

Evaluační projekt Rozvoj systémů pro sociální začleňování_RSSZ

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Listopad 2024



**Spolufinancováno
Evropskou unií**



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**



Obsah

Seznam zkratk	1
Manažerské shrnutí	2
Managerial Summary	5
1. Úvod	7
1.1 Stručný kontext a cíle Evaluace	7
1.2 Metodologie a postup	7
1.3 Limity Evaluace	9
1.4 Analýza aktérů	9
1.5 Představení ÚC	10
2. Hlavní závěry	12
2.1 Metodická podpora a koordinace v rámci projektu	12
2.2 Motivace pro zapojení do projektu a vydefinování potřeb	15
2.3 Lokální partnerství a zapojení aktérů	17
2.4 Hlavní efekty projektu	18
2.4.1 Průřezové přínosy projektu	19
2.4.2 Přínos projektu v jednotlivých oblastech	21
2.4.3 Neočekávané efekty projektu	23
2.5 Faktory úspěchu a bariéry realizace poradenských programů	24
2.5.1 Faktory úspěchu realizace poradenských programů	24
2.5.2 Bariéry realizace poradenských programů	26
2.6 Obecná zjištění k fungování Agentury	29
2.6.1 Hlavní přínosy spolupráce s Agenturou	29
2.6.2 Hlavní zjištěné problémy	31
2.7 Udržitelnost intervencí	35
2.7.1 Plány sociálního začleňování	38
3. Komparace závěrů Evaluace	41
3.1 Srovnání závěrů podle poradenských programů	41
3.2 Srovnání závěrů podle velikosti ÚC	41
3.3 Srovnání závěrů dle dalších aspektů	42
3.3.1 Délka spolupráce	42
3.3.2 Komplexita problému sociálního vyloučení	43

4. Závěry a doporučení	44
Seznam schémat	47
Seznam obrázků	48
Přílohy	49
Příloha 1: Scénáře rozhovorů.....	49
Příloha 2: Seznam rozhovorů.....	49
Příloha 3: Anonymizované zápisy z rozhovorů.....	49
Příloha 4: Analýza aktérů.....	49

Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
APK	Asistent prevence kriminality
ASZ	Agentura pro sociální začleňování
CS	Cílová skupina
EO	Evaluační otázka
EÚ	Evaluační úkol
EY	Ernst & Young, s.r.o.
LK	Lokální konzultant
LP	Lokální partnerství
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO	Nestátní nezisková organizace
PP	Poradenský program
PS	Pracovní skupina
PSZ	Plán sociálního začleňování
RC	Regionální centrum
RSSZ	Rozvoj systémů pro sociální začleňování_RSSZ
ÚC	Územní celek
VZ	Vstupní zpráva
ZZ	Závěrečná zpráva

Manažerské shrnutí

Odbor (Agentura) pro sociální začleňování (ASZ) je partnerem územních celků při řešení problémů souvisejících se sociálním vyloučením. Převážně pozitivní zkušenost se službami Agentury motivuje územní celky ve spolupráci pokračovat. Základem pro fungující spolupráci jsou jednotná očekávání obou stran. Nejvíce přínosná spolupráce je v těch obcích, jejichž vedení chce posouvat sociální témata a zároveň zde existuje dlouhodobá spolupráce s jedním lokálním konzultantem. Projekt umožnil nejrůznějším subjektům realizovat rozvojové, dlouhodobé aktivity, které není možné hradit z obecních či státního rozpočtu. Pokračování těchto aktivit je však závislé na externím financování (především skrze fondy EU) a kapacitách obcí.

Většina územních celků se do projektu zapojila díky předchozí spolupráci s ASZ. Většina územních celků výrazně nevnímá jednotlivé projekty Agentury a vnímá aktivity ASZ jako kontinuální podporu. Motivací územního celku pokračovat ve spolupráci nebylo pouze řešení sociálních témat, ale i jasnější vydefinování potřeb a problémů společně s možností získat dodatečné finanční prostředky.

Pro obce je spolupráce s Agenturou přínosná, ... Zástupci obcí vyzdvihují především odbornost, externí pohled, nasměrování k aktivitě, přinesení koordinovaného přístupu a informovanost o výzvách a možnostech projektového financování. Menší přínos ASZ v území vnímají obce, ve kterých již před vstupem Agentury byla silná kultura setkávání a koordinace aktérů. Některé obce zatím nedospěly do fáze realizace intervencí, přínos spolupráce tak bude možné sledovat až s delším časovým odstupem.

... a to zejména díky stabilitě lokálních konzultantů a podpoře vedení obce. Pokud spolupráce nebyla vnímána pozitivně, zpravidla byla důvodem častá obměna lokálních konzultantů nebo neznalost expertů místních specifik území. Spolupráce selhávala také v obcích, které nechtěly problémy řešit (nedostatečná motivace a kapacitní důvody). Naopak dlouhodobá spolupráce umožňuje lokálnímu konzultantovi hlouběji porozumět problémům a aktérům lokality. Podporuje se tak vzájemná důvěra a motivace pro spolupráci.

Úspěšná spolupráce stojí na jednotných očekáváních obou stran. Při nastavování spolupráce a následně v pravidelných intervalech nebo při obměně vedení obce by si zástupci územního celku a lokální konzultant (ASZ) měli vyjasnit následující: (i) kapacity obce pro součinnost (ii) rozdělení úkolů mezi obec a lokálního konzultanta, (iii) možnosti poradenského programu a (iv) možnosti financování či implementace opatření. Pokud se tato očekávání nepotkávají, je zvýšená šance nespokojenosti jedné nebo dokonce obou stran.

Lokální partnerství je základní nástroj, který je však využíván různými způsoby.

Každý územní celek realizuje setkání lokálních partnerství. Některé územní celky konají setkání i vícekrát měsíčně, někde se lokální partneři setkávají pouze jednou ročně. Intenzita setkávání je určena primárně velikostí územního celku a agendou. Setkávání je nejintenzivnější při přípravě plánu sociálního začleňování a při přípravě projektových žádostí. Kromě frekvence se liší i svolavatel akce (obec vs lokální konzultant), míra formálnosti akce a počet zapojených partnerů. Některé obce slučují setkání lokálního partnerství s komunitním plánováním, zejména větší obce pak mají tendenci diskutovat témata spíše prostřednictvím úzce zaměřených pracovních skupin.

Udržitelnost nastartovaných aktivit je velmi křehká.

Většina zapojených územních celků plánuje pokračovat v setkávání místních aktérů. Pokračování samotných aktivit je velmi závislé na dostupných personálních a finančních zdrojích. Plánuje-li obec v aktivitách pokračovat, zpravidla předpokládá možnost budoucího financování z fondů EU.

Zaměstnanci Agentury mají dostatečnou metodickou podporu, ...

Metodická podpora zaměstnanců ASZ je dostatečná. Lokální konzultanti nejvíce oceňují informace spojené s fungováním územního celku a pomoc ze strany metodiků jednotlivých regionálních center. Větší pozornost by Agentura měla upřít na posilování měkkých dovedností lokálních konzultantů a expertů, kteří přímo spolupracují se zaměstnanci obcí a na důkladnější vysvětlení účelu a fungování poradenských programů. Lokální konzultanti podporují záměr ASZ vytvořit kompetenční rámce a zmapovat některé procesy, které se mezi regionálními centry mohou měnit.

... avšak část z nich bojuje s vysokou administrativní zátěží.

Někteří lokální konzultanti mají začátek projektu spojený se zvýšenou administrativní zátěží. Část zátěže se přenáší na experty, tento přístup se z kapacitních důvodů nedal uplatnit ve všech případech. Vzhledem k projektovému financování směřovala část kapacit lokálních konzultantů i expertů na povinné vykazování pro sledování projektu. Zajištění dlouhodobého neprojektového financování by pomohlo k úspoře kapacit a v důsledku také ke zkvalitnění a prohloubení jejich práce v terénu. Nasazení zaměstnanců Agentury kvitují zástupci územních celků, kteří si na administrativní zátěž spojenou s projektem ztěžují jen velmi zřídka.

Evaluovaný projekt „Rozvoj systémů pro sociální začleňování_RSSZ“ se zaměřil na odborné poradenství a analytickou podporu při (i) identifikaci příčin a problémů spojených se sociálním vyloučením obyvatel a při (ii) realizaci změn a opatření vedoucích ke zlepšení situace a postavení sociálně vyloučených osob a osob sociálním vyloučením ohrožených. Mezi lety 2023-2024 směřovala podpora formou poradenského programu do 42 územních celků, což vyplývá z dat poskytnutých ASZ.

Závěrečná zpráva je zpracována jako součást realizace veřejné zakázky s názvem „RSSZ Externí evaluace projektu“. Zpracovatelem Projektu je Ernst & Young, s.r.o. na základě smlouvy ze dne 6. června 2024 uzavřené mezi EY a Ministerstvem pro místní rozvoj.

Prezentované informace, zjištění a navazující doporučení vycházejí z rešerše dostupných zdrojů, programových a projektových dat a hloubkových rozhovorů s klíčovými aktéry (Odbor (Agentura) pro

sociální začleňování, zástupci územních celků, lokální partneři). Hlubkové rozhovory probíhaly od 24. července do 22. října 2024

Managerial Summary

The Department (Agency) for Social Inclusion (ASZ) is a partner of territorial units in addressing issues related to social exclusion. The predominantly positive experience with the Agency's services motivates territorial units to continue the cooperation. Unified expectations of both parties create the foundation for a functioning collaboration. The most beneficial cooperation occurs in municipalities whose leadership wants to advance social issues and where there is a long-term collaboration with a single local consultant. The project has enabled various entities to implement developmental, long-term activities that cannot be funded from municipal or state budgets. However, the continuation of these activities depends on external funding (primarily through EU funds) and the capacities of the municipalities. Most territorial units joined the project due to previous cooperation with ASZ.

Most territorial units joined the project due to previous cooperation with ASZ

Most territorial units do not significantly distinguish individual projects of the Agency and perceive ASZ activities as continuous support. The motivation for the territorial unit to continue the cooperation was not only to address social issues but also to more clearly define needs and problems along with the possibility of obtaining additional financial resources.

For municipalities, cooperation with ASZ is beneficial ...

Municipal representatives particularly highlight expertise, an external perspective, guidance towards activity, bringing a coordinated approach, and information about challenges and project financing opportunities. Municipalities that already had a strong culture of meetings and coordination of actors before the Agency's involvement perceive the ASZ's contribution in the area as less significant. Some municipalities have not yet reached the stage of implementing interventions, so the benefits of cooperation will only be observable over a longer period.

... mainly due to the stability of local consultants and the support of municipal leadership.

If the cooperation was not perceived positively, it was usually due to frequent changes of local consultants or the experts' lack of knowledge of the local specifics of the area. Cooperation also failed in municipalities that did not want to address problems (lack of motivation and capacity reasons). Conversely, long-term cooperation allows the local consultant to gain a deeper understanding of the problems and actors in the locality. This supports mutual trust and motivation for cooperation.

Successful cooperation is based on the unified expectations of both parties.

When setting up cooperation and subsequently at regular intervals or when the municipal leadership changes, representatives of the territorial unit and the local consultant (ASZ) should clarify the following: (i) the municipality's capacities for cooperation, (ii) the division of tasks between the municipality and the local consultant, (iii) the possibilities of the advisory program, and (iv) the possibilities of financing or implementing measures. If these expectations do not align, there is an increased chance of dissatisfaction from one or even both parties.

Local partnership is a fundamental tool,

Each territorial unit holds local partnership meetings. Some territorial units hold meetings multiple times a month, while others only once a year. The intensity of meetings is primarily determined by the size of the territorial unit and the agenda. Meetings are most intense during the preparation of

but it is used in various ways.	the social inclusion plan and the preparation of project applications. Besides the frequency, the convener of the event (municipality vs. local consultant), the formality of the event, and the number of involved partners also differ. Some municipalities combine local partnership meetings with community planning, while larger municipalities tend to discuss topics through narrowly focused working groups.
The sustainability of initiated activities is very fragile.	Most involved territorial units plan to continue meeting local actors. The continuation of the activities themselves is highly dependent on available personnel and financial resources. If a municipality plans to continue the activities, it generally assumes the possibility of future funding from EU funds.
Agency employees have sufficient methodological support, ...	The methodological support for ASZ employees is sufficient. Local consultants most appreciate information related to the functioning of the territorial unit and assistance from the methodologists of individual regional centers. The Agency should pay more attention to strengthening the soft skills of local consultants and experts who directly cooperate with municipal employees and to thoroughly explaining the purpose and functioning of advisory programs. Local consultants support ASZ's intention to create competency frameworks and map some processes that may vary between regional centers.
... however, some of them struggle with a high administrative burden.	Some local consultants associate the start of the project with an increased administrative burden. Part of the burden was transferred to experts, but this approach could not be applied in all cases due to capacity reasons. Due to project financing, part of the capacities of local consultants and experts was directed towards mandatory reporting for project monitoring. Ensuring long-term non-project financing would help save capacities and consequently improve and deepen their work in the field. The deployment of Agency employees is appreciated by representatives of territorial units, who rarely complain about the administrative burden associated with the project.

The evaluated project "Development of Systems for Social Inclusion" focused on professional consulting and analytical support in (i) identifying the causes and problems associated with social exclusion of residents and (ii) implementing changes and measures leading to the improvement of the situation and status of socially excluded persons and persons at risk of social exclusion. Between 2023-2024, support in the form of an advisory program was directed to 42 territorial units, according to data provided by ASZ.

The final report is prepared as part of the implementation of the public contract titled "RSSZ External Evaluation of the Project". The project is processed by Ernst & Young, s.r.o. based on a contract dated June 6, 2024, concluded between EY and the Ministry of Regional Development. The presented information, findings, and subsequent recommendations are based on a review of available sources, program and project data, and in-depth interviews with key actors (Department (Agency) for Social Inclusion, representatives of territorial units, local partners). In-depth interviews were conducted from July 24 to October 22, 2024.

1. Úvod

Tato závěrečná zpráva (dále také „Zpráva“) je zpracována jako součást realizace veřejné zakázky „RSSZ Externí evaluace projektu“ (dále také „Projekt“, „Evaluace“ či „Zakázka“). Zpracovatelem Projektu je **Ernst & Young, s.r.o.** (dále také „EY“ či „Dodavatel“) na základě smlouvy ze dne 6. 6. 2024 uzavřené mezi EY a **Ministerstvem pro místní rozvoj** (dále také „MMR“ nebo „Zadavatel“). Dodavatel je funkčně nezávislý na Zadavateli, v rámci Evaluace budou oslovováni všichni relevantní aktéři a výsledky šetření budou posuzovány v souladu s etikou evaluačního výzkumu.

1.1 Stručný kontext a cíle Evaluace

Předmětem Evaluace je projekt **Rozvoj systémů pro sociální začleňování**_RSSZ. Projekt je realizovaný Odborem pro sociální začleňování MMR ČR (Agenturou pro sociální začleňování, dále jen ASZ nebo Agentura), který je expertním nástrojem vlády ČR k zajištění podpory sociálního začleňování.

Evaluovaný projekt se zaměřuje na **odborné poradenství a analytickou podporu** při identifikaci **příčin a problémů spojených se sociálním vyloučením** obyvatel a při realizaci změn a opatření vedoucích ke **zlepšení situace** a postavení sociálně vyloučených osob a osob sociálním vyloučením ohrožených ve 42 územních celcích (ÚC). Cílem projektu je skrze poskytování multioborové podpory dosáhnout pozitivního posunu a eliminovat či zmírnit dopady a rozsah sociálního vyloučení.



Cílem Závěrečné evaluace je vyhodnotit proces realizace projektu a zhodnotit dosažené výsledky a krátkodobé dopady. Analýza vychází z šetření u respondentů z řad zástupců obcí podpořených projektem a pracovníků projektu, které se dotýká specifikovaných tematických okruhů.

Závěrečná evaluace obsahuje následující kapitoly:

Kap. 1	Úvod	Úvod Zprávy představuje metodologický postup včetně limitů Evaluace, analyzuje aktéry a prezentuje ÚC i jejich zapojení do poradenských programů (PP).
Kap. 2	Hlavní závěry	Tato kapitola shrnuje hlavní zjištění pro evaluační úkoly 1 a 2, tedy zhodnocuje fungování lokálního partnerství, přínos projektu a udržitelnost provedených intervencí.
Kap. 3	Komparativní případové studie	Kapitola poskytuje srovnání závěrů dle poradenských programů, velikosti ÚC a dalších proměnných.
Kap. 4	Závěry a doporučení	Kapitola syntetizuje hlavní závěry a tvoří na jejich základě doporučení.

1.2 Metodologie a postup

Metodologický postup Evaluace směřuje ke zodpovězení evaluačních úkolů (EÚ) a otázek (EO). Evaluace se zabývala dvěma oblastmi, konkrétně **fungováním lokálního partnerství** (LP) a **udržitelností provedených intervencí**. V rámci Evaluace byl využíván primárně kvalitativní výzkumný design, průřezový výzkumný design a komparativní případová studie.

Výběr cílových skupin a územních celků

Formou PP spolupracuje v rámci projektu RSSZ s ASZ 42 ÚC. Pro potřeby Evaluace byl shlukovou analýzou vybrán vzorek 30 ÚC tak, aby byla ve vzorku zachována co možná největší heterogenita z hlediska zvolených parametrů. Detailní postup je popsán ve Vstupní zprávě (VZ) a kapitole 1.5 této Zprávy.

V rámci Evaluace byly zahrnuty tři skupiny respondentů.



První skupinou jsou **zástupci ÚC**, konkrétně vedení obce a příslušného odboru podle řešené tematické oblasti. Tito respondenti přinesli relevantní informace nejen k nastavení projektu, ale také celkového kontextu problematiky a udržitelnosti aktivit.



Druhou skupinou jsou **zástupci LP**, tedy relevantních organizací, které dlouhodobě spolupracují s cílovou skupinou (CS) podle tématu. Tito aktéři umožnili popsat nejen nastavení projektu, ale také klima daného ÚC a efekty aktivit na CS projektu.



Třetí skupinou jsou **lokální konzultanti (LK)**, což jsou zástupci ASZ a pracovníci projektu v daném území. Jejich přínosem byl nejen vhled do daného ÚC, ale v mnohých případech také možnost srovnání zastupujících území.

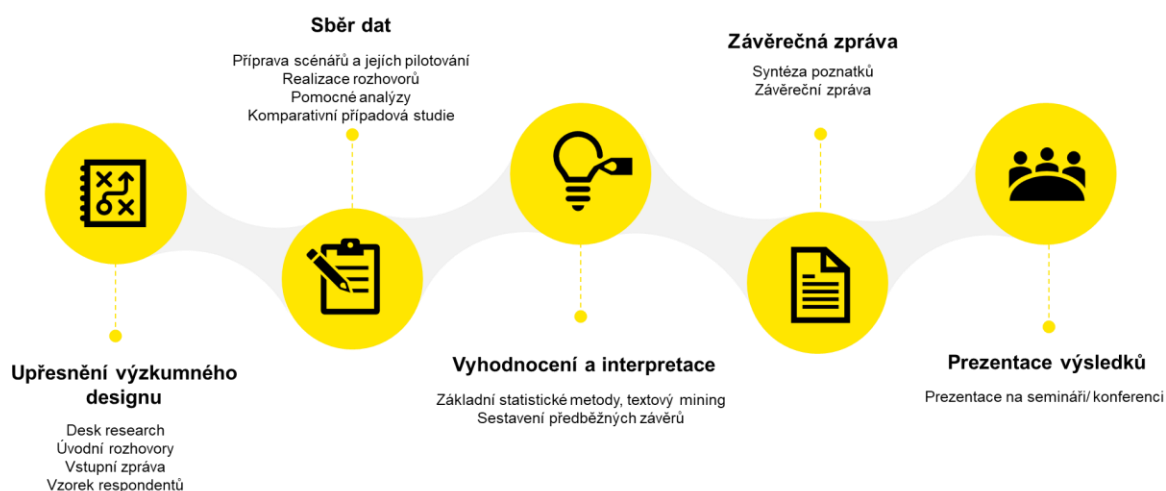
Přípravná a realizační fáze

V rámci **přípravné fáze** proběhl **desk research**, tedy analýza relevantních strategických, legislativních a veřejně-politických dokumentů. Dále byla za účelem posouzení zapojených aktérů a jejich potřeb provedena i **analýza aktérů**.

Při **realizační fázi** byly použity další metody sběru dat od CS, primárně rozhovor. **Rozhovory** umožnily shromáždit detailní a komplexní informace o studovaných jevech. **Konkrétně proběhlo 20 rozhovorů s lokálními konzultanty a 90 rozhovorů se zástupci ÚC a LP.** Součástí byla realizace online skupinového rozhovoru se zástupci LP v Brně a realizace čtyř spojených rozhovorů vedení obce a vedení relevantního odboru. Ve Dvorcích byl realizován rozhovor pouze s vedením obce a manažerem sociálního začleňování, což bylo dáno časovou vytížeností aktérů. Naopak v pěti ÚC proběhly rozhovory se čtyřmi aktéry. Dále proběhly vstupní rozhovory se třemi zástupci vedení ASZ (dva zástupci vedení regionálního centra (RC) byli osloveni v roli LK), které byly využity k pochopení kontextu a fungování Agentury.

Veškeré metody jsou detailněji popsány ve VZ. Evaluace byla rozložena do pěti hlavních fází, které zobrazuje schéma 1.

Schéma 1 - Rámcový postup Evaluace



Získané informace byly zpracovávány dvěma způsoby. Prvním z nich je **komparativní případová studie**, jejíž cílem je ukázat obecně platné faktory (ne)úspěchu implementace i územní specifika. Druhým

způsobem je **syntéza poznatků**, tedy shrnutí výsledků EÚ a konkrétní doporučení pro případné úpravy nastavení intervence nebo tematicky obdobných intervencí v budoucnosti.

1.3 Limity Evaluace

Hlavní limity Evaluace vychází z povahy využitých metod a časového omezení. U kvalitativních metod hrozí **omezená míra zobecnitelnosti výsledků a vyšší míra subjektivity**. Výběr pouze několika zástupců LP může zamezit postihnutí celého názorového spektra. Vzhledem k různorodosti jednotlivých ÚC a využití kvalitativních metod sběru dat nebude možné zobecnit výsledky na celou Českou republiku. Vzhledem k časovému ohraničení Evaluace není možné dívat se na výsledky v jednotlivých ÚC s časovým odstupem. Nemusí tak být postihnuty dlouhodobé (neočekávané) efekty a reálná udržitelnost aktivit.

Všechny z těchto limitací byly adresovány. V každém ÚC bylo osloveno několik aktérů, čímž došlo k lepšímu vyvážení pohledu na analyzovanou problematiku a omezení míry subjektivity. Načasování Evaluace umožnilo získat od aktérů aktuální informace a také zastihnout zapojené stakeholdery předtím, než dojde k jejich případné změně, například kvůli volbám či personální obměně.

Částečným limitem Evaluace byl také fakt, že někteří respondenti nedokázali odlišit projekt RSSZ od dlouhodobých aktivit ASZ v území. Tato limitace byla zmírněna detailním vysvětlením účelu Evaluace a doptáváním během rozhovorů. V rámci interpretace výsledků byl kladen důraz na odlišení výsledků a efektů projektu RSSZ a celkové dlouhodobé spolupráce s ASZ či samostatné aktivity ÚC (např. část projektů byla díky LK nastartována již před začátkem projektu, některé projekty město realizovalo bez zapojení ASZ).

1.4 Analýza aktérů

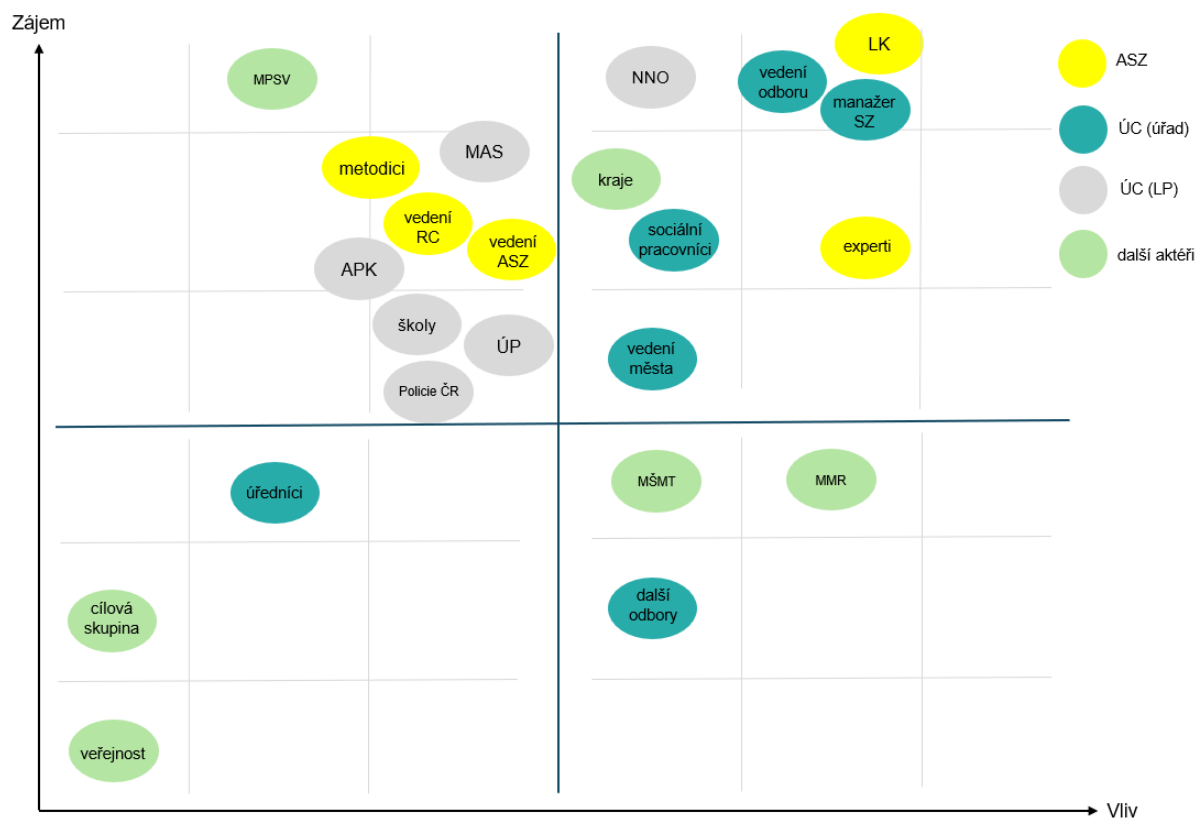
Analýza aktérů byla vytvořena za účelem vymezení pokrytí aktérů v rámci projektu. Analýza identifikuje aktéry na základě zájmu a vlivu. Zájem značí míru, do jaké aktér vnímá agendu projektu jako významnou, případně do jaké míry je agendou ovlivňován. Vliv vyznačuje, do jaké míry je aktér schopen danou agendu ovlivnit. Pro analýzu byla využita matice vlivu zainteresovaných stran¹. Její výsledek je zobrazen ve schématu 2. Mezi proměnné vyjadřující úroveň vlivu se řadí například schopnost ovlivnit rozhodování v ÚC včetně tvorby plánu sociálního začleňování (PSZ) a volby PP, členství v LP či práce s CS. Provedení analýzy je součástí přílohy k této Zprávě.

Pro účely analýzy byli aktéři rozděleni dle své příslušnosti na aktéry spojené s ASZ, s ÚC v rámci úřadu, v rámci LP a na další aktéry. Mezi další aktéry byla v analýze zařazena i ministerstva, konkrétně MMR, MPSV a MŠMT. Tyto instituce se sice přímo nepodílí na agendě projektu RSSZ, ale mají přímý vliv na aktivity v rámci sociálního začleňování. Jednotlivé klastry aktérů jsou ve schématu barevně odlišeny.

Z analýzy vyplývá, že někteří aktéři s vysokým zájmem o téma postrádají reálný vliv na řešenou problematiku. Tento problém byl adresován zapojením aktérů v rámci LP, případně do vydefinování potřeb a přípravy PSZ. Naopak aktéři s velkým vlivem na agendu nemusí mít o řešení prioritní zájem. To se projevuje například u některých zástupců vedení obcí, kteří upřednostňují řešení jiných agend. Významnou roli hraje LK a sociální odbor, případně manažer sociálního začleňování, který funguje jako prostředník komunikace.

¹ VESELÝ, A. NEKOLA, M. Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007.

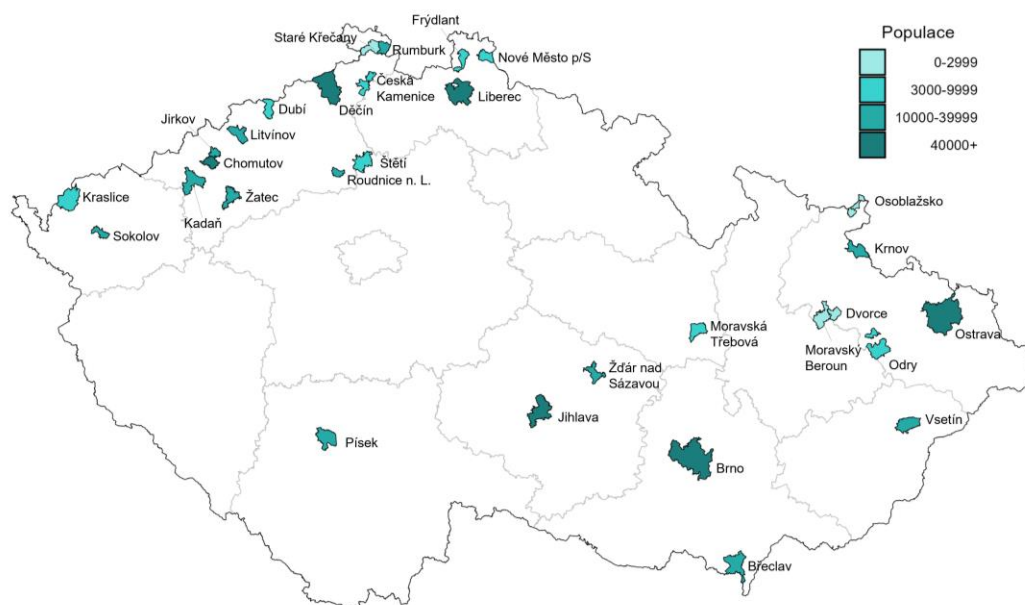
Schéma 22 - Matice vlivu zainteresovaných stran



1.5 Představení ÚC

Pro účely Evaluace byl použit vzorek 30 ÚC. Daný vzorek byl vytvořen za pomoci klastrování, vzorek je heterogenní a vybrané ÚC jsou kombinací předem daných parametrů. Těmito parametry jsou příslušnost obce k RC, počet obyvatel, téma PP a posun ÚC v indexu sociálního vyloučení mezi lety 2022–2023. Přesný postup klastrování a výběru ÚC je popsán ve VZ. V průběhu terénního šetření došlo ke změně vůči VZ. Výměna ÚC Vejprty za ÚC Jirkov proběhla z důvodu nespolupráce obce během Evaluace. ÚC zapojené do Evaluace jsou vyznačeny v mapě níže.

Obrázek 1 - Mapa ÚC zařazených do Evaluace



Každý ÚC si v rámci spolupráce s ASZ definoval téma PP. Schéma 3 níže představuje souhrn územních celků a jejich PP.

Schéma 33 - Přehled témat PP a územních celků

BEZPEČNOST

Dvorce, Frýdlant, Kraslice, Rumburk, Kadaň, Litvínov, Jirkov

BYDLENÍ

Moravský Beroun, Krnov, Břeclav, Moravská Třebová, Žďár nad Sázavou, Písek, Dubí, Roudnice nad Labem, Chomutov, Děčín

DATA

Brno, Ostrava

DLUHY

Staré Křečany, Česká Kamenice, Sokolov

**KOMUNIKACE
A PARTICIPACE**

Vsetín, Žatec

MÍSTNÍ SÍŤ

Odry

**OHROŽENÁ
RODINA**

Nové Město pod Smrkem, Jihlava

ZAMĚSTNANOST

Osoblažsko, Liberec

ZDRAVÍ

Štětí, Ostrava

2. Hlavní závěry

Tato kapitola shrnuje hlavní závěry z Evaluační směrující k vyhodnocení EÚ 1 a EÚ 2. Řešením EÚ 1, tedy **fungováním LP**, se zabývají kapitoly 2.1., 2.2., 2.3. a 2.6. Řešení EÚ 2, **udržitelnost provedených intervencí**, představuje primárně kapitola 2.7. Kapitoly 2.4 a 2.5 přispívají k řešení obou EÚ.

2.1 Metodická podpora a koordinace v rámci projektu

Metodická podpora, která je poskytována zaměstnancům ASZ, je obecně vnímána jako dostatečná. Soustředit by se měla primárně na posilování měkkých dovedností a dalšího vzdělávání, a to především u nových lokálních konzultantů. V rámci projektu RSSZ nebyl podle některých zaměstnanců dostatečně vysvětlen účel poradenských programů, což mohlo ovlivnit jejich přijetí v ÚC. To souvisí s identifikovanou nedostatečnou koordinací mezi jednotlivými regionálními centry, kde byla zaznamenána především nejednotnost výkladu některých aktivit. Administrativu projektu RSSZ přenáší Agentura vhodně na své zaměstnance, ti ale vnímají v některých případech administraci jako náročnou.

Metodická podpora pro zaměstnance Agentury

Obecně byla metodická podpora vnímána jako dostatečná, do budoucna by podle zaměstnanců ASZ bylo vhodné metodické podklady zestručnit a zpřehlednit. Větší důraz by měl být kladen na vzdělávání LK (včetně měkkých dovedností), výcvik, supervizi a předávání dobré praxe. V rámci projektu RSSZ někteří LK poukazovali na to, že jim nebyla dostatečně vysvětlena metodika PP. Na začátku projektu obdrželi pouze popis jednotlivých programů bez většího zaškolení. Někteří LK pak kvitovali vytvořenou tabulku s důkazy pro mapování situace v území. Do budoucna je vhodné více podporovat metodické sladování v RC i napříč.

V případě nových LK je zásadní předání informací o ÚC a práce s metodikou jednotlivých center. Podle některých LK chybí zaškolovací aparát a informace se tak k novým zaměstnancům nedostávají najednou a vcelku. Systémově by se mělo podchytit nejen předávání informací o území, ale také o projektu a s ním spojenými aktivitami.

“ Chtěli to dělat poctivě, předávali mi spoustu informací, ale nejsou to lidé na zaškolování nového zaměstnance, mají svou práci a agendu. Bylo náročné znát souvislosti. (...) Měla jsem zkušenosti z oboru, ale ty projektové věci, asi i administrativní, byly vcelku náročné. Je těžké se dostat k té práci v lokalitách. Bylo by skvělé, kdyby ASZ měla zaškolovací aparát přímo na projektové záležitosti, ne nutně na aktivity v lokalitách. Ušetřilo by to spoustu práce, nemuselo by se to předávat po kouskách, co kdo kdy zrovna může vysvětlit. Bylo by dobré mít zaškolovací 2-4 týdny na toto. Ne jeden první den nanejvýš.”

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

Ve většině případů bylo zaučení nového LK vnímáno pozitivně, včetně zapojení metodiků a vedení RC. Metodici hrají důležitou roli v podpoře LK nejen v počáteční fázi práce s novou lokalitou. Pozitivně byly hodnoceny také podklady, jako například seznam zkratk.

“ Než jsem do toho naskočila, metodik se mnou jezdil na všechna jednání a vedl je, udával směr, podporoval mě. V té fázi se mnou hodně trávil čas. To v začátcích pomohlo. V té první fázi potřebujete, aby tam metodik byl s vámi a aby vás podržel. Když neznáte dobře kontext,

nemůžete například zodpovídat veškeré otázky. Metodik zná lokalitu stejně dobře jako lokální konzultant, a tím pádem může reagovat za vás.

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

I přesto trvá poznání určité lokality a navázání vztahů řadu měsíců, je proto důležité snažit se udržovat kontinuitu aktivit. Důležité je také představení nového LK v lokalitě a seznámení s místními aktéry. Pro zajištění předávání historické znalosti je dobré zajistit předání informací od původního lokálního konzultanta a propojení se zástupcem lokality, který je hlavní kontaktní osobou (např. pro zajištění předávání historické znalosti je dobré zajistit předání informací od původního LK a propojení se zástupcem lokality, který je hlavní kontaktní osobou (např. manažer sociálního začleňování, vedení sociálního odboru)).

Metodická podpora pro územní celky

Nejvýznamnější roli hráli LK, kteří s danou obcí pravidelně komunikovali a byli hlavní tváří ASZ v území. Kompetence LK byly z velké části vnímány jako odborné a dostačující. Nastavení spolupráce se ovšem v jednotlivých ÚC lišilo a záviselo na domluvě mezi LK a obcí. Spokojenost s metodickou podporou byla v ÚC spojena se stabilitou LK a expertů. Zástupci ÚC kvitovali zprostředkování informací a dobré praxe, možnost konzultovat projektové záměry, přípravu či aktualizaci PSZ, komunikaci témat směrem k partnerům a vedení obcí, či koordinaci aktivit.

“ *Agentura nám zprostředkovávala informace a dobrou praxi. Pak jsme měli možnost poslat jim projekty, aby nám to zkontrolovali anebo sem přiřídili.*

Komunikace s nimi většinou probíhala přes lokálního konzultanta. V některých projektech jsme měli možnost své záměry konzultovat přímo se zástupci MPSV pro OPZ. Podpora ze strany ASZ byla dostupná kdykoliv. Už z toho vyplývá, že podpora ASZ měla velkou váhu. Metodické vedení i potom dořešení s těmi experty, jsme se o to opírali. Vycházelo i z podnětu pracovní skupiny.

Já sama je hodnotím velmi pozitivně. Líbí se mi to, jak dokážou komunikovat s poskytovateli služeb, s městem i s politickým vedením. LK jsme neměli vždy stejnou. Zpočátku se měnili, ale teď už máme stabilně. Expert na bydlení je super, jsme opravdu hodně spokojeni.

Určitě tak, jak je to nyní nastaveno, tak LK i expertka jsou stabilní a jejich odborné kvality jsou dobré. S čímkoliv jsme potřebovali pomoc a nevěděli si rady, nám pomohli. Naše LK se snaží zjišťovat si věci a pracuje s námi nad rámec.

ASZ je zdroj informací a analýz. To je výborný materiál. Protože my nemáme prostor ani odbornost. Oni jsou schopni dělat a dát nám doporučení. Dá se s nimi konzultovat. Bez Agentury by to pro mě bylo rozhodně složitější. Museli bychom hledat ve vlastních kapacitách, možná komerčním způsobem, nevíme.

Při vytváření plánu sociálního začleňování a obecně, tak to bylo velmi přínosné. To bychom bez ASZ neudělali. Dělal nám i výzkumy, to bylo velkým přínosem. Třeba na kriminalitu. Scházeli jsme se jako poskytovatelé, to bylo také přínosné. LK posílal informace o možnostech vzdělávání, informace o platformách, kam se můžeme zapojit s ostatními organizacemi a předat si navzájem know-how.

Přínosem jsou pracovníci Agentury, kteří jsou erudovaní v tom, co dělají. Snaží se hledat nové přístupy, spolupracují s naší pracovníci a dokážou dojít k výstupu.

– zástupci ÚC (vedení ÚC, vedení odboru)

Dále byly zprostředkovávány vzdělávací aktivity pro zástupce ÚC a velmi pozitivně byly vnímány analytické podklady, které ASZ zprostředkovávala. Metodická podpora spočívala také v možnosti dávat obcím doporučení a konzultovat jejich potřeby. Pro některé obce se jednalo o podporu, bez které by aktivity realizovat nemohla. To se pojí s administrativními a finančními kapacitami (především menších) obcí.

Naopak v některých ÚC docházelo k výměně LK, nebo nebyli dostatečně zapojeni experti, což se promítlo do spokojenosti se spoluprací. Zástupci upozorňovali na nedostatečné sdílení informací a zpoždění aktivit, které vedlo spíše k „hašení“ akutních problémů. V některých ÚC také došlo k výrazné prodlevě v dodání analytických podkladů, což mělo mimo jiné vliv na vydefinování cílů PP. Z Evaluace vyplývají rozdílná míra kvality kompetencí a spolupráce LK, což se projevuje ve značně odlišném vnímání přínosů metodické podpory.

“ *Ta akce z Agentury přišla po dlouhých měsících mlčení a ta spolupráce s nimi opravdu byla taková, že oni udělali nějakou aktivitu a dohoda byla, že o té aktivitě budou reportovat. Měsíce se třeba nic nedělo a o všechno jsme si museli říct, přihlásit se.*

Když to zhodnotím, zase se vracím k LK, tak jediná nevýhoda byla, že nám se minulý rok změnil LK. Měli jsme jednu, ta nám oznámila v průběhu, že končí, a byla přidělena nová. Obě jsou fajn, ale ta změna je prostě znát. Museli jsme začít od začátku. Snažili jsme se navázat, ale každý ten člověk si to vede jinak. Jinak na to nahlíží, a to vnímám jako nevýhodu. Netvrdím, že je to špatně, ale museli jsme začít znovu.

LK se změnil několikrát, bylo to spojeno i s přechodem ASZ na MMR. Měli jsme LK, se kterou jsme spolupracovali po celou dobu přípravy strategického plánu. To bylo skvělé. Pak nám nabídli LK, ale tam jsem věděla, že to neklikne a odmítla jsem ho. Neznala jsem ho, ale na prvním setkání jsem věděla, že to nepůjde. Pak jsme měli další LK, snažila se, ale to byla studentka a někam odjela. A nyní máme novou, ta se snaží, je organizačně schopná. Ale odnáší jiné věci, kdy jsme nebyli spokojeni s PP. Ale není to její, spolupráce s ní je super.

Pro nás bylo asi nejobtížnější období střídání LK, měl jsem za své období 5 různých LK od samého počátku, od roku 2016. Byl tu mezitím i zástupce (metodik), než se našel další LK. Pak jsme tady měli taky nějakou externistku, ta odešla tuším na mateřskou. První stabilnější kolega je zaměstnancem magistrátu a s ním spolupracujeme doteď. Teď současný LK je velice stabilní a má dobré diplomatické schopnosti, umí si poradit s politiky a sedí tomu politickému vedení. Co vím z ostatních míst, že když na pozici toho konzultanta je někdo, kdo nesedne tomu vedení, tak to může být problém. Ale vždycky jsme to s Agenturou vyřešili, dali nám zástup, ale to je hodně bolavé místo, když to v té Agentuře není.

– zástupci ÚC (vedení ÚC, vedení odboru)

V některých ÚC došlo k výměně LK, která ovšem nebyla se zástupci ÚC či se členy lokálního partnerství komunikována.

“Dost často se někde střídají LK a nikdo jim to nedá vědět. Třeba že je neustále někdo atakuje a pak se dva měsíce nic neděje. A pak zjistí, že už tam není. Třeba email by napsat mohl. Takže nějaká spolehlivost ASZ by mohla být lepší.

– zástupce ÚC (vedení odboru)

Koordinace

V rámci projektu RSSZ byla problematická koordinace především v počáteční fázi, kdy nebyly dostatečně předávány informace a docházelo ke změnám. Koordinace je nastavena odlišně v rámci jednotlivých RC, což se odráží například ve frekvenci a obsahu interních porad. Rozdíly mezi centry nejsou vnímány jako problém, ovšem řada konzultantů by uvítala alespoň základní sjednocený kompetenční rámec, včetně postupů pro předávání ÚC mezi konzultanty apod. Díky tomu může být zajištěna základní úroveň napříč RC. Podle vedení ASZ podobný rámec vzniká, ovšem dochází k prodávám vzhledem k časovým možnostem zaměstnanců.

Komunikační procesy byly obecně hodnoceny jako dostatečné, část LK by uvítala sdílení dobré praxe mezi konzultanty napříč RC. Při výměně LK v území hrají důležitou roli metodici, kteří předávají vhléd do lokality novému konzultantovi. Z rozhovorů se zaměstnanci ASZ vyplývá, že změna lokálního konzultanta je interně komunikována a je zajištěno předání podkladů a informací. Většina nových LK či konzultantů přebírajících novou lokalitu vyjádřilo spokojenost s prací metodiků a metodiček.

Změny se ovšem ne vždy dostaly ke všem relevantním partnerům LP, což se ukázalo u jednoho z velkých zapojených měst. Podle zástupců LP nebyla změna komunikována a na setkáních se střídali zaměstnanci ASZ bez dalšího vysvětlení.

Administrativní zátěž

Administrativa šla v rámci projektu primárně za LK. Územní celky z tohoto důvodu vnímaly administrativu jako přiměřenou a neshledávaly žádné významnější problémy. Jediné komplikace byly zaznamenány v některých městech vzhledem k podpisu memoranda o spolupráci, které bylo potřeba schválit Radou či Zastupitelstvem a pro některé obce tento proces může být náročný.

Řada aktivit v rámci projektu RSSZ byla podobná předchozím projektům. Přesto část LK vnímalo administrativu jako zatěžující, především pak na začátku projektu. Částečně pomáhali někteří experti, kteří měli na starost například psaní průběžných a závěrečných zpráv. Problematická ovšem byla území, kde experti chyběli, nebo neměli kapacitu a veškeré aktivity tak zastával LK. Částečnou úlevou byla dle některých konzultantů absence výkazů práce, díky čemuž došlo k částečnému snížení administrativní zátěže. Do budoucna je dle konzultantů potřeba klást důraz na jasná pravidla a sjednocení postupů napříč RC. Kvitován byl interní SharePoint, kde jsou sdíleny informace o jednotlivých ÚC.

2.2 Motivace pro zapojení do projektu a vydefinování potřeb

Většina ÚC přirozeně navázala na dlouhodobou spolupráci s ASZ. Motivací bylo nejen zapojení do dalšího projektu, který znamená podporu v řešení sociálních témat. Důležitá byla také možnost získat zdroje financování projektů, které navazují na definované potřeby, ale i znalost připravovaných politik na národní či regionální úrovni.

Motivací bylo také jasnější vydefinování potřeb a problémů, které by daný ÚC měl s pomocí PP řešit. V této oblasti byl vliv ASZ jen částečný, chyběla metodika i jednotný přístup k definici. Část ÚC pak při realizaci vnímala nedostatečnou definici potřeb, což mělo vliv na úspěšnost návazných aktivit.

Motivace zapojení do projektu

Zapojení ÚC v rámci projektu z velké části vyplynulo z dlouhodobé spolupráce s ASZ a bylo přirozeným navázáním na předešlé aktivity. V některých případech spolupráce vznikla z iniciativy ASZ, která skrze LK představila obci nový program a oslovila ji tímto způsobem ke spolupráci. Mezi respondenty panovalo povědomí o ASZ ještě před zapojením do projektu, dozvěděli se o ASZ například z médií nebo při studiu. Roli při předávání informací hraje také setkávání, informace jsou někdy předávány napříč jednotlivými ÚC nebo kraji.

Z Evaluace vyplývá, že zásadní motivací pro zapojení do projektu je vidina podpory ze strany ASZ při řešení sociálních témat. V případě již vydefinovaných problémů ÚC viděly roli ASZ v přinesení know-how a expertízy, některé ÚC doufaly v rozšíření portfolia pro CS v daných oblastech. ASZ byla viděna jako partner, který může dodat jasnou vizi, adresovat dlouhodobé problémy a přispět k jejich řešení. Dalším častým důvodem pro zapojení do projektu je chápání ASZ jako mezičlánku mezi ÚC a ministerstvem. Obce si tak od spolupráce slibovaly otevření možností pro investiční výzvy a dotace, či přísun znalostí o projektech a možnostech financování. Pro některé ÚC je spolupráce s ASZ prestiží.

Některé ÚC problémy úspěšně adresovaly před zahájením spolupráce s ASZ a snažily se situaci řešit již v minulosti, zapojení ASZ tak nebylo zásadním přínosem. U některých ÚC ASZ dodala koordinovaný a jasnější přístup k řešení situace. Z Evaluace vyplývá, že ASZ v mnoha případech přinesla koncepci a rozvinula nastavené aktivity o další. V případě jiných obcí vzešlo téma od ASZ a před zahájením projektu nebylo aktivně řešeno, například se o něm mluvilo, ale chyběl mandát a politická podpora. To se v některých případech s příchodem ASZ změnilo.

Vydefinování potřeb

Formálně byly potřeby u většiny obcí vydefinovány diskusí klíčových aktérů, tedy vedení obce, zástupců ASZ a LP (Nestátní neziskové organizace (NNO)). K dohodám došlo také v rámci pracovních skupin (PS). Inspirací pro vymezení potřeb byly v některých případech komunitní plány či strategie obce. V dalších obcích provedla ASZ dotazníkové šetření, na jehož základě pak byly potřeby identifikovány. Potřeby také přirozeně vyplynuly z aktuálně relevantních témat a příležitostí. Objevily se i aktivní ÚC, které si potřeby vydefinovaly samy a ASZ s nimi souhlasila. Při definici potřeb ale také docházelo k neshodám mezi představami zástupců ÚC a LK.

Problematická byla absence metodiky, která by napomohla výběru vhodného PP. Ve výsledku se tak rozhodování v některých lokalitách uskutečnilo na základě analytických pokladů, na základě historické znalosti potřeb, na základě důkazů a činnosti multidisciplinárních týmů, na základě možností a zdrojů obce dané téma řešit (např. vzhledem k dostupnosti bytového fondu či politické prostupnosti tématu), či na základě výběru v rámci LP. Ve výsledku pak v některých lokalitách nebyl výběr ideální, což se projevilo také na úspěšnosti PP.

“ Spíše to nebylo dostatečné. Byla škoda, že to na začátku nebylo jako víc. Programy byly nastaveny od ledna a vždy v evropských projektech jsou měsíce na přípravu a pak realizace, to tady dost chybělo.

Tady v tom směru to bylo vlastně hektický a samozřejmě tím, že jsme ty úkoly dostali až hodně pozdě, třeba různý cíle poradenských programů, což je základ tady toho projektu, tak jsme v obcích dokázali domluvit třeba až teprve v polovině minulého roku.

Vybrala bych jiné téma. Musíme se na palčivý problém podívat z celkového hlediska. U tohoto projektu byla položena otázka, jaký je nejpálčivější problém v lokalitě. Je potřeba se na to

podívat z hlediska zdrojů a systému, jestli to lze změnit nebo ne. Pokud má někdo nejpalčivější problém bydlení, ale má 100 bytů a nechce tam dělat žádné investice a změny, tak tam nemáte co dělat. Pokud nechtějí místní aktéři dělat změny někde, kde je to potřeba, nedá se dělat nic.

– zástupci ASZ (lokální konzultanti)

Zatímco některá (především velká) města mají oblasti směřující k sociálnímu začleňování poměrně pokrytá a mohla se tak zaměřovat na inovace, především v menších obcích se řešení nedělí dle témat a výběr jednoho PP tak byl v některých případech složitější. Podobně tomu bylo v územích, kde je problémy, vzhledem k jejich závažnosti, potřeba řešit komplexně. V některých územích bylo problematické udržení podmínek programu, například při práci s mládeží (podmínka sociálního vyloučení) či nastavování programu Zdraví (hlavním problémem je nedostupnost lékařů).

Jako dobrá praxe se ukázalo navázání programu na potřeby PSZ, analytické podklady i komunitní plánování. Tedy postavení výběru PP nejen na úsudku aktérů ale také na základě dat získaných z mapování situace. Zásadní byla schopnost městu vysvětlit danou potřebu, a to nejen ze strany LK, ale také místních NNO a dalších partnerů.

Z Evaluace vyplývá, že ne všechny vydefinované tematické oblasti byly řešeny, nicméně obce to nehodnotí vždy negativně a jsou si vědomy, že intenzita daného tématu se odvíjí od potřeb. Některé obce uvádí, že došlo ke komunikačnímu šumu a nebylo vždy jasné, jaká témata a aktivity mají být řešeny. V některých lokalitách s realizací aktivit nebyl problém, zde ÚC vyzdvihovaly přístup LK, jejich responzivitou a ochotu pomoci. V jiných obcích se aktivity realizovat nepodařilo, překážkou úspěchu zde byl nedostatek kvalifikovaných personálních kapacit a chybějící úvazky. Některé ÚC uvedly, že program byl čistě poradenský, a proto se nepodařilo aktivity realizovat, v projektu spatřovaly nástroj ASZ ke sběru dat, nikoli k tvorbě aktivit pro CS. **Tyto závěry zdůrazňují, že proces definování potřeb a vhodně nastavená očekávání jsou klíčové pro úspěch projektu.**

2.3 Lokální partnerství a zapojení aktérů

Lokální partnerství je většinou aktérů vnímáno jako základní a důležitý nástroj pro implementaci aktivit souvisejících s projektem RSSZ. Intenzita a formát setkávání lokálních partnerství se liší, a to podle velikosti ÚC, délky spolupráce s ASZ, ale i období realizace aktivit. U některých ÚC dochází k propojování jednání lokálního partnerství a komunitního plánování, a to z praktických důvodů, kdy jsou zahrnuti obvykle shodní partneři. Lokální partnerství slouží k síťování aktérů a propojování témat. Role ASZ je vnímána primárně v rámci sdílení dobré praxe, koordinace a podpory pro místní aktéry.

Lokální partnerství

Intenzita setkávání se mezi jednotlivými ÚC liší a záleží na domluvě mezi LK a zástupci obce. Časový rozestup setkávání se pohybuje mezi jedním setkáním ročně po intenzivní spolupráci a setkávání jednou či vícekrát za měsíc. Zároveň je intenzita ovlivněna fází projektu, největší časová dotace byla vynaložena na přípravu PSZ a vydefinování témat poradenského programu.

Liší se také to, kdo LP svolává. Přestože je svolávání v kompetenci ÚC, v některých případech jej iniciuje LK. Dále se liší formát (online či osobně) a počet zapojených partnerů, který je větší ve velkých městech, jež řeší jednotlivé agendy odděleně.

Ve větších městech je proto setkávání více formální a pro praktické diskuse jsou využívány spíše PS. Také v dalších městech jsou kromě LP využívány také další formy setkávání. Primárně se jedná o PS

(včetně PS pro komunitní plánování). Snahou v praxi je tyto platformy provazovat tak, aby nedocházelo k realizaci vícero překrývajících se setkávání.

“ A dohodli jsme se s městem na tom, že pokud my bychom tam ještě speciálně vytvářeli nějaké další pracovní skupiny, tak by bylo zkrátka „přeskupinováno“, ta účast by byla nízká a vlastně zbytečná. Takže my se snažíme, pokud máme nějaký obsah, tak se snažíme to přenášet do těch struktur toho města, protože i ta udržitelnost těch pracovních skupin potom v momentě, kdy to má v gesci město, tak je dlouhodobější.

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

Zapojení aktérů

V menších obcích se většina aktivit účastní podobní aktéři, proto dochází například k propojování LP a komunitního plánování. V několika případech bylo LP nahrazeno setkáním komunitního plánování, kterého se účastnili stejní aktéři. V některých lokalitách naopak LP vychází z komunitního plánování nebo jej kopíruje, co se do struktury účastníků a témat týče.

Dle dotázaných aktérů jsou většinou zapojeni všichni relevantní aktéři. Tam, kde ASZ působí dlouhodobě, funguje většinou dlouhodobě také LP. Aktéři se navzájem znají a komunikují v rámci stanovených platform. V rámci projektu RSSZ byly v některých obcích vytvořeny PS pro řešení tématu PP. Dle několika LK je dobré, když se setkávání účastní také někdo z vedení města. Tím se zefektivňuje rozhodování. Co se týče problematických skupin aktérů, zmíněna byla státní policie či úřady práce. Tito aktéři jsou důležitou součástí pro řešení některých témat, ne vždy se ovšem aktivně zapojovali do spolupráce.

Pro LK představují LP způsob, jak se dozvědět informace o subjektech v území. Zároveň dochází k síťování aktérů a propojování témat (např. s oblastí vzdělávání). Role ASZ je v tomto kontextu vnímána primárně v rámci sdílení dobré praxe, koordinace a podpory pro místní aktéry. Kromě setkávání byla kvitována také individuální setkání, včetně zapojení vedení RC, jež se účastnilo některých setkání. V poslední době také funguje platforma pro setkávání velkých či středních měst, která umožňuje sdílení dobré praxe. Po podobné platformě je dle zaměstnanců ASZ poptávka také na úrovni malých obcí.

2.4 Hlavní efekty projektu

Pro velkou část obcí byla spolupráce s ASZ přínosná. Respondenti vyzdvihovali především odbornost, externí pohled, nasměrování k aktivitě, přinesení koordinovaného přístupu a informovanost o výzvách a možnostech projektového financování. ASZ svou analytickou práci pomohla s pojmenováním problémů a díky expertním kapacitám podala návrhy jejich řešení. Výrazným přínosem byla tvorba sítě a zapojování více NNO, především pokud je LK opravdu lokální, dobře informovaný o podmínkách a situaci v dané lokalitě.

Pozitivní efekty projektu mírnilo časté střídání LK, které narušilo kontinuitu spolupráce a poukázalo na omezené kapacity ASZ. U některých ÚC nebyly přínosy spolupráce významné, protože koordinace subjektů probíhala již před zapojením do projektu. Existují také obce, u kterých reálné intervence ještě neproběhly, a proto nelze zhodnotit jejich výstupy.

U každého PP byly na počátku spolupráce stanoveny ukazatele a také popsána jejich výchozí situace. Závěrem pak bylo zhodnoceno, jak se dané ukazatele v průběhu PP změnily a zda došlo k jejich posunu či částečnému posunu, nebo zda se konkrétní kritérium nezlepšilo ani nezhoršilo. Část aktivit spojených s tématem PP se v území zrealizovala mimo PP. Vzhledem k tomu, že aktivity společně přispívají ke stejnému cíli, je velmi obtížné je od sebe odfiltrovat. Některé aktivity běžely například již před začátkem projektu z iniciativy obce samotné, proto nejsou součástí evaluovaného projektu.

2.4.1 Průřezové přínosy projektu

Efekty projektu jsou níže popsány pro jednotlivá témata PP. Obecně měl projekt RSSZ přínos v následujících oblastech:

Schéma 44 - Přínos projektu



Nastartování diskuse či řešení dané problematiky, akcelerace tématu



Zpracování analytických podkladů, zmapování situace a expertní podpora



Příprava či úprava strategických dokumentů



Propojování různých oddělení a odborů na úřadě, propojování aktérů



Podpora evidence-based rozhodování, práce s daty ze strany úředníků



Projektové poradenství a zvýhodněný přístup k projektovému financování



Úspory času a práce pro obce



Sdílení dobré praxe mezi ÚC, tvorba metodických příruček



Inovativní přístupy (World café, pocitové mapy, SWOT analýzy apod.)

Z rozhovorů se zástupci územních celků i zaměstnanců Agentury vyplynulo, že Agentura pomohla nastartovat a koordinovat řešení vybraných témat. V některých obcích mělo vyzdvížení tématu ze strany externího subjektu (tj. Agentury) pozitivní vliv na přijetí. Dle zástupců sociálních odborů vedení

obce slyší spíše na doporučení někoho zvenčí. Další zástupci územních celků uvedli, že ASZ koordinovala diskusi mezi různými aktéry a v případě neshod dokázala hledat kompromis.

“ Největší úspěch projektu je, že se nám podařilo některá témata v území akcelarovat. Položili jsme na ně důraz, dali do toho naše odborné kapacity, podařilo se s nimi v území pohnout a získat politickou vůli.

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

V případě některých (především menších) obcí by bez pomoci ASZ nebylo možné realizovat projekty či vytvořit PSZ. Tyto obce trpí nedostatkem kapacit, ale také znalostí a zkušeností, které jsou potřeba. Celkový dopad programu tedy může narážet na kapacity území, tj. možnosti, které reálně k prosazování a řešení daného tématu mají. Významným přínosem proto bylo také zmapování situace v některých ÚC a vytvoření podkladu pro navazující aktivity. Tento přínos byl vnímaný především tam, kde došlo k opětovnému navázání spolupráce s ASZ, nebo došlo k výměně důležitých aktérů či zřízení pozice manažera sociálního začleňování.

“ Chtěli jsme zmapovat sociální služby a poskytovatele. Kdo, za kolik a komu. Protože tady to bylo pole neorané, kdo přišel, poslal si žádost, tak se to rozhodovalo dost zvláště. Nikdo se nezabýval tím, kolika lidem a v jaké kvalitě je služba poskytována. Takže u nás to bylo o mapování, o transparentnosti služeb a abychom měli pro politiky správné informace. Abychom sami věděli, kam se ubírat. Jestli je to tak, jak nám služby v konečném vyúčtování, je pravda a skutečnost je taková.

Neměli jsme tu sociální služby, poradny, péče, preventivní služba. Ve spolupráci s ASZ se podařilo území zmapovat a vydefinovat požadavky na sociální služby potřebné pro občany. Bylo to za území, ne jednotlivé obce. Přišlo se s nápadem na společné financování – říkáme tomu měšec, kam každá obec přispívá a pak máme společné ty služby.

– zástupci ÚC (manažer sociálního začleňování, vedení odboru)

Dále bylo přínosem projektu poradenství při přípravě projektů. Skrze výzvy ke koordinovanému přístupu OPZ+ mohly obce žádat finanční prostředky za zvýhodněných podmínek. Opět vzhledem ke kapacitám a nezkušenosti obcí byla podpora v této oblasti zásadní. Pro některé ÚC jsou fondy EU jedním z mála možných zdrojů na financování aktivit.

“ A teď ve výzvě 065 byl skutečný podíl práce, a i aktivní nabídka ASZ. Je to vždy celkem těsné, když se otevře, tak se to musí řešit předem. Tady jsem cítil obrovskou podporu, poradenství a konzultace fungovaly velmi dobře.

Přínosné bylo zjištění informací o výzvách, pomocí ASZ získat informace o možném financování, je složité se do projektů dostat, neměli jsme s tím zkušenosti a ASZ hodně pomohla s podporou při osvojení procesu projektů a výzev.

Spolupráce v rámci těch dotačních titulů. Ta spolupráce do OPZ výzvy je teďka s Agenturou dokonalá. Když jsme podávali projekty předtím, tak to nebylo tak odladěné, měli jsme samozřejmě prioritu v rámci dotačních žádostí, ale teď už je to vyprecizovaný. Konzultantka nám dávala předběžné nějaké znění výzvy, mohli jsme si promyslet, s jakými projekty do toho půjdeme. Jakmile jsme měli představu, probírali jsme to s ní. Teď zrovna máme připravenou

online konzultaci. Domluvíme termín, proběhne to, domluvíme se na dalších krocích, je to transparentní a efektivní. Na tomhle poli je spolupráce super a moc nám to pomáhá.

– zástupci ÚC (vedení odborů)

Konkrétní dopady na územní celky není vzhledem k časovému odstupu možné hodnotit a hlavní efekty projektu se zatím neprojeví. V některých lokalitách neviděli oslovení zástupci území i Agentury žádné výraznější posuny. To bylo většinou dáno kvalitou spolupráce a ochoty místních aktérů téma posouvat. Naopak v některých lokalitách byl vnímán posun v přístupu k řešení problémů a nastavení spolupráce. Část lokálních konzultantů se shodla, že ke změně v územích dochází skrze drobné kroky, které nejsou výrazně viditelné, ale mají velký dopad na dané území. Může jít o postupnou proměnu prostředí, změnu práce sociálního odboru, propojování aktérů či zapojení nových subjektů.

V porovnání s předchozími projekty někteří zástupci ÚC nevnímali významnější přínos poradenských programů. Zatímco někteří kvitovali možnost zaměřit se detailněji na jednu problematiku, jiní vnímali vzniklé efekty spíše jako výsledek dlouhodobé spolupráce s ASZ. To mohlo být dáno špatným výběrem PP, nefungující komunikací mezi aktéry či krátkou časovou dotací. V případě menších obcí se ovšem ukazuje, že řešit pouze jednu problematiku odděleně není možné, a to vzhledem ke k počtu aktérů i jejich kapacitám.

“*To je prostě složitý, no. Určitě je dobré probrat věci s někým jiným, ale nemělo to nějaký větší dopad. Takže nějaká konzultace, to proběhlo. Ve srovnání s předchozími projekty to nebylo přínosné.*”

– zástupce ÚC (vedení odboru)

2.4.2 Přínos projektu v jednotlivých oblastech



Bezpečnost

Cílem tohoto PP bylo poskytovat expertní poradenství při prevenci rizikového chování. Ne v každé ze zúčastněných obcí se podařilo řešení dané problematiky posunout, u jedné obce byl program předčasně ukončen. Mezi úspěšně plněné aktivity se řadí například pravidelný sběr a vyhodnocování dat o stavu a vývoji prevence kriminality na území obcí. Některým obcím se podařilo vyčlenit úvazek terénního sociálního pracovníka pro oblast prevence rizikového chování. Posun nastal i v tom, že obce alokovaly vlastní zdroje na podporu aktivit směřujících k prevenci rizikového chování, kterými jsou například zvýhodnění specifických CS při přístupu ke sportovním, kulturním a společenským akcím, anebo jejich podpora při realizaci svépomocně organizovaných aktivit. Velkým úspěchem byly u většiny zapojených ÚC také projekty asistentů prevence kriminality (APK), které často nebyly výsledkem PP, ale dlouhodobé spolupráce s ASZ. Zástupci ÚC dále kvitovali např. vytvoření pocitových map, které budou využívány ve spolupráci s policií.



Bydlení

V rámci tohoto PP došlo u všech zapojených obcí k posunu při řešení problematiky, proto byl tento PP hodnocen jako úspěšný. Všem obcím se například podařilo dosáhnout posunu při organizování PS s cílem nastavit dohody o spolupráci v území. Koordinovaný přístup byl podpořen skrze systematickou spolupráci s partnerskými organizacemi na PS bydlení. Mezi splněné ukazatele se řadí také otevírání interních diskusí ohledně budoucího postupu při zvyšování možnosti bydlení pro lidi v bytové nouzi. Všem obcím se v průběhu programu podařilo zpracovat zadání strategického dokumentu formulujícího lokální politiku bydlení směřující k ukončování bytové nouze. Některé obce si také zlepšily své znalosti o dotačních možnostech, naučily se základně ních mapovat

bytovou nouzi, realizovat ad hoc projekty na podporu bydlení a rozvíjet segment prevence ztráty bydlení. Příklady méně úspěšných ukazatelů jsou přidělování obecních bytů domácnostem ze zranitelných CS či aktivní výkon procesů prevence ztráty bydlení. Zde u některých obcí nedošlo k posunu žádnému, nebo pouze částečnému. Zhoršení situace však neproběhlo u žádného ze stanovených ukazatelů. Od zástupců ÚC také zazníval přínos v podobě nastavení pravidel přidělování městských bytů, čímž došlo k větší transparentnosti procesu. V části ÚC došlo k přípravě či realizaci Kontaktního místa pro bydlení. V rámci realizovaných projektů se část obcí zapojila do projektu Housing First.



Data

Tento PP podporoval obce v nastavení, zavedení a provozu systému a struktur pro zajištění průběžného i pravidelného mapování potřeb sociálně vyloučených a ohrožených osob v ÚC. V jedné z obcí se podařilo vytvořit systém kvalitativního i kvantitativního sběru dat o potřebách osob, pravidelně sbírat strukturovaná data z veřejných zdrojů na úrovni obce, dále pak vytvořit komunikační kanály na veřejnoprávní instituce, a doplňovat data i údaji, jež shromažďují jiné útvary na úrovni obce. Ve druhé ze zapojených obcí došlo ke zlepšení expertního odvozování potřeb osob od potřeb osob využívajících veřejné služby. Dále se podařilo systematicky sbírat data od poskytovatelů služeb, včetně základních údajů o uživateli služeb a osobách, kterým služba nemohla být zajištěna, včetně důvodů pro to. Díky propojení dat došlo k jejich lepšímu využití v rámci různých agent (např. integrace cizinců, zaměstnanost).



Dluhy

Cílem PP bylo poskytnout komplexní pomoc dané obci se zaměřením na dluhovou prevenci, podporu informovanosti a sítě služeb v oblasti dluhů. Každé ze zapojených obcí se podařilo dosáhnout aspoň částečného posunu u některých z mapovaných ukazatelů. Alespoň dvěma ze tří zapojených obcí se podařilo vylepšit znalosti o rozsahu zadlužení svých obyvatel a také zřídit aktivní PS pro oblast dluhů. Podařilo se také včlenit dluhovou problematiku do souvisejících oblastí a aktivně zapojit řešení této problematiky do obecních procesů. Posun byl zaznamenán i v oblasti spolupráce s odbornými organizacemi a práci s jejich edukačním a preventivním materiálem. Některé NNO realizovaly v této oblasti projekty podpořené z fondů EU a docházelo k propojování tématu dluhů s dalšími oblastmi jako např. bydlení, kriminalita či podpora mládeže.



Komunikace a participace

Tento PP poskytoval obcím podporu při zapojování jejich občanů do rozhodovacích procesů, se zaměřením na participaci marginalizovaných skupin. Mezi ukazatele, které se podařilo zcela posunout, patří aktivní příprava projektových záměrů a vyhlášek se zapojením veřejnosti, včetně znevýhodněných skupin obyvatel. Dále se podařilo zajistit dostupné zdroje pro neformální skupiny obyvatel a aktivně se podílet na komunitních akcích či je podporovat. Částečný posun byl zaznamenán například v oblasti zacílení inkluzivní informační kampaně, zlepšení informovanosti obyvatel, a také u realizace akcí takovým způsobem, aby byly dostupné obyvatelům z ohrožených skupin či obyvatelům s postižením. Došlo k částečnému posunu při sběru zpětné vazby a vyhodnocování dostatečnosti, adekvátnosti a způsobu podpory komunitních aktivit, s důrazem na participaci znevýhodněných skupin obyvatel.



Místní síť

V rámci PP byla obec podporována při tvorbě a nastavování místní sítě, včetně jejího financování. V zapojeném ÚC došlo k posunu při tvorbě systému kvantitativního i kvalitativního sběru dat o potřebách osob. Obci se podařilo vytvořit sofistikované nástroje pro tvorbu sítě služeb za pomoci rámce, který reaguje na zjištěné potřeby osob a rozvíjí

žádoucí služby. Žádoucí služby a jejich zdroje financování jsou také obcí definovány ve strategických dokumentech. Kladně bylo hodnoceno zmapování situace v ÚC a nastavení transparentního prostředí.



Ohrožená rodina

Podpora prorodinných opatření byla hlavní náplní tohoto PP. V obou zapojených obcích se podařilo posunout v koordinaci aktérů rodinné politiky, a to skrze pravidelné setkávání formálně ukotvených platforem, kde se vzájemnou důvěrou dochází k výměně informací mezi aktéry. V jednom z ÚC byla vypracována koncepce rodinné politiky prointegračního charakteru, která je zaměřena i na rodiny se specifickými potřebami a ohroženými dětmi. Ve druhém ÚC došlo k částečnému posunu i u dalších ukazatelů, například že obec realizuje integrační aktivity zaměřené na rodiny s dětmi a tyto aktivity také podporuje.



Zaměstnanost

Cílem tohoto PP byla podpora zaměstnanosti a aktivizace dlouhodobě nezaměstnaných. Oběma zapojeným ÚC se podařilo posunout, alespoň částečně, ve všech z mapovaných ukazatelů. Jedinou stagnující oblastí bylo u jednoho ÚC kritérium, kdy má obec předcházet cyklickému opakování umísťování osob na dotovaných pracovních místech. Dařilo se posouvat ve sledování aktivit v oblasti zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti na území ÚC, sběru dat a jejich vyhodnocování vzhledem k situaci na trhu práce. Také druhý bod, aktivní podpora zaměstnanosti dlouhodobě nebo cyklicky nezaměstnaných osob, se podařilo částečně vylepšit.



Zdraví

V rámci tohoto PP byla podporována prevence a řešení zdravotních rizik sociálně vyloučených osob. U obou zapojených ÚC došlo u všech ukazatelů k alespoň částečnému posunu, dařilo se především činit aktivní kroky k zajištění dostupnosti zdravotní péče a shromažďování základních dat o dostupnosti. V obou obcích také došlo k sestavení multidisciplinárního týmu, který mapuje povědomí obyvatel o péči o zdraví a definuje cílové skupiny osvěty.

Evaluace ukazuje, že v rámci některých aktivit došlo k synergii při uspokojení potřeb. Několikrát byl zmíněn příklad APK. Zřízení tohoto postu nejen že přispělo k posílení tématu bezpečnosti, ale zároveň dalo práci člověku z CS, takže řešilo i téma zaměstnanosti. Ne všechna témata obce řešila s ASZ, důvodem pro to je již zavedená spolupráce s jinými organizacemi.

2.4.3 Neočekávané efekty projektu

Významnější neočekávané efekty nebyly v Evaluaci identifikovány. Někteří zástupci ÚC uvedli možnost realizovat projekty nebo se do realizace zapojit. Zmíněno bylo například zapojení do (mimo jiné krajských) pilotních projektů jako např. projektu na zajištění sociálních lékařů, či projektu na zajištění integračních pracovních míst. V rámci prevence kriminality se začíná řešit také např. komunitní prevence kriminality, ke které byla ze strany ASZ realizována konference. Projekty kontaktních míst pro bydlení byly z části realizovány v návaznosti na přípravu návrhu nového zákona.

2.5 Faktory úspěchu a bariéry realizace poradenských programů

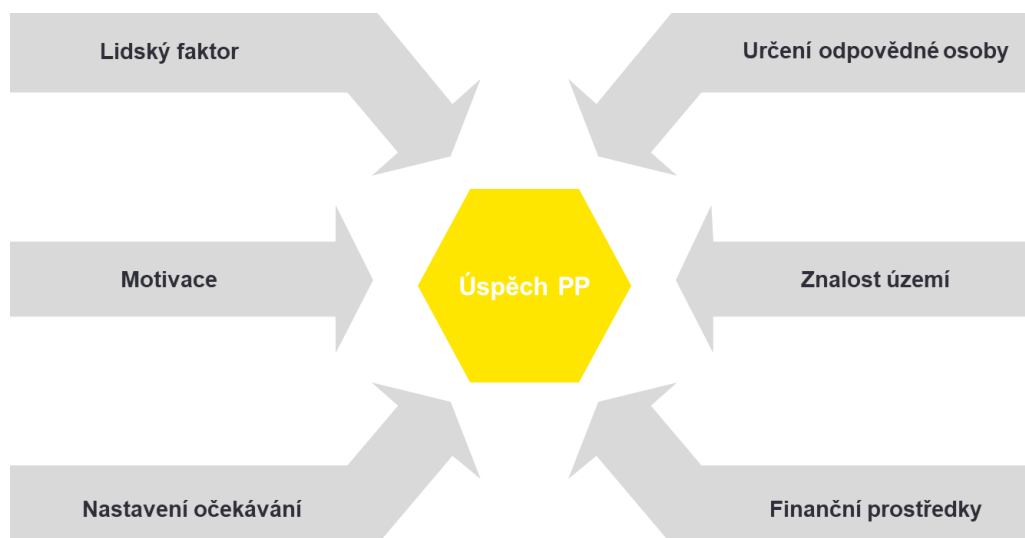
Nejlépe poradenské programy fungují v ÚC, kde je spolupráce s lokálním konzultantem dlouhodobá a vedení obce je motivované prosazovat sociální témata. Spoluprací s lokálním konzultantem by měla být pověřena jedna osoba z lokality. Tato osoba by měla mít přehled o problémech lokality a aktérech působících v území.

Spolupráce musí být postavena na jednotných očekáváních, zejména v následujících oblastech: (i) kapacity obce pro součinnost (ii) rozdělení úkolů mezi obec a lokálního konzultanta, (iii) možnosti poradenského programu a (iv) možnosti dotačních programů. Zajištění financování je totiž jednou z hlavních motivací obcí pro spolupráci s Agenturou.

Do budoucna lze podpořit řešení sociálního vyloučení větším zvýhodněním slabých regionů, případně zvýšením otevřenosti krajů při správě sítě sociálních služeb. Úspěch poradenských programů brzdila fluktuace lokálních konzultantů, neznalost expertů místních specifik území a prodleva nastavení některých poradenských programů. Spolupráce selhávala také v obcích, které nechtěly problémy ÚC řešit (nedostatečná motivace a kapacitní důvody). Některé místní aktéry od spolupráce odrazoval překryv aktivit v území.

2.5.1 Faktory úspěchu realizace poradenských programů

Schéma 55 - Faktory úspěchu realizace poradenských programů



Lidský faktor

Pravděpodobně nejdůležitější podmínkou fungující spolupráce je nastavení komunikace a vztahů mezi lokálním konzultantem a obcí. Z výsledků analýzy vyplývá, že spokojené jsou z velké části ty obce, kde dobře funguje LK. Někteří LK kladou důraz na osobní vztahy s aktéry v území a snaží se o udržování kontaktu např. skrze zasílání informací o dění v Agentuře, o možnostech vzdělávání. S tím souvisí také nastavení spolupráce mezi aktéry v území a zájem vedení obce o řešení problémů. Pokud se v obci vyskytuje místní lídr, který se snaží téma hnát dopředu, je pro LK i místní aktéry snazší prosazovat změnu.

“ Tam je progresivní starosta, otevřený společensky nepopulárním tématům, je to lídr, dokáže komunikovat s vedoucími odborů, hlídá si postupy, aby byly takové, jaké je chce. Z lokality mám

pocit, že pro ně jsme opravdu metodická podpora, je s nimi řeč, jsou akčnější, chtějí to řešit, zapojují se i do vedlejších projektů.

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

Kromě lokálních konzultantů byla důležitá také osoba expertů, kdy v rámci fungujícího zapojení docházelo k velké spokojenosti ÚC s expertní podporou při řešení vybraných témat. V některých lokalitách byli experti dokonce hlavní osobou, která téma vedla a pomáhala nastavit např. koncepční uchopení či sběr dat. Ve větších městech je důležitá provazba jednotlivých městských částí či obvodů. V neposlední řadě je důležitá vzájemná znalost aktérů a aktivita kraje (např. v souvislosti se sítí sociálních služeb).

Motivace

Zásadní je také motivace lokality řešit problémy, a to nejen na úrovni zaměstnanců a odboru, ale také na úrovni vedení obce. Pokud zaměstnanci či vedení obce nechápu důvod zapojení do aktivit ASZ, jejich udržitelnost je značně omezena. Problém nastává také v případě, že je v lokalitě motivovaný sociální odbor a LP, ale chybí podpora ze strany vedení obce, tj. kompetence prosazovat změny. Důležité je tedy správně komunikovat potřebnost řešení problémů.

“ Záleží na motivaci obce. Pokud tam jde jen s vidinou financí z EU fondů, tak je to špatně. Obzvlášť když tam není nositel tématu, to je případ jedné obce, tam ta spolupráce trochu vázne. Celou dobu je tam stejná starostka a stejná motivace k projektu a změnám. Není tam nikdo, kdo by si téma sociálního začleňování bral za své. Sociální odbor, tam nemám podporu moc. Bytový odbor, tam se to otevřelo díky bydlení, ale bez starostky to je pořád špatné. Když nemáte někoho, s kým byste prosazovali ty věci, nemáte kompetence nic moc změnit.

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

Nastavení očekávání (včetně dobrého vymezení potřeb a spolupráce)

Zásadní podmínkou pro úspěšnost nejen PP, ale také spolupráce ASZ s lokalitami je nastavení očekávání na straně obce i LK. To může zabrat více času na začátku spolupráce, ovšem může to také výrazně ovlivnit spolupráci a úspěšnost aktivit v území. Nastavení očekávání a rolí by mělo být podle oslovených zástupců ASZ dostatečně konkrétní.

Obce měly v některých případech větší očekávání, než bylo skrze PP možné realizovat, případně očekávaly především zajištění finančních prostředků skrze dotační programy (což bylo LK vnímáno negativně). Nenaplnění těchto očekávání mělo vliv na celkové hodnocení přínosů PP.

Vzhledem k tomu, že většinu aktivit včetně přípravy PSZ ve velké části lokalit připravovali LK, je důležité si na začátku spolupráce rozdělit jednotlivé úkoly a stanovit zodpovědnou osobu na straně obce. Obec by měla přijít s vlastní iniciativou a zvážit, nakolik má možnost a kapacitu se problematice věnovat. To platí i na straně ASZ, která se potýkala s nedostatkem primárně expertů, což mělo vliv na expertním pokrytí programů, které byly zvoleny více lokalitami.

Je tedy důležité, aby v začátku spolupráce obě strany jasně řekly, na co mají kapacity a jak budou rozděleny aktivity v území. Podle některých LK je dále důležité, aby ASZ přicházela s jasnou nabídkou toho, s čím může reálně pomoci a na co má expertní kapacity. Konkrétní a přehledná nabídka bude zásadní při navazování spolupráce s novými lokalitami.

Určení odpovědné osoby

S předchozím faktorem úspěchu souvisí určení odpovědné osoby na úrovni lokality, která bude mít na starost komunikaci s LK a bude prostředníkem mezi ním a úřadem. Důležité je zajištění dostatečných kapacit pro výkon agendy, což se v současném projektu v některých obcích nestalo a docházelo tak k prodávám v komunikaci a implementaci opatření. Odpovědná osoba umožní kontinuitu a konzistenci

v řešení problémů. Vzhledem k znalosti území může potřeby lépe vysvětlovat místním politikům a aktérům.

Do budoucna může být daná osoba zapojena do přípravy a implementace PSZ, což se v současném projektu také v některých případech nedělo. Zároveň se zajistí udržitelnost aktivit po případném ukončení intervencí ASZ v území.

Znalost území

Jako důležitý faktor vyplývá z analýzy také znalost území ze strany LK a expertů. ASZ působí v území dlouhodobě a během této doby získala důležité know-how, které pomáhá při řešení problémů lokalit. I přes problémy uvedené v kapitole 2.6.2 zaměstnává odborníky na jednotlivé oblasti, a to umožňuje poskytovat obcím podporu.

Finanční prostředky

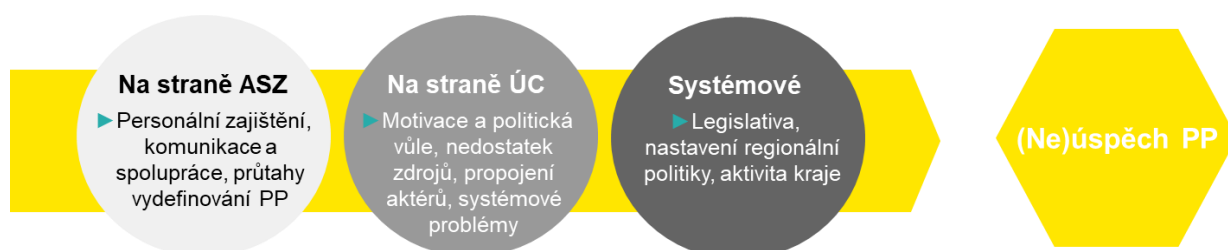
Část obcí vnímá úspěšnost programů podle realizovaných aktivit, s čímž pracuje také řada PSZ. Vzhledem k celkovému podfinancování sociální oblasti je pro obce zásadní nejen nastartování řešení problematiky, ale také zajištění adekvátních finančních zdrojů. To se ovšem ukazuje jako zásadní problém, a to i přes zvýhodnění spolupracujících ÚC ve výzvách 18 a 65.

“ Co hodně pomáhá nám, když přicházíme do ÚC a přinášíme i nějaké peníze. Když to nejsou prázdná opatření. Byly roky, kdy nám MPSV řeklo, že pro nás nemají peníze. Museli jsme území motivovat tím, že jsme psali strategické dokumenty. Je mnohem lepší, když jim řekneme, že můžeme něco změnit a máme na to peníze. To je zásadní. Má to výsledky, dá se to ukázat, prokázat.

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

2.5.2 Bariéry realizace poradenských programů

Schéma 66 - Bariéry realizace poradenských programů



Bariéry pro realizaci PP a celkovou implementaci projektu RSSZ se různí. Bariéry dělíme dle ústředního aktéra, tj. na straně ASZ, jednotlivých ÚC nebo systému.

Bariéry na straně ASZ

Personální zajištění ASZ

Bariérou pro realizaci aktivit v území byla výměna LK a nedostatečné zajištění expertních kapacit (detailně viz kapitola 2.6.2).

S personální nestabilitou se pojí problematika projektového financování, která způsobuje nejistotu pro zaměstnance a kontinuitu aktivit. Přestože je v území vnímána dlouhodobá spolupráce s ASZ, i samotní respondenti poukazují na nejistotu toho, jak a v jakém rozsahu budou aktivity agentury pokračovat. Zároveň může dojít k ovlivňování motivace zaměstnanců ASZ, kteří nemají jistotu stabilní a dlouhodobé práce. V důsledku se pak začínají

	nové aktivity navázané na projekt a jeho indikátory, namísto kontinuální práce v návaznosti na potřeby území.
Komunikace a spolupráce	Někteří zástupci ÚC zmiňovali jako problematický tlak ze strany LK na vydefinování poradenských programů či realizaci aktivit. Zároveň někteří aktéři uváděli jako problém nepochopení reality území ze strany expertů, kteří často dojížděli z Prahy či velkých měst a nedokázali reagovat na místní specifika. Obecně byla negativně vnímána absence pokory vůči tomu, co chce území realizovat a jak. To se promítlo do ochoty spolupracovat. Jak již bylo uvedeno, dostatečná a dobře nastavená komunikace mezi LK a ÚC je zásadní pro úspěšnost spolupráce.
Delší časová kapacita pro vydefinování PP	V některých ÚC zabralo vydefinování PP delší časové období a došlo tak ke zpoždění implementace. To mělo vzhledem k časové dotaci projektu vliv na úspěšnost nastavených opatření. Částečně byl posun v rámci PP v několika ÚC zpožděn také pozdním dodáním analytických podkladů ze strany ASZ, což bylo danými ÚC vnímáno negativně. Tento problém je opět spojen s nedostatkem kapacit. Z výsledků Evaluace vyplývá, že dva roky na realizaci podobného projektu je velmi krátká doba. Omezením je nedostatek času na vydefinování očekávání a nastavení rolí v úvodní fázi, velké riziko časových prodlev (které mohou ohrozit úspěšnost PP) a kontinuity aktivit.

Bariéry na straně ÚC

Motivace a politická vůle	Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, zásadní pro úspěšnost aktivit byla motivace a ochota problémy řešit. Z výsledků analýzy vyplývá, že někteří aktéři berou zapojení pouze jako nutnost a někteří narážejí na nepochopení toho, proč jsou aktivity realizovány. Důležité je tedy klást důraz na vysvětlování potřebnosti a kontinuálně vyhodnocovat politickou vůli pro prosazování řešení. Ta se může měnit vzhledem k volebnímu cyklu a změně politického vedení ÚC. V případě blokace aktivit ze strany politického vedení či vedení některého z relevantních odborů docházelo k pozastavení agendy a průtahu realizace.
---------------------------	---

“Tím, že to byla zakázka někoho jiného, ale už ji měl zpracovávat nějaký zaměstnanec, řekněme řadový, v uvozovkách, tak tam jsem cítila nějaké nepochopení. No tak budeme mít data, ale my prostě tady jako potřebujeme dělat tady tohle. Ted' nás tady tahle agenda nějak zatěžuje a budeme se tady patlat v tabulkách a vlastně k něčemu nám to možná bude, ale proč vlastně? Takže tam to bylo takové hodně na vodě, že jsem cítila určité nějaké nepochopení, nepochopení. Myslím, že se to podařilo potom nějak nastavit tak, abychom se v tom potkali. Nicméně si myslím, že PP byl pro tyto zaměstnance zatěžující, jelikož i ta běžná agenda pro ty kolegyně z toho magistrátu je náročná i tak. A ještě do toho potom zpracovávat nějaké tabulky nebo posílat nějaké podklady a informace a vybírat si indikátory v nekonečném excelu a podobně, to bylo nad rámec jejich činnosti, takže tam si myslím, že bylo určité úskalí v těch personálních kapacitách toho města.

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

Nedostatečnost personálních a finančních zdrojů	Některé obce naráží na vytíženost aktérů na obcích, což je problémem především u menších obcí, kde například jedna osoba vykonává více funkcí. Absence finančních zdrojů může mít mimo jiné negativní dopad na možnosti kofinancování projektů. Problematická byla také absence realizátorů projektů do výzev, což se promítlo do nenaplnění daných opatření. Nedostatek zdrojů by ovšem nutně neměl být důvodem pro ukončení spolupráce. Jak ukazují výsledky Evaluace, v některých územích se sice úspěchů dosahuje malými a postupnými kroky, přesto mohou mít významný dopad na posun území. Absorpční kapacita obcí může být nižší, přesto mohou být realizována např. neprojektová řešení. Důležité je ovšem zapojit obec do řešení problémů a zajistit osobu s alespoň částečným úvazkem pro řešení agendy. V rámci projektu RSSZ se tak nedělo a v některých ÚC tak většinu agendy zastával LK.
Nedostatečné propojení aktérů	Tento problém se týká především velkých měst, kde vzniká deficit v informovanosti ohledně aktivit v území. Vzhledem k počtu aktérů může docházet k překryvu realizovaných aktivit. Problematické bylo také propojení jednotlivých městských částí či obvodů. Zároveň se napříč ÚC ukázala jako problematická roztříštěnost úřadů a absence komunikace mezi jednotlivými odbory.
Nesplnění základních podmínek pro rozvoj oblasti PP	Pro řešení vybraných PP hrálo roli zajištění zásadních podmínek. Příkladem je nedostatek městských bytů při řešení PP Bydlení, či absence městské policie při řešení PP Bezpečnost. Pokud chyběla vůle např. pro nákup/rekonstrukci bytů, aktivity nemohly pokračovat. Některá ÚC v návaznosti na tyto problémy zvolila jiný program, jiná ÚC ovšem na tyto problémy narážela během implementace.

Systémové bariéry

Legislativa	Na úspěšnost PP mělo vliv legislativní nastavení a případné plánované změny. Příkladem je očekávaný Zákon o sociálním bydlení, v důsledku kterého se řada ÚC zdráhala realizovat některé aktivity. Na druhou stranu některé ÚC se rozhodly vybudovat Kontaktní místo pro bydlení a připravit se tak na případnou povinnost jeho vybudování.
-------------	---

“ Trochu čekáme na to, co bude, jak bud definován a schválen zákon. Od toho se budou odvíjet pracovní místa na úřadě. Byli jsme na semináři tento týden.

– zástupce ÚC (vedení odboru)

Nastavení regionální politiky ČR	Některé ÚC, například v příhraničních oblastech, se potýkají s komplexními problémy, které nemůžou vyřešit samostatně z místních kapacit a zdrojů. Nastavení myšlení místních aktérů, možnosti ÚC i nastavení podpory z části vedlo k realizaci jednotlivých aktivit, ovšem ne k realizaci systémových změn, které by se odrazily na fungování ÚC a řešení vyloučení. Obecně je problémem nastavení regionální politiky a její deficit ve zvyhodňování slabých regionů, a to jak skrze fondy EU, tak skrze další nástroje.
----------------------------------	--

“ Je tam nějaká ekonomická výkonnost a periferní zasazenost v rámci ČR. Politika regionálního rozvoje neumí pozvedávat znevýhodněné regiony. Otázka je, co bylo dřív. Jedna obec má potenciál v cestovním ruchu, dokáže si vytvořit ekonomickou sílu. Druhá obec nemá nic – služby,

pracovní příležitosti. (...) Jsou tam dost v pasti, obyvatelstvo přišlo po druhé světové válce za nějakým účelem, ten účel už tam není. Zrušila se textilka, která byla největším zaměstnavatelem, poskytovala i kulturní vyžití. Jediné, co se městu podařilo je, že neprodalo bytový fond. Lidé jsou extrémně chudí. (...) Jsou tam nějaké baráky, kde se obchoduje s chudobou, to je špatné, ale na to, jak jsou lidé chudí, tak je to ještě dobré. Pak bezpečnost a perspektiva mladých lidí, nic moc. Mladí lidé nemají perspektivu, nemají peníze na dojíždění na střední školu. Ti, kteří tohle dokážou, jsou už super motivovaní jedinci. Drogová problematika, drogové cestovatelství. Je to problém celé komunity, násilí, patologie, nulová životní perspektiva. Promítá se to v atmosféře všude, např. ve škole – žáci nejsou dobrými žáky pro učitele, učitelé pak nejsou dobrými učiteli pro žáky. Jsou tam nějaké kroužky, ale je zase problém ty děti na ně vysílat. Opravdu velmi komplexní problémy. Lidé jsou tam vyhořelí, mají i fatální zdravotní důsledky. Je tam i problém financování, nízké kapacity. Lidé nemají kvalifikace na ty role, které jsou tam vypsány. Bud' se nikdo nepřihlásí, nebo ano, ale je to úplná tragédie. Zdroje velmi omezené, je potřeba, aby vstoupil někdo z vnějšku s finančníma i procesními kapacitami.

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

Aktivita kraje

V některých ÚC byla jako bariéra zmíněna neaktivita kraje. Ten je významným aktérem mimo jiné vzhledem ke správě sítě sociálních služeb. Naopak v některých ÚC byla aktivita kraje kvitována a ÚC byly zapojovány do řešení problémů skrze projekty kraje.

2.6 Obecná zjištění k fungování Agentury

Zástupci ÚC hodnotí spolupráci s ASZ víceméně kladně, působení ASZ má v území řadu přínosů. Mezi hlavní patří expertiza při řešení problémů sociálního vyloučení, možnost zapojení odborných pracovníků i větší dostupnost informací na národní či regionální úrovni. Agentura funguje často jako mediátor, zkušený subjekt, který přináší do území kompetence, které především v menších ÚC nejsou dostatečně dostupné. Tím se zároveň prohlubují kompetence zapojených lokálních aktérů, kteří ze spolupráce těží.

Problémy, které se ve spolupráci s ASZ vyskytují, souvisí právě s personální kapacitou pracovníků Agentury, nejčastěji lokálních konzultantů, ale také zapojených expertů. Jejich častá obměna, nízká dostupnost či nedostatečná expertiza snižují relevanci ASZ v území, mají dlouhodobý dopad jak na vztahy ÚC k Agentuře, tak na realizaci aktivit.

2.6.1 Hlavní přínosy spolupráce s Agenturou

Vzhledem k dlouhodobé spolupráci ASZ s většinou ÚC hodnotila řada zástupců lokalit nejen spolupráci v rámci projektu RSSZ, ale také celkovou dlouhodobou spolupráci. Z výsledků vyplývá, že působení ASZ v území má řadu přínosů.

Partnerství při řešení problémů SVL

ASZ je brána jako partner, který pomáhá obcím, které chtějí řešit sociální vyloučení, včetně těch, které problém nedokáží řešit samostatně. ASZ přináší nový/externí pohled na řešení problémů a pomáhá také s přípravou a realizací projektů. Dle některých vedoucích sociálních odborů je také přítomnost ASZ přínosná při vyjednávání s vedením města, kdy političtí stakeholderi spíše slyší na doporučení externích subjektů. To, že vedení města spolupracuje s ASZ a snaží se řešit problémy území může být navíc bráno jako politicky populární pro veřejnost.

“ Byl to člověk, bylo cítit, že mu o tu práci jde a že ho to zajímá. A mně konkrétně byl velkou podporou. Mohli jsme se bavit o čemkoliv. Pokud nám mohl zprostředkovat odpověď nebo schůzku, tak to vyřídil obratem. (...) Všechno je v lidech, pokud se na to lidé sednou, pak jsou vždy schopní se domluvit a najít tu cestu.

Koordinace tady už byla před, ale sociální odbor účast ASZ uvítal. Město už nereaguje ani na vedoucí sociálního odboru. Tady pomohlo, že přišel někdo cizí, kdo pro vedení města byl větší partner než samotný odbor.

Projekt ukázal, že je mimořádně přínosné mít externí podporu. My jako MČ máme dost v politické kultuře internalizováno, že komunikace s LP je užitečná a prospěšná. Nikdy to nebyl problém. My jako samospráva máme docela důvěru a respekt LP, ne všech, ale velkého množství. Ale kdybychom ho neměli, pak by bylo velice užitečné mít nějakého dalšího aktéra jako ASZ, který by tu autoritu měl a byl by brán všemi.

Z politického hlediska nám šlo o to, abychom před tímto problémem nestrkali hlavu do písku. Proto jsme chtěli projekt od Agentury. Aby se na to někdo podíval očima prevence, ne represe. Hledat pomoc, hledat nové cesty.

Mně přijde dobrý, že do toho vstoupí někdo zvenčí. Měla jsem výbornou expertku, která dokáže vysvětlit i těm lokálním partnerům, když to slyší z více stran, tak to má větší váhu.

Podařily se pravidelné schůzky aktérů a největší plus vidím v roli toho mediátora. Například naše sociální pracovnice a zástupkyně místní organizace, která se stará o byty. Obě to vidí samozřejmě jinak. ASZ nás mnohokrát navedla na smířčí řešení, vidím ASZ jako neustrannou. To je za mě ten největší benefit, že se to posouvá někam dál.

– zástupci ÚC (vedení obce, vedení odboru)

Analytická a strategická práce

Přínosem je také možnost využívat analytické podklady a data, které ASZ získává. Ty umožňují mapovat situaci v území a reagovat na ně např. v rámci PSZ. ASZ také pomáhá s přípravou a aktualizací strategických dokumentů, což je přínosné především pro ty ÚC, kde nedisponují dostatečnými kapacitami pro přípravu.

Přenos a kontinuita znalostí

ASZ umožňuje zajišťovat kontinuitu a historickou paměť o fungování ÚC. Díky zajištěným odborníkům může budovat znalostní základnu v ÚC a sdílet dobrou praxi napříč regiony (např. platforma pro velké města). Vzhledem k tomu mohou být implementována nová řešení a realizovány pilotní projekty (např. Integrovaný pracovní místo). Zároveň LK koordinují aktivity a působí jako moderátor diskuse mezi aktéry v území tak, aby docházelo ke kompromisům. Pro nové zaměstnance a vedoucí oborů může být LK nápomocný při zorientování se v systému sociálních služeb. V neposlední řadě se pak ASZ podílí na implementaci koordinovaného přístupu v území (výzvy 18 a 65 OPZ+), přestože finanční benefit v podobě vyčleněných finančních prostředků se dle zástupců ÚC snižuje.

Zvyšování kompetencí obcí

Skrze působení ASZ v území a vzdělávací aktivity dochází ke zvyšování kompetencí obcí. Vedení i zaměstnanci úřadu se lépe orientují v nabídce výzev a možnostech koordinovaného přístupu, mají zajištěné setkávání aktérů a podílí se na implementaci PSZ. Lokální konzultanti sdílí a připravují aktivity pro zástupce ÚC, včetně PS a tematických platform (např. dluhová platforma). Vznikají metodické příručky, manuály a seznamy projektů ve výzvách. Především pro pracovníky sociálních odborů a manažery sociálního začleňování tak bylo přínosem nejen realizace konkrétních aktivit, ale právě také podpora měkkých aktivit v území, které zahrnují vzdělávání a metodickou podporu ze strany ASZ.

“ *Myslím si, že úspěšnost nemusí spočívat jen v tvrdých věcech, máme směrnice, pravidla. Ale i měkké věci, byla jsem velmi důkladně vyškolená. Co vše jsem se naučila při přípravě, tak to je věc, co bylo městu dáno.*

Přínosem projektu je, že mi expertka vysvětluje věci tak, abych to mohla příště už dělat sama. Není to tak, že až tady nebude, tak to nepokračuje.

– zástupci ÚC (manažeri sociálního začleňování)

Sdílení informací mezi národní úrovní a regiony

Především zástupci větších měst kvitovali přínos ASZ v podobě sdílení informací z národní úrovně. ASZ působí v území jako prostředník, který informuje regiony o připravovaných legislativních změnách a umožňuje zástupcům mimo jiné podílet se na připomínkování připravovaných dokumentů a zákonů. Regiony mají také možnost připomínkovat připravované výzvy.

“ *Určitě propojení na ministerstvo. Všechny samosprávy potřebují propojení. A zpětné nasátí, nahlídnutí pod tu pokličku. To jsem očekával, a to se mi naplnilo.*

Přínos za mě, pořád je to o tom dostat se k informacím na národní úrovni. Je to v nabídce, která byla nad rámec projektu, mohli jsme si vybrat téma, které tolik neřešíme a oni nám s ním pomohli. Ale že bychom realizovali nějaké projekty, ke kterým by nám dopomohla ASZ, tak to ne.

Zároveň si nějak jako neumím představit, kde bych v současné době našel ty partnery na těch ministerstvech bez Agentury, přece jenom, když se kouknete na stránky jako jakéhokoliv ministerstva, jak tam asi těžko hledáte kontakt na nějakou osobu. Agentura pořádá vlastně i spoustu akcí, na kterých vlastně se setkáváme s různými, ať už experty nebo lidmi z oblasti, kdy si můžeme vyměnit zajímavé informace a tohle by vlastně nebylo. Potom bych vnímal to, že by jako bylo těžký. I samozřejmě máme nějakou zkušenost a myslím, že dneska obrovskou projektovou zkušenost, ale jako je těžký třeba říct, jestli bychom byli tak úspěšní v podávání těch projektů, který já vlastně jako takový spolupíšu. Nevím, ale asi to neumím, já si to ani nechci vlastně představovat.

– zástupci ÚC (vedení obcí, vedení odboru)

2.6.2 Hlavní zjištěné problémy

Jako hlavní problém spolupráce s ASZ byla identifikována personální nestabilita a nedostatečnost kapacit. Dále aktéři poukazovali na potřebu zpřehlednit nabídku služeb ASZ, snižování finančních prostředků pro spolupracující obce a status quo dlouhodobé spolupráce některých ÚC.

Personální nestabilita ASZ, nedostatečné personální kapacity

Nejzásadnější roli v úspěšnosti projektu i celkové spolupráce hrají LK, kteří jsou prostředníkem mezi územím a ASZ a mají největší znalost území a jeho potřeb. Jak vyplynulo z Evaluace, největším problémem nejen projektu RSSZ byla výměna LK. Získání informací o území a navázání vztahů a důvěry trvá minimálně několik měsíců a pro udržení aktivit je zásadní, aby byla zajištěna kontinuita. Jak se ovšem ukazuje, ne všude se to dařilo úspěšně, což mělo vliv nejen na řešení problémů spojených se sociálním vyloučením, ale také na utvořené vztahy a vnímání ASZ.

“*Spolupráce byla náročnější, protože v minulosti došlo k nedůvěře vůči ASZ, vyměnilo se tam přede mnou mnoho LK a dalších expertů, kteří tam dojížděli. Vysokou fluktuací se spolupráce pozastavila a nic moc se nedělo. Nebyla velká důvěra vůči novému projektu a s ním spojeným programu, hlavně od vedoucí sociální odboru, která se bála, že dojde k výměně expertů, k čemuž nakonec došlo, takže se bála oprávněně. Takže jako ta spolupráce tam není úplně jako jednoduchá, pokud třeba jdeme domlouvat nějaký cíle, tak tím, že ta nedůvěra tam je velká, tak se jim vlastně jako nikdy moc do ničeho jako nechce.*

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

Tam je důležitá stabilita personálu lokálních partnerů. Ne všude to funguje tak, jako u nás. Vše závisí na postavě LK. I u nás to ne vždy bylo šťastné. Zrovna když jsme dělali ty dva projekty, tak to nebylo zrovna stabilní a přináší to komplikace do toho území.

– zástupce ÚC (vedení odboru)

Nejvíce problematika personálních změn zasáhla RC Střed, kde došlo k výměně řady zaměstnanců a část lokalit je bez LK. Problémy s několikanásobnou výměnou LK v řádu několika let zmínily dvě města. Částečné výměny probíhaly také v RC Východ, nejlépe byla hodnocena situace v rámci RC Západ, kde byla také metodická podpora (pravidelné porady, sdílení dobré praxe).

Dalším problémem byla dostupnost a kvalita expertů. Část LK se potýkala s dostupností expertů, což mělo vliv na přípravu analytických podkladů i vydefinování opatření. Dostupnost expertů byla ovlivněna velikostí úvazku, kdy někteří z nich pracovali pouze na částečné úvazky a neměly tak dostatek času se problematice věnovat. Roli hrál také výběr PP, kdy některá témata byla zvolena větším počtem lokalit (např. bydlení, bezpečnost) a pro tyto potřeby nebyly zajištěny dostatečné expertní kapacity.

“*Pak je třetí typ setkání, kde potřebuju toho experta. Probírá se tam nějaké téma a je potřeba člověk, který se k tomu tématu fundovaně vyjádří. Pokud mám lokální partnerství a cílem je představit výzvy na bydlení, tak já je představím, odpovím na otázky, ale pokud neznám odpovědi, tak si je zapíšu a pošlu. Ale pokud mám na setkání starostu či experta ze strany města a je potřeba vést dialog na vyšší úrovni, pak potřebuju toho experta. Stává se, že mě ani nenapadnou ty vhodné otázky. Řeknu příklad, kdy obec nám řekla, že je skvělý, co se týká bydlení v tom, že tam není žádné soudní vypovězení bytu. Ale expert se podívá do analýzy a vidí, že má hodně smluv na jeden měsíc. A tam jsme u toho. Když mají smlouvu na 1-3 měsíce, tak pokud se ten člověk nechová tak, jak by měl, tak oni mu to prostě ukončí, a tím pádem tam žádné jakoby soudy nebo něco takového nejsou. A pak je otázka toho experta, kolik procent tvoří tyhle smlouvy? Je to 10 %, nebo je to 30 %? A pojďme se jakoby o tom jakoby bavit. Takže ono to, že oni někoho nevystěhují, neznamená, že nemají ty problémy, akorát je řeší nějakou jinou cestou a je otázka, jestli je to pro ty lidi dobře nebo špatně, že žijí v takovém stresu a mají smlouvu na měsíc. A to by mě třeba nenapadlo se takhle vůbec zeptat. Takhle bychom mohli pokračovat dál i u těch dluhů, které jsou velice sofistikované. Pokud na tom jednání budu mít dluhového poradce, tak potřebuji i dluhového experta, aby tam byli 2 lidi na stejné úrovni a mohli se bavit. A můj názor je i to, že ta Agentura by měla přinášet něco víc,*

takže ten expert, a máme to tak u těch dluhů i u toho bydlení, přináší něco navíc, co ta druhá strana neví.

V jedné obci, tam expert vůbec nebyl v lokalitě, měli jsme dvakrát online setkání. To bylo vše a opravdu lokalita od toho čekala víc. Měli jsme zde problém s výběrem expertů. Začala jsem program podle důkazů jsem to začala řešit hned bez experta, pak jsem měla několik onlinů s bývalou expertkou. (...) Pak se v půli vyměnila a vůbec se to nezlepšilo. Celé se to zaseklo. Pojmenovaly se cíle a opatření, ale velice tam chyběla jeho aktivita. (...) Pán je velmi vytížený a nevím, proč ho vůbec brali.

Problém vidím v nedostatečné kapacitě expertů. Na to, že podle počátečních představ měli vést tyhle poradenské programy a my jim měli jen pomáhat. Nyní nám řekne expert, že je vyčerpán a další schůzka bude za dva měsíce, já nemůžu pozastavit program na dva měsíce. Měli by jim dávat větší časové dotace.

– zástupci ASZ (lokální konzultanti)

Problematická byla také regionální dostupnost expertů. Jako nevhodný krok byla ze strany vedení RC a některých lokálních konzultantů viděna centralizace expertů. Vzhledem k potřebám regionů a specifickým tématům je dle respondentů vhodné mít experty či alespoň část expertů v rámci každého RC. V rámci projektu RSSZ se centra potýkala s nedostatkem expertů, případně s experty, kteří nemají dostatečné kapacity dojíždět na setkání osobně. To ztěžovalo práci LK a ovlivňovalo to také spolupráci v některých ÚC. Online setkávání bylo označeno jako nedostatečné vzhledem k potřebě znalosti kontextu a navázání vztahů v lokalitě.

“ *Pro mě je zásadní mít experty v blízkosti lokalit. To je pro mě zásadní. Osobní kontakt je důležitý, znalost prostředí také. Protože v těch malých obcích, oni chtějí se vidět osobně. Takhle, jak my se setkáváme, tak máme i takové online setkávání, ale nemají to rádi. Takže určitě mít experta, který má čas a možnost dojet a má znalost toho daného prostředí. Protože chápu, že když poprvé expert slyší o nějaké obci, že neví, kde to je, to je jako normální, protože to ani nemůže. Ale pak se stane, že i ti experti můžou mít třeba trošku předsudky. Třeba se mi stane, že ten expert řekne, tam se nic neděje a já říkám, tam se děje hodně, máme tam novou výrobní halu, máme tam nové větrné elektrárny, děje se to, ale bez znalosti toho prostředí to jako nelze.*

Za mě osobně je to primárně o tom, že Agentura by si měla vždycky rozmyslet, jestli má expertní kapacity na to, aby tu poptávku opravdu pokryla v celé šíři, tak to je za mě. Protože nám se v mnoha lokalitách na území Moravy seběhlo, my máme nejvíce programů na bydlení. A pak si rozmyslet, jestli ty kapacity opravdu máme, takže když máme x lokalit, kde máme bydlení a pak nám chybí ti experti, a ještě je většina někde z Čech. A z Prahy se člověku na Jesenicko nechce. A pak je ta komunikace jenom online a na to zase ti starostové nejsou zvyklí a neradi se účastní třeba tady těchto setkávání. Takže ta dostupnost, za mě je jako stěžejní, aby Agentura měla ve všech těch regionálních centrech vlastní experty, kteří mají tu dojezdovost lepší. Což si myslím, že teďka momentálně není.

– zástupci ASZ (lokální konzultanti)

Zástupci některých lokalit kritizovali také kompetence expertů, kdy dle jejich názoru neodpovídaly potřebám obce a působily nedůvěryhodně na členy LP. Naopak v oblasti dat a sítě sociálních služeb byla spolupráce s experty hodnocena velmi pozitivně. Z analýzy vyplývá, že experti jsou zásadní pro

úspěšnou odbornou diskusí v rámci PP a LK tuto roli dokáží pokrýt pouze obecně. Tam, kde byl expert přítomen na různých setkáních a převzal agendu psaní výstupů, tam byl jeho přínos vnímán velmi pozitivně. Kromě výše zmíněných oblastí byla pozitivní vazba také například v oblasti bydlení, kde se jedna z expertek podílela na vytvoření Konceptu bydlení.

Pokud chce tedy ASZ dále dlouhodobě působit v území, je potřeba zajistit stabilní a dostatečný počet lidí. Lokální konzultanti by neměli mít více než dvě lokality, v případě velkých měst by měl být zajištěn alespoň jeden LK na lokalitu. To se v rámci projektu RSSZ nedělo, někteří LK neměli dostatečné úvazky pro dané lokality. V některých lokalitách pak konzultanti chyběli úplně a jejich roli nahrazovali metodici či vedoucí RC. Ti v některých případech saturovali také aktivity expertů.

“ Na jedné se shodneme, na druhé moc ne. Lokální konzultanti mají mít dvě lokality, pokud má obec nad 50 000 obyvatel, pak jen jednu. V praxi to tak není, mají jich víc. Vedení ASZ teď zase vymýšlí, že jim ještě více zkrátí úvazky a dá jim lokality třeba čtyři. Akorát půjdeme ještě víc po povrchu a budeme více chytračit než dělat skutečnou práci. Aby lokální konzultant stihl zajistit město a všechny drobné věci, tak minimálně půl úvazku na jedno město je opravdu třeba.

– zástupce ASZ (vedení regionálního centra)

Obecně aktéři v rámci ASZ i území zmiňovali jako problematickou nejistotu financování spojenou s projektovým řízením ASZ. To se projevuje do nestability a nejistoty zaměstnanců ohledně dalšího pokračování aktivit ASZ a může to mít demotivační účinek. S tím je spojena také absence dlouhodobého podchycení některých témat, které ASZ v rámci PP chtěla řešit (např. zdraví, bezpečnost).

“ Obecně když se děje změna, není to kladně přijímáno. Město, zastupitelé, aktéři jsou na lokálního konzultanta zvyklí, jak komunikuje atd. Na nového člověka si musí zvykat. Změna je nevhodná, to ovlivnit jde interně v ASZ nebo MMR, není to vina lokality. Pokud chceme mít kontinuitu a víme, že to pro ty lokality je to dobře, tak musíme nastavit personální přístup k těmhle lidem, který vlastně nesou tu největší tíhu práce v lokalitách. Je to škoda, chodí k nám tvůrčí lidé s vizí. Měli bychom si těchto cenných lidí vážit.

– zástupce ASZ (vedení regionálního centra)

Nabídka služeb

Někteří respondenti poukazovali na to, že ASZ nemá jasně vydefinovanou nabídku služeb, a zatímco v území působí různé týmy, jejich aktivity nejsou koordinovány. Případně směřovala kritika k nevyjasněným cílům ohledně toho, jak chce ASZ pomáhat ÚC.

“ Přišli sice s otevřenou náručí, ale vlastně nevěděli, s čím chtějí pomoci, co a jak dělat. Nabízeli třeba rozšíření sociálních pracovníků, ale my pro ně nemáme náplň. Pro nás nedává smysl si je na tři roky nabrat z projektu, když pro ně pak nebudu mít práci. Hodně řešíme peníze, musíme přemýšlet, jak se nám to zaplatí.

– zástupce ÚC (vedení odboru)

Dále vyvstávala poptávka po větší provázanosti řešených témat, například v oblasti vzdělávání. Oblasti sociálního začleňování jsou úzce provázány například se vzděláváním (např. předčasné odchody ze vzdělávacího systému, trávení volného času) a není možné řešit tyto věci odděleně. To je spojené také s větším zapojením škol a dalších relevantních aktérů v rámci LP. Toto bylo dle některých respondentů upozaděno PP, které směřovaly k vydefinování jednoho tématu. V rámci sociálního vyloučení jsou agendy provázané, a přestože by měly být vydefinovány hlavní priority, neměly by některé z nich zůstat upozaděny.

Finanční alokace

Část respondentů vnímá změnu/snížení podpory v průběhu let, především v kontextu získání finančních prostředků na konkrétní projekty. Přestože zapojené ÚC měly možnost realizovat projekty skrze výzvy ke koordinovanému přístupu, část stakeholderů v území vnímalo negativně zapojení v rámci národních soutěží ve výzvách a nezajištění finanční alokace na aktivity, které mají být v rámci PP realizovány.

Účelnost dlouhodobé spolupráce

V této otázce se názory aktérů lišily, a zatímco někteří kvitovali dlouhodobou spoluprací, jiní vnímali postupné uvádání spolupráce. V některých ÚC aktéři uváděli, že je otázkou, co dlouhodobá spolupráce přináší, o to více pak v podobě vzdálené podpory. Do budoucna tedy bude vhodné (a v rámci přípravy navazujícího projektu ASZ se tak děje) důkladně zhodnotit přínosy spolupráce v jednotlivých ÚC a detailně nadefinovat, co je od spolupráce očekáváno.

2.7 Udržitelnost intervencí

Udržitelnost aktivit zásadně závisí na ochotě místních aktérů pokračovat v jejich realizaci, která je podpořena vedením obce, jež chce příslušné téma sociálního začleňování rozvíjet. Bez tohoto předpokladu je udržitelnost aktivit téměř nemožná.

Většina zapojených ÚC uvedlo, že budou pokračovat v setkávání místních aktérů. Samotné aktivity budou pokračovat v případě, že budou dostupné finanční a personální zdroje. ÚC zpravidla předpokládají možnost budoucího financování z fondů EU nebo rozšíření krajské sítě sociálních služeb.

Udržitelnost započatých aktivit je zásadně navázána na faktory zmíněné v kapitole 2.5.1. Zásadní pro udržení aktivit je ochota místních aktérů pokračovat v realizaci aktivit a ochota vedení obce téma podporovat. Důležitou podmínkou udržitelnosti je také nastavení aktivit a PSZ realisticky a dle potřeb dané obce. Pokud obec necítí potřebnost a odpovědnost za řešení daného tématu, udržení aktivit například po ukončení spolupráce s ASZ je velmi snížena. Z tohoto důvodu je důležité jasně vydefinovat potřeby a zároveň odpovědnost za jednotlivé aktivity.

“ *Kdyby ASZ odešla, asi by to tady dost usnulo. Nevím, jestli by paní radní svolávala nějaké pracovní skupiny navíc. Spíš by se scházeli, kdyby byl průšvih. Z proaktivního přístupu by se přešlo na reaktivní.*

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

V některých ÚC může být podmínkou udržitelnosti přítomnost ASZ, která témata a postupy udržuje a případně zpracovává. Důvodem může být nízká kapacita obce problémy řešit samostatně, případně nízká míra ochoty vedení obce se tématy zabývat. V takovém případě jsou například zástupci odboru či partnerů bez dostatečných kompetencí k prosazování řešení. Roli může hrát také motivace zaměstnanců, kteří se na aktivitách podílejí ve spolupráci s ASZ. Pozitivní roli v tomto směru může hrát například vytvoření pozice, která má danou agendu na starost. V některých obcích již taková pozice vznikla a zajišťuje ji například manažer sociálního začleňování.

Dále má na udržitelnost vliv realizace projektů financovaných z fondů EU. To se ukazuje například u APK, kteří jsou ve většině obcí vnímáni velmi pozitivně, ovšem v případě výpadku financování by došlo ke snížení počtu asistentů v terénu, v krajním případě k úplnému pozastavení aktivit. Podobná situace je i u dalších pozic placených z projektů. Realizace aktivit z projektů bez navazujícího financování znamená pro obce nejistotu udržení aktivit i po jejich ukončení. Obce často nemají finanční prostředky na navazující financování a před volbami se stávají politickou prioritou více populární témata. Roli tedy hraje také spolupráce s krajem a možnosti krajské sítě sociálních služeb.

“ Byl by to případ APK. Kdyby se APK platili čistě z alokovaných financí projektu, znamenalo by to pro APK opravdu malou mzdu, někteří měli srážky kvůli exekucím. Ale město jim ty mzdy dorovnálo na nějakou hranici, to si myslím, že je dobrý. Kdyby projekt skončil, bylo by to pro město problematické, určitě by hledali nové financování pro udržení pozic. Stáli by o udržení.

– zástupce ASZ (lokální konzultant)

Co se týče preventistů, určitě ano. Chtěli bychom pokračovat v domovnících, nevím, jestli budeme schopni pokračovat v těch úvazcích z rozpočtu. Pokud se podaří dobře vybrat, což je důležitá část projektu, tak bychom v tom rádi pokračovali.

– zástupce ÚC (vedení odboru)

Většina oslovených obcí plánuje pokračovat v započatých aktivitách a v setkávání aktérů. Významný vliv na udržitelnost aktivit ovšem bude mít zajištění dostatečného financování a personálních kapacit. Podle části respondentů by se bez zapojení ASZ pokryla potřebná část aktivit, ale nebylo by možné jít v řešení problémů do hloubky. Zároveň někteří zástupci ÚC uvedli, že si fungování bez spolupráce nedokážou představit.

“ Nedovedu se představit, jak by se město bez Agentury fungovalo. Asi bychom si museli alternativu Agentury vymyslet. Ted' ale nemá smysl vymýšlet něco, co existuje. Proto služeb Agentury využíváme. Naše obec bude vždycky spolupracovat s těma, co mají know-how. Byli bychom hloupí, kdybychom ASZ nevyužili. Rozhodující pro nás byly první 4 roky spolupráce, kde se ukázalo, že spolupráce funguje. Kdyby nebyla Agentura, tak nemáme ta setkávání. Tato setkávání dělají komunální politiku zajímavou, bez nich si to už nedokážu představit.

Na rovinu řeknu, že bez Agentury bychom to vůbec neřešili. A dokázala nám poskytnout veškerý servis. Stála u zpracování všech informací, projektů a těch žádostí. Já nemůžu říct špatné slovo. Pokud by byla zrušená, nedokážu si představit, že bychom pokračovali v projektech. Od začátku jsem v kontaktu s LK, a to je ženská, která ví, o čem mluví a dokázala nám otevřít pohled z jiného soudku. Já jsem se tím nikdy nezabýval, bral jsem to jako danost. Že tu byli nějakí Romové. V toto nám Agentura opravdu otevřela trochu oči. A díky různým sezením s lidmi, kteří se tomu věnují, tak se člověk mohl zpovídat a něco naučit. Tak jsme začali řešit nějaké projekty.

– zástupci ÚC (vedení obce, vedení odboru)

Pro zajištění udržitelnosti aktivit je dle zástupců obcí významné zajištění dostatečných personálních kapacit, což je například v menších obcích velmi problematické. Přestože mohou například obce v periferiích řešit řadu velmi komplexních problémů, kapacita a odbornost místních aktérů tomu neodpovídá. Zde hraje významnou roli nastavení spolupráce s ASZ a podpora vyšší, než je tomu v případě stabilizovaných obcí s dostatečným aparátem.

“ To já už zase nevím či by se tomu někdo věnoval. Já už půjdu do důchodu. Nedovedu vám říct. Spíš se bojím, že když sem přijde někdo nový, pak nebude mít čas. Je tu toho hodně.

Troufnu si říct, že se tomu nikdo nebude věnovat. Nebude mít prostor a znalosti. To prostě nejde, protože to máte nad rámec něčeho. Já jsme do toho šel, protože jsem věřil, že spousta věcí se povede. Než si načte plán sociálního začleňování, co znamená, co za čím může hledat, nebude mít povědomí o souvislostech lokality.

Kdyby tu ASZ nebyla, tak by určité frekvence setkávání by nebyla zachována. Bez koordinační role se to neobejde. Samozřejmě s některými lidmi máme už přátelskou spolupráci, jsou tam osobní/pracovní vazby. Tam spolupráce by určité pokračovala. Ale nějaké formalizované setkání by chtělo nějakou koordinaci.

– zástupci ÚC (vedení odborů)

Druhou nejvýznamnější podmínkou dle zástupců obcí je již zmíněné zajištění financování. S tím souvisí nejen zajišťování finančních prostředků primárně z fondů EU, ale také problematiky přesunu služeb do sítě poskytovatelů. Roli v této problematice nehraje pouze obec, ale také kraj. Finanční poddimenzovanost sociální oblasti je dlouhodobým problémem napříč Českou republikou, který ovlivňuje možnosti udržitelnosti aktivit.

“*Návaznost projektů je o penězích. Rozvoj kapacit sociálních služeb je specifický. Dostat se do sítě poskytovatelů kraje je hodně komplikované, často se to nestane. Kapacity zanikají a je to velká škoda. Bohužel ani město, ani kraj nedokáže podpořit všechno a všechny. I v předchozím programovém období byla návaznost téměř nulová. Zanikly kapacity, které nám teď chybí. Nevíme, co bude dál s ASZ, jestli budeme mít alokované nějaké peníze, to je velká neznámá.*

Pokud by došlo ke kritickému seškrtnání peněz pro sociální služby z krajské úrovně nebo města, tak by byl dopad až do pater přímé péče. Muselo by se vyhodnotit to, co je nejvíc zbytné. Hodně jsme si to vyříkali na sklonku loňského roku. To, co tam je, bude v našich silách naplnit.

Všechno bylo financováno z fondů EU. Ze svých rozpočtu bychom to nezafinancovali. APK je dotován i od obcí, náklady cca 100 tisíc, ale co se týká měkkých projektů to bylo stoprocentně hrazeno z ESF.

Rád bych v tom pokračoval, ale musí to být podpořeno finančně. Pokud máme zaplatit pracovníka, je to náklad kolem 40-50 tis. měsíčně, půl milionu ročně. To se jako obce nesložíme. Sociální služby budeme taky podporovat, i když nás to stojí přes 100 tis. ročně, ale je to potřeba.

Pro úspěšnost aktivit je zásadní využívat dotační zdroje. Jsme obec na obrovském území, které musíme spravovat. Máme ale nízký počet obyvatel. To město zatěžuje. Náš rozpočet je velmi omezen, proto potřebujeme externí zdroje, zvláště na měkké projekty.

Postavíme v komplexnosti projekty, ale největší riziko je to slovo „projekt“. ASZ se snaží, ale ví, že to nedokáže změnit. Je tady 5 projektů a všech pět končí k 1.12.2025. Pokud nebude zajištěné financování, tak to dopadne tak, že dohromady 10-15 lidí skončí. Opravdu všechno visí na tom. Pro město lobbvat na kraj není tak rizikové. Pro NNO je to mnohem rizikovější. Pokud by to krachlo, tak se to vrátí na město. Mám 3 lidí v odboru, a to by byla všechna sociální práce města.

Já si myslím, že tady není takový problém v tom zachovat dokument a jeho kontinuitu. Ale tady bude otázka, jak bude realizace sociálního začleňování financována. Jendou budou fondy hodně utlumené, případně skončí. Nyní máme jako ČR velké prostředky, i tady ve městě jde o stovky milionů korun společně s aktéry. A nedá se očekávat realisticky, že by to město celé zasanovalo. Město bude schopno pokrýt svoje aktivity a pak nějaké životně důležité věci. Není tedy problém udržet plán, ale jak zafinancovat ty aktivity. To je takové doporučení, měly by se na to zaměřit na centrální úrovni. A pokud to nebude dobrá kombinace EU, národních a lokálních zdrojů, tak to skončí. A není možné, aby se vše přelilo do sítě. Máme tu dočasnou síť, to jsou vyšší desítky úvazků, které by najednou byly potřeba financovat. To by bylo potřeba z úrovně MPSV řešit. Vytvořila se struktura, která je financována z EU fondů, ale co z ní jednou bude.

– zástupci ÚC (vedení obce, vedení odborů)

Z výsledků Evaluace tak vyplývá, že i přes problémy uvedené napříč Závěrečnou zprávou je přínos ASZ v území důležitý a pro udržitelnost aktivit nosný. Řada započatých aktivit by fungovala i nadále, ovšem byla by ztížena nemožností zástupců sociálních odborů a LP témata diskutovat. Zároveň by došlo ke snížení koordinační podpory, což by mělo vliv na setkávání v území.

“ *Kdyby tu Agentura nepůsobila, těžko říct, určitě by to bylo horší. Bylo by to pro nás obtížnější. Máme podporu, můžeme se na ně obrátit. Vnímám to tak, že podpora Agentury je přínosná a bude i do budoucna. Nejčastěji se na Agenturu obracím ohledně projektu, který budeme podávat, spíše ty formální administrativní věci. Potřebovali jsme poradit, jak definovat aktivity a cílovou skupinu.*

Obec na to nemá pracovní ani finanční kapacitu. Pokračovat určitě budeme, bez nich i s nimi. Bez nich je to ale významně obtížnější. I kvůli těm zdrojům.

– zástupce ÚC (vedení obce)

2.7.1 Plány sociálního začleňování

Plány zpravidla zpracovávají LK, územní celky dodávají potřebné informace a materiály. V některých lokalitách byl do zpracování zapojen manažer sociálního začleňování. Obecně byla ze strany LK zmiňována nevyjasněná situace metodik, kdy by zpracování a vyhodnocování plánů mělo být popsáno v rámci spolupráce.

Z analýzy vyplývá kritika především délky a složitosti plánů. Vzhledem k tomu, že jsou plány ve většině případů namísto obcí zpracovávány LK, bylo by vhodné je co nejvíce přizpůsobit praxi. Z rozhovorů vyplývá, že rozsah a robustnost plánů může ovlivňovat systematičnost práce.

“ *Ten náš plán má třeba 30 opatření. Každé opatření má indikátor k splnění. Ted' dělám vyhodnocení plánu, ale těch indikátorů bude přes stovku. Asi třetina se plní, ale to nezávisí jen na expertech. Spousta oblastí trpí zákonnou změnou, nedostatkem financí, nedostatkem personálu na městech, nejistým financováním NNO. A naopak něco se děje i bez ASZ.*

Nechci říct, že by to bylo zbytečné, ale nikdo to nechte. Když před vedení postavíte 60 stran, zděsí se. Všechny obce volají po zjednodušení Plánu sociálního začleňování.

– zástupci ASZ (lokální konzultanti, metodici)

Pouze část lokálních konzultantů uvedla, že byl plán napsán realisticky, nebo že byli zapojeni různí aktéři. V těchto případech ovšem byla spokojenost ÚC se zpracovaným plánem vysoká. Realistické nastavení cílů a větší flexibilita umožňuje plán lépe implementovat a pracovat s ním dle potřeb ÚC. V rámci implementace programů také v některých ÚC probíhají navazující setkání a workshopy.

“ *Plán se naplňovat daří, udělali jsme ho reálný, nedělali jsme si tam vzdušné zámky. Máme tady kvalitní tým a kvalitního lokálního konzultanta.*

Není to stěžejní dokument, ale má realistické cíle i to, kdo to zajistí. Ti se toho chytali. Dost často na dotace, ale někdy i bez nich. U většiny věcí se to splnilo nebo se řeklo, že to objektivně naplnit nejde. Cíle byly realistické, byly z 80-90 % plněny.

PSZ máme do roku 2026, každý rok ho vyhodnocujeme. Je to flexibilní dokument. Není to dokument jenom do šuplíku. Opatření se mění podle aktuální situace. I krátkodobé opatření mohou být tak, aby šel vidět dopad.

Ted' budeme aktualizovat. Vzhledem k tomu, že máme komunitní plán, který některé cíle kopíruje, tak bychom plán nepotřebovali. Ale zase pracuje s jinou metodou a pracuje s cíli, na které by si poskytovatelé nedosáhli. Ten první nebyl využíván, to byl takový ideální stav. Ale u druhého jsme si na to dali pozor a tento už bude implementován. A je tam i to, co budou dělat služby a co bude vy spolupráci s krajem. Není to jenom o projektech.

– zástupce ÚC (vedení odboru)

Funkčnost dokumentu je zásadní pro jeho udržení v území i po ukončení intervencí ASZ. Vzhledem k celkovému počtu strategických a koncepčních dokumentů je důležité omezit rozsah dokumentu a snažit se o co největší účelnost. Pokud se tak neučiní, je možné, že v části ÚC nebude tento dokument udržitelný i po případném ukončení spolupráce s ASZ.

“ *Bez ASZ by asi plán nebyl. Jsou to věci, o kterých víme, jen jsou na papíře. Je to stále psaní o tom samém.*

Plán by asi takhle formálně zpracovaný nebyl. Máme ho do roku 2027, připravuje se plán druhý a potom by asi nebyl. Snažíme se jít cestou komunitního plánování. Město přešlo na střednědobé plánování sociálního začleňování, je to pojato šířeji. Takže bychom dojeli a pak pokračovali v aktivitách.

– zástupci ÚC (vedení odboru)

Z tohoto důvodu je zapojení obcí do přípravy zásadní. Přínosem ASZ pak může být odborné podchycení tématu, koordinace a zpracování dokumentu tak, aby byl jasně čitelný pro politickou reprezentaci.

“ *Za mě to bylo hodně o tom, že ted' to bylo využití našich zdrojů, ale je tam hodně vidět linka experta. Umí to udělat líbivě pro politiky. My jsme šli do zastupitelstva kvůli schvalování plánu a dalších dokumentů. A tento plán byl hodnocen jako nejlepší. A to bylo podle mě tím, že byl*

líbivý. Graficky znázorněný, a to by koordinátorka nedokázala. Byl kratší, a hlavně to mělo to zpracování.

– zástupce ÚC (vedení odboru)

Někteří zástupci ÚC obecně volají po snižování počtu strategických dokumentů, případně po propojení s komunitním plánem.

“*Jako pro nás by bylo jednodušší, kdyby do budoucna byl jen komunitní plán. Tento plán děláme, jen protože je to potřeba pro Agenturu. Musíme hlídat, aby byly dokumenty v souladu, takže by to pro nás bylo jednodušší. Vyhodnocujeme ho ve spolupráci s Agenturou.*

Asi by to nebylo jen mé rozhodnutí, ale šla bych cestou slučování. Na tak malou obec mít plán sociálního začleňování, komunitní plán a další, tak je možná nepřehledné. Takže bych šla cestou jednoho strategického dokumentu.

– zástupci ÚC (vedení odboru)

Přes výše zmíněné se ve většině lokalit plány využívají a jsou aktualizovány. Také monitoring implementace má velmi často na starost LK. Podle většiny z nich by měly být obce více zapojeny, jelikož to může mít vliv na udržitelnost aktivit, ale také jejich zodpovědnost za plnění cílů a opatření. Zpracování PSZ je přínosné především pro menší obce, které nemají kapacity či kompetence takový dokument zpracovat.

Problematické bylo zapojení některých gestorů do implementace. Konkrétně se jednalo například o další odbory kromě sociálního odboru, které nevnímaly relevantnost jejich zapojení. Přitom například odbor majetku může hrát významnou roli v tématu sociálního bydlení. Dalším problémem bylo hledání realizátorů projektů pro některá opatření, což mělo vliv na jejich naplnění. V řadě případů jsou přitom plány sociálního začleňování stále velmi navázány na možnosti získání dotačních prostředků.

Přestože to nebylo primárním zaměřením Evaluace, z výsledků vyplynulo, že v řadě ÚC funguje na podobném principu LP také komunitní plánování. S tím se pojí také vytvoření komunitních plánů. Jedna z obcí uvedla, že se stejní aktéři účastní LP i komunitního plánování, ovšem na každé platformě a v rámci každého dokumentu jsou řešena jiná témata. Některé obce uvedly, že jsou obě platformy či dokumenty podobné a doplňují či propojují se (uvedlo 5 obcí). Dvě obce propojily LP a komunitní plánování v jednu platformu. Některé obce mají pouze PSZ (uvedly dvě obce), nebo řeší PSZ a komunitní plán odděleně (uvedlo 6 obcí). Část obcí dále uvedla, že by bylo přínosné mít pouze jeden dokument.

Kromě PSZ byly ve spolupráci s ASZ vytvořeny či upraveny další strategické dokumenty. Dále vznikaly koncepční materiály např. k oblasti bydlení (Koncepce bydlení) a bezpečnosti (Plány prevence kriminality). Tyto materiály byly výstupem PP.

3. Komparace závěrů Evaluace

Zjištění evaluace lze komparovat na základě několika aspektů. Z pohledu PP je rozdílné především expertní pokrytí, dále pak nastavení cílů a ukazatelů i stanovení očekávání pro jejich plnění. Velikost ÚC je rozhodující především pro poskytování kapacit a zdrojů, jelikož menší obce zpravidla tyto kapacity spíše postrádají. Důležitou roli zde hraje i tvorba osobních vazeb a spojování aktérů, které ve větších ÚC není tak intenzivní. ÚC, které s ASZ spolupracují nově, zpravidla vnímají přínosy spolupráce intenzivněji. U dlouhodobé spolupráce může docházet k utichnutí či úpadku. Existují i opačné případy, kdy dlouhodobá spolupráce přináší lepší orientaci v agendě a know-how. Komplexita problému sociálního vyloučení je také důležitým aspektem. Obce výrazně zasažené sociálním vyloučením v kombinaci s dalšími problémy mnohdy postrádají finance i lidské zdroje potřebné pro zlepšení situace, což se pak podepisuje na jejich vůli problematiku adresovat.

Tato kapitola shrnuje srovnání výsledků z kapitoly 2 z pohledu několika aspektů. Konkrétně z pohledu témat poradenských programů, velikosti ÚC, délky spolupráce a komplexity problému sociálního vyloučení. Z výsledků Evaluace vyplývá, že na úspěšnost poradenských programů a dlouhodobé spolupráce má vliv řada faktorů, ve výsledku má pak vliv sada různých individuálních proměnných. Z toho důvodu není vhodné brát pouze jeden z níže uvedených pohledů jako určující pro nastavení případné další spolupráce v rámci ÚC.

3.1 Srovnání závěrů podle poradenských programů

Rozdíly dle PP spočívají především v různém expertním pokrytí, a to jak na straně ASZ, tak i na straně obcí. Zapojené ÚC vstupovaly do PP s různou úrovní řešené problematiky. U některých ÚC bylo patrné, že v daném tématu již mají praxi a know-how, a podařilo se jim vybudovat si vlastní expertní bázi. V tomto případě pak již ÚC pro plnění PP nepotřeboval tolik expertní podpory z Agentury. U některých PP, například bydlení, hrála velmi důležitou roli znalost místních podmínek, kterou měli někdy lepší spíše experti z řad územního celku či místních NNO než externisté z ASZ. U některých PP byla absence experta či jeho omezené časové kapacity častou výtkou.

Dalším rozdílem mezi jednotlivými PP je různorodé nastavení cílů a ukazatelů. Rozdíl mezi PP spočívá i v těchto ukazatelích, jelikož některé jsou více exekutivní povahy, například zřídit nějakou pozici, vyčlenit část rozpočtu, organizovat datové šetření a podobně. Jiné naopak cílí na procesní agendu, například je zde cílem rozhodovat se na základě dat, komunikovat napříč odbory či spolupracovat s NNO. U některých PP nastal rozpor právě v nastavení ukazatelů a jejich plnění. Například bylo jako kritérium posunu stanoveno založení pracovní skupiny, což se v rámci projektu povedlo a projekt tak byl formálně vyhodnocen jako úspěšný. Tvorba pracovní skupiny však nebyla kladně hodnocena ze strany zástupců ÚC, pro které představovala nadbytečnou platformu a nespátřovali v ní tak splněný cíl. Splněným cílem by pro ně bylo neorganizovat pracovní skupinu na téma bydlení, ale vybudovat více bytů, což ale nebylo předmětem Programu. V nastavení očekávání a jejich plnění tak spočíval zásadní rozdíl mezi některými programy.

3.2 Srovnání závěrů podle velikosti ÚC

Z pohledu velikosti obcí lze spatřovat rozdíly primárně v zajištění kapacit a zdrojů. Zatímco větší či střední obce se stabilním aparátem využívají často podporu ASZ především v roli koordinace, podpory a mediace, menší obce nemají dostatek kapacit pro zajištění aktivit. Právě tyto obce nejčastěji vnímaly

přínos ASZ v rámci přípravy strategických dokumentů a projektů. V těchto obcích zároveň častěji docházelo k provazování tématu poradenského programu s dalšími řešenými agendami, a to například z důvodu účasti stejných aktérů v rámci všech platform. To může být výhodou při řešení jednotlivých problémů, protože osobní vazby jsou důležitým aspektem fungující spolupráce. Naopak jako problém mohou působit mezery v pokrytí infrastruktury menších obcí. V části z nich chybí policie, případně neziskové organizace a sociální služby. S tímto faktorem je potřeba počítat při vydefinování možností spolupráce.

Naopak ve velkých obcích byla pozornost zaměřena na inovativní řešení, kdy např. program zaměřený na Data byl realizován ve dvou největších zapojených městech. Větší města se potýkají s velkým počtem různých aktérů a agend, a ne vždy zde dochází k propojování informací napříč úřadem. Z tohoto důvodu bylo lokální partnerství spíše formální informativní platformou a praktické diskuse byly vedeny na úrovni pracovních skupin, které byly tematicky odděleny. Vzhledem k menší závislosti na osobě lokálního konzultanta je zde spolupráce s ASZ vnímána z velké části pozitivně. I přes větší kapacity je pak přítomnost externího partnera vnímána jako důležitá, například právě při koordinaci sdílení informací napříč městem, či při sdílení poznatků z dalších obcí.

Největší rozdíly uvnitř velikostní skupiny byly mezi obcemi střední velikosti (tj. s obyvateli od 10 do 40 tisíc obyvatel). Rozdíly jsou ovlivněny řadou faktorů zmíněných napříč touto Zprávou. Konkrétně se jedná o motivaci spolupracovat, o efektivnost spolupráce místních aktérů i stabilitu lokálního konzultanta a experta.

Z výsledků Evaluace vyplývá, že se velikost ÚC tematizuje, ovšem jako determinant by byla velice svazující. Rozdíly mezi obcemi existují i napříč velikostními skupinami, kdy má vliv mimo jiné politické fungování dané obce, míra komplexity sociálního vyloučení i délka spolupráce s ASZ. Z tohoto důvodu je podpora potřeba nastavit co nejvíce individuálně.

3.3 Srovnání závěrů dle dalších aspektů

Jak již bylo zmíněno výše, kromě velikosti obce mohou hrát roli také další aspekty. Z Evaluace vyplynul především vliv délky spolupráce a komplexita problému sociálního vyloučení, která je ovlivněna regionálním umístěním dané obce.

3.3.1 Délka spolupráce

Délka spolupráce může hrát roli na vnímání přínosnosti spolupráce s ASZ. Spolupráce byla vnímána nejpřínosněji tam, kde byla pro ÚC nová, například z důvodu obnovy spolupráce s ASZ či výměny důležitých aktérů a vytvoření pozice manažera pro sociální začleňování. V takovém případě byl posun obce vnímán výrazně, například díky zmapování situace v území, propojení místních aktérů a vytvoření „základu“ pro další navazující aktivity.

Naopak některé obce s dlouhodobou spoluprací nevnímají takové přínosy, jako tomu bylo na začátku spolupráce. V rámci rozhovorů popisovali zástupci obcí opadávání spolupráce a celkové utichnutí aktivit. Důvodem byly ovšem často několikrát zmíněné výměny lokálních konzultantů, případně přechod na vzdálenou podporu bez dostatečného vykomunikování vůči obci. Někteří aktéři vnímali uvádění zájmu také z jejich strany. Na druhou stranu řada dlouhodobě spolupracujících obcí kvitovala kontinuitu spolupráce a dlouhodobý posun, který do ÚC přinesla. Dlouhodobá spolupráce má za výsledek lepší orientaci obcí v sociálním i dotačním prostředí a v případě proaktivních obcí také zapojení do pilotních projektů. Tyto obce také ví, co mohou od spolupráce očekávat a řadu aktivit realizují samostatně.

3.3.2 Komplexita problému sociálního vyloučení

Na úspěšnost spolupráce či plnění aktivit poradenského programu měla vliv komplexita problémů spojených se sociálním vyloučením, což je částečně dáno také tím, zda se daná obec nachází v periferních regionech. Obce s významnými komplexními problémy nemají dostatečné prostředky a kapacity na to, aby řešily své problémy samostatně. V těchto lokalitách je potřeba řešit sociální vyloučení provázaně a zapojit co nejvíce relevantních aktérů. Menší absorpční kapacita a nedostatek financí těchto ÚC způsobuje zhoršenou pozici při získávání zdrojů z fondů EU, čímž je omezena možnost realizace některých opatření. Celkově má tato pozice vliv na politické naladění v ÚC a může způsobovat zvýšenou podporu krajně pravicových a populistických stran, jejichž cílem není hledat a podporovat řešení pro zmírňování sociálního vyloučení. Na druhé straně v případě aktivních místních lídrů může docházet k jejich vyhoření z důvodu stagnace a opakujících se problémů. V těchto územích je tak zásadní správně komunikovat potřebu spolupráce s ASZ, protože nesprávná komunikace či nátlak ze strany Agentury na konkrétní řešení může vést k ukončení spolupráce. Nejlépe byla problematika viditelná v Karlovarském kraji.

4. Závěry a doporučení

Kapitola shrnuje hlavní závěry Evaluace a doporučení. Struktura kapitoly zahrnuje shrnutí zjištění, jeho závažnosti a popis doporučení včetně odpovědných aktérů.

1

PERSONÁLNÍ STABILITA A DOSTATEČNOST KAPACIT

Významným problémem v projektu RSSZ byla personální nestabilita, která se odrážela primárně ve výměně LK. Tyto změny měly významný negativní vliv na spolupráci v ÚC, kdy docházelo k opětovnému startování aktivit a komunikačním nedorozuměním. Dále byl problémem nedostatek personálních kapacit, a to jak v případě LK, tak v případě expertů. V některých RC zastávali práci LK metodici, případně vedení RC. V některých ÚC byl LK vytýkán nedostatek kapacit pro spolupráci. Ukázalo se také, že více frekventované poradenské programy neměly zajištěné dostatečné expertní kapacity. V důsledku toho expertní práci zastávali LK. Přitom stabilita těchto osob v území vedla k oboustranné spokojenosti a efektivitě při naplňování opatření programů.

Na koho doporučení cílí: vedení ASZ, jednotlivá RC, MMR

Úroveň doporučení: systémové

Míra priority: vysoká

Doporučení: Zásadní podmínkou pro stabilizaci ASZ je zajištění neprojektového financování. V současné době se ukazuje, že nejistota zaměstnání může být demotivačním prvkem pro to zůstat v Agentuře, což má vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Dále je vhodné zajistit experty v rámci jednotlivých regionů, kteří budou mít kapacity dojíždět do území osobně. Současné centrální zajištění expertů bylo kritizováno ze strany LK i ÚC. Pro efektivní spolupráci je vhodné, aby jeden LK měl na starost pouze 1-2 ÚC dle náročnosti spolupráce.

ZAJIŠTĚNÍ STANDARDIZACE POSTUPŮ NAPŘÍČ RC

V rámci jednotlivých RC se liší nastavení procesů a metodik. To není nutně problém, ovšem v některých případech se ukazuje, že je vhodné nastavit a standardizovat alespoň procesy tak, aby byla udržena základní úroveň poskytovaných služeb napříč RC. V projektu RSSZ byly spatřovány nedostatky v odlišné kvalitě LK i expertů, či v odlišných požadavcích např. na zpracování PSZ.

Na koho doporučení cílí: vedení ASZ, jednotlivá RC

Úroveň doporučení: dílčí

Míra priority: střední

Doporučení: Doporučujeme vydefinovat základní kompetenční rámec, který bude užívaný napříč RC. Zároveň doporučujeme zajistit základní standardy zaškolování lokálních konzultantů a předávání ÚC, aby nedocházelo k nedostatečnému předávání informací. Do budoucna je vhodné v rámci kompetenčního rámce stanovit konkrétní vzdělávání, kterým by měl každý LK projít, a to se zaměřením také na měkké dovednosti potřebné pro práci v území.

2

3

KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE

Komunikace a spolupráce s LK a experty se ukázala jako základní faktor úspěšnosti projektu. Z výsledků ovšem vyplývá, že kvalita spolupráce je různá napříč ÚC. To výrazně ovlivňuje spokojenost ÚC a celkovou úspěšnost při řešení problémů sociálního vyloučení. Dále se ukazuje, že zástupci ÚC, ale i jednotliví LK, velmi pozitivně vnímají možnosti sdílení dobré praxe napříč RC. V průběhu projektu RSSZ vznikla například platforma pro komunikaci velkých měst, která umožňuje komunikaci zástupců zapojených ÚC. Vzhledem ke koordinační a informační roli ASZ v území je dobré dále prohlubovat spolupráci a komunikaci napříč regiony.

Na koho doporučení cílí: jednotlivá RC, LK, ÚC

Úroveň doporučení: dílčí

Míra priority: střední

Doporučení: Pro zajištění efektivní spolupráce doporučujeme pravidelně vyhodnocovat spokojenost ÚC (včetně lokálních partnerů) s LK a experty. Pozornost by měla být zaměřena na jejich kapacity, komunikaci, odborné kompetence a přínos pro řešení stanovených cílů. Podobně může být sbírána zpětná vazba ze strany LK vzhledem k zapojení a motivaci ÚC, což může být podklad při vyjednávání ohledně další spolupráce. Jako podklad může sloužit také dotazník, který vyhodnocuje kvalitu vládnutí a spolupráce v území. Tyto informace mohou být využity při nastavování spolupráce v novém ÚC či při revizi spolupráce ve stávajících ÚC.

Do budoucna doporučujeme využít potenciálu informačních zdrojů získaných díky lokálním konzultantům a expertům a podporovat další sdílení dobré a špatné praxe. A to nejen pro jednotlivé ÚC, ale také pro LK napříč RC.

NASTAVENÍ OČEKÁVÁNÍ A VYDEFINOVÁNÍ ROLÍ

Důležité je nastavení očekávání ohledně spolupráce. V rámci projektu docházelo k nenaplnění očekávání některých zástupců ÚC právě z důvodu nedostatečně vyjasněných výstupů či možností, čemuž Agentura může předcházet. Poradenské programy se v části ÚC osvědčily, některá ÚC ovšem nastavení vnímala jako nešťastné. V tomto kontextu bude vhodné komunikovat podobu spolupráce s ohledem na konkrétní potřeby lokalit.

Zároveň někteří aktéři vnímali negativně nízkou míru provázání finančních prostředků na opatření v poradenských programech, i zde je tedy potřeba komunikovat, jaké možnosti má ASZ při řešení vydefinovaných cílů. Zde byla ze strany některých aktérů vnímána také příležitost zařazení pod MMR, kdy je v rámci regionální politiky potřeba více zefektivnit podporu pro strukturálně znevýhodněné regiony.

Na koho doporučení cílí: ASZ, ÚC

Úroveň doporučení: dílčí

Míra priority: střední

Doporučení: Tomuto kroku je potřeba věnovat dostatečný čas tak, aby bylo již nazačátku zřejmé, jak bude spolupráce vypadat (včetně případné podoby vzdálené podpory) a co bude výstupem. Konkrétním výstupem může být jasný a konkrétní seznam očekávaných výstupů a vydefinování osob, které za naplnění nesou zodpovědnost. V navazujícím projektu ASZ plánuje využívat individuální moduly s pokrytím více témat, nastavení očekávání je tedy důležitou podmínkou pro efektivní spolupráci. Tyto moduly by měly co nejvíce vycházet z analytických podkladů, které

4

budou diskutovány se zástupci ÚC a budou sloužit jako podklad pro nastavení priorit a cílů.

Zároveň je potřeba jasně rozdělit role a úkoly mezi ÚC a LK. V projektu RSSZ často velkou část věcí zařizoval/ realizoval LK. Příkladem jsou plány sociálního začleňování, či realizace lokálních partnerství. V tomto kontextu doporučujeme vyhradit pro tuto agendu relevantní osobu na straně ÚC (např. vznikem pozice manažera sociálního začleňování), a to alespoň na částečný úvazek v obcích s nedostatkem zdrojů a kapacit.

V neposlední řadě je potřeba vydefinovat, jak bude jednotlivých cílů dosahováno. ASZ má již nyní navázány prostředky v rámci KPSV výzev, do budoucna bude vhodné s tímto typem výzev pokračovat a přicházet s návrhy, kde je možnost získat relevantní finanční prostředky na další opatření vyplývající z PSZ, či navrhovat neprojektové způsoby pro realizaci aktivit a stanovit, s čím konkrétně může pomoci.

Seznam schémat

Schéma 1 - Rámcový postup Evaluace	8
Schéma 2 - Matice vlivu zainteresovaných stran.....	10
Schéma 3 - Přehled témat PP a územních celků	11
Schéma 4 - Přínos projektu.....	19
Schéma 5 - Faktory úspěchu realizace poradenských programů.....	24
Schéma 6 - Bariéry realizace poradenských programů	26

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Mapa ÚC zařazených do Evaluace.....	10
---	----

Přílohy

Příloha 1: Scénáře rozhovorů

Příloha 1 tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

Příloha 2: Seznam rozhovorů

Příloha 2 tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

Příloha 3: Anonymizované zápisy z rozhovorů

Příloha 3 tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

Příloha 4: Analýza aktérů

Příloha 4 tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

EY | Building a better working world

Smyslem EY je přispívat k tomu, aby svět fungoval lépe. Proto pomáháme klientům, našim zaměstnancům i širšímu společenství vytvářet dlouhodobé hodnoty a posilovat důvěru v kapitálové trhy.

Týmy odborníků EY, vybavené nejmodernějšími technologiemi, působí ve více než 150 zemích celého světa – provádějí audity a poskytují klientům širokou poradenskou podporu, která jim umožňuje růst, transformovat se a efektivně fungovat.

Naši auditoři, konzultanti, právní a daňoví poradci i odborníci na strategické a transakční poradenství si kladou ty správné otázky a dokážou najít ty správné odpovědi na složité problémy dnešního světa.

Název EY zahrnuje celosvětovou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Ernst & Young Global Limited, z nichž každá je samostatnou právnickou osobou. Ernst & Young Global Limited je britská společnost s ručením omezeným garancí, která neposkytuje služby klientům. Informace o tom, jak EY shromažďuje a používá osobní údaje, a o právech fyzických osob stanovených právními předpisy o ochraně osobních údajů jsou k dispozici na ey.com/privacy. Členské firmy EY neposkytují právní služby v zemích, kde to zákon neumožňuje. Podrobnější informace o naší organizaci najdete na našich webových stránkách ey.com.

© 2024 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. |
E & Y Valuations s.r.o. | EY Law advokátní kancelář, s.r.o.
Všechna práva vyhrazena.

ey.com