

INTEGRAČNÍ PRACOVNÍ MÍSTO II

evaluační zpráva

ČERVEN 2026

Vypracovalo:

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Anna Pálová

Daniela Büchlerová



Spolufinancováno
Evropskou unií



Ministerstvo
práce a sociálních věcí

OBSAH

Manažerské shrnutí	4
Seznam zkratk	6
Integrační pracovní místo	7
Základní popis nástroje	8
Cílová skupina	9
Finanční podpora	9
Integrační aktivity	9
Individuální plán osobního rozvoje	11
Doba trvání IPM a rozsah pracovního úvazku	11
Zdroje dat a metodologie	12
Metodologie	12
Cíle evaluace a evaluační úkoly	12
Zdroje dat	13
Administrativní data (Databáze ÚP ČR)	13
Data o zaměstnancích na IPM z terénního šetření	14
On-line dotazníkové šetření	14
Polostrukturované rozhovory a fokusní skupiny	15
Čištění dat	15
Limity šetření	15
On-line dotazníkové šetření	15
Data o zaměstnancích na IPM z terénního šetření	15
Administrativní data (Databáze ÚP ČR)	16
Procesní limity	16
2. fáze pilotního ověření nástroje IPM	18
Vyhodnocení konceptu a pilotního nastavení parametrů IPM	23
Mzdový příspěvek	24
Organizace integrační podpory	25
Tvorba individuálního plánu osobního rozvoje (IPOR)	26
Rozsah podpory	27
Integrační pracovník	28
Integrační příspěvek	29
Délka trvání IPM	30
Vyhodnocení procesů spolupráce mezi jednotlivými aktéry pilotního ověření IPM	31
Role koordinátorů v pilotáži IPM	32
Motivace zaměstnavatelů	32

Nábor zaměstnanců	35
Zajištění integrační podpory.....	37
Kontrola individuálního plánu osobního rozvoje	38
Začátky IPM na kontaktních pracovištích ÚP ČR.....	42
Výsledky dotazníkového šetření	45
Výsledkový dotazník IPM	45
Vstupní a výstupní dluhové dotazníky	51
Přílohy	55

Zpráva vznikla v rámci projektů Nová etapa (reg. č.: CZ. 03.01.01/00/22_015/0002653), Věk není překážkou (reg. č.: CZ.03.01.01/00/22_015/0002657) a Záruky pro mladé (reg. č. CZ. 03.01.01/00/22_028/0001318), které realizuje ÚP ČR z OPZ+ ESF.



**Spolufinancováno
Evropskou unií**



**Ministerstvo
práce a sociálních věcí**

Manažerské shrnutí

Integrační pracovní místo představuje nástroj, který propojuje zaměstnání s individuální podporou a cílí na skupinu lidí s nejvyšším rizikem dlouhodobé nezaměstnanosti a sociální nestability. Pilotní ověření na vzorku **270 zaměstnanců, 97 zaměstnavatelů a 28 kontaktních pracovišť ÚP** prokazuje, že tento nástroj vede k **měřitelnému zlepšení v uplatnitelnosti i stabilitě životní situace** těchto osob.

Výrazný rozvoj pracovních kompetencí zaměstnanců: **92 %** lépe rozumí pracovním pokynům; **87 %** lépe komunikuje s nadřízenými



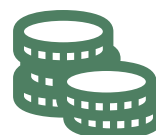
162 zaměstnanců lépe rozumí pracovním pokynům



56 zaměstnancům se zlepšilo bydlení

Stabilizace v oblasti bydlení a zdravotní péče: zlepšit situaci v oblasti bydlení se podařilo u **64 % zaměstnanců** s touto potřebou; na (novou) zdravotní službu se podařilo navázat **69 % zaměstnanců** s touto potřebou

Významný pozitivní dopad v oblasti dluhů: podíl lidí s dluhy klesl z **73 na 69 %**; podíl lidí, kteří aktivně řeší dluhy, vzrostl z **73 na 80 %**; podíl osob v insolventci vzrostl z **9 na 18 %**; celkový počet exekucí se snížil z **527 na 404**; celkový objem vymáhaných částek klesl z **13 mil. Kč na 6 mil. Kč (≈ o 50 %)**



Dluhy zaměstnanců klesly o 7 mil. Kč

10 zaměstnanců nově vstoupilo do insolvence



25 zaměstnanců po IPM získalo pracovní místo

Pracovní uplatnění: **14 % účastníků** pilotáže získalo díky IPM nové pracovní místo; z nich téměř **polovina (11 z 25)** pokračovala u stejného zaměstnavatele

S ohledem na prokázané pozitivní dopady IPM je žádoucí jeho trvalé začlenění do systému APZ.

Integrační pracovní místo je pilotně ověřovaným nástrojem, z čehož pramení problémy při standardizaci procesu jeho realizace a částečně i skepse ohledně dalšího pokračování, která se negativně promítá do motivace zapojených aktérů nástroj využívat. Jeho začlenění do APZ by tyto obtíže pomohlo zmírnit.

Zaměstnavatelé jsou k realizaci IPM primárně motivováni sociální odpovědností, roli hrají také vztahy s místním ÚP.

Zjištěné bariéry zapojení zaměstnavatelů do pilotáže: administrativní zátěž, v některých případech i nejistota či negativní postoj ze strany ÚP.

Flexibilitu rozsahu integrační podpory většina zaměstnavatelů nevyužila.

Většina zaměstnavatelů vykazovala měsíčně 16 hodin. Důvodem je obava z nenaplnění povinných hodin podpory, a rovněž vazba vykazování podpory na vyplácení příspěvků.

Různí aktéři odlišně komunikují cíle IPM, což mnohdy vede k náboru příliš složité cílové skupiny.

IPM cílí na prostup na volný trh, což je u osob s kumulací složitějších handicapů zásadně problematické. Absence posunu na trhu práce pak zpochybňuje samotný nástroj.

Vzdělání a praxe klíčového pracovníka nejsou pro kvalitu integrační podpory vždy rozhodující.

Pro efekt intervence je zásadní jednak charakter problémů a potřeb zaměstnance a jednak přístup klíčového pracovníka (empatie, vedení motivačních rozhovorů) a jeho schopnost řešit bariéry zaměstnance díky znalosti lokální sítě služeb.

Kontrola vykazování integrační podpory není v souladu s povahou sociální práce.

Důsledkem různých přístupů a nedostatečného propojení ÚP s děním v terénu je administrativní zátěž pro klíčové pracovníky, zaměření na formu výkazu místo obsahu a nedůvěra mezi aktéry.

Vhodný výběr zaměstnanců vyžaduje spolupráci ÚP, zaměstnavatele, integračního pracovníka i sociálních služeb.

Dobrou praxí je doporučení klienta sociální službou a setkání zaměstnavatele se zaměstnancem ještě před nástupem.

Ačkoliv je ÚP klíčový pro administraci nástroje a schvalování výkazů integrační podpory, má omezený přehled o reálné práci s klienty.

Problémem je nedostatek kapacit a zkušeností se sociální prací a nevyjasněnost rolí a agend jednotlivých pracovníků ÚP.

Seznam zkratk

APZ	aktivní politika zaměstnanosti
IPM	integrační pracovní místo
IPOR	individuální plán osobního rozvoje
KoP ÚP	kontaktní pracoviště úřadu práce
NNO	nestátní nezisková organizace
NOE	Nová etapa (projekt ÚP ČR)
ÚP	úřad práce
VNP	Věk není překážkou (projekt ÚP ČR)
VPP	veřejně prospěšné práce
ZPM	Záruky pro mladé (projekt ÚP ČR)

Integrační pracovní místo

Práce může zásadně posílit důstojnost, sebevědomí a integraci do společnosti, ale ne každé zaměstnání toto přináší. Zejména lidé v prekérních podmínkách často uvíznou v cyklu nejistoty a chudoby. Jejich situace je obvykle důsledkem vzájemně se posilujících znevýhodnění na individuální i strukturální úrovni. Podpora proto nemůže spočívat jen v nabídce práce či řešení jedné bariéry, ale musí být individuální, komplexní a koordinovaná. **Cílem je nahradit opakované střídání nekvalitní práce a nezaměstnanosti stabilním zaměstnáním, které je propojené s podporou při překonávání bariér, což představuje princip integračního pracovního místa (IPM).**

IPM je nově navržený nástroj aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) určený **znevýhodněným uchazečům o zaměstnání, kteří mají specifické potřeby a bariéry pro trvalou integraci na trh práce**. Koncept IPM vychází ze zkušeností s nástroji APZ, zejména s veřejně prospěšnými pracemi (VPP), a rovněž s tréninkovými pracovními místy, která se dosud uplatňovala zejména v sociálních podnicích. IPM přebírá a rozvíjí jejich efektivní integrační prvky. Zároveň je konceptuálně ukotveno v předpokladu, že pro trvalé uplatnění na trhu práce je nezbytné, aby byla uchazeči poskytnuta podpora kombinující oblast pracovní a sociální.

Pro lepší porozumění hodnotovým východiskům IPM a souvisejícím koncepčním rámcům odkazujeme na podrobný popis uvedený v [evaluační zprávě](#) z 1. fáze pilotního ověřování nástroje, která byla realizována v roce 2024. Jejím výsledkem byla podrobná evaluace nastavení IPM, jeho dopadů i vyhodnocení souvisejících procesů mezi zapojenými aktéry. Na jejím základě došlo k úpravám některých parametrů IPM, byla vytvořena doporučení pro překonání problematických bodů a popsány dobré praxe zapojených aktérů.

Na 1. fázi pilotáže plynule navázala **2. fáze pilotního ověřování trvajících od 1. ledna do 31. prosince 2025**, jejíž průběh byl podrobně vyhodnocován a zpracován do podoby této v pořadí již 2. evaluační zprávy. Pro její účely se nebudeme znovu detailně zabývat základním nastavením nástroje IPM či znovu opakovat výsledky, kterých bylo v 1. fázi pilotáže dosaženo. Zejména se zaměříme na vyhodnocení zmíněných úprav nástroje či problematická místa, která zůstala v 1. fázi pilotáže neobjasněna.

Základní popis nástroje

- o **IPM je nově navržený nástroj APZ určený pro osoby se specifickými potřebami kombinující zaměstnání s integrační podporou.**
- o Zaměstnavatelé na IPM dostávají mzdový a integrační příspěvek.
- o **Zaměstnancům je v rámci pracovní doby poskytována integrační podpora zaměřená na řešení jejich individuálních bariér a potřeb v průměru 16 hodin za měsíc.**
- o Integrační podpora je poskytována na základě Individuálního plánu osobního rozvoje (IPOR) a zahrnuje pomoc při překonávání bariér i pracovní mentoring.
- o **Zajištění integrační podpory je povinností zaměstnavatele (interně nebo externě).**
- o IPM je zřizováno na dobu 12 měsíců s možností prodloužení o dalších 12 měsíců.

Podoba IPM pro 2. fázi pilotáže byla ukotvena v instrukci MPSV č. 4/2025, která stanovila níže popsané základní parametry a podmínky nástroje. Pilotáž proběhla v rámci projektů ÚP ČR *Nová etapa*, *Věk není překážkou* a nově oproti 1. fázi pilotáže také v projektu *Záruky pro mladé*, čímž se **rozšířila cílová skupina o mladé lidi do 29 let** (včetně). Pilotáž byla realizována na území 28 kontaktních pracovišť ÚP ČR (KoP ÚP). K původním 7 z 1. fáze (Děčín, Most, Praha 7 a 8, Ústí nad Orlicí, Šumperk, Bruntál, Ostrava-město) **se přidalo 21 nových KoP ÚP ČR**: Louny, Chomutov, Svitavy, Krnov (Osoblažsko), Opava (Vítkovsko), Frýdek-Místek, Tachov, Plzeň-město, Náchod (Broumovsko), Česká Lípa, Liberec, Jablonec nad Nisou, Vsetín, Kroměříž, Jeseník, Prachatice, Třebíč, Kladno, Příbram, Aš, Brno-město, Hodonín. Realizaci tohoto pilotního ověřování měl na starost realizační tým MPSV složený z koordinátorů pilotáže a metodiků integrační podpory. Pro realizaci pilotáže v jednotlivých lokalitách pak byli klíčoví lokální koordinátoři.

Cílová skupina

Cílovou skupinou IPM jsou osoby se specifickými potřebami v 2. stupni profilace dle § 33 zákona o zaměstnanosti¹, tedy osoby, které pro trvalou integraci na trh práce potřebují zvláštní pomoc. **V 2. fázi pilotního ověřování zůstala definice cílové skupiny neměnná.**

Finanční podpora

K IPM se váží dva finanční příspěvky poskytované zaměstnavateli, který pracovní místo zřídí. **Výše podpory se neliší oproti 1. fázi pilotáže:**

- **mzdový příspěvek** určený k částečnému krytí mzdových nákladů zaměstnanců (50 % mzdových nákladů, maximální výše = 26 000 Kč na měsíc/zaměstnanec);
- **integrační příspěvek** jako kompenzace za uvolnění zaměstnance na integrační aktivity a zajištění integračních aktivit zaměstnance (4 700 Kč na měsíc/zaměstnanec + příspěvek může být navýšen o 1 400 Kč/2 800 Kč).

Integrační aktivity

Nedílnou součástí nástroje IPM jsou integrační aktivity reagující na specifické potřeby zaměstnance (i jeho domácnosti). Tato podpora není zaměřena jen na pomoc při hledání zaměstnání a umožnění trvalého pracovního uplatnění, ale také na komplexní řešení nepříznivé sociální a životní situace zaměstnance, která vytváří bariéry pro jeho integraci na pracovní trh (zejména (sociální) poradenství, pracovní mentoring, podpora účasti na výběrových řízeních atp.²).

V 1. fázi pilotáže IPM byla tato podpora nazvána jako psychosociální tak, aby bylo možné v jejím rámci poskytovat nejen odborné sociální poradenství, ale i další aktivity, například v oblasti zdraví, potřebné pro integraci zaměstnanců. Nedílnou součástí psychosociální podpory je ale také pracovní mentoring neboli podpora zaměstnance

¹ Více viz 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti

² Typem integrační aktivity je podle instrukce č. 4/2025: a) psychologické poradenství, podpora, péče, b) dluhové poradenství, c) pracovní poradenství, d) dávkové poradenství, e) podpora bydlení, f) poradenství zaměřené na rodinnou situaci, g) poradenství, pomoc týkající se zdravotního stavu, h) adiktologické poradenství, podpora, péče, i) poradenské služby ÚP, j) ostatní.

při výkonu práce. **Pro 2. fázi pilotáže tak byl název změněn na výstižnější termín „integrační aktivity“.**

Pro každého zaměstnance umístěného na IPM je vždy sjednán konkrétní soubor integračních aktivit, včetně jejich rozsahu a harmonogramu, který je popsán v IPOR. Zajištění integrační podpory zaměstnance je povinností zaměstnavatele, který ji může zajistit dvěma způsoby, nebo jejich kombinací (prostřednictvím interního zaměstnance nebo externích služeb/zaměstnanců, včetně sociálních služeb či ÚP ČR).

V 1. fázi pilotáže nebylo detailně určeno, kdo má poskytovat integrační podporu v rámci IPM, protože nástroj měl být realizovatelný i v lokalitách s omezenou nebo zcela chybějící sítí služeb. Doporučovalo se pouze, aby tuto roli zastával sociální pracovník, pozice však nebyla podmíněna vzděláním podle zákona o sociálních službách. **Ve 2. fázi pilotáže bylo toto vymezení zpřesněno: poskytovatelem podpory musí být sociální pracovník nebo pracovník v sociálních službách dle uvedeného zákona, případně osoba, kterou úřad práce (ÚP) na základě místní znalosti vyhodnotí jako odborníka na integraci osob se specifickými potřebami.** V době přípravy instrukce se také počítalo s vytvořením specializovaného vzdělávání pro potenciální poskytovatele integrační podpory, avšak toto vzdělávání během pilotáže nevzniklo.

Integrační podpora je poskytována zaměstnancům v rámci pracovní doby, přičemž zaměstnavatel má povinnost zaměstnance na tyto integrační aktivity uvolnit. **Celkový počet hodin integračních aktivit v 2. fázi pilotáže byl nastaven flexibilněji oproti 1. fázi pilotáže,** nebylo nutné dodržet minimálních 16 hodin za měsíc, podpora se mohla rozložit v čase podle potřeb zaměstnance, přičemž celkový počet hodin integračních aktivit musel odpovídat alespoň 16násobku počtu měsíců obsazení IPM. Zároveň pro rozložení podpory byly stanoveny následující podmínky:

- 1. kalendářní měsíc není stanoven minimální rozsah integračních aktivit.
- 2. až 4. kalendářní měsíc činí minimální rozsah integračních aktivit 16 hodin.
- 5. a další měsíce činí minimální rozsah integračních aktivit 8 hodin.

Na realizaci integračních aktivit je navázán i mzdový příspěvek, takže v případě, že účast na integračních aktivitách není zajištěna v minimálním rozsahu, zaměstnavateli

není poskytnut za daný měsíc nejen příspěvek na integrační aktivity, ale ani mzdový příspěvek.

Individuální plán osobního rozvoje

S každým zaměstnancem umístěným na IPM integrační pracovník vytvoří IPOR, který je přílohou dohody o vytvoření IPM a jeho dodržování je rozhodné pro poskytnutí obou finančních příspěvků. IPOR předkládá zaměstnavatel do 30 dnů od obsazení pracovního místa ke schválení příslušnému ÚP.

IPOR obsahuje popis specifických potřeb zaměstnance, výčet integračních aktivit, které jsou nezbytné k řešení těchto potřeb, cíl integrační podpory, harmonogram a způsob hodnocení dosaženého pokroku.

Doba trvání IPM a rozsah pracovního úvazku

IPM je zřizováno na dobu **maximálně 12 měsíců s možností prodloužení o dalších 12 měsíců** (v 1. fázi pilotáže 12 + 6 měsíců). Sjednaná pracovní doba zaměstnance na IPM musí být minimálně v rozsahu 0,4 úvazku jako tomu bylo v 1. fázi pilotáže.

Zdroje dat a metodologie

Metodologie

V rámci 2. fáze pilotáže IPM byla provedena jak dopadová evaluace, tak evaluace procesní, využita byla kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod.

Cíle evaluace a evaluační úkoly

Procesní evaluace si stanovila tyto výzkumné cíle:

- 1) Zhodnotit pilotní nastavení parametrů nástroje IPM a jeho úpravy z hlediska funkčnosti a adekvátnosti k cílům nástroje.**

Procesní evaluace v této části sleduje vhodnost nastavení jednotlivých parametrů nástroje (výše příspěvků, délka a rozsah podpory, nastavení integrační podpory). Především je sledován efekt úprav provedených na základě předchozí evaluace.

- 2) Vyhodnotit připravenost ÚP ČR na zavedení IPM do nástrojů APZ**

Dále se procesní evaluace věnuje průběhu realizace nástroje z hlediska spolupráce mezi jednotlivými zapojenými aktéry s důrazem na ústředního aktéra APZ, kterým je Úřad práce ČR. Evaluace sleduje proces zavádění IPM do struktur služeb zaměstnanosti včetně kapacitní a kompetenční připravenosti pracovišť ÚP ČR. Výsledná zjištění budou sloužit k identifikaci problematických míst a případných rizik plošného zavedení IPM.

- 3) Zmapovat zapojení zaměstnavatelů do realizace IPM**

Základním předpokladem zavedení IPM mezi nástroje APZ je existence vhodných zaměstnavatelů, kteří IPM budou realizovat. Jejich rekrutace se však již v 1. fázi ukázala jako náročná. V navazující evaluaci se proto zaměstnavatelům věnujeme podrobněji. Cílem je identifikovat jejich motivace k (ne)zapojení se do realizace IPM, jaké vnímají silné a slabé stránky nastavení nástroje či popsat jejich zkušenost s pilotáží.

Dopadová evaluace měla následující cíle:

- 1) Zhodnotit efektivitu IPM z hlediska rozvoje kompetencí zaměstnanců pro uplatnitelnost na trhu práce, snížení bariér pro získání a udržení zaměstnání a stabilizace jejich životní situace.**

Evaluace 1. fáze pilotního ověření potvrdila pozitivní dopad nástroje na zaměstnance. Navazující evaluace výsledky intervencí zkoumá ze dvou hledisek:

- **rozvoj pracovních kompetencí** včetně tzv. měkkých dovedností;
- **stabilizace či zlepšení sociální situace**, která vytváří bariéry pro úspěšnou integraci do společnosti a na trh práce.

Evaluace mimo jiné sleduje tyto ukazatele:

- **Vzdělání** – získání nové kvalifikace/zvýšení kvalifikace
- **Zaměstnání** – prostup na volný trh práce, získání zaměstnání
- **Bydlení** – počet osob, kterým se v průběhu IPM zlepšily podmínky bydlení
- **Zdraví** – navázání na zdravotní/sociální služby (v souvislosti se závislostmi)
- **Dluhy** – stav zadlužení před a po intervenci

Zdroje dat

Zpráva vychází ze čtyř hlavních datových zdrojů:

Administrativní data (Databáze ÚP ČR)

Databáze ÚP ČR obsahují základní informace o zaměstnavatelích a účastnících projektů, kteří v rámci ZPM, NOE či VNP absolvovali klíčovou aktivitu IPM, v následující struktuře:

- **Informace o zaměstnavateli:** název firmy, datum uzavření a ukončení pracovního poměru s účastníkem, pracovní pozice (ISCO)
- **Informace o účastníkovi:** občanství, pohlaví, věk, zdravotní stav, vzdělání, postavení na trhu práce před projektem, období zařazení do projektu, typ poskytnuté podpory

Data o zaměstnancích na IPM z terénního šetření

Pro komplexní přehled o sociální situaci jednotlivých zaměstnanců na IPM byly lokálními koordinátory zajištěny informace o přítomnosti, resp. nepřítomnosti následujících **bariér pro vstup a setrvání na trhu práce**:

- Dluhy/exekuce, nestabilní/nekvalitní bydlení, trestní minulost, institucionální výchova, péče o děti/jiné blízké osoby, složitá rodinná situace, zhoršený fyzický zdravotní stav, psychické problémy, závislosti, migrační zkušenost/jazyková bariéra

On-line dotazníkové šetření

On-line dotazníkové šetření provedlo Oddělení evaluací MPSV v průběhu roku 2025, zejména v jeho poslední třetině, prostřednictvím nástroje LimeSurvey. Šetření bylo zaměřeno na účastníky IPM, za něž dotazníky vyplňovali klíčoví pracovníci, kteří jim poskytovali integrační podporu, a tudíž měli hlubší přehled o jejich situaci. Analyzovaná data zachycují výsledky, jichž zaměstnanci na IPM dosáhli v průběhu jednoho roku účasti v projektu (v řadě případů šlo o období výrazně kratší – nejčastěji byla pracovní místa obsazována od dubna a května 2025)³.

Za každého zaměstnance klíčový pracovník vyplnil dva, resp. tři dotazníky:

- **Dluhy** (pre-post dotazník)

Celkem bylo do analýzy zahrnuto 132 výstupních dotazníků spárovaných se vstupními dotazníky dle identifikačního kódu účastníka. K vyplnění vstupního dotazníku přistoupil klíčový pracovník zaměstnance na IPM po zmapování jeho dluhové situace po nástupu na pracovní místo. Výstupní dluhový dotazník byl vyplňován ke konci intervence.

- **Posuny v sociální oblasti a pracovních kompetencích** (výsledkový dotazník)

Do analýzy bylo zahrnuto **177 unikátních výsledkových dotazníků**, které za jednotlivé zaměstnance vyplnili klíčoví pracovníci ke konci intervence IPM.

³ 57 zaměstnanců zapojených do IPM se účastnilo už 1. fáze pilotního ověřování tohoto nástroje v roce 2024. U těchto osob sledované změny mohou odrážet až 21 měsíců v projektu.

Polostrukturované rozhovory a fokusní skupiny

Významnou součástí evaluace tvořily **online polostrukturované rozhovory** se: zaměstnavateli (5), zástupci ÚP ČR (4) a poskytovateli integrační podpory (6).

Pro doplnění jsme dále realizovali **online fokusní skupiny** se: zaměstnavateli (1) a zástupci ÚP ČR (1); a **prezenční fokusní skupinu** s: lokálními koordinátory (1).

Čištění dat

Identifikace celkového počtu účastníků zaměstnaných na IPM v roce 2025 představovala významnou výzvu z hlediska kvality dostupných dat. Původní záměr pracovat primárně s administrativními daty ÚP ČR se ukázal jako metodologicky neudržitelný, neboť data vykazovala známky neúplnosti, duplicit a chyb. Z uvedeného důvodu byly údaje verifikovány za spolupráce projektových manažerek a lokálních koordinátorů v terénu. **Výsledkem je stanovení celkového počtu zaměstnanců na IPM v roce 2025 na 270 osob.**

Limity šetření

Při hodnocení a interpretaci výsledků analýzy je nutné zohlednit několik omezení:

On-line dotazníkové šetření

Přestože bylo do pilotáže celkově zapojeno 270 zaměstnanců, získali jsme výsledkové dotazníky pouze za 177 osob; v případě pre-post dotazníku týkajícího se dluhové situace bylo úspěšně spárováno pouze 132 dotazníků. V některých případech byl vyplněn pouze vstupní nebo výstupní dotazník, které nebylo možné spárovat, a proto došlo k jejich vyřazení z analýzy. Návratnost dotazníků rovněž zkomplikovala i situace spojená s nejistým pokračováním nástroje v roce 2026 (viz níže Procesní limity). Způsob, jakým byl závěr pilotáže komunikován a řízen, vedl ke snížení motivace klíčových pracovníků i k omezení jejich kapacit věnovat se evaluačním aktivitám.

Data o zaměstnancích na IPM z terénního šetření

Zmiňovaná nejistota související s ukončením pilotáže bez zajištění jasné návaznosti v následujícím období vedla ke snížení motivace věnovat se evaluaci i mezi lokálními koordinátory. Z těchto důvodů se nepodařilo shromáždit všechna požadovaná data o

bariérách účastníků, a získaný datový soubor je tak neúplný a nelze jej považovat za plně reprezentativní.

Administrativní data (Databáze ÚP ČR)

Databáze ÚP ČR poskytuje soubor informací, jejichž kvalita je podmíněna úplností a přesností vedené evidence. V řadě případů byly dostupné údaje neúplné či vykazovaly chybovost, což snižuje jejich vypovídací hodnotu.

Procesní limity

Přestože byla 2. fáze pilotáže naplánována na období celého roku 2025, ve skutečnosti byla pracovní místa v nových lokalitách obsazována nejdříve v dubnu 2025. Důvodem byly obtíže v podobě nedostatečně připravených metodických a procesních podkladů (např. úpravy v informačních systémech nebo absence řídicích aktů ÚP). Tato skutečnost v kombinaci s tím, že někteří zaměstnanci v pilotních lokalitách z 1. fáze plynule přecházeli do fáze 2., zkomplikovala vyhodnocení a interpretaci dat o výsledcích a dopadu IPM. Stejně jako v 1. fázi pilotáže pak byla větší část zaměstnanců podrobena intervenci **příliš krátce na to, aby se dostavily očekávané efekty**.

Situaci v 2. fázi pilotáže dále zásadně zproblematizovala skutečnost, že vedení ÚP ČR rozhodlo přesunout od začátku roku 2026 realizaci pilotáže IPM z národních individuálních projektů ÚP (NIP) do regionálních individuálních projektů (RIP). Tato změna fakticky přinesla **přerušeni kontinuity vedení pilotáže**, projektovým přesunem zanikl realizační tým existující v rámci NIP na MPSV. Agenda spojená s IPM se zároveň přesunula v rámci ÚP na jiné pracovníky, kteří s ní doposud neměli zkušenosti. Kvůli této projektové změně bylo dále zapotřebí do konce roku 2025 uzavřít se zapojenými zaměstnavateli nové dohody o vytvoření IPM, aby mohlo být zajištěno plynulé pokračování zaměstnanců na IPM. Uzavírání nových dohod však bylo začátkem prosince 2025 rozhodnutím vedení ÚP ČR pozastaveno, čímž došlo k tomu, že nové finanční závazky bylo nutné uzavřít v době rozpočtového provizoria, na což většina krajských poboček ÚP neměla vyčleněné finanční prostředky. Díky tomu byla u drtivé většiny zaměstnavatelů ukončena 2. fáze pilotáže v prosinci 2025 bez další návaznosti. Většina zaměstnanců se tak vrátila do evidence uchazečů o zaměstnání na dobu minimálně 3 měsíců, než bylo opět umožněno vytvoření IPM z nového finančního zdroje. Důsledkem těchto změn bylo nejen **přerušeni intervence u**

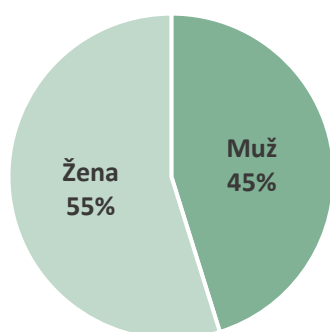
zaměstnanců, ale také významné narušení důvěry a spolupráce se zaměstnavateli a integračními pracovníky. Nejistota a frustrace, kterou spolupracující aktéři pociťovali v poslední čtvrtině roku 2025, zásadně snížila jejich motivaci podílet se na evaluačním výzkumu, zapojit se do dotazníkových šetření nebo fokusních skupin.

2. fáze pilotního ověření nástroje IPM

Tato část vychází z administrativních dat a terénního šetření lokálních koordinátorů. Přináší **základní informace o zaměstnancích na IPM a jejich zaměstnavatelích⁴ včetně poskytovaných pracovních pozic**. Nejdříve představíme základní demografické charakteristiky celého souboru účastníků pilotáže včetně jejich bariér na trhu práce.

GRAF 1

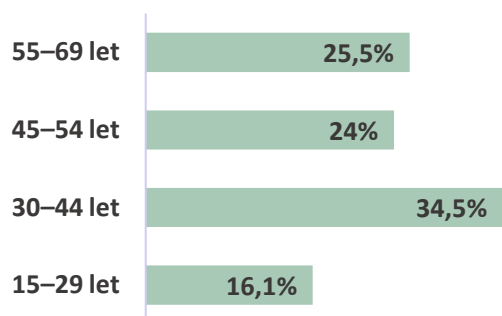
POHLAVÍ ZAMĚSTNANCŮ NA IPM



Do 2. fáze pilotáže se zapojilo **55 % žen** (v první fázi 80 %), zatímco **muži tvořili 45 %** ze souboru 270 účastníků pilotáže.

GRAF 2

VĚK ZAMĚSTNANCŮ NA IPM

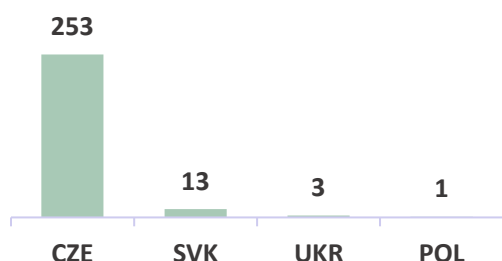


N = 270

Z hlediska věku **největší podíl tvoří skupina 30–44 let**, která představuje 35 % všech zaměstnanců na IPM. Následuje skupina 55–69 let s podílem 26 %, a skupina 45–54 let, která zahrnuje 24 % účastníků. Nejmenší zastoupení má nejmladší věková kategorie 15–29 let, do níž spadá 16 % osob.

GRAF 3

STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST ZAMĚSTNANCŮ NA IPM



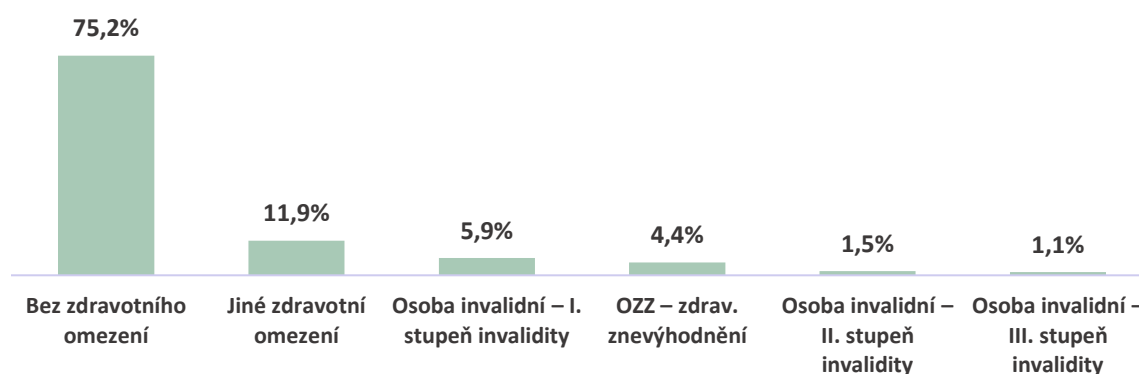
N = 270

Z naprosté většiny se IPM účastnili **občané České republiky**, kterých bylo **253**. Ostatní státní příslušnosti byly zastoupeny jen minimálně: občané Slovenska (13 osob), občané Ukrajiny (3 osoby) a 1 osoba z Polska.

⁴ Seznam všech zaměstnavatelů zapojených do pilotáže vč. počtu zaměstnanců uvádíme v příloze – tabulka č. 1.

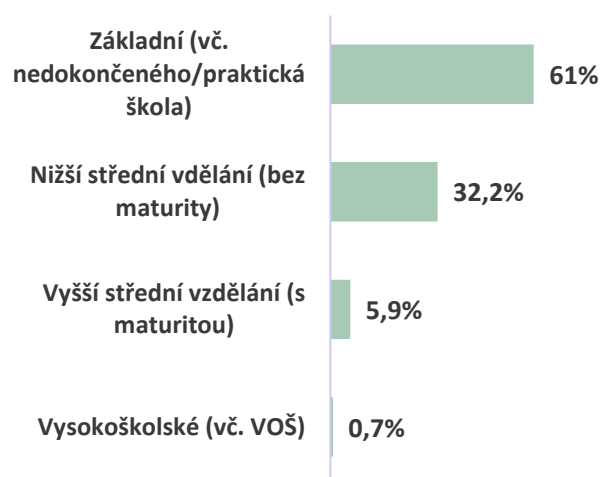
Většina zaměstnanců na IPM neměla žádné zdravotní omezení (75 %). Další nejčastěji zastoupenou skupinou byli účastníci s jiným typem zdravotního omezení (12 %). Nižší zastoupení měly osoby se statusem invalidity: 6 % osob spadalo do I. stupně invalidity, 2 % do II. a 1 % do III. stupně. 5 % zaměstnanců na IPM byly osoby zdravotně znevýhodněné (OZZ).

GRAF 4
ZDRAVOTNÍ STAV ZAMĚSTNANCŮ NA IPM



N = 270

GRAF 5
NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA IPM



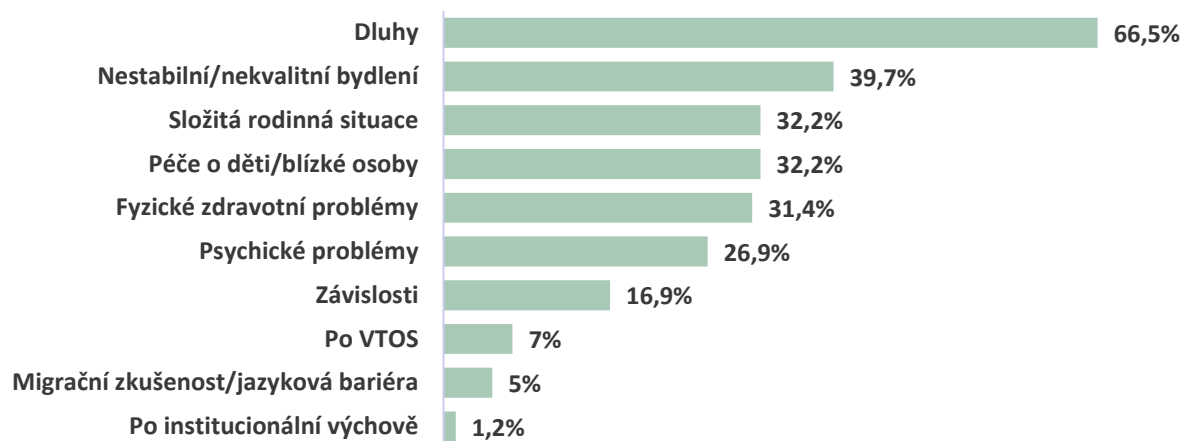
N = 270

Při pohledu na data o nejvyšším dosaženém vzdělání zaměstnanců vidíme, že **61 % jich mělo nejvýše základní vzdělání.** Středoškolské vzdělání bez maturity mělo 32 % zaměstnanců a středoškolské vzdělání s maturitou 6 % zaměstnanců. 2 účastníci (0,7 %) měli vysokoškolské vzdělání.

Následující graf slouží primárně k identifikaci trendů v oblasti bariér zaměstnanců na IPM, jelikož tato data nemáme k dispozici k celému souboru účastníků (N = 242). **Nejvýznamnější bariéru účastníků představovaly dluhy**, které mělo podle dostupných dat **67 % osob**. Další častou překážkou bylo **nestabilní či nekvalitní bydlení (40 %)**, složitá rodinná situace, povinnost péče o děti či blízké nebo fyzické zdravotní problémy (32 %). Poměrně významně byly zastoupeny také psychické obtíže 27 % a závislosti 17 %. Menší část zaměstnanců na IPM čelila specifickým sociálním překážkám, jako je propuštění z výkonu trestu (7 %), migrační či jazyková bariéra (5 %) nebo zkušenost s institucionální výchovou (1 %).

GRAF 6

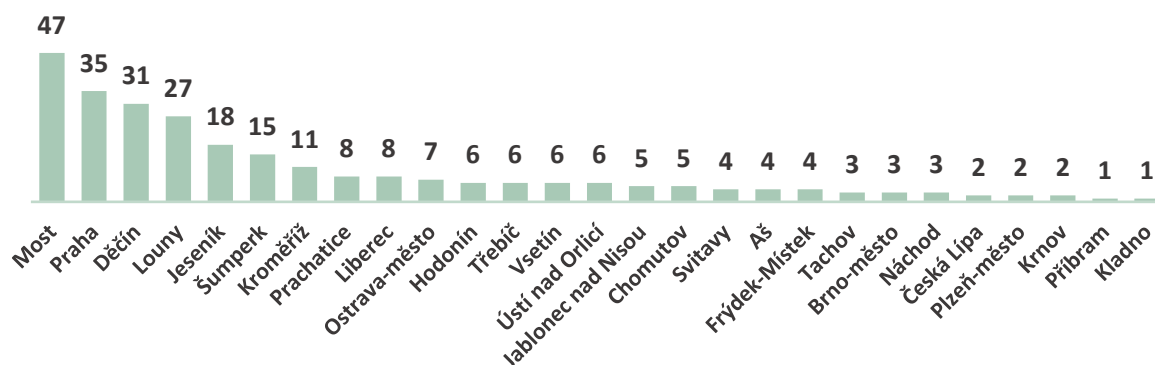
BARIÉRY ZAMĚSTNANCŮ NA IPM NA TRHU PRÁCE



Z administrativních dat dále vyplývá, že nejvíce účastníků bylo v roce 2025 na IPM v okresech **Most** (47 osob), **Praha** (35 osob) a **Děčín** (31 osob). Vyšší počty byly dále zaznamenány v okresech Louny (27), Jeseník (18), Šumperk (15).⁵

GRAF 7

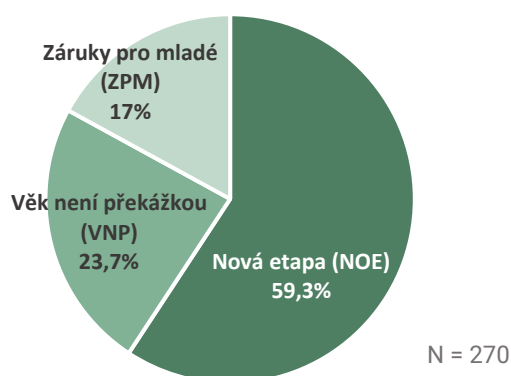
POČET ZAMĚSTNANCŮ NA IPM DLE KOP ÚP ČR



N = 270

⁵ V grafu je uvedeno 27 KoP ÚP ČR, oproti avizovaným 28, jelikož v Opavě nakonec nevzniklo žádné IPM.

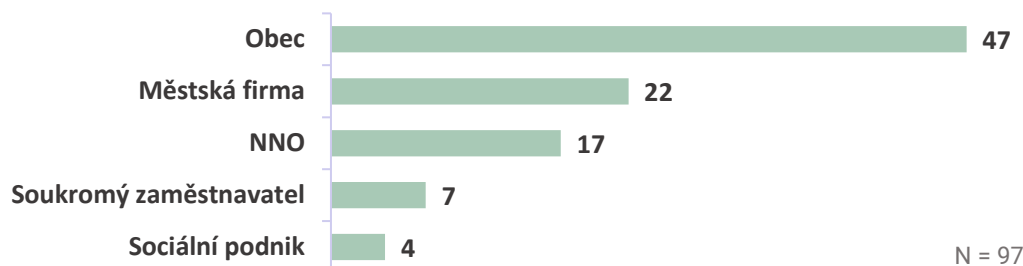
GRAF 8
ZAMĚSTNANCI NA IPM PODLE PROJEKTŮ



Z celkového počtu 270 účastníků pilotáže bylo **nejvíce z projektu Nová etapa (60 % osob)**, což odpovídá výše uvedené věkové struktuře souboru. Z projektu Věk není překážkou bylo 24 % účastníků, nejméně pak ze Záruk pro mladé (17 %).

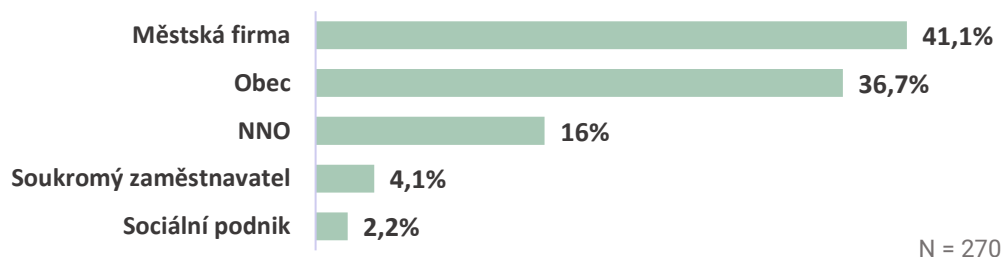
V 2. fázi pilotáže bylo zapojeno **celkem 97 zaměstnavatelů**, přičemž 16 z nich se účastnilo už 1. fáze. IPM byla nejčastěji realizována **obcemi, které představovaly téměř polovinu (47) všech zaměstnavatelů**. Významný podíl zaujímaly také **městské firmy (22)** a **nestátní neziskové organizace (NNO) (17)**. Soukromí zaměstnavatelé byli zastoupeni spíše okrajově (7), stejně jako sociální podniky (4).

GRAF 9
POČET ZAMĚSTNAVATELŮ DLE TYPU



Největší část účastníků pilotáže pracovala u městských firem (41 % všech zapojených osob). Podobně **vysoký podíl měly obce (37 %)**, NNO poskytly pracovní uplatnění 16 % účastníků, zatímco soukromí zaměstnavatelé se podíleli pouze 4 % a sociální podniky 2 %.

GRAF 10
PODÍL ZAMĚSTNANCŮ NA IPM DLE TYPU ZAMĚSTNAVATELE



Nejčastější pracovní pozici představoval úklid veřejného prostoru, kde působilo 57 % všech zaměstnanců na IPM. Druhou nejčastější oblastí byl úklid budov, institucí a domácností (11 %). Ostatní pracovní pozice byly zastoupeny výrazně méně: péče o zeleň a zahradnické práce (6 %), prodej a obsluha zákazníků či výroba a pomocné práce (obě po 5 %), údržba budov, řemesla a opravy techniky či třídění a svoz odpadu (4 %). Další kategorie, jako skladové práce nebo administrativa se pohybovaly mezi 3–2 %. Minimální zastoupení měly vzdělávací a pečovatelské služby nebo oblast IT.

GRAF 11

TYPY PRACOVNÍCH POZIC



N = 270

Vyhodnocení konceptu a pilotního nastavení parametrů IPM

Hlavní zjištění z 1. fáze evaluace relevantní i pro 2. fázi evaluace:

- o Po počáteční skepsi bylo IPM aktéry většinou hodnoceno jako potřebný a účinný nástroj. Nejpozitivněji ho hodnotili integrační pracovníci a zaměstnanci, pro zaměstnavatele představuje poměrně vysokou zátěž.
- o **Koncept IPM podporuje změnu postoje aktérů k dlouhodobě nezaměstnaným.**
- o Integrační podpora zahrnuje jak individuální, tak skupinové aktivity; lépe jsou hodnoceny individuální aktivity.
- o **Poskytování integrační podpory probíhá prostřednictvím interních nebo externích kapacit, často v kombinaci. Interní řešení podpory vykazuje větší efektivitu díky každodennímu kontaktu se zaměstnanci.**

Hlavní zjištění z 2. fáze evaluace:

- o Mzdový příspěvek ve výši 50 % mzdových nákladů je (prosociálními) aktéry považován za adekvátní, ale nepředstavuje primární motivaci IPM realizovat. Výše integračního příspěvku je hodnocena jako odpovídající.
- o **Efekt integrační podpory se spíše, než od vzdělání/praxe klíčového pracovníka, odvíjí od rozsahu potřeb zaměstnance a jeho motivace. Jako zásadní se pro efektivitu podpory jeví schopnost vést motivační rozhovor, znalost místní sítě sociálních služeb a dostatek času pro práci se zaměstnancem.**
- o IPOR a výkazy integračních aktivit jsou částí aktérů vnímány jako užitečný nástroj pro řízení podpory zaměstnanců, jiní je ale považují za formalitu bez praktického přínosu z důvodu nejednotných schvalovacích postupů na ÚP.
- o **Flexibilita rozsahu integrační podpory je využívána omezeně. Většina zaměstnavatelů vykazuje stabilně 16 hodin měsíčně, především z obavy z nenaplnění podpory v dalších měsících a s tím spojené ztráty příspěvku nebo kvůli dosažení hranice pro vyšší kompenzační složku příspěvku.**
- o Některým pracovištím ÚP chybí dostatečné časové i personální kapacity pro aktivní zapojení do (spolu)poskytování integrační podpory.

Mzdový příspěvek

Zjištění z 1. fáze pilotáže, že většina zaměstnavatelů považuje 50% mzdový příspěvek za nedostatečný vzhledem k nízké produktivitě zaměstnanců a časové zátěži, se ve 2. fázi pilotáže částečně potvrdilo. **Obecně totiž většina zaměstnavatelů považuje příspěvek za adekvátní, ačkoliv pro ně jeho výše nepředstavuje primární motivaci IPM realizovat.** Toto zjištění je ale zároveň silně ovlivněno tím, že pilotního ověřování se zúčastnili primárně motivovaní zaměstnavatelé s prosociálním nastavením.

„Pro nás každý příspěvek dojde. (...) Samozřejmě výkonnost zaměstnanců je oproti klasickým zaměstnancům z trhu práce úplně někde jinde. Je potřeba jim věnovat daleko víc času, i času, kterej nejsem schopnej vykázat do integračních aktivit.“

- Zaměstnavatel

Při detailním pohledu se ukazuje, že to, **jak zaměstnavatelé hodnotí výši mzdového příspěvku, se odvíjí zejména od reálných nákladů, které mají se zaměstnáváním osob s kumulovanými bariérami, resp. od rozsahu těchto bariér.** Pokud se jedná o osobu, která získá podporu, a i přesto se jí nedaří posunout, zaměstnavatelé považují polovinu mzdových nákladů za nízkou, přičemž by velká část z nich v případě volby raději sáhla po VPP, kde je příspěvek vyšší a administrativní zátěž nižší.

*„Samozřejmě bysme byli radši, kdybychom ho měli vyšší, protože my **na ten zbytek musíme hledat zdroje jiné, jelikož nejsme firma, která si ty peníze dokáže vydělat.**“*

- Zaměstnavatelka

Že by měl být mzdový příspěvek vyšší potvrzují i někteří pracovníci ÚP, podle kterých je dosavadní částka pro zaměstnavatele nezajímavá. Její zvýšení by podle nich pomohlo přesvědčit i zaměstnavatele v lokalitách, kde obecně nejsou nakloněni zaměstnávání této cílové skupiny.

Na druhou stranu někteří z dotazovaných zaměstnavatelů považovali příspěvek za motivační a byl pro ně zásadním impulsem ke zřízení IPM. V tomto ohledu není výjimkou, že zaměstnavatelé spojují oba finanční příspěvky – jak mzdový, tak integrační – do jednoho a využívají je na pokrytí svých nákladů spojených se

zaměstnancem. Ukazuje se, že tento model je běžný u zaměstnavatele, který podporu poskytuje sám, anebo na ni má interního pracovníka.

Organizace integrační podpory

Integrační podporu je možné zaměstnanci poskytovat prostřednictvím interního pracovníka zaměstnavatele, nebo skrze využití externích zdrojů včetně sociálních služeb či ÚP. Jednotlivé formy podpory jsme detailně popsali v 1. evaluační zprávě. Zde se budeme věnovat zejména roli ÚP, jehož služeb v rámci integrační podpory v 1. fázi pilotáže až na drobné výjimky skupinového poradenství nebylo využito.

Ačkoliv podmínky nástroje dovolují, aby integrační podporu včetně pozice klíčového pracovníka vykonával ÚP, evaluační zjištění naznačují, že **praktická realizace integrační podpory touto institucí se liší napříč lokalitami.**

V souvislosti s rolí klíčového pracovníka instrukce pro rok 2025 hovoří o tom, že ÚP má poskytovat pouze takové integrační aktivity, které spadají do jeho působnosti, čímž ho implicitně vyjímá z role klíčového pracovníka. Navíc zástupci realizačního týmu MPSV k tomu dodávají, že role ÚP jako klíčového pracovníka nedává smysl z podstaty jeho pozice při schvalování IPOR. Pracovníci ÚP v podobném duchu doplňují, že **na poskytování integrační podpory v takovém rozsahu nemají časové ani personální kapacity.** I tak se pár případů v rámci 2. fáze pilotáže objevilo. Ve dvou blíže zmapovaných případech se jednalo o situaci, kdy zaměstnavatel nesehnal kompetentního integračního pracovníka, a tak se podpory ujali zástupci ÚP se sociálním vzděláním. Tito pracovníci jsou však velmi specifictí pro svou vysokou motivaci a silné sociální cítění, tudíž nelze takové zapojení očekávat plošně. Navíc je třeba zdůraznit, že podporu poskytovali nad rámec své pracovní doby na ÚP na základě smlouvy se zaměstnavatelem provozujícím IPM (tj. ÚP jako instituce fakticky roli klíčového pracovníka nevykonával).

ÚP se však do poskytování integrační podpory mohl a na mnoha místech také zapojil jako poskytovatel určité části podpory. Většinou zaměstnavatelům nabízel pomoc se skupinovým poradenstvím v oblasti dluhů apod., což si všichni zapojení aktéři pochvalovali. **I v tomto případě však někteří zástupci ÚP hovořili o tom, že na vykonávání integrační podpory nemají časové nebo personální kapacity, přičemž**

zdůrazňovali, že tuto roli by v rámci IPM měli zastávat klíčoví pracovníci, resp. jiné sociální služby. Zástupci realizačního týmu MPSV k tomu však doplňují, že role ÚP je v rámci poskytování integrační podpory z podstaty této instituce neoddiskutovatelná.

Tvorba individuálního plánu osobního rozvoje (IPOR)

IPOR tvoří základní osu nástroje IPM, v praxi je však jeho vnímání mezi respondenty odlišné. Řada respondentů tento dokument společně s výkazy integračních aktivit označovala za **pracovní nástroj, prostřednictvím kterého mohou své zaměstnance lépe poznat, stanovit si cíle a systematicky sledovat jejich pokroky.**

Část klíčových pracovníků však tvrdila, že **IPOR, jeho revize a výkazy integračních aktivit by mohly mít tento potenciál, ale ze svých zkušeností je vnímají převážně jako formalitu.** Vyskytovaly se totiž obtíže s málo konkrétním, nebo naopak příliš detailním plánem. Pokud byl dokument vyplněn např. příliš detailně a některé plánované oblasti podpory se následně ukázaly jako nerelevantní, případně nesplněné, **vznikala potřeba revizí, které představovaly administrativní zátěž.** Výsledkem proto často bylo, že klíčoví pracovníci formulovali IPOR obecně a kopírovali vzor uvedený v metodice, nebo aktivity ve výkazech nezaznamenali, ačkoli je ve skutečnosti realizovali, aby **minimalizovali problémy při schvalování a nutnost následných úprav.**

*„Vedla jsem si přesný popis toho, co jsme na schůzce řešili a pak jsem přemýšlela, jak to dostanu do výkazu, protože to není kam dostat. Kolega mi vysvětlil, **ať se jenom držím IPORu, že ve finále je jedno, co tam napíšu, protože si to vlastně nikdo nečte.**“*

- Integrační pracovnice

*„Ona mi řekla (lokální koordinátorka), **ať nejsem moc konkrétní, že je lepší to mít trošku obecnější s tím, že se to potom může rozvinout,** než když budu konkrétní a pak zjistím, že jsou problémy to plnit. Takže mi spíš poradila, jak to tam zaonačit, ale přitom abych si do toho mohla schovat to, co jsem vlastně od těch lidí už zjistila.“*

- Integrační pracovnice

Respondenti proto navrhují zjednodušení IPORu i výkazu podpory, tj. zrušení rozdělení podpory do tematických kategorií a jejich nahrazení volnějším popisem problematických oblastí. Objevuje se však i názor, že je rozdělení na tematické

kategorie vyhovující zejména pro ty klíčové pracovníky, kteří nemají mnoho praxe v sociální práci, s tím, že by si dokázali představit zjednodušení formou předdefinovaných integračních aktivit, aby nemuseli vymýšlet popisy intervencí.

Evaluační zjištění naznačují, že zaměstnavatelé a integrační pracovníci za zmiňovanou administrativní zátěž nepovažují samotnou revizi dokumentu, jako spíše nejasný schvalovací proces ze strany ÚP, který se ukázal být nejednotným napříč jednotlivými pracovišti. Že primární problém netvořila samotná tvorba IPOR či výkazů potvrzuje i to, že zaměstnavatelé i integrační pracovníci si pochvalovali předvyplněné vzory dokumentů obsažené v metodice integrační podpory, které jim poskytly lepší představu o tom, do jakého detailu i s ohledem na citlivost informací mají zacházet. Za nápomocné považovali i kazuistické semináře, kde mohli vznášet dotazy a sdílet dobrou praxi. Podobné materiály obdrželi a semináře absolvovali rovněž pracovníci ÚP, kteří s nimi měli taktéž pozitivní zkušenost. **Evaluace proto dochází k závěru, že za formálním přístupem k tvorbě IPOR i výkazů ze strany klíčových pracovníků mohou stát nejednotné schvalovací postupy ÚP mnohdy plynoucí z obav pracovníků z případných kontrol** (více viz níže podkap. Tvorba individuálního plánu osobního rozvoje).

Rozsah podpory

Pokud jde o flexibilizaci rozsahu počtu hodin poskytované podpory v průběhu IPM, **zaměstnavatelé i integrační pracovníci uváděli, že spíše nevyužili možnosti v prvních měsících vykazovat podporu nízkou a v následujících měsících vykázat více.** Spíše se přibližovali nastavení rozsahu podpory 16 hodin měsíčně, jako tomu bylo v 1. fázi pilotáže. Ukazuje se, že **rozsah poskytnuté podpory se neodvívá ani tak od reálných potřeb zaměstnance na IPM, jako spíše od výše integračního příspěvku.** Dle instrukce totiž může být zaměstnavateli integrační příspěvek v 1. měsíci vyplacen pouze v případě, že zaměstnanec získá podporu alespoň v rozsahu 16 hodin, přestože díky flexibilizaci je možné v tomto měsíci neposkytnout podporu žádnou. Obecně pak může být základní příspěvek 4 700 Kč navýšen o kompenzační komponentu ve výši 1 400 Kč v případě poskytnuté podpory alespoň 16 hodin, a 2 800 Kč v případě alespoň 32 hodin poskytnuté podpory.

*„Přišlo mi složité, že byl rozparcelovanej (finanční příspěvek) na tři části (mzdový příspěvek + integrační příspěvek složený z integrační a mzdové složky), protože **stejně se všichni snaží získat asi to nejvíc, splnit těch 16 hodin.**“*

- Zaměstnavatelka

Tomu nasvědčuje i zjištění, že **někteří integrační pracovníci vůbec nevěděli o tom, že rozsah podpory může být flexibilní.**

*„Mně vždycky řekli, **kolik hodin musím mít.** To jsem si napsala do poznámek a když jsem dělala finální vyhodnocení, jsem ho dělala s paní, co je na úřadu práce, kdy mi to pomohla hlídat, aby mi hodiny seděly, protože to pro mě bylo marné.“*

- Integrační pracovnice

Pracovníci ÚP k tomu dodávají, že zaměstnavatelé běžně plnili 16 hodin, protože se **báli případných komplikací, které by jim zabránily potřebné hodiny v dalších měsících nasbírat.** V případě, že by totiž zaměstnanec na IPM ukončil pracovní poměr dříve, než by stihl absolvovat celkový rozsah hodin integračních aktivit stanovený na 16násobek počtu měsíců obsazení IPM, zaměstnavatel by musel vracet část příspěvku a byl by tím sankcionován on, přestože na situaci nemá přímý vliv. Na druhou stranu, **pokud to situace zaměstnance na IPM vyžadovala, zaměstnavatelé flexibilnější rozložení podpory ocenili.**

Integrační pracovník

2. fáze pilotáže víceméně potvrdila zjištění z 1. fáze, totiž že **o kvalitě poskytované podpory nevypovídá samotné vzdělání či praxe integračního pracovníka tolik jako charakter problémů a potřeb zaměstnanců, kterým je podpora poskytována.** I tak se ale ukazuje, že pracovníci se vzděláním sociálního pracovníka či s dlouholetou praxí v sociálních službách dokážou úspěšně řešit i složitější případy, zatímco poskytovatelé podpory se zkušeností např. z HR popisují pozitivní posuny zejména u motivovanějších zaměstnanců, kteří nemají výrazné problémy typu závislostí či psychiatrických obtíží.

*„Na malých lokalitách je problém, že tam není šance zprostředkovat nějakýho sociálního pracovníka, kterej by s těma lidma pracoval. Takže to vesměs dělali zaměstnanci obce. Musím říct, že **za rok se to děvčata naučila tak, že podporu na***

zpracování IPORů a výkazů aktivit už ode mě tolik nepotřebovaly. V letošním roce si požádali o tři nové lidi, nakonec se jim nástroj zalíbil a chtěj v tom pokračovat.“

- Lokální koordinátorka

Přes to všechno respondenti v rozhovorech zmiňovali **minimum, které by měl každý integrační pracovník splňovat – schopnost vést motivační rozhovor, empatie, lidský přístup a povědomí o lokální síti služeb.** Navíc se ukazuje, že na poskytování podpory, a hlavně administrativu s ní spojenou musí mít integrační pracovník **dostatek času.**

„To ani není sociální pracovník, ale takový profesionální kouč, který vás nevyhodnocuje, ale který vám dá podporu a hledá ve vás lidský potenciál. Prostě vám tu šanci chce dát.“

- Pracovnice ÚP

Ukazuje se, že pokud toto minimum chybí a není kompenzované relevantním vzděláním či praxí, poskytovaná podpora nedosahuje potřebné úrovně.

*„Pracovnice, od které jsem ty lidi přebírala, nebyla ani HR, to byla mistrová, úplně neposkvrněná čímkoliv. Ta se v tom plácala, nevěděla, co může, nemůže, lidi jí nechodili do práce. **Pak to bylo o tom, že jsem poradenství poskytovala i jí:** Co byste udělala, kdyby to byl řadový zaměstnanec a nechodil do práce? To věděla přesně. Říkám: Tohle je úplně stejné, vy ho přece nebudete chovat v bavlnce jenom proto, že je z projektu.“*

- Integrační pracovnice

Integrační příspěvek

Evaluační zpráva z 1. fáze pilotáže hovoří o tom, že aktéři, zejména zaměstnavatelé jsou z většiny s výší příspěvku spokojeni. **Ani 2. fáze pilotáže nepřichází se zjištěním, že by bylo zapotřebí výši integračního příspěvku měnit.**

Zaměstnavatelé s integračním příspěvkem pracují různým způsobem v závislosti na organizaci integrační podpory. V praxi se objevují různé formy distribuce příspěvku klíčovým pracovníkům od hrazení jejich práce prostřednictvím faktury až po využití příspěvku v rámci rozpočtu zaměstnavatele podle jeho vnitřních procesů.

Délka trvání IPM

Zjištění z 1. fáze, že 6 měsíců trvání IPM⁶ je pro většinu zapojených zaměstnanců nedostatečné, se ve 2. fázi pilotáže jednoznačně potvrdilo. **Doba podpory 12 měsíců a možnost prodloužení až na 24 měsíců v odůvodněných případech byly pozitivně hodnoceny.** Delší doba zaměstnání je podle respondentů efektivnější pro pracovní integraci, a zároveň zvyšuje pocit jistoty zaměstnanců, posiluje jejich motivaci, umožňuje řešit dluhy a dosáhnout souvisejících benefitů, např. vzniku nároku na podporu v nezaměstnanosti po skončení IPM.

*„Někdo je první půlrok úplně zlatej, co se týká pracovní morálky, a pak najednou klesne. (...) Takže ho musíte nechat trošku jako zadusit, ukázat, že autorita je důležitá uznávat. Pak to ten čas vyžaduje delší a **může mu to prodloužení jenom pomoci, protože mu dovolíte trošku selhat v chráněném prostředí na dotovaném místě, aby pak měl zase čas si uvědomit, kde je jeho místo v pracovním poměru, jak se má opravdu chovat.**“*

- Zaměstnavatelka

Na druhou stranu je podle respondentů **důležité vědět, kdy se zaměstnancem pracovní poměr ukončit v případě, že se ani po několika pokusech nepřizpůsobí pracovnímu režimu. To však neznamená, že by mělo zcela dojít k ukončení poskytování podpory.**

*„Psychicky to nedával, takže už bylo z výchovných důvodů nasadit pracovní poměr ukončit, ať by byl jakýkoli. (...) **Asi si potřebuje uvědomit, že na dlouhodobou práci se jen tak nenarazí.** (...) Samozřejmě to ale neznamená, že by přišel o psychosociální podporu, potřebuje ji velmi intenzivní, neustále potřebuje všechno připomínat, ke všemu dotlačit a zároveň potřebuje cejtit, že na tom světě není sám.“*

- Zaměstnavatelka

Je však třeba konstatovat, že ani v 2. fázi pilotáže nebylo možné skutečně ověřit parametr délky podpory, neboť nové lokality začínaly nabírat zaměstnance až v dubnu, a zároveň byla pilotáž ukončena k 31.12.2025 bez další návaznosti. Celý rok tak bylo na IPM jen minimum zaměstnanců, kteří se účastnili obou fází pilotáže.

⁶ V 1. fázi pilotáže byla vzhledem ke zpoždění spuštění pilotáže zřizována IPM primárně na 6 měsíců s tím, že minimální doba obsazení IPM byla 3 měsíce.

Vyhodnocení procesů spolupráce mezi jednotlivými aktéry pilotního ověření IPM

Hlavní zjištění z 1. fáze evaluace relevantní i pro 2. fázi evaluace:

- o Důležitou roli mají lokální koordinátoři – zajišťují metodickou i organizační podporu, propojují aktéry v terénu a realizační tým pilotáže.
- o **Při náboru zaměstnanců je důležité jim vysvětlit podstatu IPM, aby nebylo chápáno jen jako pracovní příležitost.**
- o Rizikem pro plošné zavedení IPM je nedostatečná kapacita sociálních služeb.

Hlavní zjištění z 2. fáze evaluace:

- o Pro efektivitu IPM je zásadní vyjasnění vize nástroje a její jednotná komunikace napříč aktéry. V opačném případě dochází k náboru nevhodné cílové skupiny, která nemůže naplnit primární cíl nástroje, tj. integraci na volný trh práce.
- o **IPM mají motivaci realizovat spíše zaměstnavatelé se sociálním cítěním a s dlouhodobě fungujícími vztahy s ÚP. Odrazující je naopak pasivní či negativní přístup ÚP a očekávaná administrativní zátěž.**
- o Pracovníci ÚP se v pilotáži nejvíce obávali rekrutace zaměstnavatelů, množství administrativy a následných kontrol.
- o **Při výběru zaměstnanců je klíčové zohlednit jejich integrační potenciál, adekvátnost pracovního místa k jejich specifickým a časové i kompetenční kapacitě integračního pracovníka.**
- o ÚP je při kontrole výkazů integračních aktivit limitován nedostatkem informací o dění v terénu a omezenými kompetencemi v oblasti sociální práce. To vede buď k nadměrné zátěži zaměstnavatelů, nebo nepodloženému schvalování výkazů. Pro plošné nasazení nástroje je třeba sladit procesní postupy na ÚP.
- o **Hladkému schvalovacímu procesu brání odlišné vnímání účelu výkazů integračních aktivit mezi ÚP a klíčovými pracovníky. Pracovníci ÚP preferují administrativní přesnost, sociální pracovníci se soustředí na přímou práci.**
- o Pro kontrolu plnění integrační podpory se osvědčuje telefonický nebo osobní kontakt ÚP s integračním pracovníkem či přímo se zaměstnancem na IPM.
- o **ÚP musí mít při zavedení IPM do nástrojů APZ podmínky pro intenzivnější (sociální) práci s uchazeči. Zdůrazňuje proto, že: 1) nástroj nemůže být nasazován ve velkém; 2) potřebuje adekvátní personální zajištění.**

Role koordinátorů v pilotáži IPM

IPM znamenalo pro jednotlivá území úplnou novinku jak z ideového hlediska, tak z hlediska praktické realizace. Proto byly v rámci pilotáže zavedeny pozice koordinátorů pilotních lokalit, jejichž rolí bylo podpořit vznik integračních pracovních míst a průběžně pomáhat všem zapojeným aktérům v jejich úspěšném fungování. Každá ze zapojených lokalit tak měla svého lokálního koordinátora IPM v rozsahu polovičního pracovního úvazku. Ve třech lokalitách byl úvazek rozdělen mezi dvě osoby. **Celkem tedy bylo v 2. fázi 28 pozic lokálních koordinátorů, k nimž bylo ještě přidáno 7 pozic tzv. seniorních koordinátorů**, kteří se rekrutovali z lidí zastávajících pozici koordinátora v 1. fázi, a měli na starost vést a podporovat vždy 3 nové koordinátory.

Koordinátoři stejně jako v 1. fázi pilotáže průběžně poskytovali podporu všem zapojeným aktérům v procesu realizace. V praxi poskytovali metodickou a organizační podporu především zaměstnavatelům, tvořili spojovací článek mezi zaměstnavateli a ÚP a řešili nastalé problémy. Jejich zásadní rolí bylo také síťování v lokalitách, tedy napojení aktérů IPM na existující místní sítě nebo podpora vytváření nových sítí, které jsou předpokladem pro optimální fungování nástroje a dosažení očekávaných výsledků. Koordinátoři rovněž plnili zásadní roli při přenosu informací a zkušeností z terénu k metodickému vedení pilotáže a naopak. Seniorní koordinátoři se podíleli na tvorbě školení a metodických materiálů.

Respondenti v naprosté většině hodnotili koordinátory velmi pozitivně a mnohdy je považovali za nezbytnou součást pilotáže. Tam, kde lokální koordinátoři nebyli přirozeně tolik aktivní, docházelo ke špatnému přenosu informací mezi aktéry, různorodým výkladům podmínek nástroje či ke skepsi k celkovému pojetí IPM.

Motivace zaměstnavatelů

Tomu, jakými způsoby lze rekrutovat zaměstnavatele do realizace IPM, jsme se detailně věnovali v rámci 1. evaluační zprávy. Specifickým problémem náboru zaměstnavatelů v 1. fázi pilotáže pak byla **otázka subjektů uznaných na chráněném trhu práce**. O účast v pilotáži IPM měly zájem i sociální podniky zaměstnávající především zdravotně postižené, avšak jejich zapojení nebylo možné kvůli podmínkám dotačního programu OPZ+ související s opatřením k eliminaci dvojího financování. Z

těchto důvodů nebyli do pilotáže zapojeni vysoce motivovaní zaměstnavatelé s výrazným integračním potenciálem. **Pro 2. fázi pilotáže byly podmínky upraveny tak, že se subjekty z chráněného trhu práce mohly zapojit a nabrat zaměstnance na IPM, podmínkou však bylo, že nesmí jít o osoby se zdravotním postižením. Díky tomu se do pilotáže zapojily 2 sociální podniky uznané na chráněném trhu.**

Cílem této navazující evaluace bylo detailněji identifikovat motivace zaměstnavatelů k (ne)provozování IPM. Potvrzuje se, že **zásadní motivací pro zaměstnavatele k realizaci IPM zůstává snaha pomáhat sociálně znevýhodněným lidem**, nikoliv primárně finanční motivace, ačkoliv i ta je pro řadu zaměstnavatelů klíčovým bonusem, a především náhradou za absentující VPP.

„Tím, že se posouvá, mi dává takovej vnitřní pocit, že to má smysl. Vidíte, že z člověka, kterej bydlel ve squatu, kdy defacto, když přišel na pohovor, jsem si říkal, co to je zač, tady máte člověka, kterej je ve vlastním, pracuje, rodina se s ním vídá, a tak nějak se postupně zapojuje do chodu.“

- Zaměstnavatel

Někteří motivovaní zaměstnavatelé, kteří sami poskytovali podporu, vnímali IPM jako **příležitost se přiblížit k zaměstnancům** (nejen těm na IPM), **lépe poznat jejich osobnost a příčiny pracovních překážek**. Díky tomu mohli nastavit jejich pracovní režim tak, aby vyhovoval oběma stranám.

*„Po šesti měsících jsem zjistil, proč mu některý věci říkám na třikrát. (...) **Má mentální retardaci, na kterou bych nikdy nepřišel, kdybychom se nebavili.**“*

- Zaměstnavatel

*„Když jsem byla její zaměstnavatel před dvěma lety (v rámci VPP), jen jsme podepsali pracovní smlouvu a nazdar. Vedoucí zkontroloval, že odvádí správně práci, ale nikdo se neptal, kde bydlí, co děti. (...) Teď, když jsme měli IPM, jsme byli nuceni se jednou měsíčně na dvě hodiny potkat, **vedla jsem s ní rozhovor, při kterém jsem se dozvěděla spoustu věcí, při kterých mě hnedka napadalo, jak jí může naše organizace pomoci.**“*

- Zaměstnavatelka

Naopak obavy ze zapojení do pilotáže často pramenily ze strachu z administrativní zátěže, která se u části zaměstnavatelů stala zásadním tématem (více viz níže podkap. Tvorba individuálního plánu osobního rozvoje). **Řada zaměstnavatelů však uvedla, že po administrativní stránce byla s IPM spokojena.**

Pro některé zaměstnavatele byl klíčový i přístup ÚP k nástroji. Pakliže pracovníci ÚP nebyli IPM nakloněni, neorientovali se v něm a neuměli poradit, zaměstnavatelé nebyli tolik motivováni IPM realizovat a zároveň pro ně byla komunikace nástroje nepřehledná, a tak zůstali na nastudování nových materiálů sami, což je zatížilo. V tomto ohledu je stěžejní také role lokálního koordinátora, který má zaměstnavatele při realizaci IPM podporovat. Ukazuje se, že pokud koordinátor pro zaměstnavatele nebyl oporou, pociťovali větší zátěž. **Naopak, pokud pracovníci na ÚP byli naklonění novému nástroji a koordinátor byl proaktivní, zaměstnavatelé IPM spíše přijali.**

„Komunikovali to typem: Je tady něco novýho, já to neumím, nevím, jestli se to osvědčí, tak to pojd'me zkusit spolu, ale nemůžu vám nic garantovat.“

- Zaměstnavatelka

*„Jsem zvyklá se prodírat příručkama, takže jsem si říkala: Další nutnost, něco si z toho musím rychle vzít. Ale dokážu si představit, že lidi, který nejedou v projektových žádostech, nechtou příručky, tohle mohlo vážně odradit. **Když si představím starostu, ktorej má zaměstnat tři lidi, úplně si nebude číst tři příručky o deseti stránkách.**“*

- Zaměstnavatelka

V souvislosti s tímto někteří zástupci ÚP zmiňovali, že **je dobré při náboru zaměstnavatelům rovnou nabídnout konkrétní integrační pracovníky či přímo zaměstnance vybrané „na míru“.** Tito zaměstnavatelé pak cítí potřebnou oporu oproti těm, kteří si IPM hned zpočátku spojí s četnými obavami.

*„**Ten nástroj není natolik silný, aby ohromoval. Jenom silná síť má větší váhu, než že občas někde něco vystřelí.** Když si uvědomím, jak je čas drahý pro tyto lidi, (...) bez návaznosti služeb a nabídky partnerů ... Už rovnou představím IPM, maska dělá to a to, integrační proces vám zadministruj, předejte si kontakty.“*

- Pracovnice ÚP

Nábor zaměstnanců

Respondenti otázku výběru zaměstnanců považují za zásadní aspekt dosažení očekávaného efektu IPM. Způsobům, jakými lze dosadit konkrétní osobu na IPM, jsme se věnovali především v 1. evaluační zprávě. V 2. fázi pilotáže jsme se proto zaměřili na spolupráci aktérů při náboru zaměstnanců. Ukazuje se, že **při rekrutaci zaměstnanců je klíčová kooperace všech zapojených aktérů od ÚP přes zaměstnavatele a integrační pracovníky až po sociální služby**, jejichž klientem může být potenciální uchazeč o IPM.

Při výběru je totiž nutné zohlednit specifické potřeby uchazeče, motivaci a jeho integrační potenciál, přičemž těmito informacemi disponuje **sociální služba**, do které zájemce o IPM může již před nástupem na IPM docházet. Zároveň je v celém procesu zásadní **integrační pracovník**, který se musí vyjádřit, zda má dostatečnou kapacitu, znalosti a kompetence k poskytování podpory danému zájemci s konkrétními bariérami.

*„Říkal (integrační pracovník), že u náboru chce být, protože už má nějaké zkušenosti, ví, co od toho očekávat, a **byl by rád, kdyby opravdu spolupracoval se zaměstnancem, který má zájem pracovat a má zájem spolupracovat i s ním.**“*

- Zaměstnavatel

Dále **zaměstnavatel** musí zvážit své možnosti v zajištění pracovního mentoringu i integrační podpory a zároveň musí zohlednit charakter práce, kterou by mohl daný zájemce vzhledem ke svým bariérám vykonávat. V praxi se jako efektivní přístup ukázal, když si zaměstnavatel uchazeče pozval na několik schůzek přímo na pracoviště, ukázal mu, jak bude jeho práce vypadat, zároveň se trochu seznámil s rozsahem jeho bariér, a na základě toho vyhodnotil, zda je pro něj daný zaměstnanec vhodný či nikoliv.

*„Na mé pozice, kdy přicházejí do styku se strojema, ta důvěra je na nule, pokud vám řekne, že nepil, a v jedenáct nadejchá. Pak to z něj leze, že vlastně vypil lahev vína, předtím vodku. (...) **Ještě by se jim něco stalo, třeba na přípravných stavebních pracích.**“*

- Zaměstnavatel

Nakonec klíčovým aktérem je také **ÚP**, který musí posoudit, zda uchazeč splňuje podmínky projektu a cílové skupiny IPM. V mnoha případech jsou také pracovníci ÚP těmi, kdo vytipovávají vhodné účastníky s integračním potenciálem ze své databáze. I 2. fáze pilotáže však potvrdila, že tito **zaměstnanci se v praxi spíše neosvědčují**. Podle respondentů to může být tím, že v národních projektech, ze kterých bylo v roce 2025 IPM financováno, je velké množství účastníků a pracovníci ÚP se s nimi běžně před doporučením na IPM moc nevidí. To by se podle nich mohlo přechodem do regionálních projektů v roce 2026 změnit. V nich je méně účastníků, navíc jsou zaměřené na cílovou skupinu lidí se specifickými potřebami a poradci je znají déle. **Do pilotáže však byla zapojena i pracoviště, která se dlouhodobě věnují intenzivní práci s obtížně zaměstnatelnými uchazeči, tudíž jsou s nimi v pravidelném kontaktu a dobře je znají.** Stejně tak mají kontakty na zaměstnavatele, kteří zaměstnávají lidi s kumulovanými handicap, a tak dokázali vhodně napárovat zaměstnance se zaměstnavateli, a IPM zde vykazovalo značnou účinnost.

V oblasti výběru zaměstnanců pak někteří aktéři naráželi na **rozpor mezi definicí cílové skupiny IPM a cílem, ke kterému by mělo zaměstnání člověka na IPM směřovat, resp. komunikací tohoto cíle**. Na jednu stranu byl na zaměstnavatele vytvářen ze strany ÚP nebo municipalit tlak na to, aby na IPM umisťovali obtížně uplatnitelné osoby s kumulovanými bariérami, a zároveň byli konfrontováni z pozic vedení MPSV a ÚP s tím, že se zaměstnance za dobu intervence nepodařilo posunout na otevřený trh práce, čímž byla fakticky zpochybňována funkčnost nástroje jako takového. Ukazuje se však, že primární problém není v definici cílové skupiny nebo vize IPM, jako spíše **v rozdílné komunikaci nového nástroje jednotlivými aktéry napříč lokalitami**. Evaluační zjištění naznačují, že by bylo třeba **celkovou vizi IPM jasněji, a především jednotně komunikovat mezi všemi zainteresovanými aktéry a doplnit IPM nízkoprahovějším nástrojem, který by byl vhodný i pro nejobtížněji uplatnitelné osoby s četnými bariérami na trhu práce**.

„Když nám úřad práce a MPSV představovali nástroj, měl být, teď to řeknu asi hnusně, pro sociální dno. (...) Podle toho se klienti vybírali. (...) Až potom, co jsme je nabrali, nám bylo řečeno, že to není úplně ideální, chceme vidět, jak je umístíte na volnej trh práce. Říkám: Skvělý, mám tady celoživotního bezdomovce, čtyři ženský, co

odpočítávaj do důchodu. Mají problémy, jim to pomohlo se stabilizovat (...), ale malovat si to sluníčkově, kór tady je pracovních příležitostí prostě málo (...), nedává smysl.“

- Zaměstnavatelka

*„Ta jasná návaznost na otevřený trh práce, co se od toho očekávala, obávám se, že to zůstalo ve své skořápce a tam to taky zůstane. **Adaptace toho člověka, dejme tomu i té mojí alkoholičky, že půjde do běžného zaměstnání, to je fikce.“***

- Pracovnice ÚP

Zajištění integrační podpory

Způsobům, jak integrační podporu zajistit, a tomu, jaké se s různými přístupy pojí benefity či překážky, jsme se věnovali detailně v rámci 1. evaluační zprávy. V rámci 2. fáze pilotáže však bylo v této oblasti nejvíce tematizováno, že **jakýkoliv způsob organizace integrační podpory vyžaduje pro dosažení očekávaného dopadu u zaměstnance intenzivní spolupráci všech relevantních aktérů.**

Stejně jako v 1. fázi pilotáže tuto potřebu i ve 2. fázi zmiňovali méně zkušení poskytovatelé integrační podpory. Ti by ocenili propojení se sociálními službami, které by umožnilo konzultovat problematické situace nebo získat inspiraci. Ukazuje se však, že tato potřeba často naráží na **limity praxe – nezkušení poskytovatelé podpory mnohdy působí v lokalitách, kde se nepodařilo najít vhodnějšího klíčového pracovníka a kde je zároveň nízká dostupnost potřebných sociálních služeb.** V případě úplné absence služeb by integrační pracovníci ocenili seznam poskytovatelů integrační podpory, který by umožnil jejich vzájemné propojení.

*„Byla jsem limitovaná tím, že u nás (...) **nemám možnost jakéhokoliv zasítování, neměla jsem možnost sehnat ubytování třeba v azylových domech.** Tady je jedno nízkoprahové centrum, to tehdy ještě ani nebylo. Musela jsem se radit s OSPODem, ale to, co mi poradil, tyhle možnosti ubytování jsem znala už i já.“*

- Integrační pracovnice

Potřebu koordinace kromě integračních pracovníků vyjadřovali také zaměstnavatelé i zástupci ÚP. U pracovníků integrační podpory a zaměstnavatelů jde zejména o propojení a předávání dobré praxe. Zástupci ÚP zase zmiňovali, že se necítí do celého

procesu příliš zapojeni. Přestože mají na starost schvalování IPORů a výkazů integračních aktivit, jsou klíčoví pro výběr zaměstnanců, pomáhají při náboru zaměstnavatelů, svou pozici považují spíše za formální, protože o dění v terénu nemají moc informací. V tomto ohledu byla v pilotu zaznamenána pozitivně hodnocená praxe, kdy byla **lokálním koordinátorem organizovaná měsíční setkání s relevantními aktéry od ÚP přes zaměstnavatele, integrační pracovníky, vedení města až po poskytovatele služeb**. Setkání sloužila k předávání zkušeností či řešení problematických situací. Podobně v jiné lokalitě taková pravidelná setkání s úspěchem organizoval ÚP. Ukazuje se však, že na pořádání podobných setkání ve většině lokalit ÚP spíše nemá kapacity. **Evaluační zjištění proto naznačují, že pozice koordinátora, který je proaktivní a flexibilně reaguje na potřeby aktérů v lokalitě, je v rámci IPM nezastupitelná.**

Kontrola individuálního plánu osobního rozvoje

Jako výrazně problematické místo se v 1. i 2. fázi pilotáže ukázala povinnost schvalování IPOR a výkazů integračních aktivit, které je úkolem ÚP. Z důvodu jeho organizační struktury a rozdělení agend bylo běžné, že ti pracovníci, kteří byli u zařazení účastníků projektu na IPM (často poradci pro klienty), a tudíž alespoň částečně znali jejich bariéry na trhu práce, nebyli těmi, kdo jejich IPOR a výkazy schvalovali (viz graf č. 12 níže). V praxi tedy **dokumenty schvalovali pracovníci, kteří nemohli reálně hodnotit, zda byly dobře zmapovány bariéry zaměstnance a zda plán odpovídá jeho potřebám.**

GRAF 12

POZICE PRACOVNÍKA KOP SCHVALUJÍCÍHO IPOR



N = 30

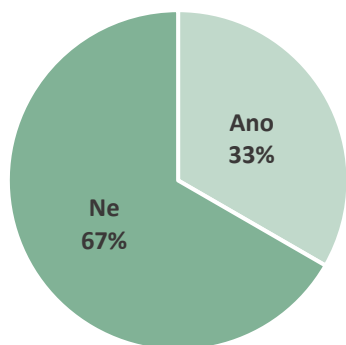
„Na rovinu přiznávám, že pro mě jako pro pracovníka úřadu práce, kterej měl odsouhlasovat IPOR a potom každý měsíc práci s klientem, jestli to koresponduje s IPORem, jsem z toho neměla úplně dobrý pocit, že bych tomu rozuměla a že jsem oprávněná do toho nějakým způsobem vstupovat.“

- Pracovnice ÚP

V kombinaci s deklarací některých pracovníků ÚP, že **nemají dostatečné informace o dění v terénu** nebo **nemají znalosti v oblasti sociální práce** (viz graf č. 13 níže), docházelo k tomu, že jednotlivá pracoviště **ke kontrole IPORů a vykazovaných aktivit přistupovala odlišně**. Zatímco v některých lokalitách šlo spíše o formální proces bez větších nároků, jinde po zaměstnavateli ÚP požadoval přesné záznamy ze schůzek se zaměstnancem či detailní popisy intervencí, což pro zaměstnavatele znamenalo **významnou administrativní zátěž** a postrádalo smysl v kontextu realizace nástroje.

GRAF 13

MÁ PRACOVNÍK SCHVALUJÍCÍ IPOR KVALIFIKACI SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA?



N = 30

„Člověk, kterej není sociální pracovník, dělá hlavně administrativu a nezná toho zaměstnance, těžko může posuzovat, jestli je to dobře uchopený, jestli se s ním pracuje správně, aby ho to posouvalo. A aby to bylo i z lidskýho hlediska správně, není to jenom o papírech.“

- Pracovnice ÚP

Pracovníci ÚP k tomu ale dodávají, že některým zaměstnavatelům, respektive integračním pracovníkům také trvalo, než se naučili výkazy vyplňovat.

„Neviděla jsem tam posun, tak jsem potřebovala, aby to poupravili. Aby se zaměřili na to, co za ten měsíc udělali, kam se posunuli. Protože pro ně to bylo taky nový, nepochopili, o co nám jde, co vlastně v tom IPORu musí bejt vidět, ta práce a kýžené výsledky, a ne to jenom kopírovat měsíc po měsíci.“

- Pracovnice ÚP

Evaluační zjištění naznačují, že tento rozpor může být způsoben **odlišným vnímáním účelu těchto formulářů mezi ÚP a integračními pracovníky**. Zatímco pracovníci ÚP jsou zvyklí kvůli kontrole na plnění indikátorů a administrativní přesnost, sociální pracovníci vnímají, že vyplňování formulářů jim bere čas, který by mohli strávit intenzivnější prací s klientem či poskytnutím podpory více zaměstnancům. Mnozí k tomu dodávají, že integrační podporu poskytují nad rámec své standardní agendy, a proto na detailní vypisování nemají čas.

*„Tady byl zaměstnavatel, ti to měli takzvaně na háku, co budou psát do integračního procesu. (...) To mi kolegyně říká, že je to o zápise: **Oni s nima radši pracovali. Ale jak to mám vědět, z toho zápisu to nepoznám.**“*

- Pracovnice ÚP

*„My jsme loni měli šest zaměstnanců, **letos jsme to zmenšili na dva, protože je to z hlediska integračních pracovníků opravdu velmi náročné, jak administrativně, tak možná v některých případech i trochu psychicky.**“*

- Zaměstnavatel

Zajímavý pohled přinesla pracovnice ÚP, která pomáhala s nastavením IPM na KoP ÚP, ale nevyhodnocovala IPORy. Naopak se stala integrační pracovnící, což jí přineslo unikátní pohled. Na jednu stranu kladla důraz na to, aby ve výkazech byly zaznamenávány reálné posuny, ale na stranu druhou zmínila, že integrační podpora je individuální a nelze do výkazu zapsat tak, jak by si někteří úředníci představovali.

*„Že se to někde předkládá na vyhodnocování, mi to přijde strašně těžko oddělitelné, že to má dělat někdo, kdo není součástí integračního procesu. Neděláme, jak to říct, tabulku, kde se to všechno projevuje. To je poradenský proces, ten nejde úplně dobře zmapovat. Můžeme se držet nějakých rámců, ale **to by nepřineslo vůbec nic tomu člověku, kdybysme jeli jenom rutinu, že se to po nás chce.**“*

- Pracovnice ÚP

Zaměstnavatelé, integrační pracovníci i někteří pracovníci ÚP proto apelují na to, aby úředníci měli k dispozici jednoduché návody na to, jak a podle jakých kritérií schvalovat IPORy a s nimi spojené výkazy. Zejména by podle nich měl být kladen

důraz na zaznamenání dosažených výsledků na úkor vypisování průběhu aktivit. Obecně se pak v oblasti IPOR ukázalo jako **užitečné si představy o podobě IPOR a výkazů vzájemně mezi zaměstnavatelem a ÚP vyjasnit již na začátku.**

„Samotné vyplňování výkazů by nebylo tak složité, pokud by bylo jasné, co v nich má být. (...) Když to není úplně jasné, dochází k takovým šíleným excesům, že po vás někdo chce, abyste mu tam psal, na co jste se ptal a jak vám ten člověk odpovídal.“

- Zaměstnavatel

Pracovníci ÚP si ale na druhou stranu velmi pochvalovali **metodickou podporu od koordinátorů, připravené vzory IPORů a výkazů integračních aktivit i setkání s realizačním týmem MPSV**, kde dostávali prostor pro své dotazy. V tomto ohledu je tedy otázkou, zda je zjednodušení zmíněných materiálů nebo větší metodická podpora ÚP vůbec možná.

V souvislosti se zaměřením výkazů pouze na výsledky někteří pracovníci ÚP namítají, že dokument v této podobě nezajišťuje kontrolu nad tím, zda k vykazované podpoře zaměstnance na IPM skutečně dochází. Běžnou praxí některých KoP ÚP v 2. fázi pilotáže proto bylo, že pravidelně **telefonicky komunikovali s integračními pracovníky, kteří se na ně obraceli s nejrůznějšími tématy.** Někteří byli proaktivnější, a dokonce za integračními pracovníky k zaměstnavateli jezdili, nabízeli pomoc s poradenstvím klientů atd. V obou případech zástupci ÚP dokázali navnímat, zda k integrační podpoře dochází či nikoliv. **Dalším způsobem zjišťování skutečné situace v terénu byly pravidelné schůzky se zaměstnanci na IPM.** V jedné lokalitě, přestože měla vysoký počet IPM, byla zavedena praxe setkávání s klienty jednou za 3 měsíce v budově ÚP jako součást projektové aktivity poskytování poradenství. Tyto schůzky byly oceňovány zástupci ÚP jako velmi přínosné tím, že pokroky u mnoha klientů byly výrazně viditelné. ÚP díky této krátké schůzce může lépe vyhodnotit, zda se zaměstnanec účastní vykazovaných aktivit a zda u něj dochází k deklarovanému posunu.

„My přes IPORy vidíme nějaký posun, kterej nám tvrděj, ale ve finále nevíme, jestli to tak skutečně je.“

- Pracovnice ÚP

Pro některá, především menší pracoviště či pracovníky ÚP je však **zapojení osobních setkání s klientem či intenzivnější spolupráce s integračním pracovníkem vzhledem k množství agendy a personálním kapacitám nepředstavitelné**. Mnohdy tuto roli místo ÚP zastával lokální koordinátor, bez kterého by komunikace s integračními pracovníky vážla. V souvislosti s tím pracovníci ÚP **zdůrazňují potřebu personálního zajištění realizace IPM**.

„Tady na úřadech práce jsme strašně přetížení. Tím, že hodně lidí propustili, vám zůstává práce i za ostatní. I ti vedoucí nemají jakoby dostatek prostoru na to, aby vysedávali s někým a říkali si konkrétní věci.“

- Pracovnice ÚP

*„IPM jsem si vzala, protože jsem neměla, komu jinému ho dát. Tady všichni dělají takovej objem práce na jednotlivce, že přidat jim další agendu by bylo nemyslitelný. **Pokud se něco takhle vymyslí, je to super, ale musí na to být člověk.**“*

- Pracovnice ÚP

Podle našich zjištění je nedostatek personálních kapacit citelný zejména na menších KoP v odlehlejších oblastech, zatímco ve větších městech mají pracoviště kapacit více. **Na malých pracovištích je tak nereálné, aby se agenda IPM více rozvíjela a bez pomoci lokálních koordinátorů nebo jiných externích subjektů zvládla kvalitně realizovat**. Toto zjištění je v rozporu s potřebností nástroje v těchto územích, neboť dlouhodobě nezaměstnaní uchazeči s kumulovanými bariérami se často koncentrují právě v menších a odlehlejších oblastech.

Začátky IPM na kontaktních pracovištích ÚP ČR

Pro většinu KoP ÚP představovalo IPM v rámci 2. fáze pilotáže zcela nový nástroj, jehož **realizace byla přirozeně spojena s velkými obavami. Jednou z nich byla zejména rekrutace zaměstnavatelů**. Za podpůrný prvek v počátcích pilotáže pracovníci ÚP označovali **existující síť zaměstnanosti**. Tam, kde měl ÚP dlouhodobě navázanou spolupráci se zaměstnavateli podobné cílové skupiny např. v rámci mikroregionů, bylo pro něj mnohem jednodušší je přimět ke spolupráci i na pilotáži nového nástroje.

*„Věděli jsme, že jim budeme muset vysvětlit administrativní zátěž. **Byť to vypadá na papíře hezky, zkušenost při realizaci je hodně náročná.**“*

- Pracovnice ÚP

*„Vidíte, že sociálním službám se to líbí, viděj, že ten člověk potřebuje pomáhat i se sociálním, nejen s prací, ale vždycky jsme pak narazili na to, že chybí zaměstnavatel, který by takového člověka, který je třeba i zasíťovaný, někam se chce posunout, ví, co by chtěl, ale **má takové limity, že zaměstnavatel ho prostě nechce.**“*

- Pracovnice ÚP

Pracovníci ÚP dále často zmiňovali **strach z množství nové administrativy a s ní spojených kontrol**. V souvislosti s Dohodou o vytvoření IPM se objevil názor, že **ani po detailním nastudování některé postupy nebyly jasné**, navíc informace v ní podle respondentů nebyly zcela v souladu s informacemi v instrukci.

*„**Než jsem vytvořila dohodu, tak jsem se s tím tak zlobila, že to letělo do kouta a říkala jsem, že žádný IPM dělat nebudeme.** Na začátku byla administrativa opravdu náročná, protože jsem čekala, že to bude automaticky všechno přichystaný a vlastně nebylo.“*

- Pracovnice ÚP

*„Oni (poradci v projektu) nebyli schopný se to ještě učit, protože ten nástroj je nový. Kolegyně, která to kontrolovala, měla každé měsíci dohodu před sebou, aby všechno klapalo. Podmínek je tam strašně moc, aby dostali mzdový a integrační příspěvek. **Je tam hrozně moc odlišností od našich standardních dohod na jiné nástroje.**“*

- Pracovnice ÚP

„Vždycky jsem se modlila, abychom splnili šestnáct hodin a nebyla tam nějaká výjimka.“

- Pracovnice ÚP

Pracovníci ÚP navrhovali, aby při plošném nasazení nástroje existoval někdo, na koho se mohou obrátit a kdo bude odpověď adresovat vedoucím pracovníkům, kteří mají IPM na starost, napříč republikou. Lze totiž očekávat, že pracoviště se potýkají s podobnými problémy, a tak by bylo vhodné jejich postupy sjednocovat. V prvních

dvou fázích pilotáže tuto roli zastával realizační tým MPSV, který kvůli přesunu IPM do regionálních projektů ve 3. fázi existovat nebude.

Zástupci ÚP naopak oceňovali inovaci, kterou s sebou IPM přináší, tedy že se zaměstnanci pracuje i v sociální oblasti. Upozorňovali ale na to, že **aby byl nástroj efektivní, nemůže být nasazován ve velkém**. Podle nich by měli být na IPM zařazováni jen jedinci, kteří jsou skutečně motivovaní, jiní kvalitu nad kvantitou vyzdvihovali z pohledu integrační podpory, kdy podle nich není možné, aby měl integrační pracovník pod sebou více zaměstnanců. Další zmiňovali nedostatek personálních kapacit na ÚP.

„Tam by se měl dávat limit, kolik lidí bude podpořeno v kraji. Ne, že tady pojede sto, tisíc lidí, to je pak rutina ctrl c, ctrl v. Protože pokud dělá integračního pracovníka jeden člověk úplně všem, stane se to, co jsem byla svědkem, že se nevěnuje úplně.“

- Pracovnice ÚP

„Nerad bych se dočkal toho, že budeme muset obsazovat desítky IPM, protože na to ten nástroj fakt není. Ze začátku jsem tomu moc nevěřil, nakonec mě to přesvědčilo, že svý místo v rámci APZ má, ale je to nástroj pro naprosto specifickou skupinu klientů a pro speciální zaměstnavatele, kterých taky není moc, který do toho půjdou.“

- Pracovník ÚP

Někteří respondenti zmiňovali, že si **nejsou jisti, zda nástroj tohoto typu s přesahem do sociální oblasti spadá do kompetence ÚP** (více viz podkap. Tvorba individuálního plánu osobního rozvoje). Někteří proto navrhovali, že by IPM měla mít na starost města a obce se sociálním odborem, která disponují kapacitami pro administraci IPM.

„Myslím si, že to má obrovský potenciál hlavně na obcích, že ten integrační proces hodně souvisí se sociálním podnikáním, že se to mělo uchopit rovnou dohromady.“

- Pracovnice ÚP

„Získala naslouchátko, řeší se domácí násilí, že může chodit do práce, i to je úspěch.

(...) Ale to je právě to, co by mělo vykonávat město, to je si myslím sociální práce města. Pro nás je klíč dostat je z úřadu práce. Oni by nám je vlastně měli už dodat tak připravený, že bychom se je potom v uvozovkách jenom snažili dostat na trh práce.“

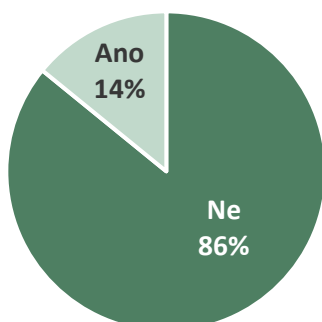
- Pracovnice ÚP

Výsledky dotazníkového šetření

Výsledkový dotazník IPM

V této části představíme **odpovědi na otázky dotazníkového šetření zaměřeného na posuny účastníků v rámci jejich sociální situace.**

GRAF 14
ZÍSKÁNÍ JINÉHO PRACOVNÍHO
MÍSTA PO IPM



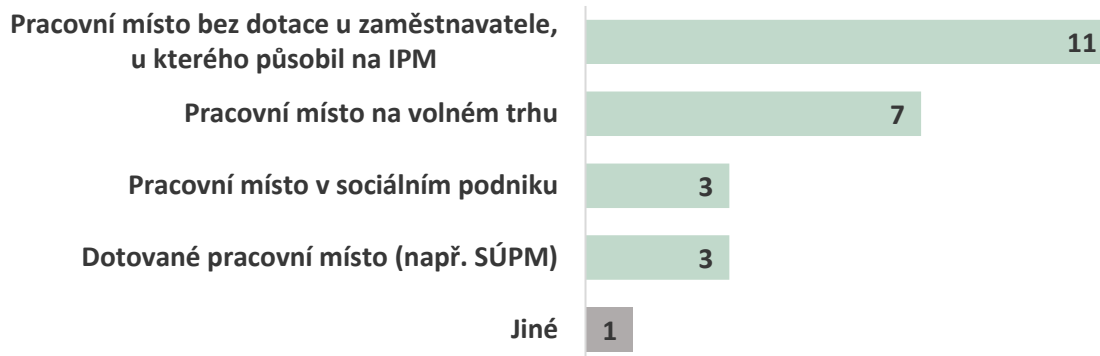
N = 177

25 zaměstnanců (14 %) získalo díky IPM nové pracovní místo, zatímco 86 % zůstalo bez následného pracovního uplatnění.

Pouze třetina osob, které nezískaly pracovní uplatnění, byla limitována individuálními bariérami (nízkou motivací, nedostatečnými pracovními kompetencemi, složitou sociální situací). U zbylých účastníků bylo příčinou zejména prodloužení smlouvy na stejném IPM, nebo naopak neprodloužení pracovního poměru zaměstnavatelem kvůli náhlému ukončení pilotáže a jejímu nejistému pokračování.

Z celkem 25 zaměstnanců, kteří po IPM získali pracovní místo, 11 lidí zůstalo u stejného zaměstnavatele na HPP bez dotace, dalších 7 osob přešlo na pracovní místo k jinému zaměstnavateli, rovněž na volný pracovní trh, 3 osoby získaly místo v sociálním podniku a 3 na jiném dotovaném místě. V případě účastníka, u něhož je kategorie „jiné“, jde o pokračování u zaměstnavatele na chráněném trhu práce.

GRAF 15
TYP PRACOVNÍHO MÍSTA ZÍSKANÉHO PO IPM

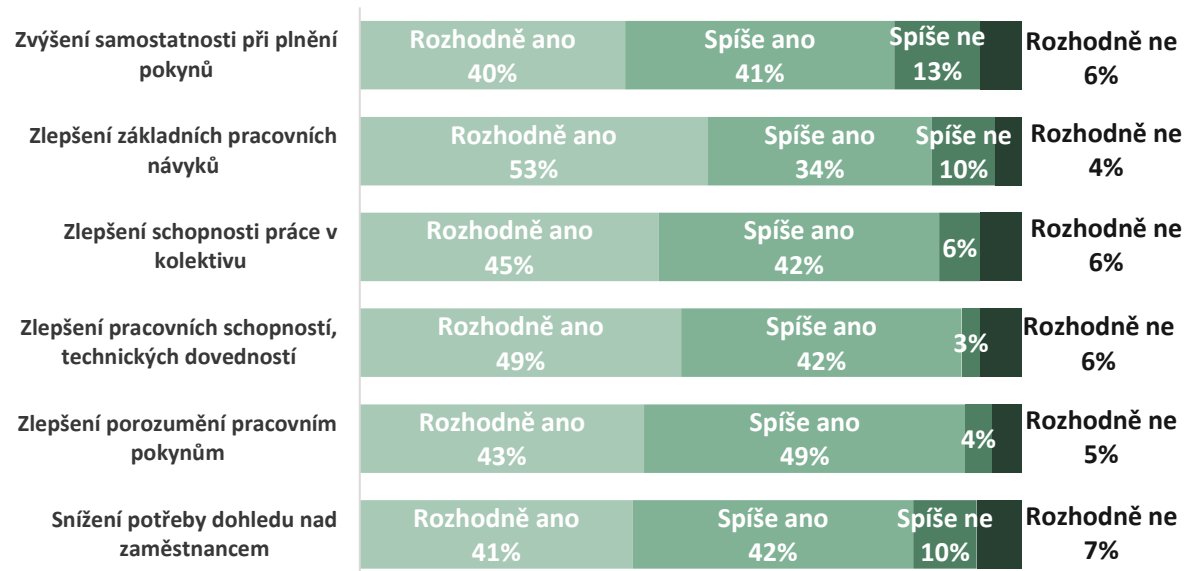


N = 25

Dále jsme se klíčových pracovníků ptali, zda integrační podpora v rámci IPM přispěla ke zlepšení pracovních kompetencí účastníků pilotáže. Ukazuje se, že ve všech sledovaných oblastech převažuje pozitivní hodnocení mezi 81 % a 92 %. Nejčastěji bylo zlepšení zaznamenáno v oblasti základních pracovních návyků.

GRAF 16

ZLEPŠENÍ PRACOVNÍCH KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ NA IPM

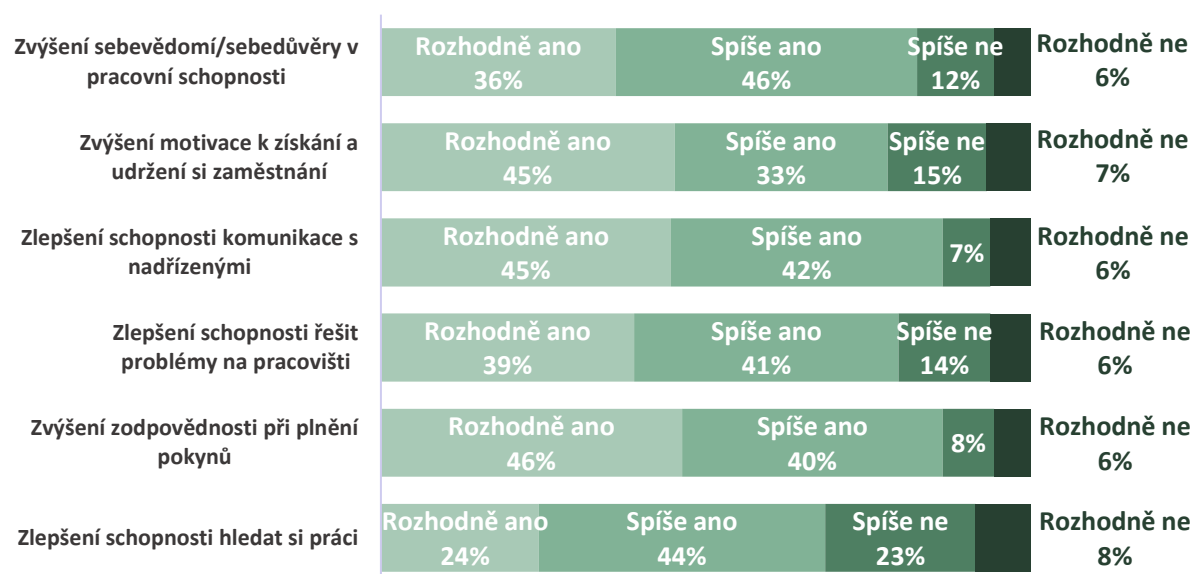


N = 177

Stejně výrazný posun je patrný u měkkých dovedností. Zde se v jednotlivých oblastech pohyboval podíl zaměstnanců, u nichž došlo ke zlepšení, mezi 68 % a 87 %. Největší zlepšení bylo zaznamenáno u zvýšení zodpovědnosti při plnění pokynů, nejmenší pak u schopnosti účastníků najít si práci.

GRAF 17

ZLEPŠENÍ MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ NA IPM

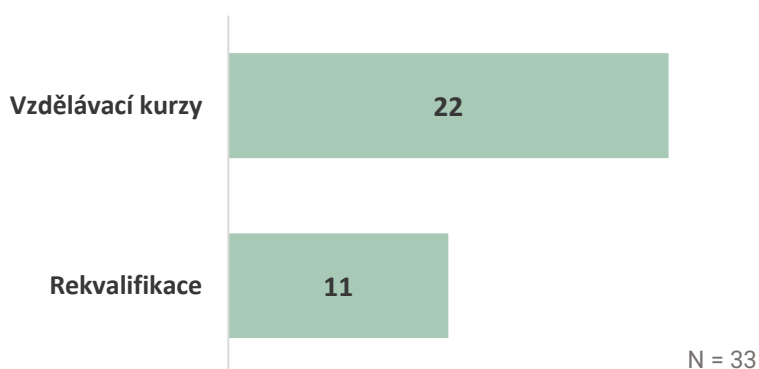


N = 177

33 z celkového počtu 177 účastníků v průběhu IPM podle klíčových pracovníků pracovalo na zvýšení dalších kompetencí – 22 z nich absolvovalo vzdělávací kurzy a 11 rekvalifikaci. Ze vzdělávacích kurzů nejčastěji převládaly vzdělávací aktivity ÚP – finanční gramotnost (dávky, dluhy) a pracovněprávní oblast. Objevily se např. i základy první pomoci, kurzy v oblasti stavebních systémů i na obsluhu motorové pily či křovinořezu. Z rekvalifikací se ve 4 případech zaměstnanci na IPM účastnili základů práce na PC, 3 se rekvalifikovali na pracovníka v sociálních službách. Dále se také objevily rekvalifikační kurzy v oblasti 3D tisku, strojnictví, ostrahy a obsluhy Sazka terminálu.

GRAF 18

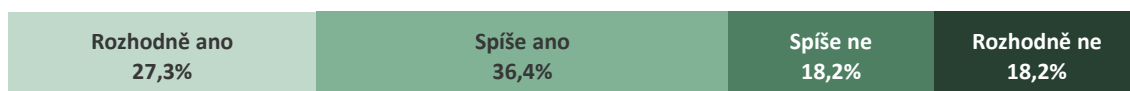
ÚČAST NA VZDĚLÁVACÍCH KURZECH A REKVALIFIKACÍCH



Z těch zaměstnanců, u nichž byla identifikována potřeba zlepšit situaci v oblasti bydlení, se to podařilo přibližně dvěma třetinám (u 27 % se bydlení rozhodně zlepšilo a u 36 % spíše zlepšilo). U třetiny účastníků, kteří měli potřebu řešit bytovou situaci, během působení na IPM ke zlepšení bydlení nedošlo.

GRAF 19

ZLEPŠENÍ SITUACE V OBLASTI BYDLENÍ

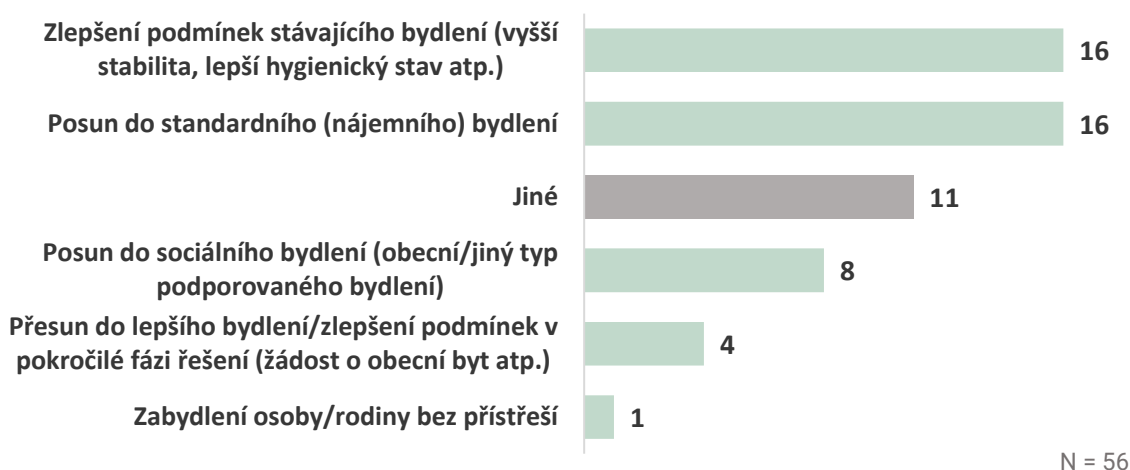


N = 88

Mezi zaměstnanci, u kterých došlo ke zlepšení v oblasti bydlení, se nejčastěji objevují dvě formy posunu: **zlepšení podmínek stávajícího bydlení a přesun do standardního nájemního bydlení** (po 16 případech). Specifičtější formy zlepšení jsou méně časté – přesun do sociálního bydlení byl zaznamenán u 8 zaměstnanců a přesun do lepšího bydlení či pokročilá fáze řešení přesunu do lepšího bydlení byly zaznamenány u 4 osob. Kompletní zabydlení osoby či rodiny bez přístřeší se objevilo v 1 případě. V kategorii „Jiné“ se jednalo o ubytování se u příbuzných či získání bydlení v rodinném domku. Jeden zaměstnanec dokonce získal hypotéku. V několika dalších případech došlo k aktivizaci zaměstnance při hledání nájemního bydlení, k prodloužení stávající nájemní smlouvy či k udržení sociálního bytu.

GRAF 20

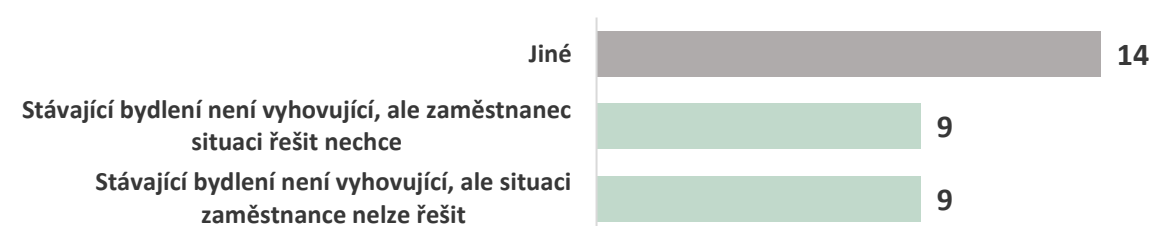
TYPY ZLEPŠENÍ V OBLASTI BYDLENÍ



U zaměstnanců, u nichž i přes potřebu nedošlo ke zlepšení v oblasti bydlení, se v rámci kategorie „Jiné“ nejčastěji jednalo o situaci, kdy účastníci nedosáhli na sociální byt kvůli dluhům vůči městu nebo z důvodu jiného trvalého bydliště. V 9 případech zaměstnanci situaci řešit nechtěli, u dalších 9 osob nebylo možné dostupnými prostředky situaci vyřešit.

GRAF 21

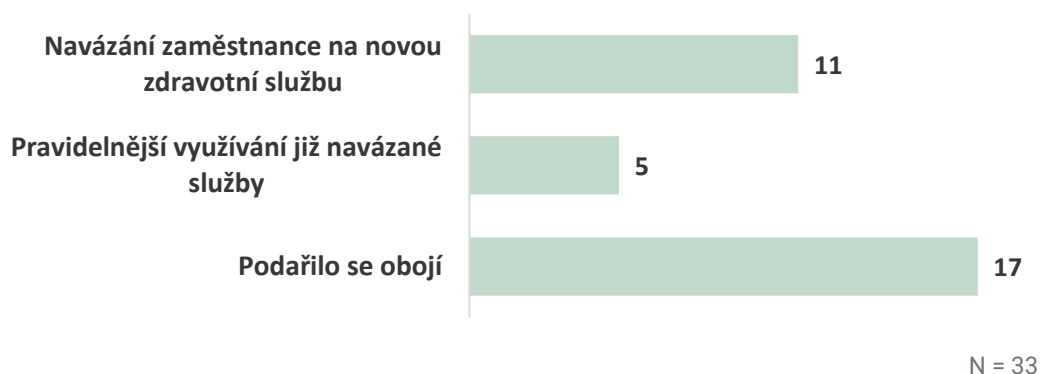
DŮVODY, PROČ NEDOŠLO KE ZLEPŠENÍ V OBLASTI BYDLENÍ



V rámci projektu se pracovníci snažili u 48 ze 177 zaměstnanců (tedy u 27 %) zajistit navázání na (novou) zdravotní službu. **Z této skupiny pak 33 účastníků (69 %) začalo buď nově docházet do zdravotní služby, anebo ji začalo využívat pravidelněji s ohledem na aktuální zdravotní stav (případně obojí).** Celkově se podařilo úspěšně navázat na novou službu 28 osob (v 17 případech se jednalo o službu primární péče (např. praktický lékař, zubař apod.), v 11 šlo o specializovanou péči včetně např. psychiatrické péče). Pravidelněji pak začalo zdravotní službu využívat 22 osob. Nejčastěji se jednalo o návštěvy služeb primární péče – praktického lékaře, zubaře, v ojedinělých případech také psychologa či psychiatra.

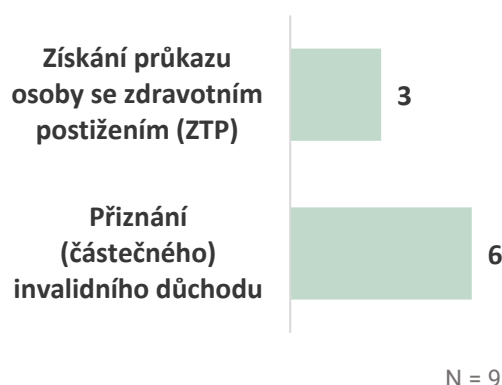
GRAF 22

NAVÁZÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA IPM NA (NOVOU) ZDRAVOTNÍ SLUŽBU



GRAF 23

SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ ZÍSKANÉ DÍKY INTERVENCI

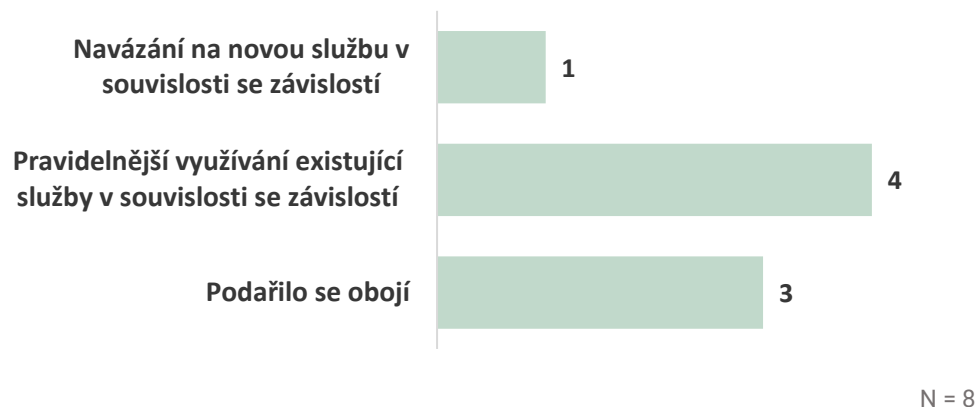


Díky integrační podpoře došlo u části zaměstnanců k významnému posunu v oblasti sociálního zabezpečení. **6 zaměstnancům byl přiznán (částečný) invalidní důchod a 3 zaměstnanci získali průkaz osoby se zdravotním postižením (ZTP).**

Téma závislostí se objevilo pouze u 18 ze 177 zaměstnanců na IPM. **Z této skupiny pak 8 účastníků (44 %) začalo buď nově docházet do zdravotní nebo sociální služby, anebo ji začalo využívat pravidelněji (případně obojí).**

GRAF 24

NAVÁZÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA IPM NA (NOVOU) SLUŽBU V SOUVISLOSTI SE ZÁVISLOSTÍ

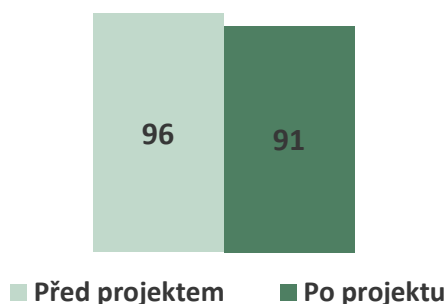


Vstupní a výstupní dluhové dotazníky

V této části představíme odpovědi na otázky pre-post **dotazníkového šetření zaměřeného na dluhovou situaci účastníků**, přičemž máme k dispozici propojené před-po dotazníky za 132 zaměstnanců.

GRAF 25

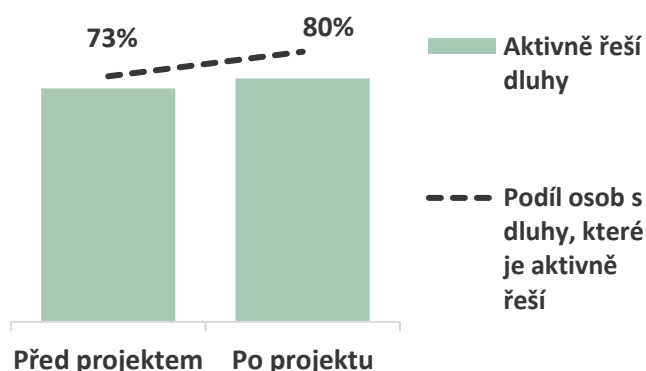
POČET ZAMĚSTNANCŮ NA IPM S DLUHY



Počet osob s dluhy klesl z 96 na 91 (6 osob se zbavilo dluhů, 2 osobám dluhy nově vznikly). Při celkové velikosti vzorku (N = 132) to odpovídá **poklesu podílu dlužníků ze 73 % na 69 %**.

GRAF 26

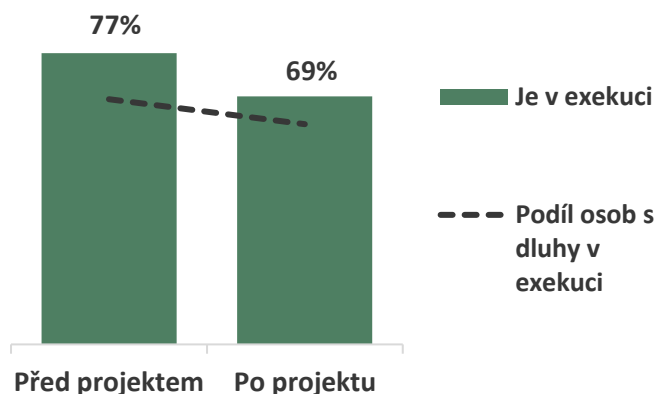
PODÍL ZAMĚSTNANCŮ NA IPM AKTIVNĚ ŘEŠÍCÍ DLUHY



Z osob, které měly dluhy, jich před zapojením do projektu aktivně řešilo svou dluhovou situaci 70, což odpovídalo 73 % všech dlužníků. Po skončení projektu aktivně řešilo dluhy 73 osob, tedy 80 % všech, kteří dluhy měli.

GRAF 27

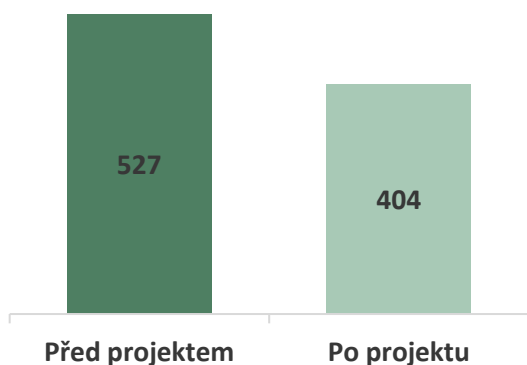
PODÍL ZAMĚSTNANCŮ NA IPM S DLUHY V EXEKUCI



Před zapojením do projektu bylo v exekuci 74 z 96 dlužníků, což představovalo 77 %. Po skončení projektu bylo v exekuci 63 z 91 dlužníků, tedy 69 %, což naznačuje částečné snížení exekuční zátěže dlužníků.

GRAF 28

**ABSOLUTNÍ POČET EXEKUCÍ VŠECH
ZAMĚSTNANCŮ NA IPM V EXEKUCI**

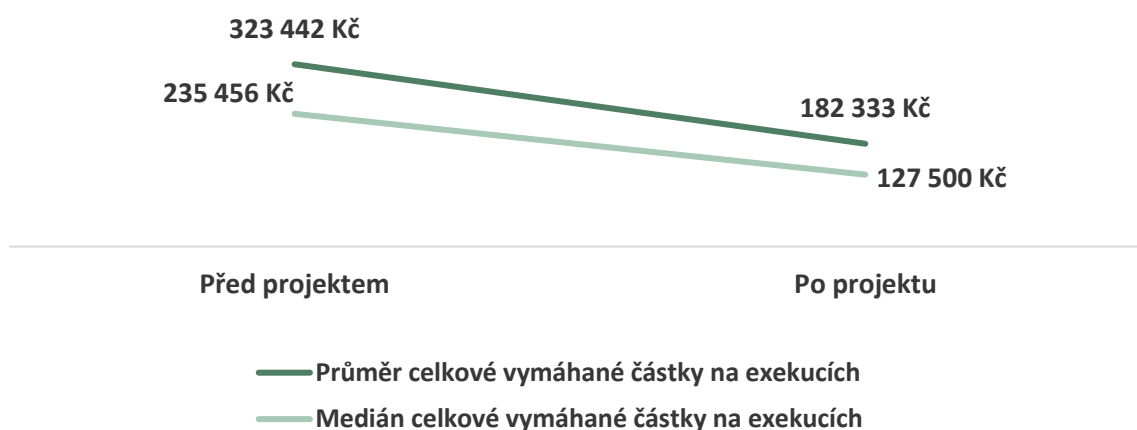


Před vstupem do projektu bylo u všech respondentů celkem evidováno 527 exekucí, zatímco po jeho skončení jen 404 exekucí, což představuje **pokles o 123 exekučních řízení**. Tento vývoj se odráží také v dalších ukazatelích: **průměrný počet exekucí na osobu klesl z 7,1 na 6,4 a medián z 5 na 4 exekuce na osobu**.

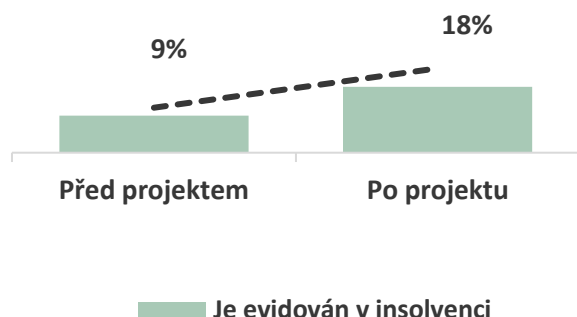
Průměrná výše vymáhané částky na exekucích klesla z 323 442 Kč před projektem na 182 333 Kč po jeho ukončení, což představuje výrazné snížení o zhruba 141 tisíc korun. Podobný trend je patrný i u mediánu, který se snížil z 235 456 Kč na 127 500 Kč, tedy o více než 100 tisíc korun. **Celkový součet vymáhaných částek u všech osob v exekuci poklesl z 12,9 milionu Kč na 6 milionu Kč, což odpovídá přibližně polovičnímu snížení celkové exekuční zátěže.**

GRAF 29

VÝVOJ VÝŠE VYMÁHANÉ ČÁSTKY NA ZAMĚSTNANCE NA IPM V EXEKUCI

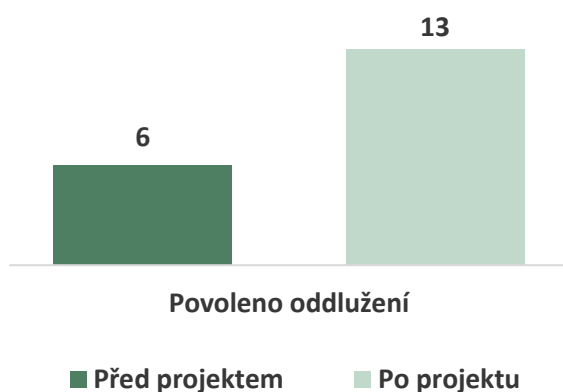


GRAF 30
PODÍL ZAMĚSTNANCŮ NA IPM S DLUHY V INSOLVENCÍ



Vyšší počet osob vstupujících do insolvence odráží aktivnější řešení dluhové situace. **Před zapojením do projektu bylo v insolventi 9 z 96 osob s dluhy (9 %), zatímco po skončení projektu již 16 z 91 dlužníků (18 %), z toho 10 vstoupilo do insolvence nově v průběhu pilotáže.**

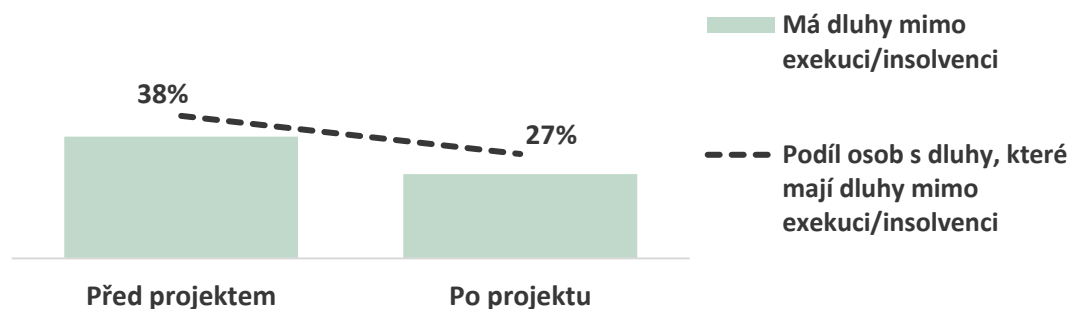
GRAF 31
STAV INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ



Před zapojením do projektu mělo 6 osob schváleno oddlužení, zatímco po skončení projektu to bylo již 13 osob, tedy více než dvojnásobek (z toho 9 zaměstnancům bylo oddlužení schváleno nově během pilotáže).

Před projektem mělo dluhy mimo exekuci/insolventi 36 z 96 dlužníků (38 %), zatímco po jeho skončení 25 z 91 dlužníků (27 %). Větší část dlužníků tak začala mít své dluhy pod kontrolou.

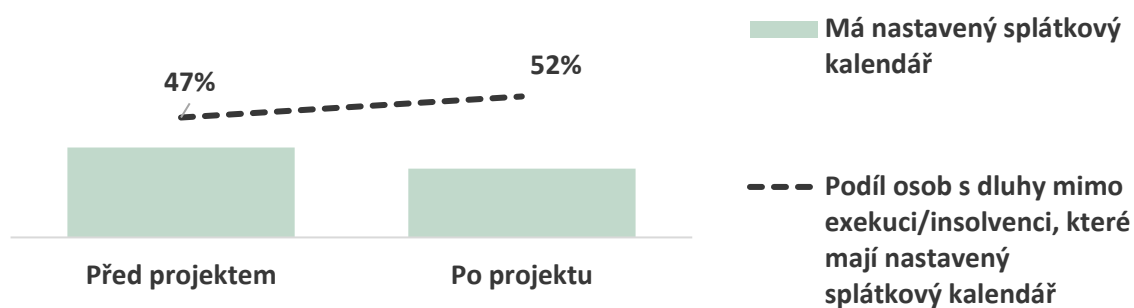
GRAF 32
PODÍL ZAMĚSTNANCŮ NA IPM S DLUHY MIMO EXEKUCI ČI INSOLVENCÍ



Zároveň vzrostl podíl **osob s dluhy mimo exekuci/insolvenci, kteří mají splátkový kalendář**. Ten se během projektu zvýšil z **47 %** (17 z 37 osob) **na 52 %** (13 z 25 osob), což znamená, že **větší část dlužníků začala své dluhy splácet podle dohodnutého plánu**.

GRAF 33

PODÍL ZAMĚSTNANCŮ NA IPM S DLUHY MIMO EXEKUCI/INSOLVENCÍ SE SPLÁTKOVÝM KALENDÁŘEM



Přílohy

TABULKA 1: Přehled zaměstnavatelů

KoP	Název zaměstnavatele v 1. fázi pilotáže	Typ zaměstnavatele	Počet zaměstnanců ⁷
Bruntál	Restaurace Nostalgie Osoblaha	soukromý zaměstnavatel	1
Praha	Cirkusárna	sociální podnik	2
Praha	Slovo 21, z.s.	nezisková organizace	3
Ostrava	KOLA PRO AFRIKU o.p.s.	nezisková organizace	3
Ústí nad Orlicí	Technické služby Vysoké Mýto	městská firma	10
Šumperk	Město Hanušovice	obec	7
KoP	Název zaměstnavatele v 1. i 2. fázi pilotáže	Typ zaměstnavatele	Počet zaměstnanců v 1. (2.) fázi pilotáže
Děčín	Středisko městských služeb Děčín	městská firma	15 (10)
Děčín	Město Česká Kamenice	obec	13 (12)
Děčín	Centrum služeb Šluknov, s.r.o.	soukromý zaměstnavatel	3 (5)
Most	Město Meziboří	obec	3 (5)
Most	Technické služby města Mostu, a.s.	městská firma	15 (29)
Most	Obec Mariánské Radčice	obec	1 (1)
Most	Obec Havraň	obec	1 (1)
Most	Charita Most	nezisková organizace	1 (1)
Most	Technické služby Obrnice, p.o.	městská firma	2 (2)
Most	Dům romské kultury, o.p.s.	nezisková organizace	2 (2)
Praha	Česká asociace streetwork, o.p.s.	sociální podnik	6 (13)
Praha	7U s.r.o.	městská firma	8 (13)
Šumperk	Obec Vikantice	obec	2 (3)
Šumperk	Obec Staré město pod Sněžníkem	obec	2 (2)
Šumperk	Obec Jindřichov	obec	5 (7)
Ústí nad Orlicí	EkoBi s.r.o.	městská firma	9 (5)
KoP	Název zaměstnavatele v 2. fázi pilotáže	Typ zaměstnavatele	Počet zaměstnanců
Aš	Ašské služby, s.r.o.	městská firma	2
Aš	Obec Krásná	obec	2
Brno	SAKO Brno, a.s.	městská firma	3
Česká Lípa	Město Kamenický Šenov	obec	1
Česká Lípa	Rodina v centru, z.ú.	nezisková organizace	1
Děčín	Město Rumburk	obec	1
Děčín	Město Šluknov	obec	1

⁷ Data vychází z Databáze ÚP ČR a jsou doplněna informacemi z monitoringu lokálních koordinátorů

Děčín	Obec Huntířov	obec	1
Děčín	Statutární město Děčín	obec	1
Frýdek-Místek	Obec Dobrá	obec	2
Frýdek-Místek	Obec Střítež	obec	1
Frýdek-Místek	Technické služby Frýdek-Místek	městská firma	1
Hodonín	Obec Mikulčice	obec	1
Hodonín	Obec Nová Lhota	obec	2
Hodonín	ŠEDOVIÁ clean service, o.p.s.	sociální podnik	2
Hodonín	Technické služby Šardice, p.o.	městská firma	1
Chomutov	Obec Březno	obec	1
Chomutov	Obec Černovice	obec	1
Chomutov	Technické služby Kadaň, s.r.o.	městská firma	3
Jablonec nad Nisou	Město Velké Hamry	obec	2
Jablonec nad Nisou	Statutární město Jablonec nad Nisou	obec	3
Jeseník	ESTER, z. s.	nezisková organizace	1
Jeseník	Obec Kobylá nad Vidnavkou	obec	4
Jeseník	Technické služby Jeseník a.s.	městská firma	13
Kladno	Obec Zichovec	obec	1
Krnov	Domov pro seniory Krnov	městská firma	1
Krnov	EUROTOPIA.CZ, o.p.s.	nezisková organizace	1
Kroměříž	Brána, o.p.s.	nezisková organizace	1
Kroměříž	Kroměřížské technické služby, s.r.o.	městská firma	2
Kroměříž	Obec Komárno	obec	1
Kroměříž	Obec Záříčí	obec	1
Kroměříž	Sociální služby města Kroměříže, p.o.	městská firma	6
Liberec	Komunitní práce Liberec, o.p.s.	nezisková organizace	4
Liberec	Město Frýdlant	obec	2
Liberec	Statek Pod Smrkem, s.r.o.	soukromý zaměstnavatel	1
Liberec	Středisko volného času "ROROŠ", p.o.	nezisková organizace	1
Louny	Město Vroutek	obec	11
Louny	Městys Cítoliby	obec	1
Louny	Městys Slavětín	obec	1
Louny	Nábytková banka Ústeckého kraje, z.s.	nezisková organizace	7
Louny	Obec Čeradice	obec	1
Louny	Obec Dobroměřice	obec	3
Louny	Obec Lubenec	obec	1

Louny	Obec Žiželice	obec	2
Most	ENERGIE, o.p.s.	nezisková organizace	1
Most	Hana Remutová	soukromý zaměstnavatel	1
Most	MOSTÁČEK.CZ, z.s.	nezisková organizace	1
Most	Podkrušnohorské technické muzeum, o.p.s.	nezisková organizace	3
Náchod	Město Meziměstí	obec	1
Náchod	Obec Jetřichov	obec	1
Náchod	Technické služby města Broumova	městská firma	1
Ostrava	Spolek N.O.B.L.	nezisková organizace	1
Ostrava	Technické služby Moravská Ostrava a Přívoz, p.o.	městská firma	6
Plzeň	Obec Kozolupy	obec	1
Plzeň	Statutární město Plzeň	obec	1
Praha	Carton Cajon, s.r.o.	soukromý zaměstnavatel	1
Praha	Čistá Trojka, s.r.o.	městská firma	3
Praha	KOKOZA, o.p.s.	sociální podnik	1
Praha	Nevypuť Duši, z.s.	nezisková organizace	1
Praha	SANANIM Charity Services, s.r.o.	sociální podnik	2
Praha	SANANIM z. ú.	nezisková organizace	1
Prachatice	Jihočeské centrum pro zdravotně postižené a seniory, o.p.s.	sociální podnik	1
Prachatice	Městské služby Vimperk, s.r.o.	městská firma	2
Prachatice	Obec Ktiš	obec	2
Prachatice	Obec Záblatí	obec	2
Prachatice	Obklady Vilímek, s.r.o.	soukromý zaměstnavatel	1
Příbram	Technické služby města Příbrami, p.o.	městská firma	1
Svitavy	Květná Zahrada, z.ú.	nezisková organizace	3
Svitavy	Město Jevíčko	městská firma	1
Šumperk	Obec Branná	obec	1
Šumperk	Obec Kopřivná	obec	2
Tachov	Obec Cebiv	obec	1
Tachov	Obec Kšice	obec	2
Třebíč	Farma Kožichovice, s.r.o.	soukromý zaměstnavatel	1
Třebíč	Město Třebíč	obec	2
Třebíč	Obec Štěpkov	obec	1
Třebíč	OLMAN spol., s r.o.	soukromý zaměstnavatel	1
Třebíč	Technické služby Moravské Budějovice, s.r.o.	městská firma	1
Ústí nad Orlicí	Obec Nové Hradky	obec	1
Vsetín	Obec Horní Bečva	obec	1
Vsetín	Technické služby města Vsetína, p.o.	městská firma	5

zdroj: vlastní zpracování