



Veřejná zakázka

Kvalitativní šetření inovačních projektů PO 3 OP Z

Zpráva z Etapy II.

Připravila agentura Inboox CZ, s.r.o.

V Brně dne 8. 6. 2020

Zadavatel: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Oddělení evaluací



Obsah

Manažerské shrnutí	4
1 Kontext a metodika řešení výzkumu	20
1.1. Základní informace o šetření.....	20
1.2. Evaluační otázky pro II. etapu šetření.....	21
1.3. Využití metod, průběh šetření a omezení výzkumu – souhrn.....	22
1.3.1. Omezení výzkumu	23
1.4. Metody a postup realizace šetření u jednotlivých projektů	23
1.4.1. Projekt 3S.....	24
1.4.2. Projekt A-Giga.....	25
1.4.3. Projekt RRH	26
1.4.4. Projekt Art Movement.....	27
1.4.5. Projekt Occasio.....	28
2 Výsledky II. etapy kvalitativního šetření	29
2.1 Projekt 3S.....	29
2.2 Projekt A-Giga.....	53
2.3 Projekt RRH	68
2.4 Projekt Art Movement.....	91
2.5 Projekt Occasio.....	108
3 Shrnutí po evaluačních otázkách za všechny projekty.....	123
3.1.1 EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?	123
3.1.2 EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?	134
3.1.3 EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?	140
3.1.4 EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?	145
4 Technická příloha: Metodika a postup šetření, přehledy respondentů a přepisy rozhovorů (samostatný neveřejný dokument)	150



Seznam tabulek

Tabulka 1: Evaluační otázky II. etapa	21
Tabulka 2: Harmonogram plnění	22

Seznam grafů

Graf 1: 3S, EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné	29
Graf 2: 3S, EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?	35
Graf 3: 3S, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?	39
Graf 4: 3S, EO 5. 4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost	43
Graf 5: A-Giga, EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné?	53
Graf 6: A-Giga, EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektu?	57
Graf 7: A-Giga, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?	60
Graf 8: A-Giga, EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?	63
Graf 9: RRH, EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné	68
Graf 10: RRH, EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?	74
Graf 11: RRH, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?	79
Graf 12: RRH, EO 5. 4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?	83
Graf 13: Art Movement, EO 5. 1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné?	91
Graf 14: Art Movement, EO 5.2 Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?	96
Graf 15: Art Movement, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?	99
Graf 16: Art Movement, EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?	101
Graf 17: Occasio, EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné?	108
Graf 18: Occasio, EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?	112
Graf 19: Occasio, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?	115
Graf 20: Occasio, EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?	117

Manažerské shrnutí

Kvalitativní šetření inovačních projektů PO 3 OPZ bylo realizováno se záměrem vyhodnotit příspěvek podpořených projektů k naplnění Prioritní osy 3 a identifikovat klíčové faktory k dosažení výsledků projektů. Tyto výstupy mají sloužit řídicímu orgánu jako podklad pro nastavení podpůrných aktivit a procesů výběru projektů, pro komunikaci výsledků projektů, a především pro samotné inovátory.

Šetření bylo rozděleno do dvou etap, přičemž tato zpráva zahrnuje výsledky šetření II. etapy, která byla zaměřena na udržitelnost podpořených projektů, a to v období cca 1 rok po ukončení projektu.

Druhá etapa šetření probíhala terénním kvalitativním výzkumem, a to pomocí hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s částí respondentů, kteří se již účastnili šetření etapy I. Z každého sledovaného inovačního projektu byli vybráni dva respondenti – jeden zástupce realizačního týmu a druhý zástupce klíčového stakeholdera pro inovaci mimo projektový tým. Výběr vhodných respondentů záležel především na jejich dostatečné znalosti projektu. Všichni vybraní respondenti byli před realizací rozhovorů konzultováni se zadavatelem a jím také schváleni.

I přes nepříznivé období sběru (období vánočních svátků) se podařilo se všemi vybranými respondenty spojit a domluvit termíny rozhovorů. Všechny rozhovory byly realizovány v měsíci lednu. Byla tedy splněna podmínka realizace 10 rozhovorů pro II. etapu šetření.

Rozhovory byly s písemným souhlasem respondentů nahrávány jako audiozáznam. Tyto rozhovory poté byly do několika dnů doslovně přepsány tak aby se s nimi dalo v co nejkratší době dále pracovat. Po přepsání byl každý rozhovor kódován, kategorizován a tyto výsledky byly přehledně vizualizovány do schémat, které jsou součástí dílčích analýz v této zprávě. Poté byla dle výpovědí respondentů (v návaznosti na výsledky Etapy I. šetření a analýzu teorie změny) analytiky formulována hlavní zjištění ohledně udržitelnosti projektů na základě zadaných evaluačních otázek.

Evaluační otázky:

EO 5.	Jaká je udržitelnost podpořených projektů?
EO 5.1.	Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?
EO 5.2.	Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?
EO 5.3.	Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?
EO 5.4.	Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?



Hlavní závěry EO pro jednotlivé projekty

Projekt	EO 5: Jaká je udržitelnost podpořených projektů?			
	EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?	EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů	EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?	EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?
3S	<i>Projekt ověřoval v praxi v různých podmínkách inovaci v poskytování terénní pečovatelské služby, která zvyšuje dostupnost služby a při minimálně zachování standardní kvality výrazně snižuje náklady na její poskytování (cenu služby). Toho dosahuje zejména využitím pečovatelů se shodným domovem s klientem, kteří jsou zaměstnáni na flexibilní a částečné úvazky tak, aby jejich pracovní doba odpovídá poptávce klientů a jsou zkráceny cesty za klientem. Jako pečovatelská služba jsou poskytovány jen odborné služby, tj. potřebné zejm. s ohledem na stav klienta, čímž dochází k úspoře díky omezení neodborných činností. Projekt také prosazoval (na základě zkušeností z pilotní realizace) změny v pravidlech pro poskytování a financování pečovatelské služby, které by umožnily větší rozšíření modelu 3S, a tím větší úspory, resp. dostupnost pečovatelské služby v ČR.</i>			
	- Realizace pečovatelské služby 3S ukončena s koncem projektu v únoru 2018 z finančních i personálních důvodů (nezařazení do krajských sítí sociálních služeb, tj. nečerpání prostředků od krajů, odstoupení klíčového partnera – hlavního realizátora z projektu, narušení komunikace mezi stakeholdery) - Celkový rozsah služby v 10 střediscích v 5 krajích na konci projektu byl 18,5 tis. hod péče z plánovaných 35 tis., dosaženo bylo výrazně nižších cen za hodinu péče oproti průměru v ČR, zajištěna nadstandardní dostupnost a kvalita služby.	- Důležitým faktorem udržitelnosti je účinná komunikace a spolupráce se stakeholdery, a to primárně v oblastech, které jsou pro stakeholdery důležité. - Z pohledu kraje jsou hlavními faktory kvalita a dostupnost péče, což dle názoru zástupce kraje metodika 3S splňuje zejména v případě periferních oblastí nebo specifických potřeb klienta. - V rámci komunikace je klíčové klást důraz na dostupnost a kvalitu služby místo koncentrace pouze na cenu, a volit nekonfliktní přístup ke komunikaci se stakeholdery.	- Nejdůležitější roli v udržitelnosti 3S mají kraje jako hlavní zadavatelé / objednatelé / donátoři služby, kteří však dosud nejeví o 3S zájem, s výjimkou Pardubického kraje (v žádném kraji po dobu realizace projektu nebyla služba schválena do sítě služeb a neobdržela od krajů financování). - Priorita krajů (zejm. podle Pardubického kraje) se místo ceny (mj. z důvodu dostatku prostředků na soc. služby v době ekonomického růstu) ukázala kvalita a dostupnost služby a její pokrytí kapacitami poskytovatele, vč. rezervy na pokrytí dočasného nedostatku	- Zkvalitnění advokační práce projektového týmu směrem ke stakeholderům, ve smyslu komunikace důležitých témat pro kraje (dostupnost, kvalita, kapacity služby) a ne témat, která s ohledem na situaci (nastavení cen a úvazků v krajské síti, dostatek prostředků na soc. služby) nejsou pro kraje důležitá, tj. nízká cena / maximální úspora (s možnými dopady na kvalitu služby a podmínky zaměstnání pečovatelů). - Komunikace se stakeholdery by neměla být až příliš asertivní (mohlo to působit až útočně, jako obvinění z nehospodárnosti při dosavadním



	- Cca 1 rok po ukončení projektu 3S se pokračovalo ve vývoji a zavádění metodiky 3S v projektu z výzvy 82 OPZ, opět bez financování od kraje (tentokrát z důvodu běžícího 3 letého plánu financování sociálních služeb) - Cca 2 roky po ukončení projektu zahájeno postupné paralelní zavádění 3S v Domově důchodců Choceň - vytvářen vzorový příklad hybridního zavedení u existujícího poskytovatele - Metodika 3S je v omezené podobě využita u původního partnera (Petrklíč) v Praze a v České Třebové, nové vedení Petrklíče navázalo v roce 2020 novou komunikaci o využití 3S - Po ukončení projektu projektový tým změnil argumentaci a komunikaci se stakeholdery (zvýšil důraz na dostupnost, kapacity a kvalitu, místo koncentrace jen na cenu), a prosazuje pozvolný dlouhodobý způsob zavádění 3S paralelně s tradiční terénní službou, místo zakládání nových „konkurenčních“ subjektů v regionu. - Po ukončení projektu 3S probíhala komunikace a jednání s MPSV Sekce 2 pro sociální služby a proběhla prezentace k sociálním inovacím pro kraje. Na regionální úrovni probíhala dlouhodobá jednání Petrklíče (Církev) v Praze o standardním financování služby 3S založené projektem.	- Aktuálně se osvědčuje postupné zavádění 3S u existujícího poskytovatele, paralelně s „tradičními“ službami místo zakládání nových „konkurenčních“ subjektů v regionech. - Hledání osob ochotných pracovat na DPP se neukázalo být limitující, nicméně větší problém se ukázal při navyšování úvazků na 0,1 – 0,3, které ještě nedosahují úrovně alespoň 0,5, kterou většina uchazečů o částečné úvazky preferuje. To je v DD Choceň přechodně řešeno pokrytím pečovateli původní terénní služby se standardním úvazkem. - Klíčovým faktorem je nastavení jasných pravidel a nástrojů v legislativě a v metodikách krajů a MPSV, které by odstranilo (snížilo) bariéry a nejistotu pro zavedení a realizaci služby 3S. Klíčovým opatřením je zavedení jednotného vykazování služby, vč. nákladů / ceny na 1 hodinu péče, které by umožnilo doložit výhodnost 3S. - Poptávku po 3S (teoreticky) zvyšují zhoršené socioekonomické podmínky a nižší prostředky na veřejné výdaje, vč. pečovatelské služby, v důsledku koronavirové krize. Navíc 3S v této situaci nabízí flexibilní zaměstnání lidem, které v důsledku ekonomického poklesu / epidemických opatření přišli o práci, a plánují se (alespoň) částečně vrátit k původnímu oboru nebo začít nově pracovat v sociálních službách.	běžných kapacit (jak je tomu podle kraje běžné v tradiční pečovatelské službě). - Podle vyjádření kraje i vedoucího RT určitou (ne vždy zcela jasnou a prokazatelnou) roli hrají osobní a politické vazby v regionu, tj. vazby lokálních politiků na významné dlouhodobé tradiční poskytovatele pečovatelské služby v regionu (v ČR). - Tyto jiné poskytovatele se nepodařilo pro metodiku 3S získat, část jich subjekty s 3S vnímá jako konkurenci, která kazí ceny (nabízí dělat více práce za stejné či menší peníze). - Významný dopad na projekt mělo vystoupení klíčového partnera Petrklíč z projektu, a to z důvodu nezískání prostředků od krajů (nezařazení do sítě), nicméně zřizovatel organizace a partner projektu (církev) aktivity Petrklíče částečně převzala a pokračovala až do konce projektu. - MPSV, oddělení inovací (ŘO OPZ pro PO 3) je vůči projektu vstřícné a ochotné narozdíl od odboru 22 (koncepte sociálních služeb), který jako klíčový stakeholder pro legislativu a vykazování (správce IS OK Systém), setrvává na negativním přístupu, že metodika 3S není v souladu se zákonem č. 108 a navrhuje do zákona další změny, které ještě více ztíží zavádění 3S.	způsobu práce), protože to místo jejich přesvědčení ztěžovalo vzájemné porozumění. - Dle projektového týmu je lepší neprosazovat model 3S tak razantně v jeho čisté podobě, jak se stalo v projektu, ale po dobu 2 – 3 let model implementovat postupně, mj. aby nevyvolal obavy dalších poskytovatelů v regionu z nekalé konkurence (umělé snižování cen). - Do projektu na další systematické ověření 3S ve větším měřítku by musel být aktivně zapojený kraj (kraje), a to jako hlavní uživatel výsledků ověřování funkčnosti, výsledků a jejich předpokladů (podmínek).
--	--	---	--	---



	- Ani v regionální podpoře služby 3S, ani v oblasti systémové podpory - legislativních pravidel a zavedení jednotného vykazování - nebyl dosažen pokrok směrem k podpoře služby 3S (k odstranění bariér pro její fungování), naopak navrhované změny zákona 108 možnost plné realizace 3S snižují. - Dosud nebyla stanovena jednotná metodika sledování hodin péče a nákladů na hodinu péče a není tedy možné využívat vykazování, statistiky a analýzy k řízení dostupnosti, kvality a efektivity (úspornosti) poskytování pečovatelské služby. To by umožnilo mj. srovnání poskytovatelů v regionech, což by podle vedoucího RT rychle a jednoznačně doložilo výhodnost 3S ve srovnání s tradičním modelem.		- Dle projektového týmu byl chybějícím stakeholderem v projektu kraj, který by souhlasil s plnou pilotní realizací a provedl vlastní analýzu přínosů, efektů a úspor 3S. - Podle kraje by pro případné prosazení inovace jako systémového řešení bylo potřeba zapojit Asociaci poskytovatelů sociálních služeb jako hlavního zástupce / profesního sdružení poskytovatelů pečovatelské služby.	
--	---	--	--	--



Projekt	EO 5: Jaká je udržitelnost podpořených projektů?			
	EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?	EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů	EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?	EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?
A-Giga	<i>Inovace zaměřená na zlepšení podpory zaměstnávání a doprovázení vězňů ve věznici a následně po propuštění, která se v projektu realizovala na pracovišti realizátora A-Giga (call centrum) s cílem zvýšení zaměstnanosti a sociální integrace vězňů a kvality jejich života, a tím přispět k jejich nižší recidivě, je 1 rok po ukončení projektu realizována ve větším rozsahu než v době jejího ukončení v r. 2019. V původním call centru ve Vinařicích pracovalo 39 vězňů, nyní 60, dále bylo založeno nové call centrum v Kuřimi s cca 50 vězni. Vedle doložení úspěchu inovace v oblasti stabilní nabídky vhodných pracovních míst uvnitř věznice a dobrých výsledků při jejich následné integraci, je větší rozsah realizace podmíněn mj. zájmem stakeholderů (věznice, Vězeňská služba, klienti call centra), přičemž tento zájem stále trvá. Realizace call center a výběr vězňů do programu je financováno z výnosů call centra (a zajištěno částečně pracovníky věznice), tj. nevyžaduje další veřejné financování. V současnosti je kladen důraz na zajištění služeb doprovázení po propuštění, a to jak v souvislosti s prací, tak s osobním životem, zejm. v oblasti navázání vztahů s rodinou a zajištění důstojného bydlení, jako klíčových faktorů pro prevenci recidivy. Doprovázení bude od r. 2020 financováno z projektu výzvy 83 PO 3 OPZ na zlepšení procesů v souvislosti s doprovázením vězňů po propuštění</i>			
	- v době ukončení projektu pracovalo ve věznici ve Vinařicích 39 osob, v březnu 2020 zde pracovalo 60 osob - práce nastavená projektem ve věznici ve Vinařicích probíhá v plném rozsahu, přičemž dobrá pověst projektu zapříčinila větší zájem ze strany vězňů - po ukončení projektu inovace v tuto chvíli funguje bez dotací od státu či EU - na podzim 2019 bylo otevřeno nové call centrum ve věznici v Kuřimi, které je založeno na stejném modelu jako to ve Vinařicích, pracuje v něm 50 osob	- celková ekonomická situace a její ovlivnění počtu klientů a počtu a velikosti zakázek - situace na trhu práce a její vliv na lidské zdroje, které jsou potřebné pro práci s vězni přímo ve věznicích, odborné pracovníky a dozorový personál věznic - dobře fungující proces výběru, zaškolení a motivování vězňů pro vyšší počet dokončených rekvalifikací a udržení si pracovních míst	- klíčoví stakeholderi jsou ti, se kterými realizátor projektu pracuje po celou dobu fungování projektu (MPSV, GRVS, věznice Vinařice, T-Mobile) - jedná se zejména o MPSV jako poskytovatele dotací, kterými realizátor financuje zlepšení a rozšiřování služeb (aktuálně projekt Sousedé 83) - realizátor by uvítal větší zapojení institucí státní správy, které mají v náplni činnosti snižování recidivy propuštěných vězňů (zejm. Probační a mediační služba)	- projekt i v minulosti ukázal svoji udržitelnost i bez veřejné finanční podpory - finanční podpora je využívána na zlepšování a rozšiřování modelu inovace - v horizontu 12–24 měsíců je cílem realizátora zajistit fungování a finanční soběstačnost obou call center (věznice Vinařice a Kuřim) - další udržitelnost a šíření inovace by zajistila podpora státu pro zaměstnavatele zaměstnávající vězně



	- poptávka po inovačním řešení nadále trvá ze strany vězňů i klíčových stakeholderů (MPSV, GŘVS, věznice Vinařice a Kuřim, T-Mobile) - z kapacitních důvodů zatím nezačalo probíhat doprovázení osob propuštěných z VOTS, což bylo označeno jako slabé místo projektu, tato aktivita se plánuje v průběhu roku 2020 v rámci projektu Sousedé 83 - v rámci evaluace se nepodařilo doložit reálná a podložená data, která by dokumentovala celkové zvýšení míry zaměstnanosti a snížení recidivy díky projektu (inovaci), nicméně realizátor odhaduje míru recidivy 30 %	- možnost konkrétních věznic vybrat a přizpůsobit prostory a režim pro specifika call centra - možnost doprovázení vězňů po propuštění	- hlavními realizačními stakeholdery jsou v tuto chvíli věznice Vinařice a věznice Kuřim, ve kterých je projekt realizován pod záštitou GŘVS - významná je i podpora společnosti T-mobile jakožto hlavního partnera a zákazníka - v době finanční podpory ani po ní se nevyskytl žádný stakeholder, který by projektu bránil	- z pohledu systémové změny je zapotřebí podpora státu v oblasti pomoci osobám propuštěným z výkonu trestu a jejich integrací do civilního života
--	--	--	--	---



Projekt	EO 5: Jaká je udržitelnost podpořených projektů?			
	EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?	EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů	EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?	EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?
	<i>Cílem projektu je otestovat specifický přístup k sociálnímu bydlení tzv. Housing first (bydlení především), který má přispět k řešení problému osob (rodin) bez domova a osob (rodin) v nevyhovujícím bydlení. V rámci projektu bylo z většího vzorku náhodně vybráno 50 rodin, které dostaly od příjemce projektu (Město Brno) k dispozici byty (a to bez výběru podle standardních kritérií pro přidělování městských bytů, vč. např. požadavku na bezdlužnost) a také obdrželi související podpůrnou sociální péči, aby se prostřednictvím evaluace ověřilo, že poskytnutí bydlení formou RRH přispěje k celkové stabilizaci situace rodin, zejména dětí, a ke zlepšení jejich well being</i>			
RRH	- 80 % rodin (41 z 50) si po 1,5 roce po ukončení projektu udrželo bydlení (plnění cíle projektu), - hlavními výsledky v oblasti zlepšení kvality života (well being) rodin, zejm. dětí jsou: stabilizace životních podmínek - omezení častého stěhování do nevyhovujících podmínek, zapojení se do místní komunity a získání přístupu k sociálním službám s vyšším prahem pro prevenci zhoršení sociální a finanční situace rodin, - situace v rodinách se dynamicky mění se získáním / opuštěním zaměstnání, ve schopnosti platit nájem i ve vztazích (rozchody, domácí násilí, příchod nového partnera, návrat partnera apod.), a tak je pro sociální pracovníky	- jedním z klíčových faktorů je soužití podpořených rodin s původními obyvateli domu či lokality s potenciálem ovlivnit veřejné mínění o RRH skrze negativní medializaci, byť reálně se významnější problémy se soužitím vyskytly jen u 2-3 rodin, - s faktorem soužití souvisí i vhodnost bytů poskytnutých cílové skupině, cca 20 % bytů bylo spíše nevhodných (zejména velikost a stav bytu s ohledem na počet členů domácnosti a dále umístění v sociálně vyloučené lokalitě), - faktorem, který negativně ovlivnil přijetí RRH některými MČ, bylo přidělování bytů bez uplatnění principu „zásluhovosti“ (byty přiděleny rodinám náhodným výběrem) v situaci, kdy	- vlastníci či správci bytového fondu hrají klíčovou roli (většinou města a městské části), proto by u nich mělo dojít k širší shodě na principech projektu napříč politickým spektrem před jeho zahájením, - cílová skupina není politicky atraktivní, proto je potřeba, aby politický aktér byl vnitřně s myšlenkou projektu ztotožněn nebo cítil po ní poptávku veřejnosti, - mnohé městské části v Brně nechtějí tyto potřebné rodiny řešit, protože je neberou za své (nejdou trvalými obyvateli městské části), nefinancují azylové domy a pokud se nejedná o Brno-střed nebo Brno-sever, nedělají jim tyto obyvatelé vesměs problémy na veřejných prostranstvích,	- pro lepší přijetí a udržitelnost RRH se aktéři shodují na potřebě vylepšení advokační práce se stakeholdery a působení na veřejnost (předem snížit obavy / hostilní přístup sousedů k nově zabydlené rodině, působit na emoce veřejnosti, pracovat s pozitivními příklady, příběhy dětí), - důležité je dosažení co nejširší politické shody na projektu, - uplatnění požadavků stakeholderů z řad městských částí při přípravě projektu a uplatnění jejich požadavků na úpravy projektového záměru, - v projektu by měly být dodatečně bonitní krizové fondy pro vykrytí mimořádných situací a předcházení zadlužování klientů



	velmi těžké předem odhadnout úspěšnost konkrétní rodiny v projektu - jednotkové náklady jsou v navazujících službách analogické s těmi sledovanými v projektu, - nové vedení města Brna v návaznosti na výsledky voleb a předvolební kampaň, ve které bylo RRH kritizováno, zastavilo původně plánované rozšiřování projektu o 50 bytů ročně až do počtu celkem 450 přidělených bytů téměř všem rodinám bez vhodného bydlení v Brně, - přidělené byty a podpora zabydlených rodin v podobě (asertivní) sociální práce poskytované díky zahraniční spolupráci IQ Roma servis byly zachovány a financovány z nového grantu z PO 2 OPZ, - vedle RRH v Brně existuje ještě další (nedotační) projekt na zajištění bydlení individuálním bezdomovcům formou housing first s pozitivnějším ohlasem ze strany veřejnosti, který pracuje s cca 65 byty, které se nyní přidělují (pouze) v případě uvolnění bytů do tohoto projektu vložených (proti původnímu plánu už do něj také nejsou přidávány nové byty), - partner projektu IQ Roma servis se aktivně podílí na šíření inovace RRH do dalších měst ČR, a to přednáškovou a konzultační činností a dalšími aktivitami	město musí vážit, komu a za jakých předpokladů byt přidělí tak, aby nedocházelo k zadlužování rodin a jejich dalšímu stěhování, - dalším klíčovým faktorem se ukázal faktor zadluženosti (zhruba polovina rodin má aktuálně nějaký dluh na nájemném, zcela bez dluhu za celou dobu projektu jsou 3–4 rodiny), 38 rodin v době šetření plnilo projektovou podmínku dosáhnout alespoň 1x ročně bezdlužnosti na nájmu, - kumulovaný dluh zabydlených rodin roste, a to zejména v okamžiku, kdy ztrácí nájemní smlouvu, a tím i dávky na bydlení, - v rámci projektu se osvědčil princip asertivní sociální práce, který se vyznačuje aktivním dotazováním se na problémy klienta a jejich následným řešením, - rizikem se ukazuje skončení aktuálních projektů (dotovaných z ESF) a s nimi spojená sociální práce nad rámec standardních sociálních služeb, - do systémové podoby by se inovace podle zástupce NNO inovace mohla posunout v případě přijetí zákona o sociálním bydlení, který byl ale nyní odložen, - podle zástupce MČ lze zachovat současný systém přidělování městských bytů, který by zahrnoval specifickou část	- nezastupitelná role patří neziskovému sektoru, který je v Brně silný a početný, a díky němu je o cílovou skupinu aktuálně postaráno z navazujících grantů i dalších zdrojů, - v kontextu šíření projektu mimo Brno jsou za klíčové stakeholdery označovány Platforma pro sociální bydlení, Agentura pro sociální začleňování a MPSV, jejichž spolupráce vyústila ve vyhlášení výzvy 104 v PO 2 OPZ na šíření RRH do dalších obcí a měst, - z pohledu sociálních pracovníků by měl být do aktivit projektu více vtažen Úřad práce, aby více komunikoval s NNO a předešlo se tak finančním problémům klientů.	- lepší komunikace ve věci dluhů klientů napříč Úřadem práce, městem, městskými částmi a NNO (sociálními pracovníky), - vhodnější nabídka bytů – zejm. velikost a stav bytu vůči počtu osob domácnosti.
--	--	---	---	--



	na akcích pořádaných jinými institucemi, - výsledkem sdílení zkušeností z realizace pilotu v RRH v Brně bylo vyhlášení výzvy MPSV č. 104 z PO 2 OPZ, která umožňuje využití inovace RRH v dalších obcích a městech.	s důrazem na potřebnost CS podle jejich sociální situace a s využitím prvků RRH pro přidělení bytů.		
--	---	--	--	--

Projekt	EO 5: Jaká je udržitelnost podpořených projektů?			
	EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?	EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů	EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?	EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?
Art Movement	<i>Inovace v podporovaném zaměstnávání (stážích) osob se zkušeností s duševní nemocí prostřednictvím oslovení a zapojení zaměstnavatelů s využitím audiovizuální projekce o životě a potřebách osob s duševním onemocněním vnímání se 1 rok po ukončení projektu realizuje pravděpodobně v o něco menším rozsahu. Cíl současného projektu je 80 podpořených, cíl původního projektu byl 120 (dosaženo 105). Po ukončení projektu je projekce využívána partnery v regionech, přičemž někteří oslovení zaměstnavatelé se následně aktivně zapojují do realizace tréninkových prací (placených stáží) v návazném projektu z PO 2 OPZ. Z hlediska regionálního má inovace stejný rozsah – realizuje se na území 5 krajů, které jsou odlišné od krajů původního projektu. V navazujícím projektu došlo k několika změnám na základě zkušeností z předešlého projektu: stáže jsou placené z projektu (jako tréninková pracoviště), realizace trvá delší dobu – 3 místo 2 let a je tak dostatek času na práci se zaměstnavateli, kteří se musí seznámit s potřebami CS a následně upravit pracoviště a realizovat stáž; je kladen důraz na individuální přístup a párování podle potřeb a možností obou stran skrze sociální pracovníky regionálních NNO. K významným předpokladům realizace inovace ve větším rozsahu patří systémové nastavení práce s klienty z CS na ÚP a vyhledávání vhodných zaměstnavatelů, dále nastavení možnosti proplácení mzdy ÚP po dobu účasti na stáži / tréninkovém pracovišti. K tomu zatím nedošlo, nicméně to ani nebylo ambicí realizátora (v současnosti hradí mzdy z projektu ESF).</i>			
	- zapojilo se 53 zaměstnavatelů (z očekávaných 60) a 52 osob s DN (z očekávaných 60) a bylo realizováno 27 neplacených stáží s min. 40 hod	- zásadním faktorem je situace na trhu práce, a tím dostupnost dostatečného počtu zájemců o práci z řad osob s DN s reálným potenciálem zahájit pracovní kariéru (v projektu byly zaměstnání díky	- pro udržitelnost a šíření inovace jsou významné místní organizace zajišťující edukaci pracovníků s DN před samotnou stáží	- šíření modelu inovace probíhá formou navazujícího projektu Paralelní životy IV., který je již v některých parametrech pozměněn na základě zkušeností z projektu Paralelní životy III.



	- mobilní projekci vidělo celkem 1300 osob, z toho cca ¾ zaměstnavatelů, část se zapojila do projektu, v evaluaci nebyl prokázán vliv projekce na větší úspěšnost v párování se stážistou - počet získaných zaměstnání nebyl v rámci projektu systematicky sledován, většinou se jednalo o DPP nebo DPČ, po skončení podpory pravděpodobně místa zrušena nebo obsazena jinými osobami mimo CS - v době ukončení projektu se projekt realizoval v 5 krajích: Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Plzeňský kraj, Pardubický kraj a Královéhradecký kraj - v současné době se inovace na základě zkušeností z projektu šíří do dalších 5 krajů s cílem 80 podpořených na placených tréninkových pracovištích (projektu Paralelní životy IV. z PO 2 OPZ) s důrazem na větší motivaci si práci udržet - projekt využívá v menší míře původní projekci, spolupracuje s NNO, dává důraz na individuální práci se zaměstnavatelem a stážisty – připadá méně zaměstnavatelů na jednoho konzultanta, délka trvání projektu prodloužena ze 2 na 3 roky - zaměstnavatelé zapojení do projektu se vyznačují menší velikostí a již zkušeností se zaměstnáváním lidí s DN	dobré situaci na TP osoby s vážnějšími problémy, ostatní si našli práci snáze samy) - dalším rizikem se jeví neznalost zdravotního stavu zaměstnance zaměstnavatelem před začátkem stáže, nedokáže tak předcházet možným komplikacím - demotivující pro osoby z CS bylo to, že stáže nebyly placené, což bylo změněno v navazujícím projektu - situace na trhu práce také ovlivňuje zájem zaměstnavatelů o zaměstnávání osob s DN - důležitým faktorem se ukázala délka projektu – 2 roky byly na vyhledání zaměstnavatelů a stabilní spolupráci málo (zkracuje se tím možná délka stáží nebo jejich opakování v rámci projektu) - role konzultantů a pracovních specialistů se ukázala jako velmi důležitý faktor pro komunikaci s oběma stranami pracovního vztahu - dalším faktorem je financování, které je závislé na externích zdrojích (především stát a EU) protože ani na straně zaměstnanců ani zaměstnavatelů není vytvářen příjem, který by párování a zprostředkování stáží (tréninkových prací) uhradil - rizikovým faktorem udržitelnosti je vysoká administrativní náročnost na	- zaměstnavatelé generující trvalou poptávku, což jsou zejména ti, kteří již mají zkušenosti se zaměstnáváním osob s DN - vítaná by byla legislativní podpora ze strany státu pro dosažení změny v institutu placených stáží pro osoby ohrožené sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučené - ÚP je významným stakeholder pro systémové zavedení (principů) programu Art Movement do standardní práce v rámci poradenství a zprostředkování pro osoby ohrožené sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučené (zejm. osoby se zkušeností s DN)	- pro další udržitelnost je nezbytná finanční podpora ze strany státu nebo ze strany EU - pro udržitelnost by pomohla i změna legislativy, která by umožnila placenou práci na zkoušku – stáž - Systémové šíření inovace by mohlo spočívat ve změně v práci a přístupu Úřadu práce na základě zkušeností s realizací inovace, tj. zaměření se na párování, tedy provázání nabídky vhodných pracovních míst s konkrétními osobami se zkušeností s DN
--	---	--	---	---



		straně zaměstnavatelů s ohledem na vykazování nákladů projektu		
--	--	--	--	--

Projekt	EO 5: Jaká je udržitelnost podpořených projektů?			
	EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?	EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů	EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?	EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?
Occasio	<i>Inovace na zvýšení dostupnosti financování sociálních podniků a dalších malých zaměstnavatelů, které zaměstnávají znevýhodněné na TP, formou mikropůjček poskytnutých od individuálních investorů (příp. více investory přes webovou platformu) se 1 rok po ukončení projektu realizuje v mírně větším rozsahu (12 investorů na konci realizace projektu, 16 investorů cca 1,5 roku po jeho ukončení, stejný počet příjemců půjček, bylo poskytnuto více půjček 1 subjektu). Podporu ve formě finančního mentoringu obdrželo 109 organizací a dále byla poskytnuta podpora při zaměstnávání znevýhodněných na TP. Finanční mentoring podnikatelů je v současnosti podle potřeby dostupný zdarma v rámci projektu MPSV, případně u realizátora. Úvěrové aktivity se rozšiřují i regionálně – jsou k dispozici ve všech krajích kromě kraje Karlovarského. V období od ukončení projektu došlo ke kvalitativnímu rozvoji inovace, a to umožnění více investorům realizovat 1 úvěr prostřednictvím webové platformy s poptávkou po financování ze strany podnikatelů. Tak by mělo být osloveno a získáno více investorů – je sníženo riziko pro jednoho investora a zvyšuje se také průměrná velikost jednoho úvěru. V rámci aktivit na podporu šíření tohoto modelu financování se realizátor účastní PS MPSV pro návrh zákona o sociálním podnikání, který by měl nastavit jasné definice, pravidla a podmínky pro financování aktivit sociálních podniků (mj. zaměstnavatelů znevýhodněných na TP), čímž by mj. snížil riziko investorů (část příjmů spojená se zaměstnáváním znevýhodněných by byla stabilní a předvídatelná).</i>			
	- v době ukončení finanční podpory projektu byly cíle realizovány plně šíří (celkem 42 úvěrů a 21 investorů, 12 v době ukončení, 109 organizací podpořených mentoringem, pracovní místo získalo 33 osob a cca až 65 % si ho udrželo)	- hlavním faktorem udržitelnosti projektu je ekonomická situace na trhu, která ovlivňuje zájem zaměstnavatelů i zájem investorů - v současné době je zájem organizací stabilní a meziročně stoupá o cca 20–25 %	- MPSV je ze strany realizátora hodnocen jako klíčový stakeholder i pro další udržitelnost projektu (zejm. převzetí mentoringu a zavedení systémových změn) - role místních organizací, která převzala část aktivit se projevila jako velmi významná	- aktivity v horizontu dalších 12 až 24 měsíců jsou plánovány v obdobném rozsahu jako v současné době (s odhadem nárůstu cca 20 % ročně) - rozšíření okruhu potenciálních investorů o expaty (investory žijící mimo svou vlast)



	- v současnosti společnost Occasio zprostředkovává 23 mikroúvěrů pro 16 organizací a spolupracuje s 29 investory - aktivity spojené s pomocí zaměstnancům a jejich podporou po nástupu do zaměstnávání byla předána místním lokálním organizacím, kteří tyto činnosti vykonávají a financují v rámci své sociální práce - finanční mentoring se realizuje zdarma v rámci dalšího projektu MPSV - v současné době působí projekt ve všech regionech ČR kromě Karlovarského kraje - pro další šíření inovace se plánuje možnost, že na jednom mikroúvěru se bude podílet více investorů - pozitivní dopad pro zaměstnavatele má především nový typ financování, který jim pomáhá efektivně investovat, získat finanční stabilitu a dosahovat lepších obchodních výsledků, vč. vytváření pracovních míst	- udržitelnost inovace do budoucna ovlivňuje dostupnost obdobných (konkurenčních) nástrojů sociálního financování sociálních podniků (stávající dostupné produkty nezohledňují specifika sociálních podniků - dalším faktorem je motivace investorů k výběru konkrétní organizace, kterou chtějí podpořit, zda jim konvenuje jejich činnost či zaměření, tj. atraktivita poptávky sociálního podnikatele / podniku - významným faktorem pro šíření modelu je získání nových investorů – aktuálně se realizátor zaměřuje na expaty (české investory žijící v zahraničí), které se nepodařilo podchytit v době realizace projektu - dalším faktorem podporujícím udržitelnost projektu je přenesení administrativní zátěže ze strany zaměstnavatele a investora na realizátora projektu	- klíčovými stakeholdery pro udržitelnost projektu jsou zaměstnavatelé a investoři, u kterých poptávka přetrvává - ze strany respondentů nebyl identifikován žádný stakeholder, který by jakkoli bránil naplňování nebo šíření modelu inovace	- bude zaveden webový nástroj pro možnost sdílené investování (více investorů na 1 půjčku), čím se očekávají v průměru větší půjčky než doposud - realizátor vidí jako klíčové pro další fungování toho modelu financování sociální podniků ukotvení sociální ekonomiky asociálního podnikání v legislativě
--	--	--	--	--



Hlavní závěry EO napříč projekty

EO 5: Jaká je udržitelnost podpořených projektů?

Hlavní zjištění a závěry formulované ve vazbě evaluační otázky

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?

Všechny sledované projekty v době 1-2 roky po ukončení realizace vykazují pokračování udržitelnosti alespoň v některé z rovin inovace, např. v podobě využití inovace v navazujících výzvách OPZ (RRH, Art Movement), využití inovace v upravené či omezené podobě u původních aktérů projektu nebo dalších organizací (3S) nebo v pokračování podpory původní cílové skupiny projektu (RRH, Occasio). Udržitelnost projektu ve smyslu pokračování jeho aktivit po ukončení realizace projektu (v obdobném nebo větším rozsahu) a případného dalšího vývoje inovace bez další finanční podpory z veřejných dotačních zdrojů odpovídají dva z pěti evaluovaných projektů (A-Giga a Occasio). V ostatních případech další realizaci v obdobném rozsahu či dalšímu kvalitativnímu vývoji inovace brání v obecné rovině jednak pro inovaci nevhodné nastavení systému zajištění a financování daných služeb a současně malá politická podpora šíření inovace a tím i faktický zájem klíčových aktérů (RRH a 3S).

Po ukončení projektu 3S se na základě metodiky pokračovalo v projektu z výzvy 82, nicméně opět s výsledkem nezařazení do sítě sociálních služeb. Dále se po projektu zahájila aktivita poskytování terénních sociálních služeb podle kompromisního přístupu k metodice 3S v DD Choceň, která nadále trvá. Metodika 3S je také v omezeném měřítku využívána i u původního partnera Petrklíč.

Aktivity nastavené projektem A-Giga ve věznici ve Vinařicích probíhají v plném rozsahu. Dobrá pověst zaměstnavatele zapříčila větší zájem ze strany vězňů. Na podzim roku 2019 bylo otevřeno nové call centrum ve věznici v Kuřimi, které je založeno na stejném modelu inovace jako to ve Vinařicích. Obě call centra fungují efektivně bez potřeby dotačních programů. Trvalý je i zájem ze strany vězeňské služby.

V Brně se u projektu RRH zastavilo šíření inovace projektu, ale nikoliv jeho udržitelnost v podobě podpory zabydlených rodin, na jejichž udržení v současné době partner projektu získal nové granty z ESF. Vedle RRH existuje v Brně ještě další nedotační projekt s pozitivnějším ohlasem ze strany veřejnosti, který pracuje s cca 65 byty, které se přidělují i osobám z cílové skupiny RRH (ale jen jednotlivcům), ale pouze v případě uvolnění bytů do tohoto projektu vložených.

V současné době se šíření inovace projektu Art Movement – Paralelní životy III. realizuje formou navazujícího projektu Paralelní životy IV., který působí v dalších (jiných) regionech ČR. Změny v návazném projektu směřem k větší účinnosti inovace v pracovním uplatnění osob se zkušeností s duševní chorobou přímo vychází ze zkušeností z projektu Paralelní životy III. Jedná se zejména o prodloužení projektu ze 2 na 3 roky, aby byl dostatek času na práci se zaměstnavateli a následnou realizaci zaměstnávání, dále se forma stáží změnila z neplacených stáží na placená tréninková místa, která jsou financována z projektu. Významnou změnou je personální zajištění, kdy je méně zaměstnavatelů připadajících na jednoho konzultanta, ve větší míře jsou využíváni pracovní asistenti, často z řad regionálních NNO. Projekt již pracuje s vytvořenou audiovizuální projekcí pro oslovení zaměstnavatelů napřímo, když je projekce zapůjčován na akce jiných (spolupracujících) organizací a navazovány kontakty s některými oslovenými zaměstnavateli.

V době ukončení finanční podpory projektu Šance na rozvoj II společnosti Occasio byly cíle dosaženy dle plánu, cca 1 rok po ukončení projektu je inovace realizována v o něco větším rozsahu – dále pokračuje párování investorů s organizacemi a schvalování dalších mikroúvěrů. V současnosti zprostředkovává 23 mikroúvěrů pro 16 organizací a spolupracuje s 29 investory. Další rozvoj inovace spočívá v umožnění tzv. sdílení půjček, což vede k snížení rizika pro investory a současně k možnosti vyšších půjček a zapojení více drobných investorů.

EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?

Hlavním faktorem udržitelnosti vyplývajícím z šetření se pro většinu projektů zdá být přístup k financování veřejnými prostředky, přičemž u projektů A-Giga a Occasio se ukázalo, že nemusí být (alespoň z části) na veřejných prostředcích závislý. U projektů 3S a RRH, částečně u Art Movement se však jedná o inovace v poskytování veřejně financovaných služeb (sociální služby, sociální bydlení, zprostředkování a podpora zaměstnávání znevýhodněných na TP), takže v situaci, kdy veřejná správa a samospráva a stávající tradiční poskytovatelé nepřijímají inovační (netradiční) principy a postupy v poskytování a financování těchto služeb, standardní realizace inovací a tím i jejich udržitelnost ve větším rozsahu není z principu možná.

Dalším faktorem udržitelnosti inovací vyskytujícím se napříč všemi projekty je účinnost advokátní práce vůči stakeholderům pro objasnění cílů a výhodnosti inovace a rozptýlení obav z případných rizik jejich realizace, což jsou klíčové aspekty pro aktivní zapojení stakeholderů do vývoje, ověřování a případné systémové zavádění inovace. Důležité pro přijetí inovací stakeholdery se jeví správná a úplná identifikace klíčových aktérů inovace a jejich potřeb, zájmů a motivace. Velkou roli hraje jejich včasné oslovení a zahrnutí do přípravy projektu, aby v něm od počátku nechyběl žádný klíčový aktér (např. kraj pro 3S) a aby klíčoví aktéři nevnímali projekt negativně, protože neměli možnost do něj včas zapracovat své připomínky a požadavky na úpravu (např. opozice v zastupitelstvu města Brna a zastupiteli městských částí Brna RRH).

Pro systémové rozšíření inovace byla u některých projektů identifikována chybějící legislativa (např. zákon o sociálním bydlení pro RRH, zákon o sociálním podnikání u Occasio), u jiných naopak připravovaná legislativa spíše vzbuzuje obavy (novela zákona 108 jako další omezení šíření inovace pro projekt 3S) a spoléhají na ekonomickou a společenskou změnu (např. potřeba úspor při poskytování sociálních služeb pro projekt 3S), která by aktéry motivovala k vytvoření podmínek pro snazší zavádění inovace.

Zatímco většina projektů probíhala v situaci ekonomické konjunktury, nyní (od března 2020) jejich další udržitelnost bude čelit důsledkům koronavirové epidemie, což pro některé projekty může být příležitost (snížení prostředků na veřejné služby a nutnost úspor v sociálních službách, dostatek pracovníků na flexibilní úvazky pro 3S; pokles cen bytů a bydlení pro inovace typu RRH), pro jiné naopak hrozbou (menší zájem o handicapované pracovníky nebo vězně v důsledku vyšší nezaměstnanosti u projektů A-Giga a Art Movement, méně soukromých investičních prostředků pro mikroúvěry a méně bonitních sociálních podniků a podnikatelů v projektu Occasio).

EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?

Stakeholderi inovací (tj. instituce a organizace mimo organizaci inovátora a jeho projektových partnerů) mají u všech projektů zásadní roli pro udržitelnost inovace (zejm. pro nastavení systémových podmínek pro standardní zavedení inovace, vč. nastavení systémů financování služeb a změn v legislativě), ale i pro samotný vývoj a testování inovací v pilotních realizacích. V této oblasti projekty většinou zpočátku nevěnovaly dostatečnou pozornost advokační práci, která je nutná pro oslovení a zahrnutí stakeholderů do projektu a pro efektivní spolupráci, vč. spolupráce na udržitelnosti inovace.

Extrémním případem je projekt 3S, jehož inovaci odmítla většina oslovených relevantních stakeholderů (kraje, obce, další poskytovatelé sociálních služeb, odbor 22 MPSV), a aplikace inovace tak zůstává po ukončení projektu omezena na ty organizace, ve kterých bezprostředně působí hlavní iniciátor myšlenky, a v omezené míře na organizaci implementačního partnera. Tím je zásadně omezená možnost šíření inovace regionálně i do dalších organizací. Jako zásadní se ukázalo, že do realizace projektu nebyl aktivně zapojen některý kraj (např. jako partner bez finanční účasti), což by umožnilo detailnější analýzu modelu 3S z pohledu potřeb kraje, tj. vč. analýzy dostupnosti, stability a kvality služby a s využitím podrobnějších dat poskytnutých krajem pro srovnání se stávajícími poskytovateli.

Projekt RRH byl na počátku podpořen politickým vedením města Brna, nicméně pravděpodobně nebyl dostatečně komunikován vůči opozici a městským částem



	Brna, které měly od počátku k RRH výhrady, zejm. v souvislosti s podporou nepopulární CS Romů (romských rodin) bez vhodného bydlení a se způsobem výběru rodin do programu (bez tradičního požadavku na bezdlužnost, který však v zásadě vylučuje tuto CS z možnosti požádat o obecní (sociální) byt). Velké plány v Brně vystřídalo omezení aktivit a zastavení šíření inovace v rámci města po komunálních volbách v roce 2018 (do čela se i díky negativnímu vymezení vůči RRH dostaly strany původně v opozici), v jiných regionech naopak vzrostl zájem o metodiku Rapid Re-housing a byla podána řada projektů do výzvy 108 z OPZ. Výzva 108 OPZ, která je zaměřena na šíření RRH do dalších měst a obcí, byla vyhlášena mj. díky pozitivnímu přístupu dalšího klíčového stakeholdera – ŘO OPZ (MPSV), který přistoupil k vyhlášení výzvy s využitím zkušeností podle provedené rigorózní evaluace pilotu v Brně, a tím umožnil realizaci RRH až v desítkách lokalit v ČR. Velmi dobře jsou udržitelné projekty, kdy se potkaly aktivity projektů s potřebami cílové skupiny i stakeholderů. Například u projektu A-Giga je to zájem o zaměstnávání vězňů ze strany věznic i GRVS, zájem samotných osob ve výkonu trestu o práci a dostatek zakázek pro call centrum ze strany hlavního klienta call centra. V případě Occasio inovace stabilně roste (cca 20% růst ročně), a to díky trvajícím zájmům investorů, zaměstnavatelů, ale také MPSV jako klíčového aktéra v sociálním podnikání a jeho financování (vč. poskytování „měkké“ podpory podnikatelům a přípravy zákona o sociálním podnikání).
E O 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?	V projektech je nutné nastavit efektivněji advokační práci, tj. účinnou komunikaci o inovaci vůči klíčovým stakeholderům s cílem od počátku vzbudit jejich zájem, rozptýlit obavy, uspokojit jejich potřeby a sladit zaměření inovace s jejich motivacemi a očekáváními. Přístupy jsou k advocacy u projektů odlišné, ale důležitá je také jednotná komunikace stakeholderů vůči veřejnosti a zlepšení nástrojů propagace. V neposlední řadě je v rámci advocacy důležité pracovat s výstupy z projektové evaluace, která by měla přinášet evidenci o fungování a výsledcích inovace v pilotní realizaci. Hlavní propagátor projektu 3S si uvědomuje jak chyby v jednání ze stakeholdery, tak aktuální danosti (vnější faktory), proto chce nejprve získat důkaz o funkčnosti systému v praxi prostřednictvím evoluční cesty v zaběhlé organizaci s přístupem ke krajskému financování sociálních služeb (DD Choceň). Dle projektového týmu je lepší neprosazovat model 3S tak razantně v jeho čisté podobě, ale po delší dobu (2-3 roky) model postupně implementovat, paralelně s tradičním modelem. Obdobně v projektu RRH je doporučení k většímu zapojení stakeholderů již do přípravných fází projektu, aby jej vnímali jako „svůj“ a obrousily se hrany pozdějších připomínek, zejm. v oblasti náhodného a dluhy nepodmíněného výběru rodin do programu bydlení. Stejně tak je vhodné zapracovat na lepším PR projektu směrem k veřejnosti, aby nedošlo k jeho plošnému odmítání kvůli stereotypům. Zlepšení se nabízí v oblasti zajištění fondu na překlenutí výpadků příjmů klientů pro prevenci dluhů za nájmy a v dostatečném zajištění kvalitní (asertivní) terénní práce, a dále i v lepší spolupráci s úřady práce, která je klíčová jak pro oblast stability finanční podpory rodin, tak pro oblast zprostředkování zaměstnání. U projektu A-Giga by další udržitelnost a šíření inovace zajistila podpora státu pro zaměstnavatele vězňů a také je zapotřebí podpora státu v oblasti pomoci osobám propuštěným z výkonu trestu a jejich integrací do civilního života (např. doprovodné podpůrné sociální služby, zejm. v oblasti navázání kontaktů s rodinou vězněm, v oblasti vhodného bydlení, dluhového poradenství a zvládání závislostí). Organizace Art Movement vidí pro další udržitelnost jako nezbytnost finanční podporu ze strany státu nebo ze strany EU jak na pokrytí nákladů na oslovení a osvětu mezi zaměstnavateli, jejich přípravu a přizpůsobení pracoviště, tak na práci s osobami s duševní nemocí (příprava a doprovázení při zaměstnání, zprostředkování další práce). Také by pomohla i změna legislativy, která by



	umožnila placenou práci na zkoušku (stáž) a podpořila by aktivní zapojení ÚP do párování klientů se zaměstnavateli. V oblasti realizace finančního nástroje bylo zavedena možnost sdílení jednoho úvěru více investory, zintenzivněna byla spolupráce s regionálními NNO v oblasti podpory zaměstnávání znevýhodněných na TP, došlo k zintenzivnění spolupráce s MPSV jak v oblasti podpory žadatelů o úvěr, tak v oblasti přípravy zákona o sociálním podnikání, což je jeden z klíčových faktorů bonity a stability zaměstnavatelů (žadatelů o úvěr).
--	---



1 Kontext a metodika řešení výzkumu

1.1. Základní informace o šetření

Kvalitativní šetření projektu Kvalitativní šetření inovačních projektů PO 3 OP Z je realizováno pro zadavatele „Česká republika – Ministerstvo práce a sociálních věcí“ společností Inboox CZ, s.r.o. na základě Smlouvy o zpracování sběru dat – Kvalitativní šetření inovačních projektů PO 3 OPZ ze dne 3. 5. 2019.

Záměrem a cílem výzkumu je terénní šetření v rámci celé ČR (v regionech působnosti pěti projektů ve vzorku + Praha) spočívající v provedení kvalitativních rozhovorů a fokusních skupin (dále jen FS) s respondenty z řad realizátorů projektů a stakeholderů projektů OPZ na podporu sociálních inovací. Součástí zakázky je také příprava rozhovoru / FS podle dat z dokumentace projektů, i následná základní analýza získaných dat po provedení rozhovoru / FS a zpracování shrnutí za jednotlivá témata.

Terénní šetření formou rozhovorů a FS je jednou z hlavních metod sběru dat „Evaluace výsledků podpory sociálního inovací v PO 3 OPZ“, která je interně realizována Oddělením evaluací MPSV (zadavatel, Evaluační jednotka OPZ). Evaluace vyhodnotí příspěvek podpořených projektů k naplnění specifického cíle Prioritní osy 3 Zvýšit kvalitu a kvantitu využívání sociálních inovací a mezinárodní spolupráce v tematických oblastech OPZ a identifikuje klíčové faktory dosažení výsledků projektů.

Výstupy evaluace mají sloužit Řídicímu orgánu OPZ (dále ŘO) jako podklad pro nastavení podpůrných aktivit a procesů výběru projektů, dále budou využity pro komunikaci výsledků inovační podpory v PO 3 vůči vedení MPSV, MMR, EK a odborné veřejnosti, především pro samotné inovátory a další stakeholdery inovací.



1.2. Evaluační otázky pro II. etapu šetření

Cílem terénního šetření je získat relevantní a spolehlivé informace, prostřednictvím kterých jsou formulována zjištění a závěry jako odpovědi na část evaluačních otázek Evaluace výsledků podpory sociálních inovací v PO 3 OPZ. Níže uvedené evaluační otázky jsou řešené etapou II. tohoto výzkumu:

Etapa II.		Šetření udržitelnost 1 rok po ukončení podpory
EO 5.		Jaká je udržitelnost podpořených projektů?
EO 5.1.		Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?
EO 5.2.		Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?
EO 5.3.		Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?
EO 5.4.		Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?

Tabulka 1: Evaluační otázky II. etapa

1.3. Využití metod, průběh šetření a omezení výzkumu – souhrn

Samotné šetření probíhalo na území celé České republiky formou polostrukturovaných rozhovorů a začalo v lednu 2020.

Realizace kvalitativních rozhovorů:	10. 1. – 27. 1. 2020
Zpracování zprávy z II. etapy šetření – návrh:	29. 2. 2020
Zpětná vazba na návrh výstupní zprávy:	31. 3. 2020
Finální verze návrhu výstupní zprávy:	10. 4. 2020

Tabulka 2: Harmonogram plnění

Realizovaly se kvalitativní rozhovory s 10 účastníky plnění (za každý projekt 2 osoby).

Příprava tazatelů/moderátorů rozhovorů

Pro realizaci rozhovorů byly vybráni tazatelé, kteří spolupracovali na výsledcích šetření z etapy I. Záměrem tohoto kroku byla znatelná orientace tazatele v projektech a zároveň znalost výsledků z I. etapy šetření. Tím jsme zaručili jejich schopnost věcně se doptávat respondentů na otázky i mimo scénáře, které by dopomohly k zodpovězení evaluačních otázek.

Průměrný čas vedení rozhovoru byl 50–60 minut.

Vlastní průběh rozhovorů

Podařilo se realizovat individuální polostrukturované rozhovory v plném rozsahu (viz. Technická příloha, Tabulka 2: Přehled rozhovorů).

Respondenti vybraní pro II. etapu šetření byli vybráni záměrně z těch, kteří se již účastnili šetření I. etapy. Při jejich výběru jsme dodržovali zadání klienta (1 osoba zastupující projektový tým a 1 osoba zastupující stakeholdera za 1 projekt), ale také jsme na základě výstupů z I. etapy šetření posuzovali, jací respondenti měli větší znalost projektu a byli schopni lépe reagovat na otázky vztahující se k udržitelnosti daného projektu.

Domlouvání termínů rozhovorů s respondenty probíhalo s menšími komplikacemi. Za hlavní komplikaci lze označit období před a po vánočních svátcích, ve kterém respondenti zásadně odmítali realizaci rozhovoru. Kvůli tomu zbylo na sběr dat menší časové období, ale nakonec díky dobré součinnosti respondentů byly rozhovory provedeny v plánovaném období.

Podařilo se realizovat 100 % plánovaných rozhovorů.



1.3.1. Omezení výzkumu

Tak jako při šetření I. etapy Evaluace, která byla realizována v době letních prázdnin, tak i časové období šetření II. etapy částečně spadalo do doby, ve které respondenti odmítali rozhovory z důvodu časové vytíženosti, a to jak osobní, tak pracovní. Jednalo se o období před vánočními svátky a po nich. Tímto se rapidně zkrátila doba sběru dat.

Dalším velmi významným omezením byl fakt, že u některých projektů během doby realizace inovací nebo po nich, v době evaluace, došlo k personálním změnám v zapojených organizacích. Případně tyto organizace ztratily kontakt s projektem nebo některými prvky jeho udržitelnosti. Při těchto vzniklých situacích nebylo zcela možno získat všechny relevantní informace. Například u respondentů projektu RRH byla volba nejlepší možná, protože jako zástupce realizačního týmu byl vybrán partner projektu (IQ Roma), u kterého se již při šetření I. etapy prokázala největší znalost projektu i udržitelnosti oproti realizačního týmu MMB. Nicméně jsme se od něj nemohli dozvědět informace k vnitřním procesům MMB v souvislosti s projektem. Obdobný problém nastává u projektu 3S, kde by bylo vhodné pro II. etapu šetření doplnit respondenty o zástupce Petrklíče, který by mohl mít informace o klientech po ukončení projektů.

1.4. Metody a postup realizace šetření u jednotlivých projektů

Metody a postup realizace šetření se u jednotlivých projektů od I. etapy nijak výrazně nelišil. V II. etapě bylo provedeno 10 polostrukturovaných rozhovorů, tedy 2 ke každému dílčímu projektu. Z toho důvodu jsme se rozhodli postupovat stejnými metodami, nicméně nepoužít stejné nástroje, tedy program Atlas.ti. Kódování i kategorizace proběhla ručně analytiky, kteří již pracovali na šetření etapy I. Pro větší přehlednost klienta a vizualizaci vztahů kategorií a kódů byly vytvořeny schémata, která jsou součástí této zprávy.

Výpovědi všech respondentů byly zachyceny ve zvukové podobě pomocí nahrávacího zařízení, a poté přepsány do souvislých textů. Vzniklé texty byly následně analyzovány a komparovány výzkumníky s výstupy získanými na základě desk research a výsledků z etapy I., z hlediska potřeby získat z nich maximum vědecky využitelných dat.

Ke zpracování podkladů k evaluaci všech dílčích projektů bylo použito metodiky Strausse a Corbinové, která směřuje k vytváření tzv. zakotvené teorie daného jevu. Z toho vyplývalo postupné trojí kódování (otevřené, axiální a selektivní).

1.4.1. Projekt 3S

Základní charakteristika

Projekt testuje možnost snížení nákladové jednotky za pečovatelské služby úpravou fungování organizace. Řešení je testováno na nižším počtu organizací (cca 10 pečovatelských středisek), u kterých došlo ke změně aktivit tak, aby byly všechny aktivity plánovány a realizovány s ohledem na dosahování hlavního cíle poskytování pečovatelských služeb (důraz zaměřený na odborné pečovatelské služby/činnosti a omezení neodborných činností, které mohou být poskytovány neformálními pečovateli; omezení administrativy; větší pružnost organizací v oblasti lidských zdrojů).

Prioritní témata inovace 3S:

- motivace poskytovatelů a zadavatelů pečovatelské služby k využití 3S, komunikační strategie a advocacy projektu 3S
- motivace manažerů pečovatelských organizací ke snížení nákladovosti pomocí modelu pečovatelské služby 3S.
- zaměstnávání personálu na flexibilní pracovní úvazky a DPP

Typy respondentů pro II. etapu šetření

Zadavatelem byl stanoven počet respondentů na každý dílčí projekt. Jednalo se o dva respondenty, z nichž jeden zastupoval realizační tým projektu a druhý stakeholdera, který měl k inovaci šetření co říci. Přehled respondentů a jednotlivých rozhovorů je uveden v Technické příloze.

- ASCČR – příjemce, tvůrce inovace
- Zástupce kraje s kompetencí rozhodovat v dané oblasti

Postup výběru a oslovení respondentů

Výběr respondentů probíhal na základě již proběhlých rozhovorů I. etapy šetření, ze které byli vybrány osoby, které splňují požadovanou roli v projektu a zároveň jsou schopni a ochotni o udržitelnosti projektu hovořit.

V I. etapě šetření na konci rozhovoru tazatelé vždy respondentovi sdělili informaci, že bude probíhat i II. etapa šetření a že je možné, že do této etapy budou zařazeni. Tímto bylo docíleno snadnější rekrutace respondentů, protože o realizaci II. etapy věděli a mohli s jejich zařazením do ní počítat. Zároveň rekrutace byla snadnější z důvodu již navázaného vztahu s respondenty, a tedy i jejich větší důvěry.

Ještě před oslovováním respondentů byl jejich výběr schválen zodpovědnou osobou z MPSV a té byly také průběžně oznamovány již potvrzené termíny rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že období sběru dat (realizace rozhovorů) částečně zasahovalo do období vánočních svátků, a tedy i nějaký čas před i po Vánocích byl pro respondenty nemožný k realizaci rozhovoru, znatelně se tak zkrátil reálný čas pro sběr dat. Nicméně i přes toto omezení se podařilo se všemi vybranými respondenty rozhovory realizovat, a to do konce ledna. Žádný respondent v tomto případě nebyl nahrazován jiným.



1.4.2. Projekt A-Giga

Základní charakteristika

Cílem projektu je zajistit zaměstnání a kvalifikaci osobám ve výkonu trestu a případně po jejich propuštění. Projekt vytváří ekonomicky udržitelný byznys model, který je doplněn individuálním poradenstvím zaměřeným na řešení drogové závislosti, finanční gramotnosti, bydlení a samostatného života.

Prioritní témata projektu A-Giga:

- koncepce dlouhodobě motivačních aktivit pro cílovou skupinu
- podchycení či kompenzace snížení počtu účastníků
- náležitosti plnohodnotného dlouhodobého zapojení se na trhu práce

Typy respondentů

Zadavatelem byl stanoven počet respondentů na každý dílčí projekt. Jednalo se o dva respondenty, z nichž jeden zastupoval realizační tým projektu a druhý stakeholdera, který měl k inovaci šetření co říci. Přehled respondentů a jednotlivých rozhovorů je uveden v Technické příloze.

- A-Giga – příjemce, tvůrce inovace
- GŘVS

Postup výběru a oslovení respondentů

Výběr respondentů probíhal na základě již proběhlých rozhovorů I. etapy šetření, ze které byli vybrány osoby, které splňují požadovanou roli v projektu a zároveň jsou schopni a ochotni o udržitelnosti projektu hovořit.

V I. etapě šetření na konci rozhovoru tazatelé vždy respondentovi sdělili informaci, že bude probíhat i II. etapa šetření a že je možné, že do této etapy budou zařazeni. Tímto bylo docíleno snadnější rekrutace respondentů, protože o realizaci II. etapy věděli a mohli s jejich zařazením do ní počítat. Zároveň rekrutace byla snadnější z důvodu již navázaného vztahu s respondenty, a tedy i jejich větší důvěry.

Ještě před oslovováním respondentů byl jejich výběr schválen zodpovědnou osobou z MPSV a té byly také průběžně oznamovány již potvrzené termíny rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že období sběru dat (realizace rozhovorů) částečně zasahovalo do období vánočních svátků, a tedy i nějaký čas před i po Vánocích byl pro respondenty nemožný k realizaci rozhovoru, znatelně se tak zkrátil reálný čas pro sběr dat. Nicméně i přes toto omezení se podařilo se všemi vybranými respondenty rozhovory realizovat, a to do konce ledna. Žádný respondent v tomto případě nebyl nahrazován jiným.



1.4.3. Projekt RRH

Základní charakteristika

Cílem projektu je otestovat přístup Housing first, který má přispět k řešení problému osob bez domova a osob v nevyhovujícím bydlení. V rámci projektu bylo z většího vzorku náhodně vybráno 50 rodin, které dostali od příjemce projektu (Město Brno) pronájem bydlení. V projektu je kladen velký důraz na evaluaci testovaného přístupu.

Prioritní témata projektu RRH:

- otevřenost novému způsobu práce a nabídka volných bytů ze strany obce,
- spolupráce jednotlivých aktérů a institucí,
- politická podpora projektu a otevřená, transparentní komunikace směrem k veřejnosti i v rámci projektového týmu.

Typy respondentů

Zadavatelem byl stanoven počet respondentů na každý dílčí projekt. Jednalo se o dva respondenty, z nichž jeden zastupoval realizační tým projektu a druhý stakeholdera, který měl k inovaci šetření co říci. Přehled respondentů a jednotlivých rozhovorů je uveden v Technické příloze.

- IQ Roma servis
- Zástupci obcí a krajů nezvažující realizaci

Postup výběru a oslovení respondentů

Výběr respondentů probíhal na základě již proběhlých rozhovorů I. etapy šetření, ze které byli vybrány osoby, které splňují požadovanou roli v projektu a zároveň jsou schopni a ochotni o udržitelnosti projektu hovořit.

V I. etapě šetření na konci rozhovoru tazatelé vždy respondentovi sdělili informaci, že bude probíhat i II. etapa šetření a že je možné, že do této etapy budou zařazeni. Tímto bylo docíleno snadnější rekrutace respondentů, protože o realizaci II. etapy věděli a mohli s jejich zařazením do ní počítat. Zároveň rekrutace byla snadnější z důvodu již navázaného vztahu s respondenty, a tedy i jejich větší důvěry.

Ještě před oslovováním respondentů byl jejich výběr schválen zodpovědnou osobou z MPSV a té byly také průběžně oznamovány již potvrzené termíny rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že období sběru dat (realizace rozhovorů) částečně zasahovalo do období vánočních svátků, a tedy i nějaký čas před i po Vánocích byl pro respondenty nemožný k realizaci rozhovoru, znatelně se tak zkrátil reálný čas pro sběr dat. Nicméně i přes toto omezení se podařilo se všemi vybranými respondenty rozhovory realizovat, a to do konce ledna. Žádný respondent v tomto případě nebyl nahrazován jiným.

1.4.4. Projekt Art Movement

Základní charakteristika

Projekt je zaměřený na zprostředkování stáží u zaměstnavatelů pro osoby s duševním onemocněním. Na veletrzích práce jsou promítány krátké spoty/dokumenty, zaměřené na destigmatizaci osob s DO, s cílem zaujmout a propojit se zaměstnavateli, kteří následně nabídnou možnost stáže osobám s DO. Cílem projektu je zajistit zprostředkování stáže a následného zaměstnání pro osoby s DO a v ideálním případě také úpravu institucionálního uspořádání práce u daného zaměstnavatele, aby byla vhodnější pro osoby s DO.

Prioritní témata projektu Art Movement:

- změna postoje zaměstnavatelů k pracovníkům s DN
- efektivita inovace projektu (zážitková pedagogika + IPS + stáže)
- předpoklady a bariéry na straně cílové skupiny – osob s DN

Typy respondentů

Zadavatelem byl stanoven počet respondentů na každý dílčí projekt. Jednalo se o dva respondenty, z nichž jeden zastupoval realizační tým projektu a druhý stakeholdera, který měl k inovaci šetření co říci. Přehled respondentů a jednotlivých rozhovorů je uveden v Technické příloze.

- Art Movement – příjemce a inovátor
- Zástupci zaměstnavatele s realizací

Postup výběru a oslovení respondentů

Výběr respondentů probíhal na základě již proběhlých rozhovorů I. etapy šetření, ze které byli vybrány osoby, které splňují požadovanou roli v projektu a zároveň jsou schopni a ochotni o udržitelnosti projektu hovořit.

V I. etapě šetření na konci rozhovoru tazatelé vždy respondentovi sdělili informaci, že bude probíhat i II. etapa šetření a že je možné, že do této etapy budou zařazeni. Tímto bylo docíleno snadnější rekrutace respondentů, protože o realizaci II. etapy věděli a mohli s jejich zařazením do ní počítat. Zároveň rekrutace byla snadnější z důvodu již navázaného vztahu s respondenty, a tedy i jejich větší důvěry.

Ještě před oslovováním respondentů byl jejich výběr schválen zodpovědnou osobou z MPSV a té byly také průběžně oznamovány již potvrzené termíny rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že období sběru dat (realizace rozhovorů) částečně zasahovalo do období vánočních svátků, a tedy i nějaký čas před i po Vánocích byl pro respondenty nemožný k realizaci rozhovoru, znatelně se tak zkrátil reálný čas pro sběr dat. Nicméně i přes toto omezení se podařilo se všemi vybranými respondenty rozhovory realizovat, a to do konce ledna. Žádný respondent v tomto případě nebyl nahrazován jiným.



1.4.5. Projekt Occasio

Základní charakteristika

Cílem projektu je podpořit zaměstnanost osob ohrožených sociálním vyloučením. V rámci projektu jsou poskytovány mikropůjčky zaměstnavatelům, kteří se snaží o podnikání se sociálním přesahem a zaměstnávají osoby z CS projektu. Současně se jedná o malé zaměstnavatele / firmy, pro které je obtížné získat standardní bankovní úvěr.

Prioritní témata projektu Occasio:

- charakteristiky zapojených a nezapojených stakeholderů do realizace projektu
- přínos projektu pro primární cílovou skupinu (zaměstnávání osob znevýhodněných na pracovním trhu a ohrožených sociálním vyloučením)
- rozsah podpory zapojeným organizacím

Typy respondentů

Zadavatelem byl stanoven počet respondentů na každý dílčí projekt. Jednalo se o dva respondenty, z nichž jeden zastupoval realizační tým projektu a druhý stakeholdera, který měl k inovaci šetření co říci. Přehled respondentů a jednotlivých rozhovorů je uveden v Technické příloze.

- Occasio – příjemce a inovátor
- Poskytovatel půjčky

Postup výběru a oslovení respondentů

Výběr respondentů probíhal na základě již proběhlých rozhovorů I. etapy šetření, ze které byli vybrány osoby, které splňují požadovanou roli v projektu a zároveň jsou schopni a ochotni o udržitelnosti projektu hovořit.

V I. etapě šetření na konci rozhovoru tazatelé vždy respondentovi sdělili informaci, že bude probíhat i II. etapa šetření a že je možné, že do této etapy budou zařazeni. Tímto bylo docíleno snadnější rekrutace respondentů, protože o realizaci II. etapy věděli a mohli s jejich zařazením do ní počítat. Zároveň rekrutace byla snadnější z důvodu již navázaného vztahu s respondenty, a tedy i jejich větší důvěry.

Ještě před oslovováním respondentů byl jejich výběr schválen zodpovědnou osobou z MPSV a té byly také průběžně oznamovány již potvrzené termíny rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že období sběru dat (realizace rozhovorů) částečně zasahovalo do období vánočních svátků, a tedy i nějaký čas před i po Vánocích byl pro respondenty nemožný k realizaci rozhovoru, znatelně se tak zkrátil reálný čas pro sběr dat. Nicméně i přes toto omezení se podařilo se všemi vybranými respondenty rozhovory realizovat, a to do konce ledna. Žádný respondent v tomto případě nebyl nahrazován jiným.

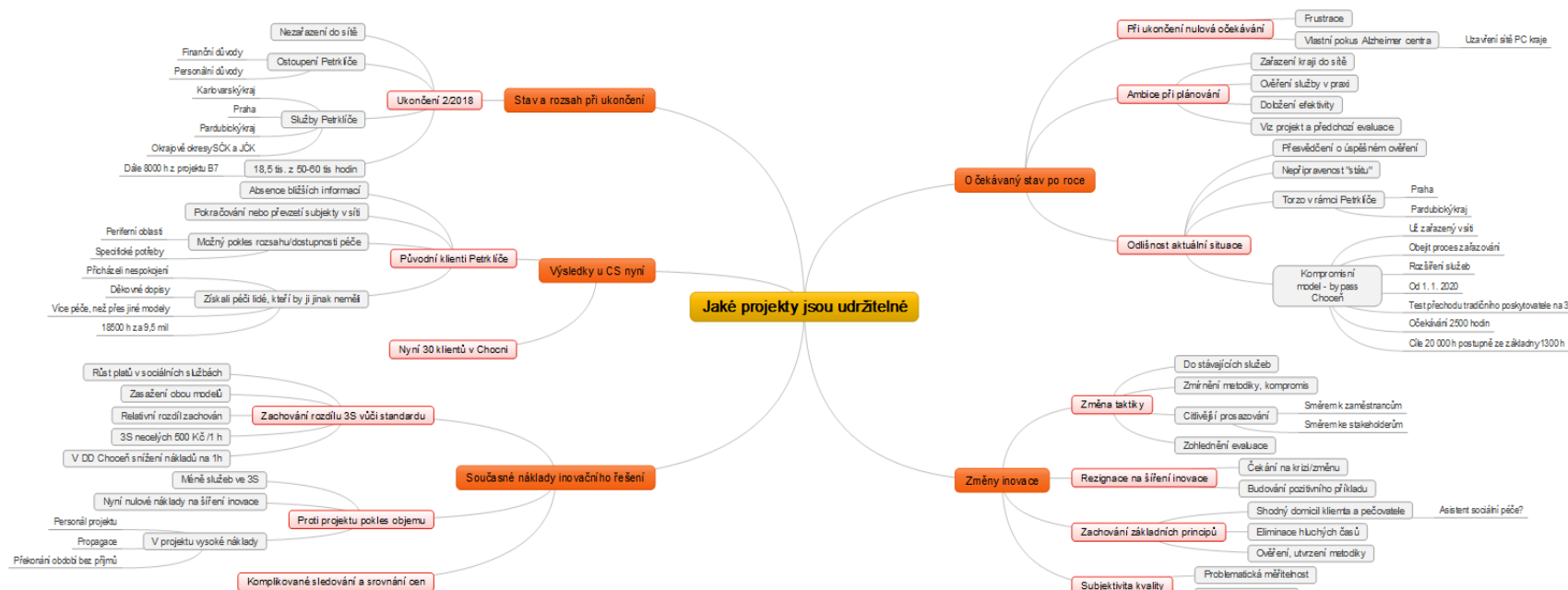


2 Výsledky II. etapy kvalitativního šetření

2.1 Projekt 3S

EO 5 Jaká je udržitelnost podpořených projektů?

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?



Graf 1: 3S, EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné



Projekt byl dle projektové žádosti ukončen v únoru 2018, skutečný rozsah služeb však byl dosažen cca v poloviční výši. Z plánovaných 35 tis.¹ odpečovaných hodin jich bylo naplněno 18,5 tis. v rámci projektu a následně pak asi 8 tis. v navazujícím projektu v České Třebové. Ověřování poskytování služby 3S ve větším měřítku v různorodých podmínkách tak nebylo plně realizované – poskytování služby nebylo v plánovaném rozsahu a za standardních podmínek, tedy s poskytnutým financováním na základě dotace od kraje. K tomu došlo především z důvodu nezařazení služeb poskytovaných Petrklíčem (partnerem projektu) do krajské sítě služeb. Za ukončením tak stály jak finanční důvody (mimo projekt byly služby nekonkurenceschopné vůči dotovaným službám zařazeným do sítě), tak personální změny na straně Petrklíče i jejich frustrace z marných snah o zařazení do sítě. Z hlediska regionálního byly tyto služby poskytovány v době ukončení projektu Petrklíčem na území Pardubického kraje (zejména v České Třebové), Karlovarského kraje, v Praze a okrajově v některých okresech Středočeského a Jihočeského kraje.

Očekávání projektového týmu, jak na tom bude inovace po roce, se velmi lišily na začátku projektu a na konci projektu. Při jeho ukončení převládala skepse a frustrace, tedy ke stavu po roce už se žádná velká očekávání nevztahovala. Pan Vojvodík, coby hlavní propagátor přístupu 3S, se ještě pokusil prorazit s „vlastní“ organizací Alzheimer centrum do sítě v Pardubickém kraji, ale i tento pokus byl neúspěšný, protože Kraj síť uzavřel a přestal do ní přijímat nové subjekty.

Očekávání při přípravě projektu byla samozřejmě mnohem větší a ambicióznější. Realizační tým zejména očekával, že myšlenka díky zajištění dostupné sociální péče v periferních oblastech a díky úsporám automaticky zaujme kraje a bude zařazena do sítě. Vůbec nepočítal s problémy, které se v této souvislosti vyskytly. Díky úspěšnému fungování v rámci sítě se mělo podařit nashromáždit důkazy, že služba je kvalitativně srovnatelná a cenově efektivnější, což mělo umožnit šíření inovace regionálně i do dalších organizací poskytujících sociální služby².

Současná situace je taková, že ačkoli je zástupce projektového týmu přesvědčen, že model 3S se v projektu osvědčil (prokázal životaschopnost v různých regionech, přinesl žádané úspory, zajistil péči o osoby v periferních oblastech), tak fakticky všichni **oslovení** (v rámci projektu) relevantní aktéři jej odmítli (odbor 22 na MPSV, Kraje, obce, další poskytovatelé sociálních služeb). Respondent pak tuto situaci obecně charakterizuje tak, že „stát na metodiku 3S“ ještě není připravený, a pokud ji nebudou veřejné orgány prosazovat, tak většině poskytovatelů se do změny, která pro ně není představitelná z hlediska financí a pracnosti, nebude chtít jít.

¹ Podle projektové žádosti: „V 1. fázi upscaling zavádí model do praxe 10 nových poskytovatelů (lokalizací) v celkovém rozsahu 35 000 odpečovaných hodin ročně. Cílem 2. fáze je zpřístupnění standardizované metodiky modelu a poznatků z její replikace (metodiky replikace) dalším zájemcům o využití a jejich podpora.“ Zástupce realizačního týmu měl ještě ambicióznější očekávání stran následného šíření modelu, viz citace z rozhovoru: „V době, kdy se projekt ukončoval, tak vlastně bylo odpečováno v rámci projektu nějakých 18,5 tisíce hodin, v rámci kraje, vlastně ve všech těch územích, kde se pečovalo, s tím, že původní model projektu z Výzvy Bě - 7, dojížděl ještě stále, a stále ještě dojíždí v České Třebové, kde se pečovalo ročně nějakých 8 tis. hodin k tomu ještě navíc ještě k tomuto počtu. Nám to přijde jako významný počet hodin, v tomto regionu, nicméně, naše očekávání byla, že vlastně se ten projekt implementuje v těch všech krajích, v těch místech, a bude těch hodin nějakých 50–60 tis. ročně, což se nestalo, protože vlastně ten projekt nebyl v síti.“

² V rámci rozhovoru v udržitelnosti jsme řešili jen tento hlavní cíl. Podrobnější cíle lze dohledat v předchozích evaluačních zprávách nebo v projektové dokumentaci.



Mezi konkrétní kroky podniknuté k udržení inovace patří zejména:

- realizace navazujícího projektu z výzvy 82 (žadatelem bylo Alzheimer centrum, cílem bylo poskytování péče osobám z cílové skupiny podle metodiky 3S, nikoli rozvoj metodiky samotné, ani tuto službu se nepodařilo zařadit do sítě sociálních služeb v Pardubickém kraji),
- realizace osvětových a komunikačních aktivit se stakeholdery, např. komunikace s MPSV, vystoupení na semináři MPSV o sociálních inovacích a následná komunikace se Středočeským krajem, který na základě semináře projevil zájem o další informace,
- zařazení argumentace založené na důkazech ohledně dostatečné kvality a spolehlivosti služeb poskytovaných podle metodiky 3S do komunikace se stakeholdery: vyvážení jednostranné argumentace přes úspory na základě zkušeností z projektu (prevence obav, že co je levné, je nekvalitní, zaměření se na to, co je z pohledu stakeholderů klíčové),
- zahájení aktivit poskytování terénních sociálních služeb podle metodiky 3S Domovem důchodců v Chocni.

V rámci změn inovace došlo zejména ke změně taktiky jejího prosazování. Při zohlednění vývoje projektu a výstupu z jeho evaluace je zřejmé, že se nedařilo prosazovat model 3S jako nově a razantně vstupující službu. Proto byl zvolen již výše zmíněný „bypass Choceň“, kde spolu s opačnou cestou (stávající služba zařazená v síti začíná dílčím způsobem implementovat 3S) volí realizační tým i pomalejší evoluční přístup s důrazem na uklidňování aktérů: jak zaměstnanců v sociálních službách, že je model 3S nepřipraví o práci, tak jejich klientů a zejména zadavatelů (krajů), že tato metodika není spojena s žádnými významnými riziky ze strany kvality a dostupnosti. Zástupce projektového týmu je přesvědčen, že kvalita služeb poskytovaných ve 3S modelu je výborná, minimálně stejně dobrá jako při standardním způsobu poskytování sociálních služeb. Zároveň uvádí, že posuzování kvality je subjektivní.

Součástí změny taktiky je i dočasná rezignace na územní šíření metodiky 3S. V DD Choceň se pokusí vybudovat vzorový příklad, který všem skeptikům ukáže, že tento přístup může fungovat a že je efektivní. Současně věří, že poptávka se zvýší v okamžiku, kdy do systému půjde méně peněz (nebo když se zvýší počet potřebných osob při stejném balíku peněz). V tu chvíli by měla přijít chvíle modelu 3S.

Jeho základní principy se ani v kompromisním přístupu nemění:

- shodný domicil klienta a pečovatele,
- eliminace „hluchých“ hodin, kdy není poskytována přímá péče klientovi,

ty byly realizací projektu potvrzeny jako úspěšné a efektivní.

Jisté torzo metodiky (nikoli v čistém modelu) „přežívá“³ v rámci Petrklíče v Pardubickém kraji a v Praze. Metodika 3S byla dále využita v projektu z výzvy 82 realizovaného Alzheimer centrem, i když jeho hlavním posláním podle člena projektového týmu nebyl rozvoj metodiky či inovace, nýbrž samotná péče o cílovou skupinu s využitím metodiky 3S:

„Pokud jde o projekt, tak ten je jako nový, v té nové Výzvě 82. Ano, my tam – ten projekt není přímo nastaven na rozvoj této vlastní metody, ten projekt spíš řeší otázku péče pro klienty, kteří mají demenci, jsou v terénu a potřebují pečovat v terénu. Ale tam už není primární otázka těch nákladů a efektivity, ale otázka vůbec jako nabídnout službu těm uživatelům. Takže, my tam vlastně pracujeme s tou stávající metodikou, která se pouze mírně upravuje v tom smyslu toho delšího třeba časového horizontu, toho přechodu, jó. Ale netýká se vlastně té inovace.“

Hlavní propagátor metody pak po neúspěšném⁴ pokusu prosadit služby do sítě Pardubického kraje v rámci Alzheimer centra přešel do Domova důchodců v Chocni realizovat to, co on nazývá kompromisním modelem a zástupce kraje hybridním modelem a o čem lze z hlediska prosazování metodiky 3S hovořit jako o „Choceňském Bypassu“. DD Choceň je tradiční poskytovatel sociálních služeb, a to včetně terénních. Je již zařazený do krajské sítě, není proto třeba pokoušet se o zařazení nových služeb, resp. nového poskytovatele. Má také vybudovány aktuální personální i materiální a technické kapacity, které jsou nezbytné jak pro splnění podmínek fungování v síti, tak pro ošetření případů, kdy by se nedařilo zajistit dostatek externích spolupracovníků na částečné úvazky. Od 1. 1. 2020 v rámci terénní práce DD Choceň začal využívat metodiku 3S, díky čemuž si slibují navýšení počtu odpečovaných hodin. Na rok 2020 jich plánují cca 2000–2500, protože kraj povoluje navýšení jen do výše 100 % ročně a loňská základna je přibližně 1300 hodin. Skutečným cílem je dostat se postupně ke 20 000 hodinám ročně, což by měla být hladina skutečné poptávky. Nově dostává podporu na bázi metodiky 30 klientů DD Choceň, což sice nejsou stejné osoby podpořené v projektu, ale patří do stejné cílové skupiny. DD Choceň je tak současně testem, zda lze metodiku 3S zavést u stávajícího poskytovatele, který dosud pracoval tradičními metodami a také možnost, jak postupnými kroky získat ten pozitivní příklad, jež měl být získán v původním projektu 3S.

Osoby podpořené v původním projektu byli klienti Petrklíče. Vzhledem k rozvolnění spolupráce na konci projektu nemá v současné době (během udržitelnosti) ani jeden z respondentů konkrétní informace o tom, jak je o ně v současnosti postaráno. Odhadují, že část klientů si ponechal v péči Petrklíč, o zbylé se pak začali starat jiní poskytovatelé, kteří jsou zařazeni do sítě. Zástupce kraje je přesvědčen, že obecně nedošlo k tomu, že by se péče stala pro takové klienty nedostupnou nebo méně kvalitní, byť okrajově u těch, kteří jsou z periferních oblastí nebo si zvykli na konkrétního pečovatele z okolí, to mohlo vyvolat jistý diskomfort. Zástupce projektového týmu je ve vyjádřeních razantnější, domnívá se, že k určitému poklesu kvality a dostupnosti péče došlo, protože o služby je v rámci projektu žádali lidé, kteří je nemohli sehnat nebo nebyli spokojeni s jejich kvalitou. To, že oni to dělali v projektu dobře, má doloženo i řadou děkovných dopisů. Celkově podle něj bylo v projektu

³ Citace zástupce projektového týmu: „S tím, že dnes se stále využívá, nebo z části využívá v nějakém torzu v tom Centru Petrklíč na území kraje vlastně Prahy a kraje Pardubického.“

⁴ Neúspěšném v tom smyslu, že opět nedošlo na zařazení do krajské sítě poskytovatelů sociálních služeb. Z hlediska kvality poskytovaných služeb, finanční náročnosti apod. jej naopak jeho realizátor hodnotí jako velmi úspěšný.



poskytnuto 18 500 hodin péče za 9,5 mil. Kč, což je větší rozsah, než kolik hodin by bylo možné poskytnout v tradičním modelu.

Ohledně sledování nákladů na odpečovanou hodinu se oba aktéři shodují, že metodika tohoto sledování není přesná, protože v systému jsou ohodnocovány i služby, které se nevykazují přes hodiny, což celé sledování komplikuje. Prohlášení zástupce projektového týmu je pak emotivnější v tom, že podle něj jednotkové náklady nikoho příliš nezajímají a sledovat je nikdo (kraj, MPSV) ani nechce. V období po ukončení projektu dochází k dalšímu růstu platů v sociální sféře (stejně jako v celé české ekonomice), takže se zvyšují náklady na odpečovanou hodinu jak v tradičním modelu, tak v modelu 3S. Zatímco v projektu se začínalo se sazbou kolem 400 Kč / 1h, nyní se to již blíží 500 Kč / 1h. Protože minimálně stejným tempem ale rostou náklady v tradičním modelu, je zástupce projektového týmu přesvědčen, že rozdíl, jímž je model 3S levnější proti tradičnímu, zůstává zachován. Z výše uvedených důvodů to nelze doložit přesnou oficiální statistikou, ale ukazuje to mj. i aktuální příklad DD Choceň, kde díky využití metodiky 3S dokázali snížit jednotkové náklady a poskytovat větší objem služeb.

„My jsme v závěru projektu tvrdili částku 400 korun jako částku, která je vlastně nákladem na tu hodinu péče. Dneska je to částka blízká nějakým asi možná 500 Kč, jó. Protože stále stoupaly platy. My jsme z původních 250 korun, tři sta, čtyři sta, tak tedy 500. Nicméně, platy ve stávajícím modelu, podle našich propočtů, našich informací, našich průzkumů trhu, nebo platy – náklad na tu hodinu péče, stoupá násobně ...“

Nyní jde méně peněz do modelu 3S než v době realizace evaluovaného projektu, což je logické, protože nyní jsou prostředky využívány jen na samotnou realizaci sociálních služeb v modelu 3S, zatímco projekt obsahoval i další položky. V rámci projektu totiž byly finance na zavádění a šíření modelu (projektoví pracovníci, propagační materiály apod.) a zejména projekt vytvářel krytí nezbytné pro úvodní období nedostatku prostředků, dokud ještě služba není zařazená do sítě a zároveň dokud má málo klientů, takže potřebuje dofinancovat.

„V pilotní fázi projektu jsme vlastně vznikali "na louce zelené" s tím, s tou službou, a tam ty náklady byly vysoké, právě proto, že vlastně potřebujete mít personál, vedoucího, koordinátora. Potřebujete si zajistit nějaký materiál – letáky, logo, jó. Potřebujete překonat dobu, kdy máte vlastně málo klientů a nemáte financování ještě od toho státu.“

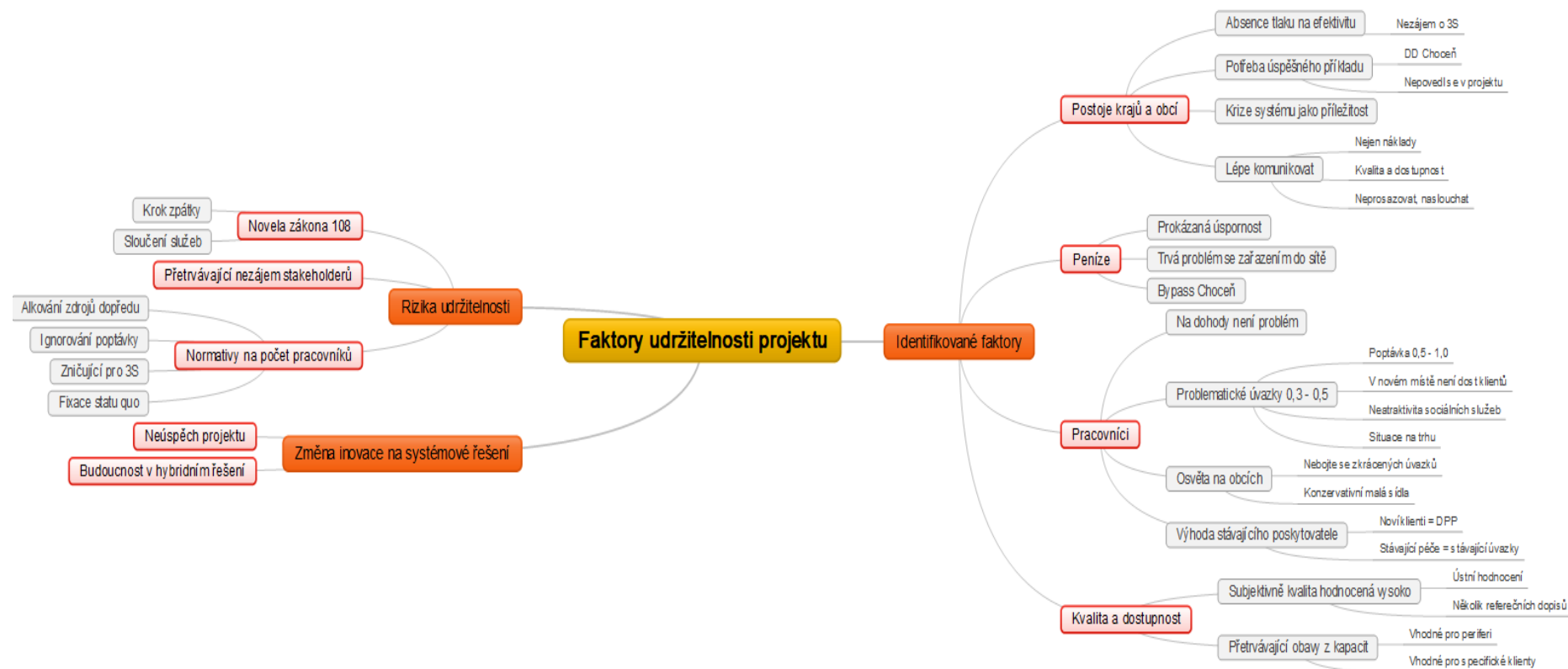
Nyní je poskytovateli pracujícími s metodikou 3S (Petrklíč, DD Choceň) služba poskytována ve víceméně standardním provozu bez aktivit na šíření inovace, tudíž levněji, než kdyby se podělily příjmy projekt počtem odpečovaných hodin.

S prokázáním udržitelnosti modelu a jeho úsporností souhlasí i zástupce kraje, byť zároveň (jak je uvedeno výše) doporučuje hybridní model. Ohledně základních principů zároveň upozorňuje na to, že hledání pečující osoby z okolí klienta je blízké institutu asistenta sociální péče, kterého zná i současná legislativa. Tj. inovace z jeho pohledu možná není tak radikální, jak je někdy prezentována. Současně je pro kraje stále ještě o něco hůře uchopitelná, než standardní služby:



„Ty obavy tady rozhodně jsou, je to z toho důvodu, že to personální zázemí je takové pro nás hůře pochopitelné, což jsem říkal, že nemusí být chyba té služby, ale třeba kraje, který s ní pracuje a samozřejmě je tam i ten bod, že se domníváme, že se mnohdy vlastně ta služba jaksí nahrazuje institut asistenta sociální péče, který zákon v současné době umožňuje. Tím, že se hledají lidé v okolí klienta, tak je vlastně otázkou, jestli tam musí být sociální služba, nebo jestli by to ten člověk mohl poskytovat jako asistent.“

EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?



Graf 2: 3S, EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?



Ačkoli se to do jisté míry překrývá s následující otázkou zaměřenou na stakeholdery, nelze v případě 3S alespoň stručně nezmínit postoj krajů a obcí jako klíčový faktor udržitelnosti projektu. Kvůli nezařazení do sítě, které bylo pro projektový tým nepříjemným překvapením, došlo k ukončení původního projektu, aniž by naplnil všechny své cíle (mj. vybudování pozitivního příkladu, který by ukázal, že služba je funkční a přináší kýžené úspory). Hlavním rizikem udržitelnosti inovace je tak nezáměr dalších stakeholderů, zejména zadavatelů sociálních služeb, o model 3S.

Tím, že je prosazování inovace hodně spojeno s osobou hlavního propagátora, tak přetrvávající nezáměr okolí (stakeholderů) může vyústit v jeho demotivaci a ukončení snah o prosazení a šíření modelu.

Postoje krajů a obcí se v období udržitelnosti nezměnily, stále se k modelu 3S staví odmítavě nebo přinejmenším bez zájmu a také nevyvíjí tlak na efektivitu sociálních služeb (alespoň viděnou z pohledu zástupce realizačního týmu). Proto stále není po 3S poptávka a nezbytný úspěšný modelový příklad se nyní snaží vybudovat v DD Choceň úpravou stávajících služeb. Teprve po jeho dokončení a v konstelaci, kdy se stávající systému dostane do krize, očekává změnu postoje obcí a krajů.

Zástupce projektového týmu v této souvislosti také provádí sebekritiku a poučení se z evaluace projektu. Příliš spoléhali na to, že samotná úspora bude pro kraje (a obce) tak fantastickým argumentem, že nebude třeba dalších, svou myšlenku prosazovali příliš razantně a nevěnovali se advokační práci zaměřené na to, co trápilo zadavatele sociální péče: kvalitu a dostupnost. Proto chce nyní postupovat vstřícněji, připravit si argumenty na to, co zadavatele skutečně trápí, až sekundárně pracovat s úsporami a více naslouchat stakeholderům, méně razantně prosazovat své myšlenky.

V souvislosti s tím jsou klíčovým faktorem také peníze. V projektu ani v následujících pokusech (Alzheimer centrum, viz výše) se nepodařilo žádnou 3S službu dostat do sítě. Využití dotačních prostředků je pak neefektivní v tom smyslu, že když nedojde k zařazení do sítě, služba se na trhu sociálních služeb stane nekonkurenceschopnou, protože by ji celou musel hradit klient. Navzdory tomu, že je celkově levnější (což mají oba respondenti víceméně za prokázané), je pak proti částečně dotovaným službám dražší pro klienta a s koncem projektu končí, což netěší samotný realizační tým, není to ve prospěch klientů a není to efektivní z hlediska veřejných financí. Toto je znovu jeden z důvodů, proč byl zvolen již několikrát zmiňovaný „bypass Choceň“ – zde jsou služby již v síti, takže problém s financováním odpadá.

Získávání pracovníků na zkrácené a flexibilní úvazky nebylo zásadním problémem ani v projektu samotném, ani v dalších aktivitách v období jeho udržitelnosti. Celkem bez problémů se daří získávat pracovníky na dohody při malém objemu péče. I v malých sídlech jsou lidé, kteří si tímto způsobem rádi přivydělají, případně nemohou mít pevný či plný úvazek. Problém vyvstává v situaci, kdy je třeba práci navýšit a přejít z DPP na úvazek např. 0,1 – 0,3. Tam se pracovníky daří nacházet (udržet) hůře. K tomu dochází zejména na začátku pronikání služby na nové území, kdy už se potřeba pracovní síly zvětšuje, ale ještě tam není tak rozsáhlá klientela, aby „uživila“ plný úvazek. Příčinou problému je jak zvyk lidí, kteří očekávají úvazky optimálně v rozmezí 0,5 -1,0, tak celkově malý zájem o práci v sociálních službách (náročná práce, špatně placená, zejména v době nedostatku pracovní síly na



trhu). Jedním z poučení, které si realizační tým odnesl, je tak možnost aktivní osvěty na malých obcích, kde by se dalo vysvětlovat, že malé úvazky nejsou rizikové.

V současnosti je problém s pracovníky vyřešen výše popsáním řešením přes DD Choceň. O stávající klienty se starají stávající zaměstnanci, o nové klienty zatím noví lidé na DPP. Kapacita stávajících kmenových pracovníků by mohla pomoci překonat i potenciálně krizový okamžik potřeby navýšení služeb u stávajících klientů.

Z hlediska zadavatelů je klíčovým faktorem kvalita a dostupnost sociální péče. Zástupce Pardubického kraje nezpochybňuje kvalitu poskytované péče, ale přetrvávají v něm pochybnosti, zda ve volném režimu 3S je dostatečná zastupitelnost a flexibilita. (V tomto kontextu je dobré zdůraznit, že Pardubický kraj má největší zkušenosti jak s modelem 3S, tak s jeho hlavním propagátorem, je v rámci republiky zatím jedním z nejvstřícnějších krajů k zavádění modelu 3S a současně, že také nezařadil žádný nový subjekt pracující na modelu 3S do své sítě.) Osobně je přesvědčen, že je to model vhodný zejména pro periferní oblasti nebo pro klienty se specifickými potřebami (i ve větších aglomeracích), nikoli že by se mělo jednat o obecné řešení, které nahradí současný model. Tj. pro konkrétního klienta i v centru velkého města může být tento model vhodný, nicméně ze systémového hlediska je tam lepší operativnější služba s možností rychlé reakce:

„Tak zase nemám konkrétní případy, ale v obecné rovině si myslím, že u řady klientů se ta dostupnost skutečně zvýšila a myslím si, že v těch odlehlých oblastech rozhodně tento princip poskytování této služby právě použitelný. A zase v těch velkých centrech, kde je řekněme větší požadavek na rychlou reakci těch služeb, tak tam mám spíše zkušenosti, že ta volná kapacita, která nemá takovou efektivitu, ale řekněme, že je více k dispozici, tak je účinnější ... Tak, obecně bych to asi řekl, že to je přínos pro ty okrajové části, nicméně si myslím, že to záleží na těch potřebách těch klientů, dokáží si představit, že klient, který používá tuto službu bude i ve velkém městě... Tak myslím si, že to je skutečně pro klienty, kteří buď žijí v lokalitě, kam se běžná pečovatelská služba bude dostávat, protože pro ni je to jak časově, tak finančně náročné, a potom si dokáží představit tento model využít klientem, který má tu poptávku poměrně stabilní a je schopen prostě využívat toho konkrétního člověka ze svého okolí. Takže si myslím, že to aplikovatelné spíše bez ohledu na místo, ale spíše na ty potřeby toho klienta.“

Zástupce projektového týmu pak opakuje své přesvědčení o tom, že jejich služba je kvalitní, což opírá o zpětnou vazbu – ta je především ústní, mají také několik desítek děkovných dopisů. Nezávislé srovnání kvality služeb v modelu 3S se standardními modely neexistuje, nebo o něm alespoň neví.

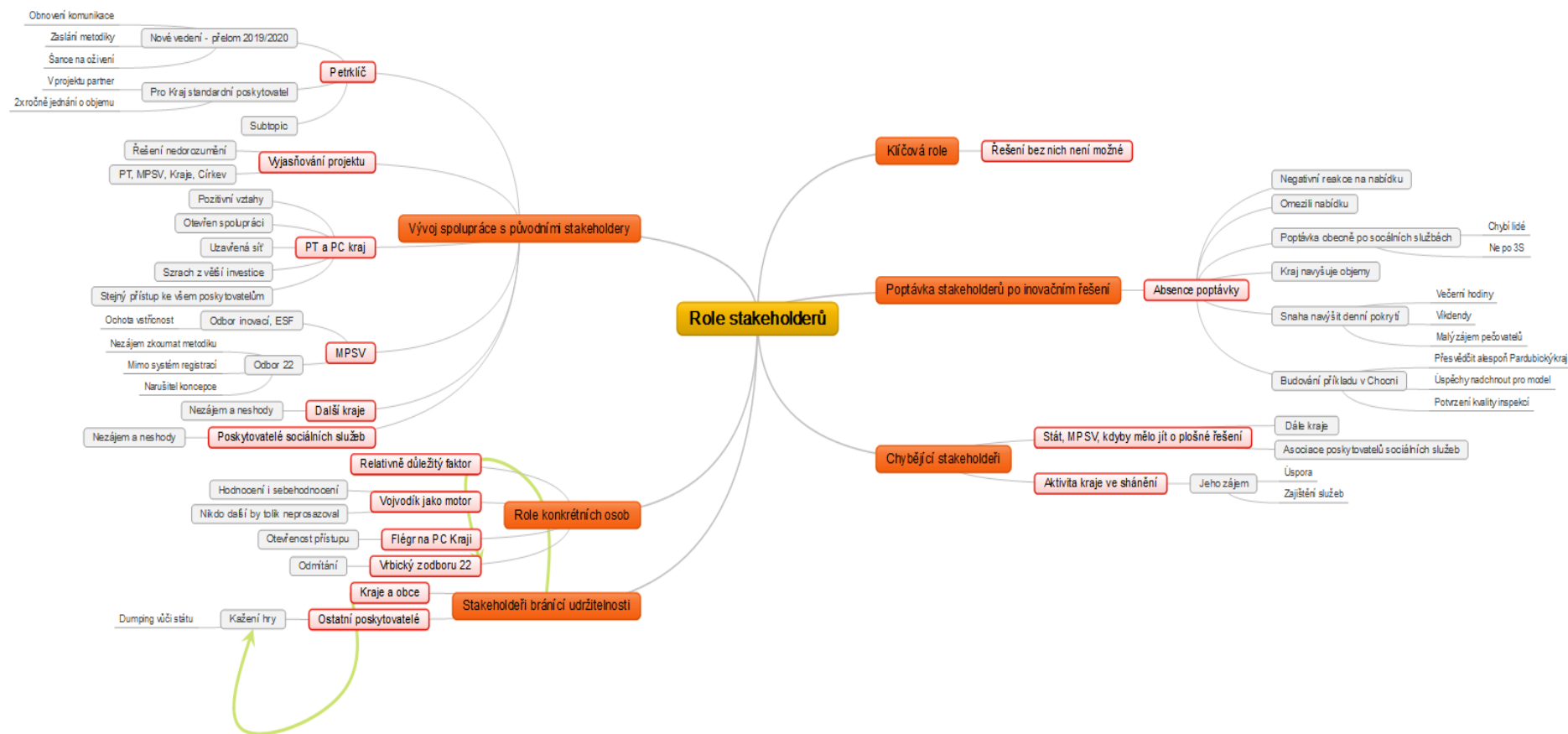
Zástupce projektového týmu pak jako další rizika uvádí plánovanou změnu Zákona 108, která je z jeho pohledu krokem zpět a návrhem na sloučení služeb by nepříznivě ovlivnila možnosti prosazení modelu 3S. Ještě větší nebezpečí pak vidí ve snahách o zavedení normativů na počty pracovníků v sociálních službách. To by podle něj vedlo k fixaci statutu quo (zabetonování současného systému) a pro 3S by to bylo naprosto zničující. Alokování zdrojů předem považuje za naprosto chybné, ignorující poptávku.

Pro oba respondenty není nyní systémová změna na pořadu dne. Navzdory dílčím úspěchům se v tomto ohledu nepodařilo v rámci projektu získat podporu stakeholderů ani přinést argumenty, proč by taková systémová změna měla být přijata. Oba tak vidí budoucnost v hybridním řešení, kdy



„standardní“ poskytovatel sociálních služeb bude využívat v periferních oblastech a /nebo pro některé typy klientů některé z postupů 3S. Vedle toho zástupce projektového týmu dále doufá ve změnu poměrů, které mu dají za pravdu, když ostatní pochopí, že o rostoucí počet klientů se v situaci omezených zdrojů nelze postarat efektivně jinak než za pomoci úspory nákladů.

EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?



Graf 3: 3S, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?

Zájem stakeholderů o inovační řešení je klíčový pro každý ze zkoumaných projektů. Vzhledem k povaze 3S navíc nelze inovaci úspěšně zavést, pokud ji stakeholdeři nepřijmou a nebudou podporovat – jak ukázal již projekt, bez zařazení do sítě se služba stává nekonkurenceschopnou, neudrží se a nešíří se. Současně mezi zkoumanými projekty je 3S specifický v tom, že **všichni (v projektu) oslovení⁵ externí** stakeholdeři vůči němu zaujali spíše odmítavé stanovisko, resp. nepodařilo se je přesvědčit ke spolupráci (oslovené kraje, obce, další poskytovatele sociálních služeb apod.). I Pardubický kraj, který připouští a oceňuje přínosy metodiky 3S, ji opakovaně nezařadil do sítě sociálních služeb (ani v projektu B7, ani v projektu 82).

Zástupce projektového týmu taktéž konstatuje, že ze strany stakeholderů nebyla po inovačním řešení poptávka, svou nabídkou vyvolávali spíše negativní reakce, a proto se rozhodli ukončit aktivní nabízení modelu 3S. Soustředí se nyní na aplikaci v DD Choceň, ze kterého chce udělat modelový příklad, jehož úspěchy v budoucnu stakeholdery nadchne pro inovaci. Až se jim podaří pořádně metodiku 3S do terénní služby DD Choceň zavést (cca za rok), bylo by ideální, kdyby dorazila inspekce, která by provedla nezávislé šetření, prokázala kvalitu služeb poskytovaných touto metodikou a ukončila tak obavy z kvality těchto služeb.

Zástupce kraje hovoří o tom, že poptávka po sociálních službách jako takových je. Kraj neustále navyšuje objem těchto služeb a zejména se snaží zajistit jejich dostupnost v netradičních časech, kdy je klienti potřebují a chtějí – večer, o víkendech apod. V systému celkově chybí lidé a pro poskytování služeb v tyto netradiční časy zvlášť. To jsou celkově podmínky nakloněné metodice 3S, nicméně přímo po ní se poptávka od ukončení projektu nijak nezvýšila.

Jedním z faktorů, proč tato situace nevyšla v navýšení poptávky po službách projektu 3S je „uzavření“ sítě sociálních služeb v Pardubickém kraji, které souvisí se změnou jeho střednědobé strategie⁶ (Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Pardubického kraje na období 2019 –2021)⁷, kdy kraj přechází z ročního na tříleté financování – což se vztahuje konkrétně k aktivitám Alzheimer centra a jeho snaze vstoupit do sítě v roce 2019 se službami typu 3S, které se podle manažera projektu nepodařilo právě kvůli tomuto „uzavření“.

Zástupce kraje se v tomto rozhovoru explicitně nevyjádřil k tomu, proč nemá poptávku právě po službách 3S, když z jeho pohledu je komunikace v zásadě neproblematická. V minulém rozhovoru podobně jako další stakeholdeři zmiňoval obavy o kapacitu, spolehlivost a kvalitu služeb. Jemně zároveň naznačil, že vedle „úřednické“ roviny komunikace a spolupráce existuje i rovina „politická“, která např. na obcích není 3S nakloněna.

„Tak myslím si, že v tom základu problémy s komunikací nejsou, jsme zvyklí komunikovat se všemi aktéry, samozřejmě nemusí vždy dojít ke shodě, co nevím, zda je přímo jako komplikace. Drobnou

⁵ Postoje dalších krajů neoslovených v rámci projektu nelze předjímat, jen od nich zatím nepřišla aktivní poptávka, byť jim byl na semináři MPSV projekt představen.

⁶ Viz článek: „Pardubický kraj přechází na víceleté financování sociálních služeb z územního rozpočtu“, 22. 10. 2018, autor: Karel Zuska, dostupné např. z: <https://www.pfss.cz/pardubicky-kraj-prechazi-na-vicelete-financovani-socialnich-sluzeb-z-uzemniho-rozpocetu/>

⁷ Dostupné např. z:

https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/sprss_2019-2021.pdf



komplikací nebo obtíží je, že samozřejmě rozhodování o finančních prostředcích, které jsou nezbytné třeba z obecních rozpočtů, tak ta komunikace na úrovni úřední je jen jako to základní patro, ale důležité je to komunikační patro politické."

Klíčovým partnerem projektu byl Petrklíč, jehož vystoupení z projektu mělo významný dopad na to, že nebyla naplněna všechna očekávání spojená s projektem. V té době došlo také k omezení komunikace a spolupráce mezi projektovým týmem a Petrklíčem. Dodnes jsou vztahy, role a vývoj na projektu tématem, o němž probíhají diskuse mezi projektovým týmem, MPSV, Krajem a Církví Adventistů.

Od přelomu roku má Petrklíč nové vedení, proběhlo znovu navázání komunikace mezi Petrklíčem a projektovým týmem, nechali si znovu zaslat metodiku a je možné, že dojde k obnovení, zintenzivnění spolupráce.

Kraj se snaží ke všem poskytovatelům sociálních služeb přistupovat stejně. Tak i Petrklíč dnes vnímá jako standardního poskytovatele, vztahy jsou stejné jako s ostatními a komunikace probíhá 2x ročně ohledně objemu služeb (jejich navyšování). V rámci projektu byla komunikace a spolupráce o něco užší, Petrklíč tam byl i pro Kraj něco jako partner, proti tomu tedy došlo k jistému poklesu.

Z hlediska projektového týmu se mu mezi kraji nejlépe spolupracuje právě s tím Pardubickým. Ten vnímá jako otevřený spolupráci, znalý postupů práce i osob stojících za inovací. Bohužel však uzavřel svou síť – od 1. 1. 2019 po 3 roky do ní nepřijímá nové poskytovatele a zástupci projektového týmu se zdá, že se obává větších investic. Ostatní kraje, stejně jako ostatní poskytovatelé sociálních služeb oslovení v rámci projektu nejeví o inovaci zájem. Vnímají 3S jako „škůdce“, který jim narušuje zaběhlé pořádky. Zároveň připouští, že tato situace je do jisté míry způsobena i přístupem a vystupováním projektového týmu, resp. jeho osobně.

I v období udržitelnosti trvá ambivalentní hodnocení spolupráce s MPSV z hlediska projektového týmu. Zatímco odbor inovací (ESF) je vstřícný, ochotný a dobře se s ním spolupracuje, odbor 22 setrvává na svém negativním přístupu. Stále opakuje, že 3S vidí mimo systém registrace, nemá prý zájem zkoumat blíže metodiku a staví se k němu jako k narušiteli koncepce.

Ve srovnání s dalšími projekty je u 3S také silněji akcentován význam konkrétních osob. Všichni aktéři se shodují, že „motorem“ snah o prosazení modelu 3S je pan Vojvodík, který s tímto hodnocením sám souhlasí a připouští, že neví o nikom dalším, kdo by bez něj případně dále aktivně tlačil na prosazení metodiky 3S. Tj. je to více role osobní než jen jako reprezentanta silnějšího názorového proudu, který by si jinak snadno našel zhmotnění v jiné konkrétní osobě.

Tento výsledek je pochopitelně ovlivněn tím, že oba rozhovory proběhly s aktéry z Pardubického kraje a v návaznosti na zkoumaný projekt, jehož byl pan Vojvodík projektovým manažerem. Jak plyne z předchozí etapy šetření, sám pan Vojvodík si odnesl principy 3S z organizace Hewer⁸ poskytující osobní služby, kde dříve pracoval, aby je následně dopracoval do podoby realizované v projektu 3S.

⁸ <http://www.osobniasistent.cz/>



Na projektu pak spolupracoval s dalšími lidmi, mezi nimiž byla třeba významná osoba pana Hrdinky, ke konci národního koordinátora projektu. Nebylo by tedy přesné tvrzení, že nikdo jiný metodiku 3S (nebo alespoň její prvky) nevyužívá. Nicméně, velkým propagátorem modelu 3S, který vedle sebe nemá rovnocenně silnou a stejně motivovanou osobnost je pan Vojvodík, a sám tak tu situaci také vnímá.

Zástupce projektového týmu zároveň vidí velkou roli konkrétních osob i u spolupracujících či naopak negativně naladěných stakeholderů. Konkrétně nejlepší spolupráce mezi všemi kraji je navázána s krajem Pardubickým díky otevřenému přístupu pana Flégra. Naopak negativní přístup odboru 22 MPSV si do značné míry personifikuje s panem Vrbickým.

Vedle toho za stakeholdery bránící udržitelnosti, resp. šíření modelu označuje (některé) obce a další poskytovatele sociálních služeb. Z jejich pohledu jsou zastánci 3S prý škůdci, kteří „kazí hru“ (ceny), mají dumpingový přístup vůči státu, a proto jsou nepohodlní.

K otázce, zda chyběl nějaký klíčový stakeholder pro úspěšnost prosazení inovace, se respondenti neshodli. Podle zástupce projektového týmu by se měl **kraj** postarat o to, aby byli vyhledáni a zapojeni všichni klíčový stakeholderi. Je to přeci zájem kraje, aby byly zajištěny služby a aby bylo dosaženo úspor.

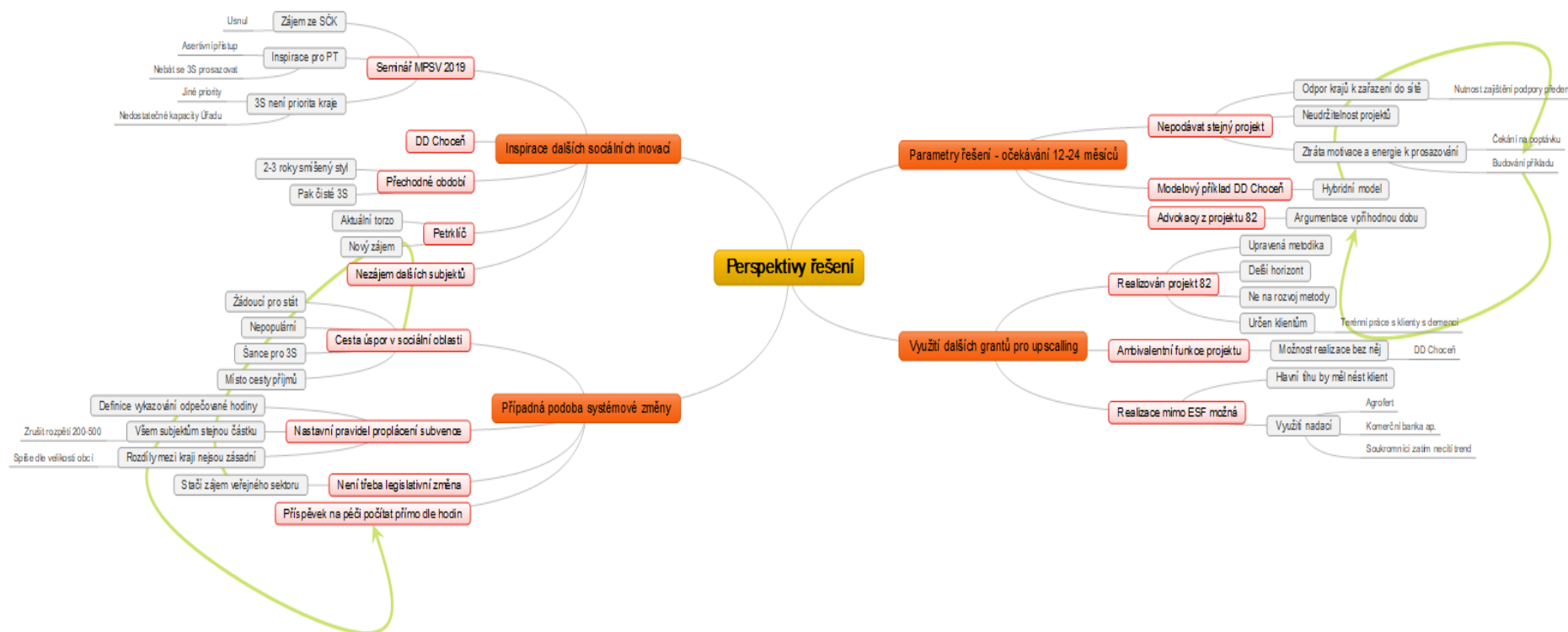
Podle zástupce kraje žádný klíčový stakeholder v původním projektu nechyběl. Kdyby se ovšem měla inovace šířit jako plošné řešení, musel by se za něj postavit **stát (MPSV)** a bylo by třeba zapojit Asociaci poskytovatelů sociálních služeb z pozice profesního sdružení.

„Tak pokud by to měl být nějaký plošný model, který by se měl aplikovat na více služeb, tak si myslím, že to rozhodující slovo má ministerstvo, kraje k tomu modelu mohou také přistoupit, pokud chtějí a pak samozřejmě zajímavým partnerem by byla Asociace poskytovatelů sociálních služeb, protože pokud ta Asociace jako významný partner řekne, že tento model je nejlepší, výhodný a je potřeba k němu v postupu nějak dospět, tak pak si myslím, že to je významný hráč, který to může ovlivnit.“

Vzhledem k tomu, jak byl projekt postaven a co měl ověřovat, a vzhledem k vyjádření hlavního realizátora inovace p. Vojvodíka, že by v otázce ověření a zavedení 3S měl převzít iniciativu kraj („...by se měl **kraj** postarat ...“) se výzkumný tým přiklání k názoru, že chybějícím stakeholderem byl kraj v tom smyslu, že alespoň 1 kraj jako partner projektu (s finančním příspěvkem) by zaštil a souhlasil by s plnou pilotní realizací, tj. zavázal by se vytvořit podmínky k tomu: např. spolupráci dotčených obcí a poskytovatelů, poskytnutí dofinancování stejné jakou by služba získala v případě zařazení do sítě, tj. ve výši kompenzační platby (dotace) za poskytnutí služby obecného zájmu (SSGI). Vzhledem k pravomocím a odpovědnosti kraje za dostatečné pokrytí sociálními službami v rámci regionální sítě je to kraj, kdo nejlépe dokáže zajistit srovnatelné podmínky pro ověření, zda inovativní metodika sociálních služeb garantuje dostatečnou kvalitu a rozsah služeb a současně přináší slibované úspory.



EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?



Graf 4: 3S, EO 5. 4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost

Ve výhledu na 12–24 měsíců od realizace rozhovoru ve fázi udržitelnosti (leden 2020) zástupce projektového týmu nepočítá s podáním analogického projektu ani snahou o prosazování nebo územní šíření inovace, kterou by prosazoval analogickým způsobem jako v projektu. Dokud přetrvává odpor krajů a služba na bázi metodiky 3S by nebyla zařazena do sítě, nebyl by další projekt udržitelný. Pokud by se měl realizovat, bylo by třeba předem si vyjednat spolupráci krajů a jasná pravidla, jak se služba dostane do sítě.

Vedle toho již aktuálně nemá sílu ani motivaci prosazovat dál model, který všichni odmítají. Stále je přesvědčen, že změna situace (ekonomické, politické) přinese spuštění laviny zájmu o efektivnější fungování sociálních služeb, které model 3S představuje.

V rámci projektu výzvy č. 82 zapracovali na argumentech a advocacy inovace 3S a v současné práci v DD Choceň se snaží vybudovat onen potřebný pozitivní příklad, na který bude možné odkazovat. Protože terénní služby DD Choceň jsou zařazeny do sítě sociálních služeb a realizují se mimo dotační peníze, síla tohoto příkladu by měla spočívat zejména v tom, že ukáže, že služba postavená na 3S může v rámci sítě fungovat bez problémů, přinášet úspory a nepotřebuje dotační prostředky.

Spojení těchto tří faktorů by mělo vyústit v šíření inovace. Časově nelze odhadnout, zda se tak stane do 24 měsíců, očekávání se vztahují spíše k delšímu časovému horizontu, hodně záleží na vnějších faktorech: změně situace, která vyvolá nárůst poptávky. Implicitně lze z rozhovoru vytušit, že přínosem aplikace pod DD Choceň je mj. i fakt, že zde není pod tlakem termínů a výstupů projektu, tj. realizaci lze dělat v delším časovém úseku „více v klidu“.

Po evaluovaném projektu realizoval zástupce projektového týmu (za Alzheimer centrum) ještě projekt podpořený z výzvy 82. Ten podle něj nebyl primárně zaměřen na rozvoj metodiky 3S, ale byl určen cílové skupině, na terénní péči o osoby s demencí. V jeho rámci bylo 3S využito, ale v upravené (kompromisní) podobě, s delším horizontem zavedení a pracovalo se právě na argumentech pro lepší prosazování modelu.

(Případný další) dotační projekt by měl ambivalentní roli. Mít projekt v zádech je na jedné straně zklidňující, protože máte zajištěné příjmy pro projektový tým a na překonání období, než se podaří získat klienty apod. Na druhé straně projekt vytváří tlak a očekávání (monitorovací indikátory, cíle projektu, ...). Pracovat s metodikou 3S lze i bez dotačního projektu, jak nyní ukazuje příklad z Chocně, což se aktuálně jeví jako schůdnější cesta – minimálně subjektivně pro hlavního iniciátora projektu, který tak nepracuje pod takovým tlakem.

Specifikem realizace pod DD Choceň (viz podrobnější popis výše) je postup, kdy se na model 3S přepracovává již existující terénní služba zařazená do sítě sociálních služeb a to na začátku při využití existujících kapacit této služby (zaměstnanci na pevné úvazky, vytvořené zázemí), což zase uklidňuje jak kraj, tak zaměstnance a díky využívání 3S se „jen“ postupně navyšuje objem odpečovaných hodin, které lze za dané prostředky nabídnout.

Také další šíření inovace si zástupce projektového týmu dovede představit bez podpory z prostředků ESF. Jednak by hlavní tíhu (náklady) měl nést klient (za předpokladu rovných podmínek dotací ze



strany krajů), jednak jsou zde možnosti financování z různých nadací. Soukromý sektor v ČR sice ještě úplně nepřijal trendy donátorství na sociální oblast, nicméně k dispozici jsou nadace velkých společností jako např. Agrofertu, Komerční banky, dalších bank apod.

Realizovaný projekt posloužil jako inspirace dalších sociálních inovací v omezeném rozsahu. V torzu ho v některých krajích (Praha, Pardubický) používá bývalý partner projektu Petrklíč, který na přelomu roku 2019/2020 projevil nový zájem o metodiku, takže je možné, že ji začne více / v čistější podobě zavádět v budoucnosti. Přes konkrétní osoby z projektového týmu se inovace přenesla do projektu z výzvy 82 Alzheimer centra a nyní do (nedotační) inovace zaváděné v DD Choceň. Další aktéři oslovení v projektu (kraje, obce, další poskytovatelé) zatím model ani jeho prvky nepřijali.

Sám realizační tým si ze zpětné vazby vzal poučení, že lepší je neprosazovat metodiku 3S razantně hned v čisté podobě, nýbrž jít postupně, 2-3 roky smíšeným modelem, kde mají aktéři si čas přivyknout prvkům 3S, ověřit si je, a až pak je zavést v čisté podobě.

Seminář na MPSV v roce 2019 vedl k tomu, že se projektovému týmu ozval Středočeský kraj s vlažným zájmem, ale komunikace pak vyústila do ztracena, nikoli ke konkrétní akci. Projektový tým si od dalších představovaných projektů odnesl inspiraci, že by mohl být i razantnější. Např. projekty zaměřené na řešení bezdomovectví se dokázaly prosadit a šlo to. Oni za 3S mají pocit, že se nemají zač stydět, byť je zkušenost z projektu přivedla spíše k umírnění postoje a kompromisnímu postupu.

Zástupce kraje inspiraci vnímá tak, že prosazování modelu 3S není priorita kraje. Tou je zajištění kvality a dostupnosti sociálních služeb obecně. I kdyby kraj chtěl být na tomto poli aktivnější, tak je sám omezen svými kapacitami na úřadě, kdy nemá volného člověka, který by se prosazování takové inovace měl věnovat. To dále podporuje závěr, že zahrnutí kraje jako partnera projektu je důležitým faktorem pro to, aby byl projekt úspěšný, protože v takovém případě by mu již kraj věnoval adekvátní pozornost.

Případnou systémovou změnu si zástupce projektového týmu představuje tak, že by stát (veřejná správa jako celek) zavedl jednotná a jasná pravidla, jak se má počítat odpečovaná hodina, a tyto hodiny by začal sledovat. Klienti by dostávali příspěvek na péči nikoli podle stupně postižení, ale rovnou podle počtu hodin, na které mají nárok. Všichni poskytovatelé sociálních služeb by pak měli dostávat na odpečovanou hodinu stejnou částku, mělo by se zrušit rozpětí 200–500 Kč, ve kterém (podle zástupce projektového týmu) veřejný sektor přispívá na hodinu péče. Podle zkušeností z projektu není rozdíl mezi tím, kolik tato služba stojí v jednotlivých krajích, finanční očekávání pečovatelských zařízení se liší zejména podle velikosti obce, kde žijí. Ze zkušenosti z několikaleté pilotní realizace 3S popisuje zástupce projektového týmu i příspěvky na odpečovanou hodinu:

„V tom projektu 3S jsme vlastně zjistili, že nemá takovou váhu ten region! Co jsou Vary, nebo Praha, prostě. To, co má váhu, to je velikost těch sídel v tom území, jó, ale ne ten region. Ten klient platí stejně dneska, ať je to v Praze, nebo tady v Ústí, prostě, na venkově. Rozdíl třeba „dvacka“ nebo 15 korun je rozdíl minimální. A stát platí v nějaké škále od nějakých 200 do 500 na hodinu, a to je špatné.“



Zároveň je zástupce projektového týmu přesvědčen, že pro systémovou změnu není nezbytná legislativní změna (což je přinejmenším diskutabilní vzhledem k některým navrhovaným opatřením). Stačil by zájem státu, krajů a obcí o efektivní sociální služby. Zatímco dnes je otázka sociálních služeb řešena především navyšováním prostředků do systému (cesta příjmů) pro model 3S by byla vhodná příležitost v cestě úspor. Ta je nepopulární, přestože by pro stát a vlastně i klienty byla žádoucí.

Shrnutí 3S

Projekt ověřoval v praxi v různých podmínkách inovaci v poskytování terénní pečovatelské služby, která zvyšuje dostupnost služby a při minimálně zachování standardní kvality výrazně snižuje náklady na její poskytování (cenu služby). Toho dosahuje zejména využitím pečovatelských se shodným domicilem s klientem, kteří jsou zaměstnáni na flexibilní a částečné úvazky tak, aby jejich pracovní doba odpovídala poptávce klientů. Jako pečovatelská služba jsou poskytovány jen odborné služby, tj. potřebné zejm. s ohledem na stav klienta, čímž došlo k úspoře díky omezení neodborných činností. Projekt také prosazoval na základě zkušeností změny v pravidlech pro poskytování a financování pečovatelské služby, které by umožnily větší rozšíření modelu 3S, a tím větší úspory, resp. dostupnost pečovatelské služby.

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?

Stav inovace na konci projektu (únor 2018)

Projekt byl ukončen v únoru 2018. Skutečný rozsah služeb byl dosažen cca v poloviční výši (18,5 tis. odpečovaných hodin z plánovaných 35 tis.) a následně pak asi 8000 hodin v navazujícím projektu v České Třebové. Inovace 3S ukázala v rámci pilotní realizace funkčnost - služby byly poskytovány za výrazně nižší cenu než je celostátní průměr při zachování standardů v sociálních službách, přičemž služby byly poskytovány kvalitně, minimálně ve smyslu spokojenosti klientů s dostupností (existencí) služby samotné nebo se způsobem poskytování služby pečovateli (je doloženo řadou „děkovných“ dopisů od klientů). Z hlediska regionálního byly tyto služby poskytovány v době ukončení projektu Petrklíčem na území Pardubického kraje, Karlovarského kraje, v Praze a okrajově v některých okresech Středočeského a Jihočeského kraje.

V projektu se nepodařilo dosáhnout zařazení služeb na bázi metodiky 3S do žádné krajské sítě sociálních služeb a tím ani standardního financování služby, což představuje hlavní faktor menšího rozsahu poskytnuté péče ve standardních podmínkách, a tím méně robustního doložení výsledků metody 3S a návazně neefektivní komunikace výsledků vůči krajům, MPSV a poskytovatelům pečovatelské služby (s původním cílem vyjasnit legislativní podmínky, které brání registraci a vstupu do regionální sítě, a případně je změnit).

Cíle projektu v oblasti systémového zavádění 3S na regionální a celostátní úrovni nebyly splněny téměř vůbec, a to z důvodu nenavázání takové spolupráce a komunikace s krajem (krají) v době přípravy / realizace projektu, která by vyústila v zařazení služby 3S do sítě kraje a získání dotace na realizaci služby. Pouze 1 kraj (Pardubický) projevil zájem o detailnější ověření metodiky, nicméně i ten v současnosti není nakloněn zařazení 3S do sítě kraje, zejm. z důvodu malých kapacit kraje na vlastní

pilotní testování služby, které by pomohlo rozptýlit obavy z nedostupných (operativních) kapacit pečovatelských, malé kvality péče a kvality zaměstnávání pečovatelských na flexibilní úvazky.

Co se týče prosazování 3S na systémové úrovni, MPSV v souladu s kraji a zástupci poskytovatelů pečovatelské služby model 3S odmítá, protože je v rozporu se současnou legislativou. Jedná se zejména o oblast registrace služby, kde 3S předem (při registraci) neprokazuje zajištění dostatečné kapacity pečovatelských na plánovaný počet klientů a hodin péče, což ale kvůli naplnění principu plánování kapacit podle aktuální poptávky a potřeb klientů není v modelu 3S možné – pečovatelské jsou nasmlouvány až po zjištění poptávky konkrétního klienta (sociální šetření), nikoliv v době registrace. Novela zákona o sociálních službách navržená MPSV, Sekce 2 v tomto směru situaci pro 3S spíše zhoršuje, navíc zavádí i normativy pro pečovatele.

V oblasti jednotného výkaznictví, které by umožnilo lepší srovnatelnost efektivity poskytovatelů pečovatelské služby a jehož zavedení bylo navrženo v rámci výstupu projektu výzvy B7 OP LZZ, ke změnám také nedošlo – sice byla do IS OK Systém pro sociální služby zavedena položka „počet hodin péče“, nicméně ukazatel není jasně definován, není jednotně vykazován, neprobíhá kontrola vložených hodnot a navíc některé služby / úkony jsou vykazovány přes tzv. „výkony“, takže je obtížné zpracovat vypovídající statistiky, srovnání a analýzy.

Plány na šíření a udržitelnost v období do 1 roku po ukončení projektu

Původně bylo plánováno zařazení do krajské sítě, pokračování a postupné navyšování poskytování služby 3S v regionech realizace, její šíření (spíše samovolné) do dalších regionů a případně provedení příslušných změn v legislativě pro odstranění bariér fungování 3S (vč. vykazování). Podle vedoucího RT to však není nutné, stávající legislativa umožňuje fungování 3S, problém je spíše v jejím výkladu ze strany krajů a MPSV, což může být ovlivněno motivací zachovat stávající stav (stávající subjekty, rozsah poskytování služby a náklady / ceny za služby).

V době ukončení projektu (únor 2018) tak již další plošné aktivity na podporu rozšiřování 3S ze strany realizačního týmu plánovány nebyly, a to s ohledem na opakované a nejasné odmítnutí jak celého modelu 3S, tak standardního financování na běžící pečovatelskou službu 3S ze strany kraje a MPSV.

Případnou systémovou změnu si zástupce projektového týmu představuje tak, že by veřejná správa zavedla jednotná a jasná pravidla, jak se má počítat odpečovaná hodina, a tyto hodiny by začala sledovat. Klienti by dostávali příspěvek na péči nikoli např. podle stupně postižení klienta, ale přímo podle počtu hodin, na které mají nárok. Všichni poskytovatelé sociálních služeb by pak měli dostávat na odpečovanou hodinu stejnou částku, přičemž v těchto podmínkách by se podle zástupce RT metodika 3S spontánně prosadila.

Došlo ke změně přístupu k prosazování 3S, a to od původního důrazu jen na nízkou cenu a úspory k většímu důrazu na dostupnost, stabilitu a kvalitu služby. Navíc byla zvolena taktika postupného paralelního rozšiřování modelu 3S u existujícího poskytovatele tradiční pečovatelské služby (DD Chocern), přičemž tato realizace bude současně sloužit jako vzorový příklad „hybridního“ přístupu zavádění 3S pro případné zájemce ze strany zadavatelů (MPSV, kraje a obce), poskytovatelů a klientů.



Stav (šíření) inovace 1-2 roky po ukončení projektu

Pro další implementaci 3S byla využita příležitost vyhlášení výzvy č. 82 PO 3 OPZ pro zahájení realizace nového projektu, v rámci kterého je ověřováno fungování 3S se specifickou cílovou skupinou (osoby trpící demencí), přičemž navíc je pečovatelská služba kombinována se službou osobní asistence. V rámci projektu mělo dojít k zařazení služby do krajské sítě, nicméně v tu dobu síť v Pardubickém kraji přešla na 3 letý cyklus zařazení do sítě (nyní 2019-2021) a žádost již nebylo možné předložit.

Dále došlo k zahájení aktivit poskytování terénních sociálních služeb 3S v rámci Domova důchodců v Chocni (mj. díky změně pracoviště vedoucího RT), kde je kombinována tradiční pečovatelská služba s postupným zaváděním pečovatelské služby 3S, což by měl být způsob, jak eliminovat obavy Kraje (nedostatečné operativní kapacity) i zaměstnanců (nejisté úvazky).

Ve využívání metodiky 3S pokračuje ve spol. Petrklíč v České Třebové a v Praze, a to jen s částečným využitím principů 3S, přičemž na konci roku 2019 nové vedení Petrklíče indikovalo zájem využívat 3S ve větším rozsahu, s využitím všech principů 3S.

V době cca 1 rok po ukončení projektu proběhly osvětové a komunikační aktivity se stakeholdery s využitím výsledků pilotu ve Výzvě 24 OPZ s cílem změnit přístup MPSV a krajů k 3S a změnit legislativu a pravidla krajů ve prospěch 3S. Proběhla komunikace s MPSV, Sekcí 2 pro sociální služby ohledně legislativního nastavení, dále proběhlo vystoupení vedoucího RT na semináři MPSV pro kraje o sociálních inovacích s následnou (bohužel jen dočasnou) komunikací se Středočeským krajem. V Praze probíhala dlouhodobá jednání o plnohodnotném zavedení (pokračování) služby 3S.

Všechny tyto aktivity nepřinesly očekávané výsledky (změny v legislativě a dále v pravidlech a přístupu krajů, které by umnožily větší zavádění 3S), naopak v důsledku návrhu novely zákona o sociálních službách by v případě jejího přijetí mělo dojít ke zhoršení podmínek pro realizaci modelu 3S. Dále, přes opakovaná jednání se zástupci MČ Prahy a MHMP a žádosti do zařazení sítě služeb, nebyl model 3S v Praze přijat v plnohodnotné podobě (pouze v omezené podobě pod spol. Petrklíč), nově navázaná komunikace se Středočeským krajem.

.



EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?

Důležitým faktorem udržitelnosti inovace (její šíření a systémové zavedení) je **míra efektivity (účinnost) komunikace a navazující spolupráce se stakeholdery**. Hlavními problémy účinnosti komunikace, byly zejm. primární zaměření na úspory, malá vstřícnost a nedostatečná reakce na obavy stakeholderů ohledně kvality a dostupnosti služby. V projektu oslovení stakeholderi (kraje, obce, další poskytovatelé sociálních služeb) zatím příliš nejevili zájem o metodiku 3S (z části kvůli způsobu komunikace). Z toho důvodu je snaha tvůrce inovace nejprve v DD Choceň vybudovat pozitivní příklad a současně čekat na změnu podmínek, kdy kraje budou okolnostmi donuceny hledat úspory v systému.

V návaznosti na malou spolupráci s kraji (a nepřijetí 3S kraji jako plnohodnotné dostupné a kvalitní pečovatelské služby) je **klíčovým faktorem udržitelnosti 3S nezařazení služby do sítě služeb, a tím nezískání standardního financování**, k čemuž došlo v rozporu s očekáváními v rámci zatím obou projektů PO 3 OPZ (z výzev 24 a 82), i v předcházejícím projektu ve výzvě B7 OP LZZ.

Nedostatek osob ochotných pracovat na flexibilní a zkrácené úvazky se neukázal jako limitující. Zejména v první fázi zavádění služby v malých počtech hodin (řešených vesměs na DPP) se daří získávat zájemce o práci i v malých obcích. Relativně největší problém je ve fázi následující, kdy už je objem práce větší (0,1 – 0,3 úvazku), ale ještě nestačí na 0,5 + úvazku: zde část pracovníků odpadá mj. z důvodu konzervativních představ, že zkrácený úvazek by měl být právě alespoň 0,5, dále také kvůli představě o pečovatelské službě jako velmi náročné práci. V řešení přes DD Choceň tento problém odpadá tím, že větší úvazky zajišťují stávající zaměstnanci a nové kapacity posilují zatím lidé s DPP. Peníze na zaměstnance zařízení má a aplikací principů 3S zvyšuje objem poskytovaných služeb.

Z hlediska dotazovaného kraje **jsou stále nejdůležitějšími faktory kvalita a dostupnost péče**. Metodika 3S je podle něj vhodná zejména pro osoby v určité speciální situaci, případně v periferních oblastech, zatímco v oblastech s velkou koncentrací klientů je vhodnější (být třeba méně efektivní) klasická služba s většími zdroji (auta, lidí v rezervě), která je schopná pružněji reagovat.

Posun inovace na systémovou změnu není v blízké budoucnosti pravděpodobný, pokud se výrazným způsobem nezmění externí socioekonomické podmínky a nebude třeba začít v sociálních službách podstatným způsobem šetřit. Významným faktorem pro rozšíření 3S je tak **socioekonomická situace a související disponibilní prostředky na sociální služby v rozpočtech krajů a MPSV**. Aktuální zhoršená situace ve zdravotnictví, sociálních službách, obecně v ekonomice a v rozpočtech v souvislosti s epidemií COVID-19 vytváří „příznivé“ podmínky pro 3S: potřeba zajištění sociálních služeb roste (zejm. pro osoby sociálně vyloučené, zdravotně postižené a chronicky nemocné), prostředky použité na zvládání ekonomického poklesu budou v systému chybět a vzroste počet nezaměstnaných nebo lidí, které jejich práce/živnost zcela nevytíží kvůli poklesu zakázek, což by mohli být potenciální pečující v systému 3S vděční za zkrácené či jakékoli úvazky.

Klíčovým faktorem je **nastavení pravidel a nástrojů v legislativě a v metodikách (vyhláškách) krajů a MPSV**, které by odstranilo (snížilo) bariéry pro zavedení a realizaci služby 3S. Jedná se o proces registrace služby, posouzení a schválení zařazení nové služby do sítě kraje a zavedení jednotného vykazování hodin péče na všechny aktivity / úkony v rámci pečovatelské služby (případně



v obdobných dalších službách). Dosavadní vývoj s plánovanými změnami zákona č. 108 v oblasti registrace a případně se zavedením normativů do sociální péče se zatím jeví spíše jako riziko ohrožující rozšíření inovace, zachovávající stávající stav v sociálních službách.

Oblast jednotného vykazování podle hodin péče je klíčová pro srovnání a vyhodnocení efektivity podpořených služeb (nákladovosti, čerpání dotací, cen pro klienty ad.) a pro možnost kraje řídit výkon a efektivitu pečovatelské služby podle spolehlivých, úplných a vypovídajících dat. Tak by klienti mohli dostávat příspěvek na péči nikoli podle stupně postižení, ale rovnou podle počtu hodin, na které mají nárok. Všichni poskytovatelé sociálních služeb by pak měli dostávat na jednu hodinu péče stejnou částku, čímž by se metodika 3S spontánně prosadila.

EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?

Fakt, že se dosud nepodařilo přesvědčit oslovené externí stakeholdery k aktivní podpoře projektu, zejména pak kraje k zařazení do sítě sociálních služeb a poskytnutí standardního financování (dotace), (a to ani u navazujícího projektu Alzheimer centra ve výzvě 82), je nejvíce limitujícím faktorem šíření inovace. I proto hlavní iniciátor projektu zvolil „bypass Choceň“ (paralelní využití modelu 3S a tradiční pečovatelské služby), jehož terénní služby již v síti zařazené jsou. Nejlepší a dlouhodobá spolupráce mezi všemi kraji je navázána s krajem Pardubickým díky otevřenému přístupu jeho zástupce pro oblast sociálních služeb.

Stakeholderi (zejm. kraje a MPSV) na jedné straně neměli příliš důvod zaběhlý systém sociálních služeb příliš měnit, protože prostředků měli v zásadě dostatek, než aby potřeba úspor převážila nad obavami, že levná služba 3S nebude dostatečně kvalitní a spolehlivá.

Svou roli zde zároveň hrají osobní a politické vazby na místní úrovni, kdy část stávajících poskytovatelů sociálních služeb vnímala nové služby na bázi metodiky 3S jako konkurenční, narušující financování a vztahy v systému, zejm. v případě skokového rozsáhlého rozšíření metodiky (systémové transformace stávajících poskytovatelů). K tomu se velmi asertivní komunikace ze strany projektového týmu, nevhodně zaměřená na úspory (které nebyly prioritou krajů) a opomíjející dostupnost a kvalitu služby (které prioritou krajů byly), negativně podepsala na přístupu stakeholderů k projektu a inovaci jako takové.

Významný dopad na udržitelnost inovace mělo předčasné ukončení spolupráce s Petrklíčem, coby klíčovým partnerem, jehož jménem se služba realizovala, a následné zhoršení komunikace mezi ním, projektovým týmem a externími stakeholdery. Hlavním důvodem bylo zejména skutečnost, že služba nebyla v žádném kraji zařazena do sítě a nezískala tak standardní financování, a proto nebyla z pohledu Petrklíče dlouhodobě ekonomicky udržitelná. Nová vlna personálních změn v Petrklíči na přelomu let 2019/2020 naopak přinesla opětovné zvýšení zájmu o spolupráci na metodice 3S.

I po ukončení projektu trvá z hlediska projektového týmu ambivalentní hodnocení spolupráce s MPSV. Zatímco oddělení inovací (ŘO OPZ) je vstřícný, ochotný a dobře se s ním spolupracuje, odbor 22 setrvává na svém negativním stanovisku, že metodika 3S není v souladu se zákonem č. 108 (zejm. proces registrace služby). To je pro větší rozšíření 3S zásadní s ohledem na roli MPSV jako tvůrce

zákona a metodického garanta pro financování sociálních služeb v ČR. Ani po opakované komunikaci však nedošlo ke sladění rozporů a MPSV (v rámci novely zákona 108) prosazuje specifikaci procesu registrace, která podmínky pro 3S ještě zhorší, navíc navrhuje stanovení normativů pro pečovatele, což je opět v rozporu s plánováním kapacit podle poptávky v modelu 3S.

Podle vedoucího RT jsou další stakeholdeři bránící udržitelnosti, resp. šíření modelu, (některé) obce a další poskytovatele sociálních služeb s ohledem na vnímání 3S jako nekalé konkurence, která „kazí hru“ (ceny).

Jakkoli principy metodiky 3S jsou využívány v různých organizacích a sám iniciátor projektu si jejich základy osvojil dříve v organizaci Hewer, jeho osobnost je v projektu i navazujících aktivitách klíčová, tj. je to více role osobní než jako reprezentanta silnějšího názorového proudu, který by si jinak snadno našel zhmotnění v jiné konkrétní osobě. I u dalších partnerů a stakeholderů (zejm. Církev, Petrklíč, Pardubický kraj, MPSV – Sekce 2) se vyprofilovalo několik osobností, které se v souvislosti se zaváděním 3S dlouhodobě pravidelně aktivně angažují (přičemž postoj instituce je do značné míry formován právě těmito osobnostmi).

V otázce, zda chyběl nějaký klíčový stakeholder pro úspěšnost prosazení inovace, se respondenti neshodli. Podle zástupce projektového týmu jím měl být kraj, který by se měl postarat o to, aby byli vyhledáni a zapojeni všichni klíčový stakeholdeři a pro kraj dostatečně ověřeno dosažení úspor a reálných podmínek fungování 3S. Podle zástupce kraje, žádný klíčový stakeholder v projektu nechyběl – větší účast Pardubického kraje nebyla možná, protože na aktivní zapojení nemá kapacity (např. jako realizátor projektu na krajský systém služeb v PO 2 OPZ). Kdyby se ovšem měla inovace šířit jako plošné řešení, musel by se podle Pardubického kraje za něj postavit stát (MPSV) a bylo by třeba zapojit Asociaci poskytovatelů sociálních služeb z pozice profesního sdružení.

EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?

S ohledem na realizaci dvou po sobě navazujících projektů OPZ zástupce projektového týmu nepředpokládá vlastní realizaci dalšího analogického projektu ESF na ověřování a šíření s využitím modelu 3S, mj. z důvodu neflexibilního harmonogramu projektu (fixní termíny a výstupy) a nejistoty ohledně získání dotace od kraje.

Další šíření inovace (jak samotné realizace služby, tak komunikaci výsledků vůči stakeholderům) je podle zástupce projektového týmu možné i bez podpory z ESF (SR) – část nákladů by nesl klient (za předpokladu rovných podmínek dotací ze strany krajů) a také jsou možnosti financování z různých nadací, byť soukromý sektor v ČR se teprve učí trendy donátorství pro sociální oblast.

Realizovaný projekt posloužil jako inspirace dalších realizací modelu 3S, a to buď s omezeným využitím všech principů 3S v přímo navazujících službách v Praze a v Pardubickém kraji spol. Petrklíč, nebo s postupným paralelním (hybridním) zaváděním 3S přes konkrétní osoby z projektového týmu v projektu z výzvy 82 Alzheimer support centra ČR a v Domově důchodců Choceň.



Realizační tým si ze zpětné vazby vzal poučení, že lepší je neprosazovat metodiku 3S razantně hned v čisté podobě, nýbrž jít postupně, 2-3 roky smíšeným modelem (s auty, plnými úvazky apod.), kde mají aktéři si čas přivyknout prvkům 3S, ověřit si je, a až pak jej zavést v čisté podobě.

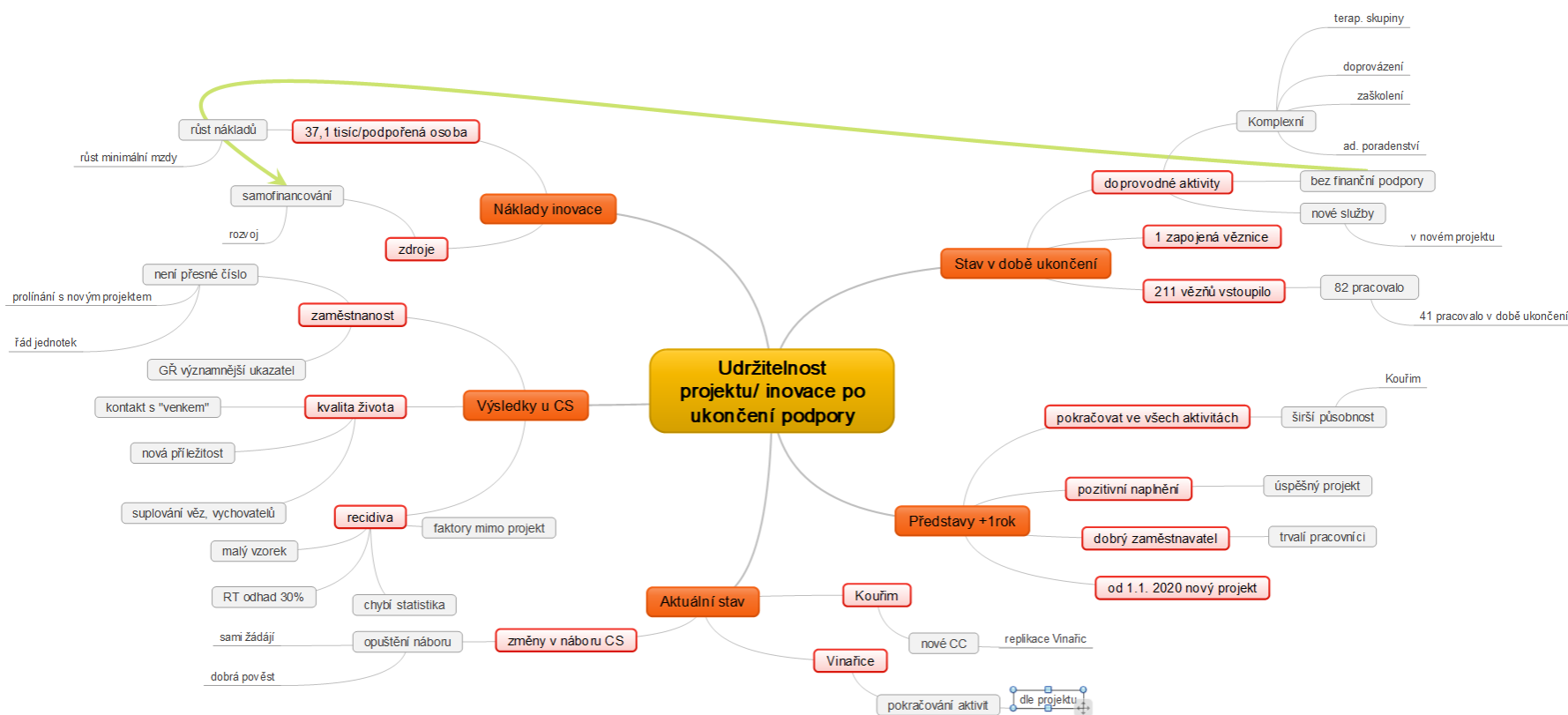
V rámci aktivit na šíření modelu 3S by úspěšnost (ve smyslu přijetí stakeholdery a zařazení 3S jako standardní služby do sítě kraje) významně zvýšilo jednak aktivní zapojení kraje do projektu (příp. vedení projektu krajem) na ověření 3S dle potřeb kraje a změna v přístupu v advokační práci a komunikaci směrem ke stakeholderům (od úspor ke komunikaci dostupnosti a kvality, komunikovat a realizovat postupné (hybridní) zavádění).

Zástupce projektového týmu je navzdory odporu drtivé většiny aktivních stakeholderů přesvědčen o přínosnosti metodiky 3S, věří ve změnu vnějších okolností, kdy úspory v sociálním systému vyústí ve volání po větší efektivitě a kdy úspěšný příklad z DD Choceň spolu s umírněným přístupem k jeho prosazování povedou k šíření modelu 3S.

2.2 Projekt A-Giga

EO 5 Jaká je udržitelnost podpořených projektů?

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?



Graf 5: A-Giga, EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné?



Realizace projektu A-Giga probíhala s finanční podporou od 1. 8. 2016 do 31. května 2019. V době ukončení projektu bylo plně funkční call centrum ve věznici ve Vinařicích. Zástupkyně realizátora uvedla, že se jednalo o projekt šitý na míru právě jedné věznici, a to věznici ve Vinařicích.

V průběhu realizace do projektu nastoupilo celkem 211 osob, z nichž 153 zahájilo rekvalifikační školení na operátora call centra a 91 ho dokončilo. Do práce v call centru ve věznici Vinařice nastoupilo celkem 81 osob a v době ukončení finanční podpory (31. 5. 2019) jich zde stále pracovalo 39. V průběhu projektu začalo celkem 14 osob po propuštění z věznice pracovat v civilním call centru realizátora na Kladně, v době ukončení projektu jich zde pracovalo 8.

28 osob využilo doprovázení po propuštění, tedy pomoc ubytováním, poradenstvím v oblasti financí, práva, drogové poradenství atd., 50 % z nich ale nenastoupilo do zaměstnání a postupně s nimi realizátor ztratil kontakt. Druhých 50 % tvoří ty případy osob, kteří nastoupili do civilního call centra a buď zde pracovali v době ukončení projektu, nebo s nimi byl ukončen kontakt, případně opakovali trestnou činnost. Tyto údaje jsou získané v kombinaci rozhovoru se zástupkyní realizátora, JUDr. Babišovou a ze závěrečné evaluační zprávy projektu, na kterou se pro přesné získání údajů paní doktorka odkazovala.

V době ukončení projektu probíhaly veškeré aktivity dané a popsané v inovačním záměru, tedy:

- Provoz call centra ve věznici ve Vinařicích
- Výběr klientů pro práci v call centru, individuální prověření motivace a předpokladů
- Rekvalifikace (zaškolení) na práci operátora call centra
- Podpůrné aktivity v době VTOS – např. individuální poradenství, obecná školení základů práva, obecné školení finanční gramotnosti, adiktologie, osobní terapeut, sociální pracovník
- Doprovázení po propuštění se zaměřením především na pomoc s ubytováním, finanční gramotnost, právní poradenství, adiktologické poradenství, pomoc psychologa, adiktologie atd.

Součástí projektu ani evaluačního plánu nebyl detailní výzkum nákladů souvisejících s recidivou. Toto vyplývá z rozhovoru se zástupci realizátora i ze závěrečné evaluační zprávy.

Náklady na inovaci v době ukončení projektu realizátor projektu sledoval, průměrná částka na 1 podpořenou osobu byla cca 37.000, - Kč. Tyto náklady jsou vypočítané jako průměr celkového rozpočtu na jednu podpořenou osobu (tedy z počtu 211 podpořených osob) po dobu trvání finanční podpory projektu, ale zástupce realizátora uvádí, že postupně dochází k jejich navyšování, protože odměna vězně je vázána na minimální mzdu a pokud dojde k navýšení minimální mzdy, má to skokový dopad na náklady.

Celkově je celý model finančně udržitelný i bez grantové podpory. Možnosti grantů chce realizátor využívat především na rozvoj nových služeb.

Představy o fungování v horizontu cca 1 roku po ukončení podpory, které měl realizátor na konci projektu, se pozitivně naplnily. Jako cíle si stanovil že call centrum ve Vinařicích bude pokračovat



v činnosti i bez finanční podpory, že bude poskytovat komplexní nabídku služeb jako v rámci projektu a dále, že začnou připravovat nové služby a rozšiřovat pole působnosti. Rozšiřování služeb je závislé na poptávce po službách call centra. Cílem rozšiřování inovace bylo zahájení spolupráce v další věznici. To se podařilo ve věznici v Kuřimi, kde byl provoz call centra zahájen v listopadu 2019.

Pro rozšíření inovace proběhla jednání s klíčovými stakeholdery (v rozhovoru jmenování Generální ředitelství vězeňské služby, vedení věznice Kuřim a T-mobil), kteří rozšíření inovace o nové call centrum podpořili. Dalšími kroky jsou připravované změny (v době šetření pouze ve fázi modelování nových služeb), zaměřené na zlepšení služby doprovázení osob propuštěných z výkonu trestu s cílem snížit jejich recidivu. Toto se děje v rámci dalšího inovačního projektu Sousedé 83 od ledna 2020 (viz dále) a kroky navazují na doporučení daná závěrečnou evaluační zprávou projektu Změna je možná-chceme změnu

Zájem vězňů o práci v call centru byl i v době ukončení finanční podpory velký a stále trvá. V současné době (tedy cca ¾ roku po ukončení finanční podpory) je call centrum ve Vinařicích stále fungující. Realizují se aktivity projektu ve stejném rozsahu jako v době trvání finanční podpory. V současné době pracuje ve věznici ve Vinařicích cca 60 osob. Došlo tedy k navýšení počtu pracujících osob ve výkonu trestu. Toto číslo se však v čase mění podle toho, jak dochází k propouštění vězňů nebo naopak jak zájemci procházejí rekvalifikací. V současné době také jde částečně o osoby, zaměstnané pod projektem Šance 75. Šance 75 je nezisková organizace, která je napojena na A-Gigu s.r.o. a měla možnost čerpat dotace z výzvy 75. Uvedla konkrétně: „*Díky tomu, že byl projekt ukončen, tak zaměstnáváme vězně pod jiným projektem, takže se mě ta čísla bohužel prolínají.*“

V současné době již funguje nové call centrum ve věznici v Kuřimi. Podle slov zástupkyně realizátora A-Giga se jedná v podstatě o repliku modelu call centra z Vinařic a navazuje to přímo na inovaci nastavenou projektem Změna je život – chceme změnu. Ve věznici v Kuřimi k dnešnímu dni pracuje cca 50 osob. Věznice v Kuřimi má cca 600 osob ve VTOS, je tedy menší než věznice ve Vinařicích, kde je cca 1000-1100 osob ve VOTS. Podařilo se zde tedy dosáhnout za základě zkušeností z Vinařic rychlého nárůstu pracujících osob ve VOTS. V tuto chvíli se zde realizují pro uvedených 50 osob aktivity spojené s nábořem, motivací, dvoutměsíční rekvalifikací a poradenstvím v době výkonu trestu. Z kapacitních důvodů neprobíhá aktivity doprovázení (podrobně viz výše) po propuštění, které se realizují ve Vinařicích. V dalších plánech na šíření inovace je zajistit i v Kuřimi služby doprovázení, a to v minimálně stejném rozsahu jako fungují ve Vinařicích. Call centrum v Kuřimi nyní funguje plně bez finanční projektové podpory.

Jedinou oblastí, kde došlo ke změně je oblast náboru klientů. Změna spočívá v tom, že vzhledem k dobré pověsti a referencím přímo mezi lidmi ve VTOS dochází k situacím, kdy vězni sami žádají o práci v call centru. Tento efekt se plně projevuje ve věznici ve Vinařicích, ve věznici v Kuřimi předpokládá A-Giga obdobný trend po určité době. V současné době v Kuřimi probíhá nábor podle stejného modelu jako ve Věznici ve Vinařicích v době trvání finanční podpory projektu Změna je možná-chci změnu.



Podstatné pro hodnocení úspěšnosti projektu a další zainteresovanosti na pokračování a šíření inovace je především dopad na cílovou skupinu, konkrétně zvýšení míry zaměstnanosti cílové skupiny po propuštění z VOTS a snížení recidivy v dlouhodobém horizontu.

Zvýšení míry zaměstnanosti cílové skupiny po propuštění je dobře popsáno u těch klientů, kteří pokračují v práci pro call centrum realizátora A-Giga (viz výše). Data, která by mohla pozitivně, nebo negativně podložit informace o zvýšení míry zaměstnanosti cílové skupiny po propuštění se v rámci rozhovorů nepodařilo nalézt. Část propuštěných nemá zájem (vůbec nebo jen dočasný) o doprovázení a tím s nimi ztrácí realizátor kontakt. Model nastavený projektem společnosti A-Giga se dosud také nezaměřoval na práci s rodinami a okolím osob ve VTOS, kteří mají na další osudy a směřování lidí propuštěných z výkonu trestu zásadní vliv. Zástupce GŘVS uvedl, že jejich instituce nemá možnosti, jak tato data sbírat nebo sledovat. Jejich činnost končí propuštěním odsouzeného. Doporučují jako kritérium sledovat počet osob, které získají zaměstnání a dobu po jakou si ho udrží.

Relevantní data pro zjišťování míry recidivy mají obdobné problémy. Zástupce realizátora uvádí (s odkazem na závěrečnou evaluační zprávu) odhad 30 %. Zástupce stakeholdera GŘVS uvedl, že vidí jako předčasné a nejisté v tuto chvíli již uvádět konkrétní číslo. Existuje celá řada vlivů, která komplikuje jejich získání. Především je to fakt, že část odsouzených má v době propuštění již v běhu další soud a dále vidí velmi krátkou dobu od ukončení projektu pro definování relevantních závěrů a také se jedná o malý vzorek, aby mohly být závěry zobecněny. Přesto hodnotí celou intervenci pozitivně z ekonomicko-společenského hlediska, tedy jakékoli zlepšení v oblasti zvýšení zaměstnanosti a snížení recidivy jako úspěšný krok.

Celkově projekt a jeho aktivity přispěl k tomu, že se rozšířila možnost zaměstnávání pro vězně, a to i pro vězně s dlouhodobými tresty a vězně, kteří nemohou pracovat mimo věznici. Díky projektu a pokračujícím aktivitám získá část vězňů příležitost zlepšit své budoucí možnosti.

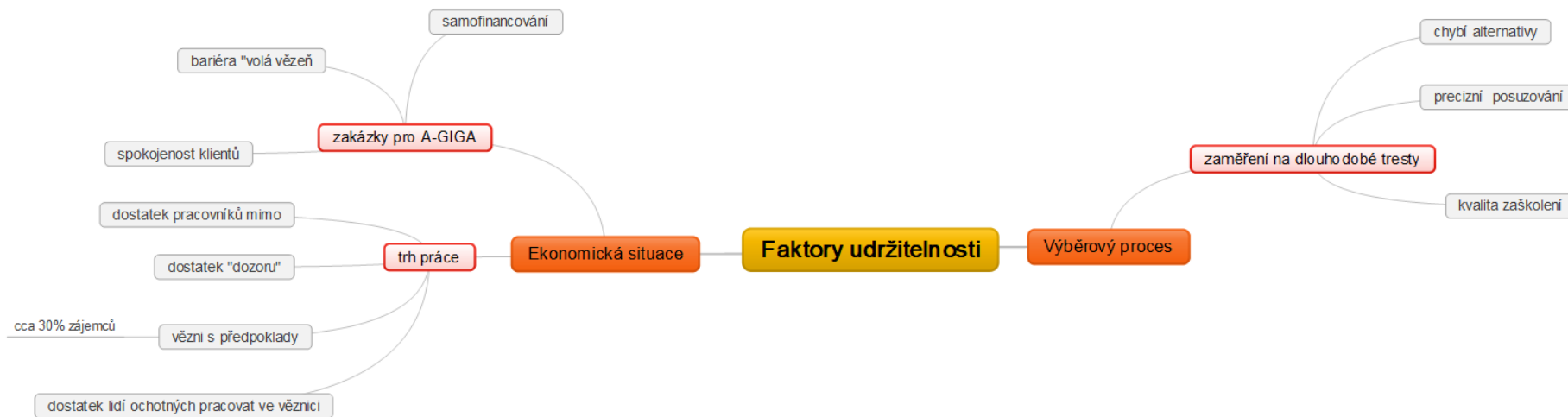
Dopad na kvalitu života cílové skupiny, osob ve VTOS, vidí společnost A-Giga i v „měkkých“ dopadech, tedy v možnosti komunikovat se světem venku, využívat služby, které doplňují výchovatelskou práci ve věznicích a získat nové příležitosti.

Od 1. ledna 2020 se společnost A-Giga zapojuje do nové výzvy a v době rozhovoru pracoval tým společnosti A-Giga na definování svých cílů pro tuto novou výzvu a modelování nových služeb, kterými by chtěli rozšířit své služby.

Tento nový inovační projekt Sousedé 83 Reg. č. projektu CZ.03.3.X/0.0/0.0/17_083/0014045 s realizací 1.1.2020 – 31.12.2021. se zaměřuje na zlepšení kvality služby doprovázení, která je poskytována osobám v a po výkonu trestu odnětí svobody. Zahrnuje i užší spolupráci s rodinou a blízkým okolím, což reflektuje na zkušenosti (a doporučení v závěrečné evaluační zprávě) z realizace projektu Změna je možná – chceme změnu.



EO 5. 2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektu?



Graf 6: A-Giga, EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektu?



Faktory, které v největší míře ovlivňují další fungování aktivit a šíření inovace nastavené projektem společnosti A-Giga se dají rozdělit do základních oblastí:

- Celková ekonomická situace a situace na trhu práce
- Dobře fungující výběrový proces vězňů
- Pověst zaměstnavatele
- Možností a podmínek ve věznicích ohledně skladby osob ve VTOS, nalezení vhodných prostor pro zřízení call centra, aktuálních personálních kapacit věznice

Fungování call center a jejich další rozšiřování do počtu či velikosti závisí na počtu zakázek, které společnost A-Giga bude nadále získávat. Podle zástupkyně realizátora A-Giga se již podařilo překonat počáteční bariéru pro využívání call centra, kde pracují vězni, kterou byla nedůvěra klientů a obavy z možného zneužití informací či dat pro kriminální činnost. Společnost A-Giga uvádí spolupráci se 2 stálými klienty, kteří jsou s jejich službami spokojeni a generují dostatek zakázek. Zde vidíme jisté riziko, tedy otázku, zda je tento počet a velikost jejich zakázek dostačující pro další rozvoj a fungování call centra. Pokud by došlo ke změně ekonomické situace u některého z klientů, mohlo by to fungování call center ohrozit. Na toto riziko upozorňoval i zástupce GRVS. V současné době hodnotí společnost A-Giga jako bezproblémovou a stabilní z pohledu nastavené spolupráce a ekonomických podmínek zaměstnávání vězňů.

Další oblastí, která má vliv na úspěšnost dlouhodobého fungování celého nastaveného modelu intervence, je situace na trhu práce. V současné době je minimum volné pracovní síly a malý zájem o práci ve věznici ze strany volných osob na trhu práce, ta má specifika a není jednoduchá. Pro šíření intervence jsou ale lidské zdroje, pracující s klienty přímo ve věznicích klíčové. Důležité jsou i kvalitní lidské zdroje pro práci mimo věznici, a i zde se projevují současné problémy trhu práce.

Zkušenosti z doby projektu s finanční podporou ukázaly, že významným faktorem pro úspěšnost aktivit nastavených projektem je udržení principů výběru vhodných kandidátů pro práci v call centru.

Úbytek klientů při průchodu celým projektem je dán několika faktory. V první řadě je to vyřazení samotným realizačním týmem. Jedná se o jedince, kteří nezvládnou zapojení do pracovního procesu, mají například problémy s docházkou. Druhá část je rozhodnutí samotného klienta, který nemá povinnost pracovat pro cizí subjekt nebo se rozhodne pro jinou práci v rámci možností dané věznice. Část klientů je propuštěna nebo převelena do jiné věznice.

Ukázalo se, že celým procesem projde úspěšně asi 30 % zájemců o práci v call centru. Jak uvedl zástupce realizátora A-Giga: „cca 1/3 to pouze zkouší, 1/3 nemá předpoklady a 1/3 procesem úspěšně projde“. Pokud by se podařilo nalézt cesty, jak tuto část zefektivnit, došlo by k významným úsporám.

V neposlední řadě je pro další šíření inovace významné, zda lze v případných dalších věznicích přizpůsobit podmínky a režim tomu, aby zde fungovalo call centrum. Zástupce GRVS uvádí, že mají o rozšiřování spolupráce (ať již s A-Giga, nebo i jinými subjekty na podobném principu) zájem, protože

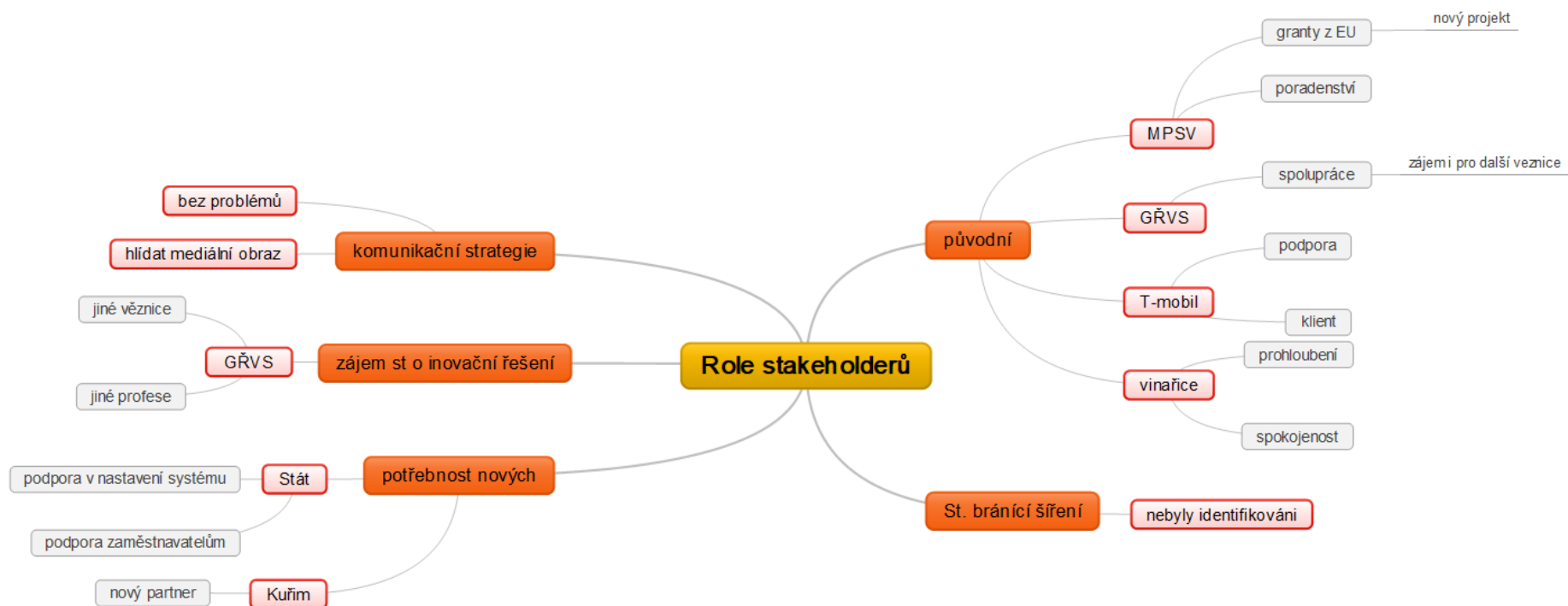


je to příležitost rozšířit nabídku zaměstnávání, které probíhá ve věznici. I vězeňská služba se potýká s nedostatkem lidí a současně má povinnost vykonávat dozor.

Jako podstatný faktor vidí i pověst zaměstnavatele a nabídku benefitů, kterou nabízí – myšleno například sušenky, káva a podobě.



EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?



Graf 7: A-Giga, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?

V průběhu projektu a dalšího šíření inovace se do realizace nějakou dílčí formou zapojovaly celkem 4 hlavní stakeholderi.

- MPSV – poskytovatel grantu
- Věznice Vinařice – místo realizace projektu – call centrum
- Věznice Kuřim – od listopadu 2019 nové call centrum
- T-Mobil – klient, komerční partner
- GŘVS

Po ukončení finanční podpory projektu pokračuje spolupráce se všemi zapojenými stakeholdery.

S MPSV společnost A-Giga spolupracuje prostřednictvím grantů EU ze sociálního fondu.

Stakeholder GŘVS má zájem na pokračování a dalším šíření inovačního řešení, ať již replikací řešení ve věznicích Vinařice a Kuřim, tak i v případě návrhu jiného zaměření pracovní činnosti, ale na obdobném principu (práce přímo v prostorách věznice, výběr a kvalitní zaškolení zájemců, poradenská práce, doprovázení po propuštění). Zástupce GŘVS uvedl: *"Pokud by A-Giga přišla s nějakým projektem, který by byl smysluplný, tak se nad tím určitě umíme zamyslet a najít nějaké řešení."* Současnou spolupráci hodnotí obě strany jako standardní.

Samotná věznice Vinařice také pokračuje ve spolupráci. A-Giga si zde již získala pověst dobrého zaměstnavatele, který se chová ke svým zaměstnancům z řad klientů ve výkonu trestu „lidsky“ a poskytuje jim i vítané benefity (viz výše). Aktivita A-Giga přímo ve věznici také podporují a pomáhají v (zástupkyně společnosti A-Giga použila slovo „supluji“) výchovné a pedagogické funkci věznice při udržování stávajících nebo získávání nových dovedností.

T-mobil je dlouhodobý partner a komerční partner, který pokračuje ve spolupráci i nadále. Využívá služby Call centra a tím podporuje jeho finanční úspěšnost.

Další zmíněnou oblastí je spolupráce stakeholdera GŘVS a realizátora A-Giga na vytváření pozitivního mediálního obrazu. V minulosti došlo k negativnímu dopadu vlivem negativní medializace obdobného projektu. Došlo pak k dočasnému uzavření call centra na dobu několika měsíců. V projektu Změna je možná – chci změnu i v současné době došlo k úpravě komunikace s médii, kdy GŘVS společně s A-Giga postupovaly opatrněji a aktivněji a sami médiím předkládaly dílčí informace. Nedocházelo tedy k tomu, aby si média vytvářela vlastní.

Z nově zapojených stakeholderů je třeba jmenovat především věznici Kuřim, kde je v rámci šíření inovace nově vytvořené call centrum, které plně převzalo model nastavený ve věznici Vinařice.

V rámci rozhovorů nebyl zmíněn žádný stakeholder, který by jakkoli bránil realizaci projektu nebo dalšímu šíření inovace v rámci udržitelnosti.

Jako stakeholdery, potřebné pro úspěšné šíření inovačního řešení, nebo alespoň zjednodušení jeho šíření uvádí, že pociťují nedostatek propojení na straně státní služby (organizace), které by se podle

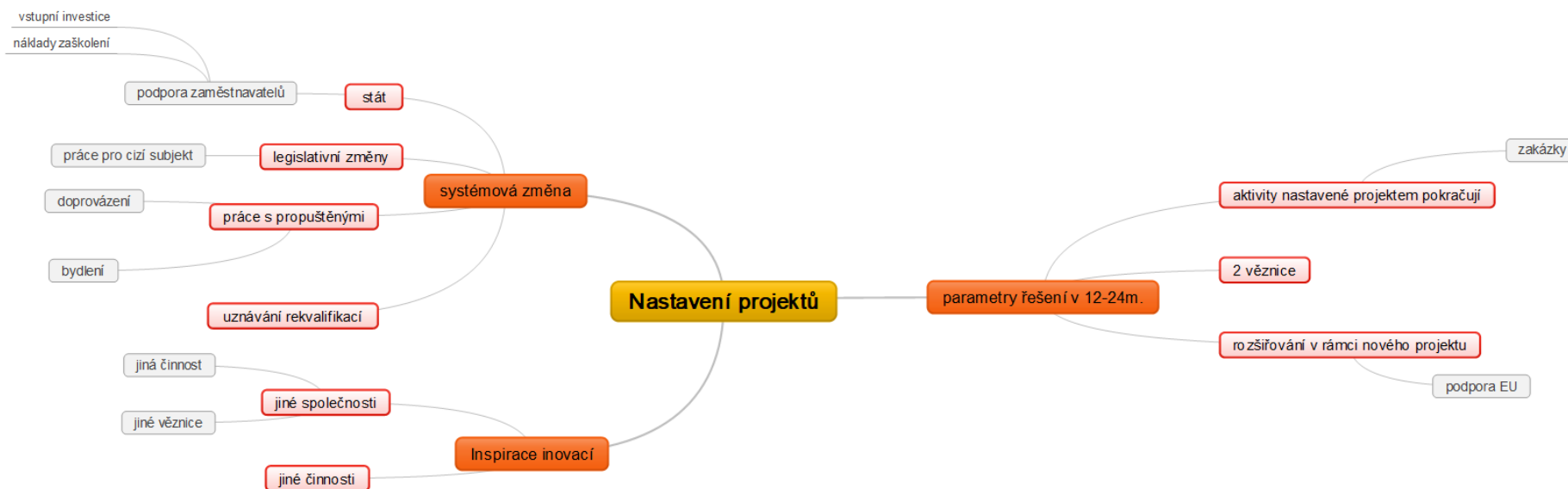


zástupkyně realizátora A-Giga měly dlouhodobě zabývat především prevencí recidivy. Zde se nabízí například Probační a mediační služba, která si klade jako jeden z cílů integraci obviněného/pachatele do života společnosti bez dalšího porušování zákonů, k obnovení respektu obviněného k právnímu stavu společnosti, jeho uplatnění a seberealizaci. V rozhovoru nebylo zmíněno, zda zástupci A-Giga již v tomto ohledu nějak aktivně s Probační a mediační službou spolupracují.

Zástupce GRVS v rozhovoru uvedl, že jako vhodnou vidí podporu státu těm zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají vězně. Podporu vidí jako žádoucí především v oblasti vstupních investic, nebo zaškolení osob ve VTOS.



EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?



Graf 8: A-Giga, EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?



Evaluační otázku „Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?“ chápe v případě inovace A-Giga jako ne zcela přesnou.

Model nastavený tímto projektem se již v minulosti ukázal jako dlouhodobě životaschopný, kdy funguje jak v obdobích s finanční podporou, tak i bez finanční podpory. V období, kdy má finanční podporu se realizační tým zaměřuje na zavádění nových služeb a zlepšování a zefektivňování procesů.

V horizontu 12-24 měsíců chtějí pokračovat s aktivitami nastavenými modelem projektu Změna je možná – chceme změnu v plném rozsahu všech aktivit, které jsou uvedeny v EO1. Současně se bude rozvíjet práce v nové partnerské Věznici v Kuřimi, kde bylo call centrum otevřeno v listopadu 2019. I na tomto pracovišti pokračuje nejen zaškolování a zaměstnávání osob ve VTOS, ale i aktivity vedoucí k resocializaci po propuštění. Počet osob zaměstnaných v call centru bude záviset na počtu a velikosti zakázek, protože v současné době pracuje A-Giga bez finanční podpory. Vedle zajištění kompletní nabídky služeb tak musí zajistit finanční fungování call centra.

Další rozšiřování nebo zlepšování inovace cestou rozšiřování služeb bude probíhat v rámci nového projektu Sousedé 83, ve kterém budou modelovány nové služby a metody doprovázení osob propuštěných z VTOS na svobodu. Prioritní bude zaměření na sociální vztahy, práci s rodinou, širším okruhem blízkých osob, trávení volného času a podobně.

Zástupkyně realizátora společnosti A-Giga uvedla, že v současné době nemá informace o tom, že by se někdo inspiroval jejich modelem v plné šíři inovačního řešení. Uvedla: *„Samozřejmě to někdo zkouší, ale je to na jiné bázi, jsou to většinou malé skupinky v malých věznicích. Jde spíše o komerční bázi.“*

Zástupce GRVS konstatoval, že zaměstnávání osob ve VTOS probíhá v nějaké podobě v mnohých věznicích, ale předností a dobrým předpokladem pro další šíření je skutečnost, že se jedná o zaměstnání přímo ve věznici. Takováto nabídka je poměrně malá a zájem je především o zaměstnávání odsouzené v dohledu nebo na nízkém stupni zabezpečení. Proto by další šíření uvítali.

Z pohledu potřebných a žádoucích systémových změn respondenti uvedli:

- Možnost investičních pobídek pro zaměstnavatele, kteří zaměstnávají osoby ve VTOS ve fázi vstupních nákladů a nákladů na zaškolení.
- Udělat systémové změny na úrovni státu (MS, MPSV), zlepšení úrovně pomoci osobám propuštěným z výkonu trestu s integrací do společnosti.
- Zástupce GRVS uvedl, že jako limitující vidí skutečnost, že vězni mají povinnost pracovat pouze pro vězeňskou službu. Pro jiné subjekty mohou práci odmítnout. Jako příklad uvedl Slovensko, kde je již jiná právní úprava. V naší republice ovšem takové řešení odporuje listině práv a jedná se o legislativně velmi náročnou věc.



Shrnutí A-Giga

Model nastavený projektem *Změna je život – chceme změnu* je zaměřen na zlepšení celkové situace osob ve VTOS v době výkonu trestu a po jejich propuštění, a to zejména na zvýšení jejich zaměstnanosti a sociální integrace, dlouhodobě pak na snížení jejich recidivy. Po absolvování programu rekvalifikace a práce v call centru uvnitř věznice mohou po propuštění pokračovat v civilním call centru společnosti realizátora A-Giga s možností doprovázení.

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?

V době ukončení projektu pracovalo v call centru ve Vinařicích 39 osob a v současné době tam pracuje cca 60 osob. Probíhá zde v plném rozsahu nastaveném projektem práce s odsouzenými od výběru přes zaškolení a podpůrné skupinové i individuální aktivity (terapie, právní poradenství, adiktologie) až po doprovázení po propuštění (možnost práce v civilním call centru, pomoc s bydlením). Mírné změny doznal pouze nábor, protože díky pozitivní pověsti společnosti A-Giga ve věznici Vinařice se vězni sami hlásí o zapojení. Call centrum funguje zcela bez podpory z EU pouze formou samofinancování. To odpovídá plánům projektového týmu.

Na podzim roku 2019 bylo otevřeno nové call centrum v Kuřimi, které je replikací původního call centra ve Vinařicích. V únoru 2020 zde pracovalo cca 50 osob, kteří jsou vybíráni, motivováni a rekvalifikováni obdobně, jako ve Vinařicích. Probíhají zde podobné podpůrné skupinové i individuální aktivity (terapie, právní poradenství, adiktologie).

Z kapacitních důvodů dosud nezačalo probíhat doprovázení osob propuštěných z VOTS, ale mělo by být zahájeno v r. 2020 v návaznosti na projekt Sousedé 83, který je zaměřen na modelování služby doprovázení / zlepšení procesu doprovázení osob po propuštění do civilního života. Jako slabší článek projektu se ukázala nedostatečná práce s rodinou a blízkým okolím a také zajištění vhodného bydlení, která má ve větší míře bránit obnovení kriminální činnosti nebo braní drog.

V rámci evaluace se nepodařilo doložit reálná a podložená data, která by dokumentovala celkové zvýšení míry zaměstnanosti (obzvláště u klientů, kteří se zaměstnají jinde než v call centru realizátora) a snížení recidivy, a to v důsledku realizace projektu (programu). Realizátor odhaduje (na svém dostupném vzorku) 30 % míru recidivy, což by bylo významné zlepšení oproti celorepublikovému průměru. Zůstává ale otázkou, zda je doba sledování daná horizontem inovačního záměru 6-12 měsíců po propuštění dostatečná pro získání přesvědčivých dat. Přesto lze intervenci považovat za úspěšnou, protože jakékoli zlepšení v těchto oblastech je významným pozitivním posunem. Projekt a jeho aktivity rozšířili možnost zaměstnávání vězňů, a to i vězňů s dlouhodobými tresty nebo vězňů, kteří nemohou pracovat mimo věznici. Současně zapojené osoby ve VTOS získali nové příležitosti a možnosti osobního rozvoje, které mohou uplatnit po propuštění z výkonu trestu.

A-Giga má zajištěný odbyt pro své služby v podobě dvou významných klientů (především společnost T-mobile). Další snížení nebo navýšení počtu pracujících osob je závislé na počtu a velikosti zakázek, které společnost A-Giga získá.



Poptávka po inovačním řešení společnosti A-Giga trvá také ze strany druhého klíčového stakeholdera Generálního ředitelství vězeňské služby a stejně tak samotných osob ve VTOS. Rozšíření na další věznice nebo jiné zaměstnavatele organizace A-Giga nyní neplánuje.

EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?

Faktory, které v největší míře ovlivňují další fungování aktivit a šíření inovace nastavené projektem *Změna* je možná- chceme změnu jsou čtyři.

Jedním z pěti hlavních faktorů udržitelnosti inovace je celková ekonomická situace, která ovlivňuje a bude ovlivňovat počet klientů a počet a velikost zakázek, které společnost A – Giga získá. V současné době uvádí A-Giga 2 stálé klienty, což představuje určité riziko, zda tento počet bude dostačující pro další fungování call center. Z tohoto hlediska by bylo vhodné se zaměřit na získávání i dalších klientů, a to i vzhledem k očekávané recesi.

Situace na trhu práce má vliv na lidské zdroje, které jsou potřebné pro práci s vězni přímo ve věznicích, ať se již jedná o odborné pracovníky (terapeuty, poradce a podobně) tak i personál věznice, který zajišťuje dozor. Zde se naopak dá očekávat změna po předvídaném zvýšení nezaměstnanosti.

Dobře fungující proces výběru, zaškolení a motivování vězňů vede k snížení počtu osob, které nedokončí rekvalifikaci nebo z jiných důvodů s prací v call centru končí. Tento proces je dobře nastaven a je nezbytné tuto úroveň udržet, případně ještě zlepšit více individuálním přístupem ke každému zájemci o práci v call centru.

Dalším faktorem jsou možnosti konkrétních věznic vybrat přizpůsobit prostory a režim pro specifika call centra. Také v různých věznicích je různá skladba osob ve VTOS, a to ovlivní možnosti zájmu vězňů o práci v call centru.

Velký význam pro dlouhodobou úspěšnost při zaměstnávání a snížení recidivy má doprovázení vězně po propuštění a poradenství ohledně náročných situací v pracovním i osobním životě, a to především v oblasti dostupného bydlení.

EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?

Pro realizaci projektu a další šíření inovace nastavené projektem *Změna je možná- chceme změnu* jsou klíčoví ti stakeholdeři, se kterými realizátor projektu spolupracuje po celou dobu podpory nebo i v následujícím období do současnosti.

Jedná se o Ministerstvo práce a sociálních věcí jako poskytovatele grantu-finanční podpory. Podporu společnost A-Giga využívá především pro modelování a financování podpůrných služeb, v současné době využívá grant pro zlepšení a rozšíření služeb tzv. doprovázení osob propuštěných z výkonu trestu do civilního života. Zde by společnost A-Giga přivítala užší spolupráci s organizacemi státní správy, které mají v náplni činnosti se zabývat snižováním recidivy, zejm. Probační a mediační služba.

Dále se jedná o věznici Vinařice, která byla místem realizace projektu a kde funguje call centrum i dále bez finanční podpory a věznice Kuřim, v jejíchž prostorech vzniklo nové call centrum v listopadu 2019. Tato spolupráce je zaštitěna Generálním ředitelstvím vězeňské služby, které podporuje i další šíření inovace a vítá možnosti rozšíření příležitostí práce pro vězně. GRVS by uvítalo i větší podporu státu zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají vězně minimálně v oblasti příspěvků na vstupní investice nebo zaškolení osob ve VTOS.

Významná je i podpora společnosti T-mobil. Která je partnerem projektu a klíčovým zákazníkem a odběratelem služeb call centra.

V době finanční podpory ani v období dalšího šíření inovací nebyl žádný stakeholder, který by inovaci bránil.

EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?

Inovační model nastavený projektem *Změna je možná – chceme změnu* již v minulosti prokázal svoji udržitelnost, a to i bez finanční podpory. Finanční podporu (v současné době v rámci projektu Sousedé 83) využívá společnost A-Giga k zavádění nových služeb a zlepšování a zefektivňování procesů, především v oblasti služeb v oblasti doprovázení osob propuštěných z výkonu trestu, práci s rodinou, blízkými, zajištěním bydlení atd., které jsou rozhodující pro snížení recidivy.

V horizontu 12-24 měsíců je cílem zajistit fungování a finanční soběstačnost ve dvou zapojených věznicích a rozšiřovat v nich podpůrné služby. Počet osob zaměstnaných v call centrech se bude odvíjet od počtu a velikosti zakázek, které společnost AS-Giga zajistí.

Další udržitelnost a šíření inovace (nebo jeho alternativ) by pozitivně ovlivnila podpora státu pro zaměstnavatele, kteří by zaměstnávali vězně. Poptávka po zapojení dalších zaměstnavatelů nebo jinak zaměřených činností (které by se mohly vykonávat přímo ve věznici) na straně GRVS existuje.

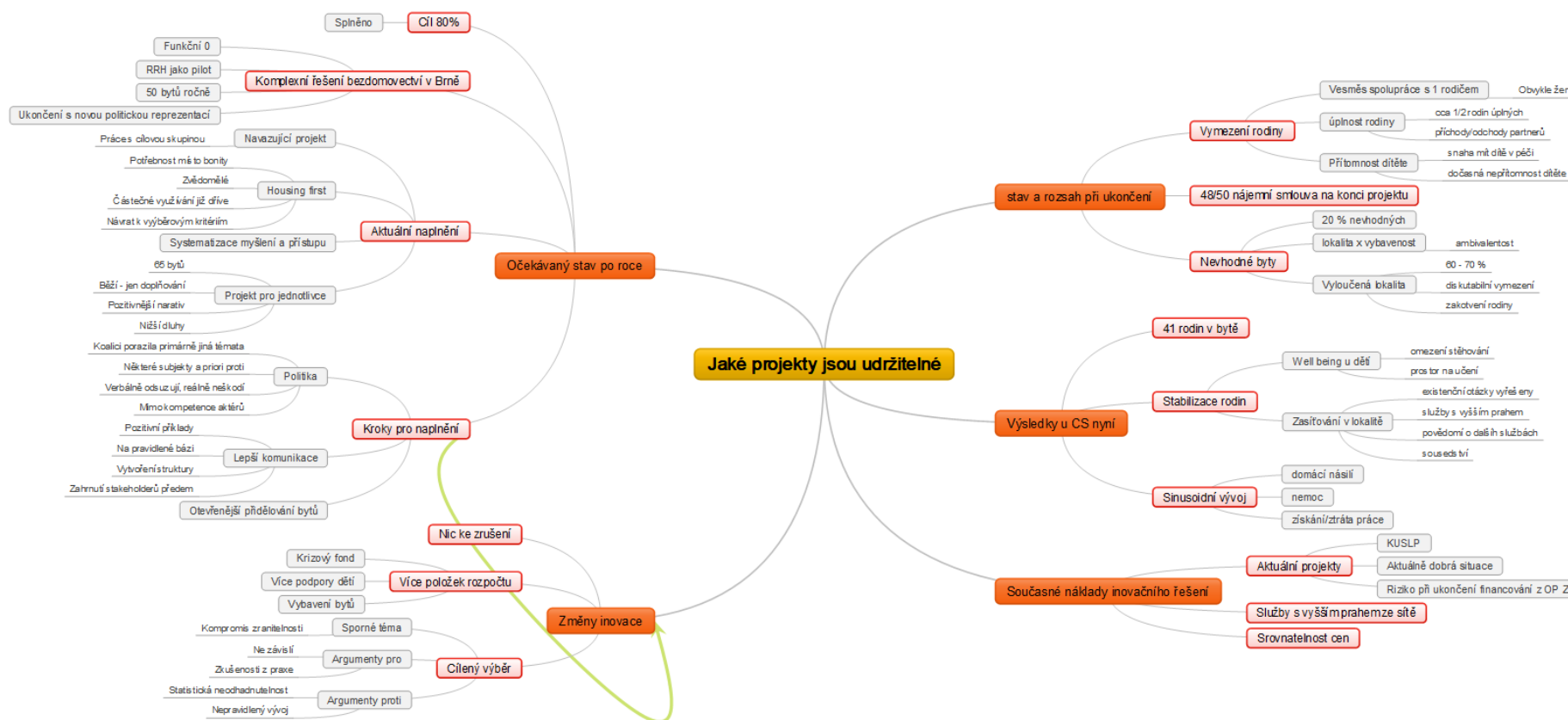
Ohledně potřebných systémových změn, které by pomohly dalšímu šíření inovace, respondenti uvedli potřebu větší podpory státu v oblasti pomoci osobám propuštěným z výkonu trestu a jejich integrací do civilního života, tj. zejm. v oblasti doprovázení pop propuštění, vč. dostupného bydlení.



2.3 Projekt RRH

EO 5 Jaká je udržitelnost podpořených projektů?

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?



Graf 9: RRH, EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné



Při hodnocení stavu a rozsahu projektu při jeho ukončení (v reakci na otázku, kolik rodin si udrželo bydlení), cítil zástupce IQ Roma servis jako důležité nejdříve správně definovat pojem rodiny, aby informace o počtu nebyla zavádějící. Fakticky spolupráce probíhala ve většině případů především s jedním rodičem (kterým obvykle byla žena). O úplných rodinách se dalo hovořit v cca polovině případů, přičemž metodicky toto vymezení ztěžuje dynamická situace, kdy často partner rodiče, s nímž probíhala spolupráce na projektu, v průběhu realizace přicházel nebo odcházel. Za definující znak rodiny tak lze považovat především přítomnost dítěte (dětí). Přitom ve dvou případech neměla klientka dítě v péči po celou dobu projektu, ale i u těchto případů byla neustále přítomná minimálně snaha do péče je získat.

Z takto definovaných rodin si jich 48 z původních 50 udrželo bydlení na konci projektu (srpen 2018).

Jedním z dříve diskutovaných faktorů ovlivňujících úspěšnost projektu byly nevyhovující byty. Optikou ukončení projektu lze jejich podíl odhadnout na cca 20 %. Při hodnocení vhodnosti/nevhodnosti je třeba brát do úvahy několik kritérií:

- umístění ve vyloučené lokalitě: to je principiálně v teorii považováno za nevhodné, protože negativní vlivy okolí mohou oslabovat pozitivní vývoj u podpořených rodin,
- vybavenost a stav bytu, jeho velikost: byt, který není dostatečně velký pro danou rodinu, resp. který je ve špatném stavu nebo nedostatečně vybavený, také podkopává přínos projektu, oslabuje pozitivní vnímání změny,
- sociální vazby, kontakty v lokalitě: mohou být samy o sobě pozitivní i negativní, v některých případech mohou sociální vazby podporovat setrvání v sociálně vyloučené lokalitě.

S ohledem především na první dvě kritéria je hodnocení bytů navržených do projektu ambivalentní, protože ty v sociálně vyloučených lokalitách byly vesměs po důkladné rekonstrukci ve velmi dobrém stavu, zatímco byty mimo tyto lokality byly naopak ve stavu horším. Samo vymezení sociálně vyloučených lokalit je diskutabilní, protože v různých pramenech se různí. Např. ulice Francouzská v Brně je obvykle do těchto lokalit počítána (je to součást brněnského „Bronxu“), nicméně v posledních letech prochází významnou revitalizací a rodiny zde zasídlené se k této adrese stavěly pozitivně. Celkově lze říci, že na konci projektu bydlelo 60 % - 70 % rodin v sociálně vyloučených lokalitách.

V době šetření, tedy na přelomu let 2019 / 2020 (cca 1,5 roku po ukončení projektu) bylo z původních 50 rodin stále v městských bytech zabydleno 41 rodin + 1 klientka má jiné bydlení ve standardním bytě, byť ten „projektový“ musela opustit kvůli dluhům. Z těchto 41 rodin jich 3 neměly platnou nájemní smlouvu s městem, (kvůli dluhům na nájemném), ale stále bydlely v původních bytech a probíhala jednání o řešení celé situace.

Největší přínos pro cílovou skupinu lze spatřovat v celkové stabilizaci rodin. Jejím klíčovým aspektem je zvýšení well being u dětí, které se před tím musely i několikrát ročně stěhovat a na ubytovnách či v podobných zařízeních neměly prostor pro přípravu do školy apod., zatímco nyní již jsou několik let na stejném místě a v lepších podmínkách.



Druhým důležitým aspektem stabilizace je zasíťování rodin. Vedle sousedství, jež je jako samostatné téma rozebráno níže, lze toto zasíťování vnímat i v rovině sociálních služeb. V okamžiku, kdy rodiny již neřeší základní existenční otázky a jsou na jednom místě snáze dosažitelné místními poskytovateli sociálních služeb, lépe se orientují v jejich nabídce a také dosáhnou i na služby s vyšším prahem než dříve. Otvírá se tak prostor např. pro aktivizační služby pro děti.

Zástupce poskytovatele sociálních služeb zároveň upozorňuje, že situace rodin prochází sinusoidním vývojem v důsledku okolností jako je výskyt domácího násilí (např. v souvislosti s příchodem nového / návratem partnera), zdravotních problémů, získání nebo ztráty zaměstnání. Z jejich pohledu je cílem samostatný klient, přičemž to, zda se dokáže sám uživit prací (trvalým zaměstnáním), je pro ně sekundární⁹. V tomto bodě se neshodují se zástupcem stakeholderů (v rámci šetření městské části, ale fakticky je to i postoj Města), který úspěšnost v získání a udržení zaměstnání považuje za jeden z klíčových ukazatelů.

Z hlediska naplnění „tvrdého“ cíle, kterým bylo 80 % rodin, které si bydlení udrží, tak ten je i po více než roce naplněn (mírně překročen: pokud počítáme i ty 3 rodiny, které aktuálně bydlí, byť bez platné nájemní smlouvy, případně i jednu z podpořených účastnic, která bydlí „mimo projekt“).

Ambiciózní vize *komplexního řešení bezdomovectví v Brně*, pro něž měl projekt RRH sloužit jako pilot, si kladla za cíl dostat tento problém minimálně u rodin na funkční nulu¹⁰. Prostředkem k tomu mělo být přidělování nových 50-ti bytů každý rok. Tento cíl s novou politickou reprezentací padl a není aktuálně deklarován, ani cíleně sledován, byť samozřejmě pokračují aktivity města, městských částí i neziskových organizací zaměřených na pomoc ohroženým skupinám.

„... počítal s ukončením bezdomovectví v Brně na nějakou funkční nulu do roku 2025 možná 2028, na základě toho přístupu rapid rehousing, a na základě přidělování poměrně většího počtu bytů, myslím, že tam byla minimální hranice něco kolem 50 bytů ročně, jestli se nepletu, který ale vlastně s novou politickou reprezentací vzal za své. Nebyl přijat ani aplikován.“

Partner projektu (poskytovatel sociálních služeb), IQ Roma servis realizuje navazující projekt na podporu cílové skupiny ubytované v rámci RRH a město nepodniklo žádné kroky k tomu, aby omezilo možnosti bydlení osob ubytovaných v rámci projektu. Z tohoto úhlu pohled je původní cílová skupina zabezpečena v zásadě dostatečně. Došlo ovšem k zastavení pokračování projektu v podobě modelu RRH, nové rodiny do něj nejsou vybírány a v tomto modelu nejsou poskytovány nové byty. Do značné míry se systém vrátil do „předprojektové“ doby čili ke klasickému systému přidělování bytů. Zatímco zástupce stakeholdera – městské části – to hodnotí pozitivně (racionálnější, sofistikovanější výběr), zástupce sociálních služeb nad tím vyjadřuje politování. Oba se shodují, že projekt přinesl pozitivum

⁹ Tím nemá být řečeno, že by získání zaměstnání bylo pro sociální pracovníky nedůležité. Je podstatné jak z hlediska well being, tak udržení si bydlení. Respondent chtěl upozornit na rozdílný význam vnímání tohoto faktoru z jejich pohledu a z pohledu města, resp. současné politické reprezentace, které podle jeho názoru staví zaměstnání až příliš na piedestal. Z jeho zkušeností plyne, že někteří z jejich klientů jsou principiálně nezaměstnatelní, další potřebují delší čas k získání trvalého zaměstnání a jeho udržení, resp. prochází výše zmíněným sinusoidním vývojem, kdy zaměstnání třeba i opakovaně získávají a ztrácí. Proto se na faktor trvalého zaměstnání nechce fixovat.

¹⁰ Funkční nulou se myslí situace, kdy se daří získat trvalé bydlení pro všechny rodiny (v kontextu RRH, vedle toho i pro jednotlivce), kteří o to mají zájem a jsou ochotni alespoň elementárně spolupracovat. Tedy aby bez domova nebyl nikdo, kdo sám nechce.

v tom, že princip housing first jím byl zhmotněn a systematizován. V odborném diskurzu v Brně to minimálně vedlo k tomu, že kritérium potřeby a ohrožení začalo převažovat nad kritériem bonity či zásluhovosti. IQ Roma servis, která implicitně pracovala s principy housing first již dříve, jej díky projektu dokáže lépe explicitně pochopit a prosazovat.

Na bázi principu housing first (byť ne přesně podle pravidel RRH) běží nadále v Brně projekt na ubytování jednotlivců, který se nestal předmětem tak vášnivé diskuse a politických sporů. Jedná se o interní projekt města Brna, které v jeho rámci vymezilo bytové kapacity pro bezdomovce – jednotlivce. V rámci výše zmíněného cíle řešení bezdomovectví v Brně šlo o paralelní aktivitu k projektu RRH. Měla společnou politickou podporu a na úrovni města sdílela některé kapacity (např. bytový a sociální odbor Magistrátu), nicméně není jeho součástí nebo přímým následovníkem. Slovo „běží“ je ovšem třeba i u této aktivity správně vnímat tak, že je vyčleněno 65 bytů, které jsou nově obsazovány osobami z cílové skupiny, pokud se uvolní, nedochází ovšem k doplňování nových bytů.

V tom lze vidět paralelu s RRH, kde se zastavilo šíření modelu, nikoli ale pokračování podpory už zabydlených rodin. Jedním z důvodů, proč je tento projekt ve srovnání s RRH vnímán jinak, jsou nižší dluhy – jednotlivci jsou ubytováni v menších bytových jednotkách, kde je nižší nájemné, takže při srovnatelných problémech se splácením „naskakují“ dluhy na nájemném mnohem pomaleji. Druhým faktorem je i odlišný narativ u této skupiny, které je ve veřejném/mediálním diskurzu častěji vnímána jako oběť nepříznivých okolností, zatímco u rodin se silně prosadil negativní obraz „romská rodina, která vybydlela už několik bytů a teď dostává další“. Přestože etnicita nebyla vůbec kritériem výběru, tak samozřejmě i název IQ Roma servis v tomto případě neúmyslně toto vnímání podpořil.

Respondenti vidí hlavní příčinu zastavení podpory projektu RRH a silnému verbálnímu distancování se od něj ze strany města ve změně politické reprezentace po komunálních volbách, kterou ze své pozice (sociální pracovník v NNO, tajemník MČ) nemohli ovlivnit. Přičemž téma řešení sociální otázky a konkrétně projektu RRH se částečně „svezlo“ s celkovou kampaní. Předchozí koalice a zejména subjekt Žít Brno, prohrála volby podle zástupce NNO primárně na jiných tématech. Zatímco pro některé názorové proudy (politické subjekty) je princip RRH inherentně špatně, pro jiné to bylo jen jedno z dílčích témat: když viděli nespokojenost veřejnosti s tímto tématem, účelově je využili v kampani, aniž by pro ně bylo zásadní. Potvrzuje to aktuální situace, kdy v praxi nikdo z politických aktérů aktivně nebrání (na úrovni města) navazujícím aktivitám pro cílovou skupinu, ačkoli se proti projektu verbálně silně vymezili.

Původní představa o stavu inovace po roce od ukončení realizace byla taková, že osoby zabydlené v původním projektu si udrží bydlení alespoň v 80 % (to se podařilo), zvýší se jejich well being a budou dále podporovány sociálními službami (také toho se z pohledu sociálního pracovníka podařilo dosáhnout, financování následné sociální péče umožnil jiný projekt, když nedošlo k navazujícím aktivitám přímo v rámci RRH). Inovace měla pokračovat a šířit se tak, že po roce mělo být zabydleno dalších 50 rodin do nových (resp. opuštěných některými rodinami z první vlny) bytů poskytnutých městem. K tomuto dodání nových bytů, resp. využití stávajících pro nové rodiny přímo v systému RRH nedošlo, zde tedy politické rozhodnutí o ukončení podpory RRH vedlo k nenaplnění původních očekávání.



IQ Roma servis působí na Jižní Moravě, zejména v Brně, takže jejich ambicí bylo primárně řešit situaci v Brně a šířit inovaci ve městě (do dalších MČ, na více rodin apod.). Přednáškovou činností, odpovídáním na dotazy a poskytováním stáží podílí na šíření zkušeností do dalších měst a dalších organizací. Sama organizace tyto akce nepořádá, ale účastní se aktivit MPSV, Agentury pro sociální začleňování a Platformy pro sociální bydlení. Přímou jejich poslání a rolí v projektu nebylo jeho šíření do dalších měst. Stejně tak vidí svou roli tajemník MČ. V ambicích politických iniciátorů projektu pravděpodobně taková myšlenka byla, nicméně ani jeden z respondentů ve fázi udržitelnosti není jejím nositelem.

Za realizační tým a zapojené aktéry tak respondenti nevidí příliš mnoho konkrétních věcí, které by mohli udělat jinak, aby současný stav byl bližší původním představám o stavu inovace po roce.

Nejvíce v tomto kontextu zmiňují lepší, intenzivnější a systematictější komunikaci o pozitivěch projektu. Přestože celkově podle nich vyšlo o projektu více pozitivních než negativních článků, tak ty negativní měly větší emoční náboj. Více by se mělo pracovat s příběhy rodin, dětí, o tom, proč jsou v dané situaci a jak jim zařazení do projektu prospělo. Podle zástupce MČ je toto nezastupitelná role NNO participujících na projektu, protože ty jsou v kontaktu s klienty, mají příklady a ty mohou aktivně sdílet na veřejnosti – lepším PR projektu myslí právě tuto činnost, nikoli např. využití služeb specializované mediální agentury. Ze své pozice stakeholdera by pak doporučil zahrnutí všech relevantních stakeholderů do přípravné fáze projektu. Většina odpůrců RRH podle jeho zkušeností nebyli (nejsou) lidé, kteří by projekt odmítali jako celek, že je fatálně špatně, ale měli k němu dílčí výhrady, které nemohli uplatnit v přípravné fázi, kdy se s nimi (podle jejich názoru) nekomunikovalo, takže se předem nedošlo k přijatelnému kompromisu, což je pak postavilo do řad kritiků projektu. Zástupce NNO dále doporučuje celkově otevřenější systém přidělování bytů (myšleno zejména mimo projekt), protože pokud někteří lidé dlouho čekají na byt, kritéria jim přijdou nesrozumitelná či nespravedlivá a najednou ještě je někdo vylosován v projektu a „předběhne“ je, tak ten pocit frustrace se ještě zvýší.

Odpovědi na otázku po tom, co se mohlo jinak udělat pro větší shodu aktuálního stavu s plánovaným cílem, se již hodně překrývaly s otázkou doporučených změn inovace. Oba typy aktérů se shodly, že by v projektu nerušily žádný typ výdajů. Z pohledu sociálního pracovníka by naopak bylo vhodné (po zkušenost s projektem RRH i podle příkladů ze zahraničí) do rozpočtu zahrnout i další položky, zejména na větší podporu dětí, na rekonstrukci/vybavení bytů a krizový fond, tj. když krátkodobě dojde k výpadkům příjmů, např. kvůli dočasnému snížení sociálních dávek nebo k nečekaným výdajům, aby v tu chvíli bylo možné rodinu z těchto prostředků podpořit, aby se nezačal objevovat dluh na nájemném, povinnost platit penále, úroky apod.

Kde se naopak respondenti dotazovaní v této fázi zásadně neshodují, je otázka výběru rodin, kterým bude podpora poskytnuta. Zástupce NNO je přesvědčen, že nelze předem odhadnout, která z rodin bude úspěšná. Ukazují to dlouhodobé zkušenosti jejich organizace, zkušenosti ze zahraničí i konkrétně z realizace RRH. Do průběhu zasahuje tolik faktorů (osobní vztahy, zdravotní stav, získání/ztráta pracovního místa apod.) že se jim předem nedaří predikovat, kdo bude úspěšný a kdo nikoli. Proto z jeho pohledu bylo losování nejlepší a nejspravedlivější metodou. Nicméně pokud je v současnosti



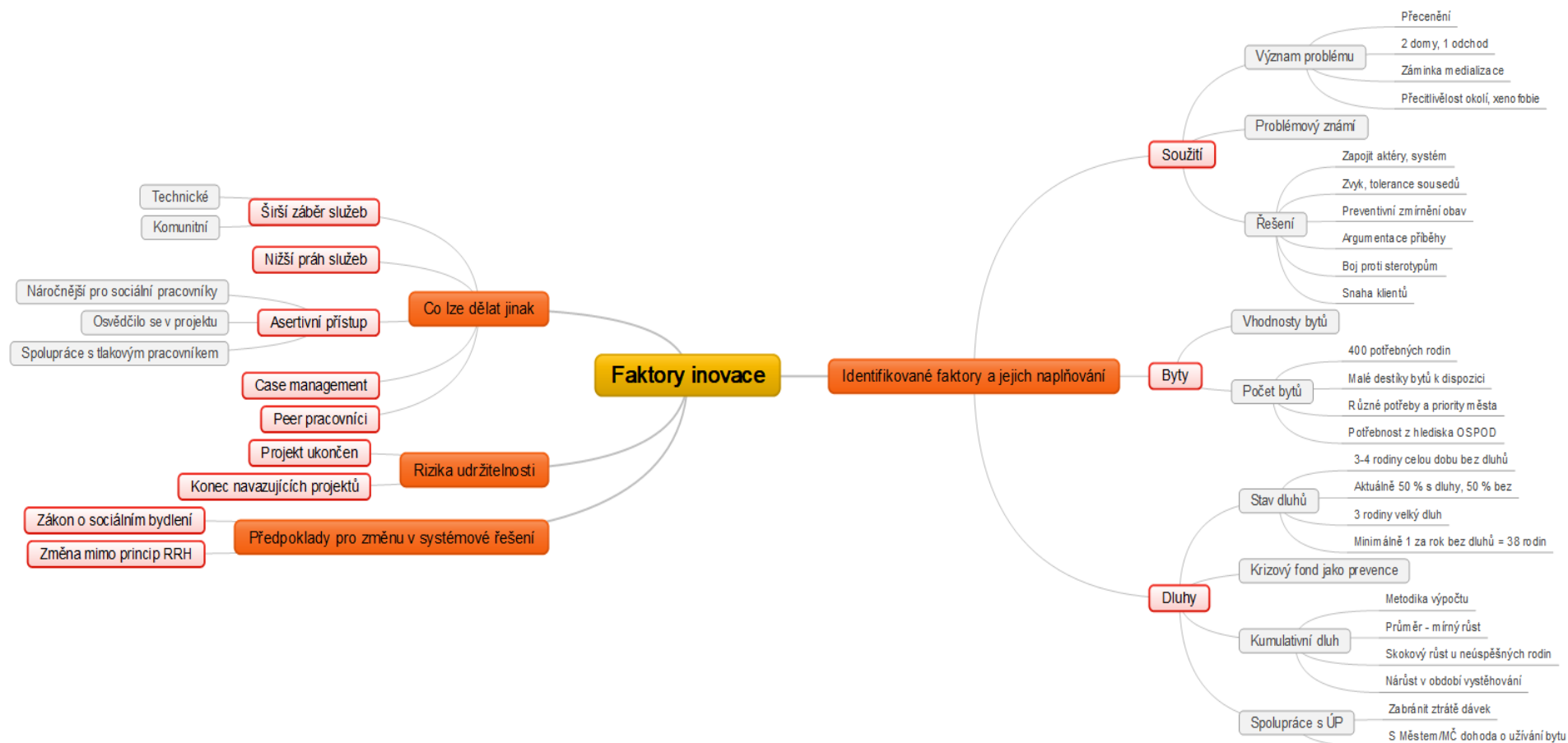
přijít princip výběru na základě největší ohroženosti, lze i toto považovat za určitý úspěch projektu. Naopak zástupce městské části coby stakeholdera je přesvědčen, že v tomto bodě je potřeba inovaci upravit a posunout směrem k sofistikovanějším výběrům. Opuštění losování tak považuje za vývoj správným směrem. Argumentuje při tom zkušeností se zaměstnáváním dlouhodobě nezaměstnaných na dotované pozice v rámci veřejně prospěšných prací. Na jejich výběr dlouhodobě spolupracují např. s Charitou, cíleně se vyhýbají např. osobám s nějakou závislostí a díky tomu, že jim sociální pracovníci doporučují klienty s nevhodnějším profilem, daří se jim snižovat procento těch neúspěšných a nejvíce se věnovat těm s největším potenciálem – z těchto lidí je pak 80 % schopno získat standardní zaměstnání.

Jak je uvedeno výše, o původní cílovou skupinu projektu je aktuálně postaráno dostatečně zejména díky kombinaci navazujícího projektu IQ Roma servis a díky tomu, že už klienti dosáhnou i na některé služby s vyšším prahem. Financování těchto aktivit je tak multizdrojové, přičemž ani jeden z respondentů nezná jeho přesnou skladbu. Část služeb s vyšším prahem (a také služeb poskytovaných osobám v analogické situaci, které nebyly vybrány do projektu) je hrazena standardně v rámci sítě krajem. V případě, že poskytovateli těchto služeb jsou neziskové organizace, pak ty částečně čerpají i ze státních nebo obecních dotací, případně soukromých darů. Klíčovou roli zde ovšem hrají dotace poskytované MPSV z OP Z (z ESI fondů obecně). Kdyby tato složka financování skokově vypadla, byla by to podle obou respondentů „katastrofa“.

Jednotkové náklady jsou v navazujících službách a projektech analogické, možná u služeb standardně hrazených ze sítě o něco málo nižší než v projektu, nicméně žádný relevantní rozdíl zde respondenti neidentifikovali.



EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?



Graf 10: RRH, EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?

Jedním z často zmiňovaných faktorů, který měl vést k zastavení šíření modelu RRH a jeho pokračování v Brně, byly problémy v soužití nově zabydlených rodin s původními obyvateli. Z hlediska zástupce NNO se jedná o zveličený problém, protože podle jeho informací byly vážnější problémy jen ve dvou domech, přičemž v jednom vyústily ve stěhování, odchod rodiny. Problémy pak viděl stejnou, možná i větší měrou na straně sousedů než klientů zabydlených v projektu. Navíc se všichni zabydlení klienti snažili aktivně situaci řešit. Stížnosti sousedů a řešené problémy pak podle něj byly spíše záminkou k medializaci negativních příkladů.

Zástupce stakeholdera – městské části upozornil na fenomén „známých“ zabydlené rodiny. Ať již jde o příbuzné, kamarády či jen známé, za většinou „úspěšných“ rodin (ve smyslu zabydlených) se vydávali tito lidé, kteří v domě a jeho okolí působili vesměs mnohem větší problémy než sama zabydlená rodina. Protože přicházeli za ní, pak sousedé tuto rodinu ovšem činili za tyto problémy odpovědnou. Z pozice města či městské části nelze pak došlé stížnosti ignorovat, musí se jimi zabývat, přestože osobně je přesvědčený, že jsme xenofobní národ, sousedé jsou předem negativně naladěni a jakékoli incidenty pak vnímají přecitlivěle.

Řešení problémů v soužití musí být systémové a zahrnovat všechny zúčastněné aktéry. Snažit se musí především sama rodina, ale je třeba také dělat preventivní a bezpečnostní opatření (proti skupině „známých“): kamerové systémy, častější přítomnost policie na místě apod. a působit na sousedy: ideálně již předem vysvětlovat, kdo a proč přijde, snižovat obavy, opět nejlépe pomocí osobních příběhů těch rodin, že nejde o žádné zločince atd.

Počet stížností se v době udržitelnosti snížil, obě strany si na sebe zvykly a došlo také k přestěhování jedné rodiny, kde byly problémy nejvíce vyhocené.

Dalším klíčovým faktorem inovace bylo přidělování bytů bez pohledu na zásluhovost. V předchozí kapitole je podrobněji diskutována nevhodnost některých bytů, resp. jejich umístění do sociálně vyloučených lokalit, která se mohla podílet na vypadnutí některých rodin z projektu (neudržení si bydlení). Byty jsou významným faktorem inovace také v tom smyslu, kolik jich je přidělováno a jak jsou přidělovány. V celkové atmosféře nedostatku bytů v Brně (v době ekonomické konjunktury je to problém typický pro většinu velkých měst ČR) je ztížené prosadit, aby každý rok bylo dalších 50 přiděleno cílové skupině ohrožených rodin, jak bylo původně plánováno. Podle zástupce NNO by v Brně takové byty potřebovalo asi 400 rodin, zatímco město jich pro sociálně znevýhodněné v různých formách podpory disponuje jen malými desítkami, což je přirozeně zárodkem napětí. Zástupce městské části pak upozorňuje, že město potřebuje řešit další důležité otázky, jako je ubytování pro policisty, zdravotní sestry a další pracovní pozice, které pro svůj chod potřebuje nalákat, takže není možné všechny bytové kapacity alokovat jen na pomoc sociálně znevýhodněným rodinám. Čistě optikou toho, co řeší městská část prostřednictvím pracovníků OSPOD, je bytů velký nedostatek, alespoň se ovšem podařilo dostat do situace, kdy není potřeba dělat to nejhorší, tedy odebírat děti z rodin kvůli nevyhovujícímu prostředí.

Důležitým faktorem udržitelnosti je zadluženost rodin podpořených v rámci projektu, zejména ta související s dluhy na nájmu, která případně mohla vést až ke ztrátě bydlení.



Hlavním cílem inovace měla být schopnost podpořených rodin udržet si dlouhodobě bydlení a nedostat se do dluhů, následné zlepšení kvality života se pak mělo dostavit jako do jisté míry „samovolný“ dlouhodobý pozitivní efekt. Naopak kumulativní dluh zabydlených rodin byl jedním z terčů intenzivní kritiky a přispěl k ukončení šíření inovace v Brně. Při šetření v období udržitelnosti platilo, že ze 41 rodin, které stále ještě bydlí v přidělených bytech jich 38 plní podmínku, že minimálně jednou za rok jsou zcela bez dluhu na nájemném. Další tři rodiny tuto podmínku nesplnily, a tudíž v současné době nemají nájemní smlouvu, ale situace se aktuálně řeší. Celkem zhruba polovina rodin má aktuálně nějaký (různě velký) dluh na nájemném. Zcela bez dluhů na nájemném byly po dobu realizace projektu a v rámci jeho udržitelnosti 3–4 rodiny.

To lze celkově z hlediska projektového týmu hodnotit jako úspěch, původně očekávali 80 % úspěšnost udržení si bydlení ke konci projektu, v ten okamžik byla i překonaná, a i po roce je toto očekávání naplněno. Že nějaké dluhy na nájemném budou, s tím (alespoň z pohledu pomáhající organizace) počítali, to nevidí jako selhání nebo neúspěch projektu.

„Jo já se domnívám, původně jsme si říkali, původně jsme uvažovali o tom, že kdybysme se dostali na 80% úspěšnost, tak by to bylo dobrý, což se nakonec podařilo docela významně překonat. Jo, takže za nás to bylo dobré.“

Samotný fakt úplné bezdlužnosti rodin nebyl mezi sledovanými indikátory a cíli, které si projekt vytyčil. Další ukazatele týkající se vývoje dluhů jsou podrobněji analyzovány ve výstupní evaluační zprávě projektu¹¹, kde zároveň v této dimenzi nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi podpořenou a kontrolní skupinou, některé ukazatele byly dokonce u podpořených osob mírně horší než u skupiny kontrolní.

Problematický kumulativní dluh (na který bylo nejčastěji poukazováno) se od ukončení projektu zvýšil. Zástupce NNO v té souvislosti upozorňuje na několik důležitých hledisek:

- jaká je metodika výpočtu kumulativního dluhu: počítá se dluh včetně rodin, které v projektu skončily, nebo průměrný dluh rodin, které si stále udržely bydlení;
 - pokud započteme i rodiny, jejichž účast v projektu (neúspěšně) skončila, pak kumulativní dluh od ukončení projektu narostl skokově, jen těchto 9 rodin dluží přes 500.000 Kč,
 - pokud vezmeme kumulativní dluh jen u rodin aktuálně zabydlených, pak se jeho průměr také zvýšil, ovšem jen mírně,
- dluh nejvíce narůstá v okamžiku ukončení nájemní smlouvy, kdy většinou klienti přijdou i o zdroje příjmů (viz níže spolupráce s ÚP): na jedné straně je dobře, že je město hned nevystěhuje na ulici a čeká se, než je možné je přestěhovat např. do azylového domu, ale zároveň v této situaci dluh dramaticky a rychle narůstá,

¹¹ Závěrečná evaluační zpráva / Analýza cílového stavu; Dopady zabydlení po 12 měsících od nastěhování. „Pilotní testování rychlého zabydlení rodin s dětmi (Rapid Re-Housing)“ Mgr. Štěpán Ripka, Ph. D., Mgr. Eliška Černá, Ph. D. (roz. Lindovská), Mgr. Petr Kubala, Ostrava 2018, dostupné z: <https://hf.socialnibydeni.org/rapid-re-housing-brno>



- u větší rodiny s větším bytem, a tedy i s větším nájemným, se dluhy zvyšují výrazně rychleji než u jednotlivců s menšími nájmy.

Sociální pracovníci se snažili o analýzu krizových situací a pomoc klientům v nich. Využívali u toho také níže zmíněný asertivní přístup, aby nečekali, až se klienti sami ozvou s problémem, ale dokázali ho odhalit v zárodcích a pomoci řešit. Některé situace je překvapily svou četností / závažností, např. otázka domácího násilí (jak je podrobněji řešeno v předchozí evaluační zprávě).

Vedle toho naráželi i na některé problémy a překážky, např. v situaci, kdy rodina ztrácí nárok na dávky v případě, že jí přijde příjem – např. přeplatek elektřiny za minulý rok, nebo právě v situaci ztráty nájemní smlouvy, která vede ke ztrátě nároku na dávky. Zde to vidí tak, že situaci nemůže sám vyřešit ani klient ani sociální pracovník, ale je potřebná spolupráce majitele bytu a také Úřadu práce, jak je podrobněji popsáno v kapitole věnované stakeholderům.

„Ale to co se podle mě dá, a to je otázka těch měst, je nějakým způsobem činit kroky k tomu reálně ten dluh snižovat, a to za mne je nějaká trochu aktivnější politika ve spolupráci s Úřadem práce, co se týká dávek a takovýchto věcí. Pak je to takový banální a strohý, ale nám se strašně osvědčuje, tak je to, když ty rodiny přijdou o tu nájemní smlouvu, což se bohužel jednou za čas stane, tak přijdou i o nárok na ty dávky. V případě, když ta rodina nemá nějaký zdroj, což většinou v případě, kdy přijde o tu nájemní smlouvu, tak nemá, tak vlastně nemá z čeho hradit. A roste ten dluh na nájemném do té doby, než se vystěhují, i když nemají tu nájemní smlouvu. A tam jsou podle mne ty největší nárůsty, a daří se nám to řešit v některých těch překlenovacích obdobích, konkrétně s jednou městskou částí, a teď i nějak s magistrátem v tom, že oni poskytují něco, čemuž se říká, nazýváme to prohlášení o užívání bytu. A to je vlastně to, že oni sepíší pro ten úřad práce: Tihle lidi tam bydlí s naším vědomím. Teď jsou bez nájemní smlouvy, mi to nějakým způsobem řešíme nebo ne a oni na základě toho dostanou ty dávky hmotné nouze od státní sociální podpory na to bydlení už přímo na ten účet. Dá se říct, že to město si tím kryje vlastní finance, což potom, když ta rodina opouští ten byt, tak nějakou dobu většinou trvá, a myslím si, že ty dluhy jsou minimálně dvojnásobné, ne-li ještě jako násobnější, právě za to období opouštění toho bytu.“

V rámci faktorů inovace se k otázce po možných zlepšeních vyjádřil zejména zástupce NNO. Samotné služby poskytované v projektu by z čistě sociálních více rozšířili mj. na technickou pomoc a služby komunitního charakteru, tím by se měla urychlit adaptace v novém prostředí a rozvoj pozitivních synergií sledovaných projektem. Zároveň by se u služeb pro klienty měl snížit jejich práh, aby na ně snáze dosáhli. V rámci své činnosti si z projektu RRH odnesli větší důraz na case management a interně také návrat k většímu využívání peer pracovníků.

V rámci projektu byl využit a osvědčil se asertivní přístup k sociální práci s klienty. Ten zároveň klade větší nároky na sociální pracovníky, ale IQ Roma servis se dle jeho slov snaží takové pracovníky nabírat, resp. je k tomuto přístupu trénovat. Zároveň se nedomnívá, že by součástí asertivní práce mělo být upomínání klientů o platby, sledování dluhů na nájemném, protože v této roli už ztrácí důvěru klienta a jejich vztah je narušen. Optimální model je ten, který funguje nyní, že město má pozici bytového ombudsmana, který osoby (rodiny) v podobné situaci navštěvuje a upozorňuje je na dluh



a rizika z toho plynoucí. Pokud zároveň dá tuto informaci sociálnímu pracovníkovi, který tam může následně přijít a pomáhá aktivně rodině hledat řešení situace, na kterou ji zástupce pronajímatele upozornil, je to optimální.

S ohledem na to, že projekt RRH byl ukončen bez návaznosti a se silným politickým prohlášením, že město v tomto druhu aktivit nechce pokračovat, bylo pro oba respondenty obtížné vyjádřit se k rizikům udržitelnosti a předpokladům pro změnu inovace v systémové řešení. Šíření projektu (v Brně) již bylo zastaveno, zde se již rizika materializovala. To se vztahuje do značné míry i na projekt pro jednotlivce, který sice pokračuje, ale jen v omezeném režimu. Tedy uvolněné byty z původního fondu určeného pro cílovou skupinu „bezdomovců“ jsou v případě uvolnění obsazovány novými osobami z této cílové skupiny, ale bytový fond 65 jednotek není doplňován novými, jak bylo v původní koncepci plánováno. Respondent v tomto smyslu explicitně rozlišoval mezi *udržitelností* (ve smyslu, že lidé, kteří získali bydlení v projektu, je mají stále k dispozici u RRH, resp. v případě jednotlivců to jde ještě o krok dále, uvolněné bydlení získávají noví lidé z cílové skupiny) a *šířením* (pod kterým rozuměl situaci, kdy se rozšiřuje nabídka bytů pro cílovou skupinu).

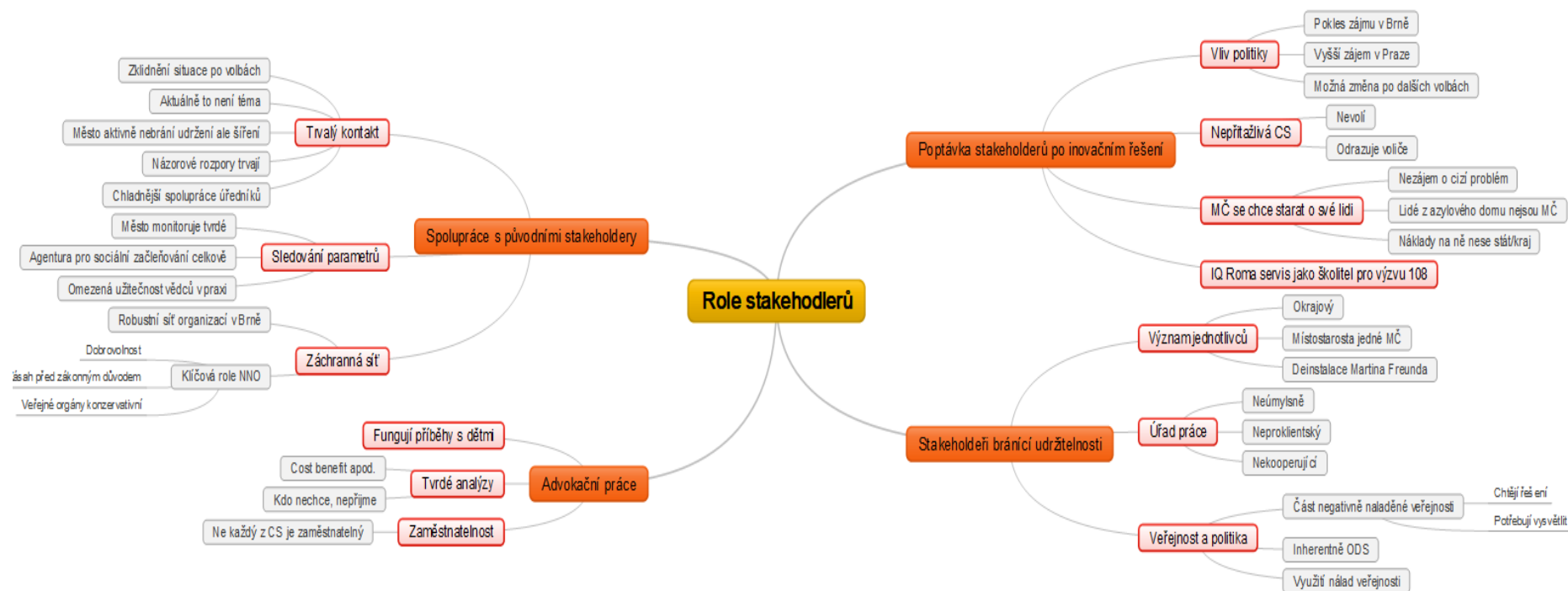
Rizikem pro stávající cílovou skupinu tak je především budoucí ukončení navazujících projektů, **z nichž je financována sociální práce**, která je dále podporuje nad rámec klasických sociálních služeb zařazených do sítě. Pokud nebude k dispozici další dotační zdroj, jakmile tyto projekty skončí, dojde k významnému poklesu rozsahu služeb poskytovaných cílové skupině.

Do systémové podoby by se inovace mohla posunout zejména v případě přijetí Zákona o sociálním bydlení, který byl ovšem odložen na neurčito. Z hlediska stakeholdera – MČ je naopak možné (resp. reálně se to děje) nastavit nové systémové řešení mimo rámec inovace RRH, tedy na půdorysu předprojektových řešení s využitím poučení se z projektu. Tím se myslí sloučení většího apelu na potřebnost (míru ohrožení) v rámci kritérií výběru bytů (resp. alokování části bytů do kategorie, kde se bude vybírat podle tohoto principu) současně se sofistikovanějším výběrem mezi těmito potřebnými rodinami, který by měl vést k vyšší úspěšnosti projektu (např. vybírat osoby bez závislostí, na základě konzultace s pracovníky azylových domů apod.). V tomto smyslu to znamená i akcentování prvku „zásluhovosti“, být ne nutně jen navázané na získání trvalého zaměstnání, vlastních příjmů atd. – zejména jde o dobrou zkušenost s daným člověkem (rodinou) a odhad jeho schopnosti být úspěšný v nové situaci.

Oba respondenti se shodli, že by systémová změna byla žádoucí, přestože zástupce MČ ji nevidí přesně na půdorysu inovace projektu RRH, ale v tradičním modelu sociálního bydlení obohaceného o zkušenosti z RRH. Podle reprezentanta NNO by pro systémovou změnu byla nezbytná změna legislativní, a to buď schválení zmiňovaného Zákona o sociálním bydlení, které ale nyní vypadlo i z legislativního plánu, takže je v nedohlednu, případně úprava Zákona č. 108, kde by byla lépe specifikována sociální podpora.



EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?



Graf 11: RRH, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?



Poptávka po inovačním řešení typu RRH je hodně závislá na aktuální politice, tedy na tom, jaký názorový proud má momentálně navrch ve vedení municipality. **V Brně** mu byla mimořádně nakloněná situace za minulé koalice, po komunálních volbách zde došlo **k zásadní změně a ukončení podpor.**

Změnu a „ukončení“ přitom vztahujeme zejména k původním plánům na další rozšiřování inovace, tedy doplňování dalších bytů cílové skupiny rodin s dětmi i jednotlivců. Ve výše uvedeném rozlišení „udržitelnosti“ a „šíření“ tak došlo k úplnému zastavení „šíření“, zatímco udržitelnost je v menší (u rodin) či větší míře (u jednotlivců) zachována. Jak je rozvedeno níže, razance distancování se od RRH byla větší ve verbálních vyjádřeních než v praktických krocích, kdy zejména udržitelnosti „nikdo nehází klacky pod nohy“.

Naopak, **v Praze**, alespoň v některých jejích městských částech se zvýšil zájem o housing first a RRH. Situace se dále může změnit po dalších komunálních volbách, nicméně aktuálně v Brně stále platí, že není poptávka stakeholderů na úrovni **města ani MČ** pokračovat v projektu RRH, resp. pokud ano, tak za změny některých klíčových parametrů inovace (např. zavedení cíleného výběru účastníků do projektu).

Obecně platí, že **cílová skupina** sama je politicky neatraktivní, protože nechodí k volbám (a to politici vědí) a ještě pomoc jí popuzuje část voličů. Politický aktér tak buď musí být s touto myšlenkou ztotožněn, nebo musí cítit poptávku veřejnosti po řešení tohoto problému.

Jak se již ukázalo v projektu, většina **městských částí v Brně** se do něj nechtěla zapojit, protože má malý bytový fond a nevnímá problém jako svůj. MČ se primárně chce starat o „své“ lidi, přičemž rodiny bez bydlení tak nevnímá, protože na jejím území se většinou neseskupují (v Brně se koncentrují zejména na Brně – střed a Brně – sever). I když se na území dané městské části vyskytuje azylový dům nebo obdobné zařízení, MČ jeho obyvatele nevnímá jako své, protože z tohoto zařízení budou zase putovat jinam. Navíc jeho provoz nefinancují, to jsou náklady státu nebo kraje, zatímco v případě poskytnutí svého bytového fondu se musí zajímat vlastními zdroji, takže finančně je vlastně silně demotivována podílet se na řešení.

Mezi stakeholdery aktivně bránícím udržitelnosti vesměs nejde o **konkrétní jednotlivce**, kteří by svým vlivem a argumenty strhávali ostatní. Jedinou výjimkou je místostarosta jedné městské části (v rámci projektu okrajové se 3 byty), který se i v období udržitelnosti proti projektu vymezuje, snaží se podle zástupce NNO pozvednout marginální problém v realizaci a znovu jej medializovat, vrátit do veřejné diskuse jako před volbami. Jinak, pokud by mělo být nějaké jméno zmíněno, pak je z opačné strany, kdy hodně aktivit nejen v RRH ale v celkovém řešení sociálních otázek v Brně bylo spojenou s osobou Martina Freunda z hnutí Žít Brno. Když se v roce 2018 nedostal znovu do zastupitelstva, tak se v jeho osobě ztratila inovace velkého podporovatele.

Ani jeden z respondentů nedokáže analyzovat, zda odpor **veřejnosti** byl více vyvolán mediálním tlakem a snahou některých politických stran toto téma využít, nebo zda politické subjekty jen využily již existující nespokojenost, kombinace obou faktorů se zdá nejpravděpodobnější. Vedle politických subjektů, pro něž je porušení zásluhovosti a netrvání na pracovním uplatnění principiálně špatně (např.



ODS), tak se proti projektu vymezily asi i subjekty, pro které jde spíše o neutrální téma, ale ve volební kampani se hodilo.

Faktem je, že část veřejnosti je proti bezdomovcům, lidem z ubytoven a sociálně nepřízpůsobivým negativně naladěna a snadno slyší na jednoduchá hesla. Tajemník MČ přibližuje své zkušenosti, kdy na veřejné diskusi k tématu bezdomovectví musel nejprve půl hodiny vydržet emoční výlevy a až pak posupně došlo k faktické diskusi a hledání řešení. Při této pečlivé práci a vysvětlování se ukázalo, že i tito lidé v důsledku nechtějí žádná drastická opatření, fakticky si přejí, aby znevýhodněným lidem bylo pomoheno a zároveň je tito přestali obtěžovat v blízkosti jejich domovů, obchodů apod. Nicméně pokud jim problém není řádně vysvětlen a nehledá se efektivní řešení, reagují spíše emočně.

Optikou sociálního pracovníka je neúmyslně bránícím aktérem také **Úřad práce**, a to zejména svým neproklientským a nekooperujícím přístupem. V situaci, kdy lidé nejvíce potřebují dávky, aby splatili dluh na nájemném, jim je odepře, protože nemají nájemní smlouvu, neposkytuje informace sociálním pracovníkům, že klient má nějaký problém, aby ho mohli společně řešit, když vidí, že mu nějaké dokumenty chybí nebo klient něco neplní, nesnaží se sám pomoci, ani upozornit klienta či sociálního pracovníka. V případě, že by ÚP více kooperoval se sociálními pracovníky, zvýšila by se úspěšnost udržení si bydlení u cílové skupiny.

Prakticky všichni původní stakeholdeři projektu jsou v kontaktu i v období udržitelnosti, spolupracují na podpoře cílové skupiny projektu i dalších ohrožených skupin. Z pohledu NNO **město Brno** nebrání udržitelnosti projektu jako takového, brání jeho šíření a tím v širším slova smyslu udržitelnosti inovace. Nedochází ovšem k tomu, že by nějak aktivně házelo klacky pod nohy a v praxi je spolupráce lepší, než by ukazovaly některé vypjaté výroky ve volební kampani. Názorové proudy příznivců a odpůrců RRH existují dál, ale momentálně diskuse utichla, protože to nyní není téma, na kterém by se daly získat politické body.

Po ztrátě politické podpory cítí NNO jisté ochladnutí spolupráce některých úředníků, když je nikdo nemotivuje k aktivnímu zapojení, ale ani na této rovině nedochází k přerušení spolupráce nebo nějakým významným problémům.

Město se sleduje především tvrdé parametry inovace, jako jsou zejména dluhy, udržení si bydlení a práce, **Agentura pro sociální začleňování** se snaží o komplexnější pohled na well being. Tajemník MČ se poměrně razantně vymezil proti roli **vědců z Ostravské univerzity** a jejich vědeckým měřením projektu např. v rámci evaluační zprávy. Při vší úctě k vědě a vědcům se domnívá, že celkově jde sociologická teorie za praxí, umí zpětně vysvětlovat a analyzovat, nikoli ale správně předvídat. Vědci jsou pak dobří na zobecnění závěrů nebo formulování obecných doporučení, ale konkrétní realizace v daném čase a místě by se měla přenechat praktikům, kteří znají dané prostředí.

Naopak roli **NNO** v tomto systému považuje za nenahraditelnou. Zatímco úřady reagují, až když vzniká zákonný důvod (když už se o Vás zajímá **OSPOD**, je něco špatně) a jsou ve svém konání nutně poněkud konzervativní, pak NNO jedná s klienty na bázi dobrovolnosti, a to i v době před vznikem zákonného důvodu.



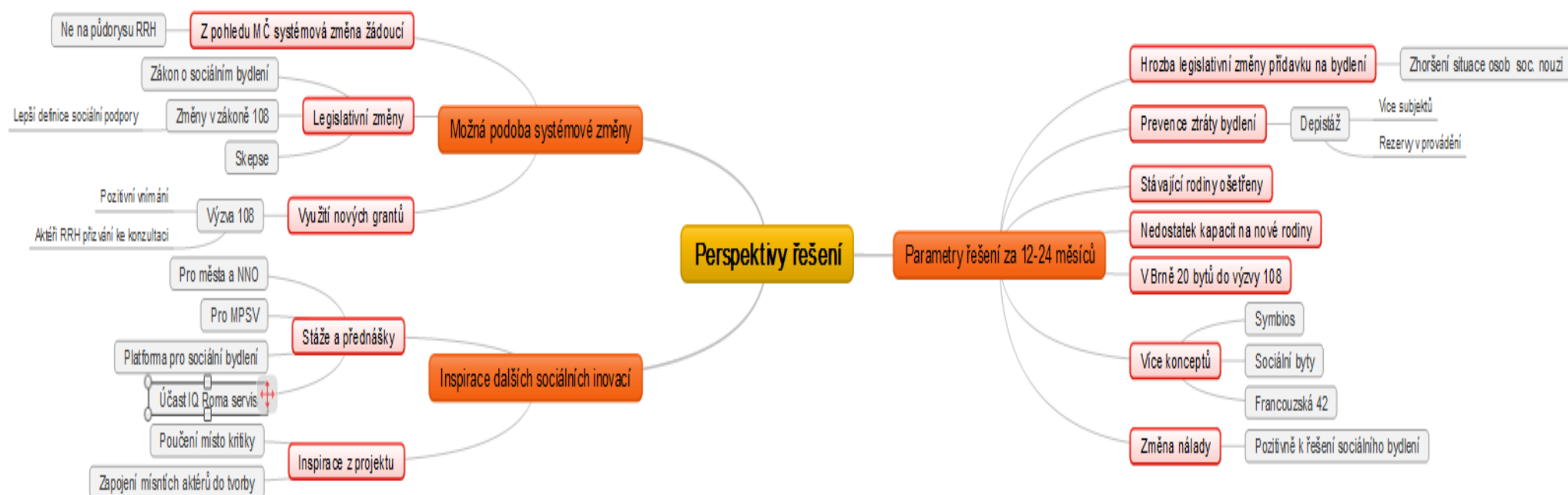
Oba respondenti se pak shodují, že bez ohledu na projekt RRH a jeho udržitelnost je v Brně široká a dobře fungující **síť poskytovatelů sociálních služeb**, takže ukončení inovace neznamená vyloženě žádnou tragédii a zastavení péče o cílovou skupinu.

Pro zvýšení spolupráce se stakeholdery by mohla pomoci lepší advokační práce. Zástupce NNO vidí problém v tom, že i když byly provedeny analýzy a předložena evaluační zpráva postavená na „vědeckých důkazech“, tak kdo ji přijmout nechce, tak ji stejně nepřijme. Na politiky a veřejnost by nejlépe platila zaměstnanost cílové skupiny, protože to je, co chtějí slyšet: dali jsme jim bydlení, tak si našli práci, teď už se živí sami. Z jeho pohledu ale je to tak, že část této cílové skupiny je nezaměstnatelná (minimálně na standardním trhu práce). Po stránce emocí by mohly pomoci příběhy o dětech, na ty většinou veřejnost slyší i tam, kde rodinu jako takovou odmítá.

V kontextu šíření inovace mimo Brno lze za klíčové stakeholdery označit mj. **Platformu pro sociální bydlení, Agenturu pro sociální začleňování a MPSV**. Na jejich půdorysu probíhala a probíhají jak setkání, tak sdílení informací. Zatímco zástupce městské části nebyl nikým osloven ke sdílení zkušeností (vyjma účasti na fokusní skupině v rámci první vlny tohoto evaluačního šetření), IQ Roma servis poskytovala konzultace a informace opakovaně. Nebyla v tom však sama aktivní, nezastupitelnou roli zde hrály právě uvedené organizace/instituce, které setkání, konzultace či připomínkování výzev organizovaly.

„Jo, my se částečně, část toho našeho realizačního týmu je aktivní v Platformě pro sociální bydlení, takže spíše skrze to spíš to propagujeme než skrze IQ Roma servis. Jo myslím si, že spíš je to potom vlastně přes tady ty platformy. Podíleli jsme se nějakým způsobem na komentářích k té 108. Snažíme se podporovat ty města spíš s tím zájmem, lépe řečeno myslím si, že neodmítáme prakticky nikoho, kdo se na nás obrací s nějakým konzultačním zájmem. Plus se účastníme ve spoustě seminářů MPSV, Agentury pro sociální začleňování, a tak dále, ale většinou jsme tam jako hosti, než že bychom byli jako iniciátoři, že bychom pořádali nějaké konference.“

EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?



Graf 12: RRH, EO 5. 4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?



Také vize, jak bude vypadat řešení za 12–24 měsíců vychází z toho, že po komunálních volbách 2018 byl projekt RRH v Brně ukončen bez přímé návaznosti. Zatímco o rodiny zabydlené v původním projektu je postaráno (s jistou hrozbou ukončení podpory po skončení současných projektů následně sociální péče), tak nejsou kapacity (alokované byty, prostředky na sociální práci), aby se stejná péče dostalo dalším potřebným rodinám. NNO zaměřené na sociální práci alespoň provádí depistáž zaměřené na vyhledávání nejohroženějších rodin a přijetí cílené pomoci. Tuto depistáž provádí několik organizací, takže případný výpadek kapacit jedné z nich by neznamenal úplný konec aktivit, nicméně i dnes jsou v systému jisté rezervy a vyhledávání není dokonalé.

Aktér IQ Roma servis sází v oblasti pomoci cílové skupině na víc konceptů (projekty Symbios, polyfunkční Francouzská 42, sociální byty) a doufá ve změnu nálad veřejnosti, která by zase umožnila vrátit se k cílům řešení bezdomovectví v Brně, jak je popsáno výše u EO 1, tedy v postupné přidělování bytů všem rodinám ohroženým bytovou krizí, které mají zájem a potenciál se zabydlet. Původně se počítalo s cca 50 byty každý rok až do pokrytí odhadované velikosti cílové skupiny cca 400 rodin.

Jistým příslibem by mohly být žádosti podané do výzvy 108 na cca 20 bytů pro Brno. Ta je také jednou z hlavních příležitostí, jak další dotace přispívají k šíření inovace. Výzva podporuje princip housing first a z pohledu respondentů je dobře postavená. IQ Roma servis byl konzultován při její přípravě a i zástupce městské části je s ní spokojen, protože již zohledňuje jím navrhovaný sofistikovanější přístup k výběru rodin pro zabydlení.

Naopak možnou hrozbu pro šíření inovace a dalších projektů je možná legislativní změna příspěvku na bydlení, která by dále zhoršila situaci rodin v bytové nouzi.

Z hlediska doporučených úprav inovace se aktéři shodují na: lepší advokační práci, včasné komunikaci se všemi zainteresovanými stakeholdery, aby měli možnost se vyjádřit ještě před projektem a v působení na veřejnost (zejména sousedy), aby neodmítali předem zabydlené klienty a nepracovali s negativním stereotypem rodiny, co si „vybydlela“ jeden byt a dostává druhý. Nástrojem pro to by měly být zejména příběhy těchto rodin, využití pozitivních příkladů a apel na well being u dětí.

V rámci této práce je zároveň důležité dosažení co nejširší politické shody na projektu, aby se v dalších projektech neopakovala situace z Brna, kdy se do projektu odmítnou zapojit některé městské části disponující městskými byty, významná část reprezentace města/MČ se postaví proti (městskému) projektu a projekt je hodně vnímán jako projekt „jedné strany“, takže v případě její politické prohry končí s ní, resp. je vtažen to do politické hry jako argument proti této straně.

Jak konstatoval zástupce MČ, řada kritiků projektu (zejména z řad MČ) nebyla jeho zásadními odpůrci, ale protože nebyli konzultováni při přípravě projektu a nemohli uplatnit své požadavky na jeho úpravu či opravu, odmítli se jej pak účastnit. Takové předběžné konzultace a širší politická shoda by měly zajistit, že se proti projektu nepostaví nikdo v průběhu jeho realizace a že také úspěšně přežije případnou výměnu politické reprezentace po komunálních volbách. Součástí takové shody by měla být i kritéria výběru cílové skupiny do projektu, které by podle zástupce MČ měly zohledňovat větší šance některých rodin na úspěšné zabydlení (např. absenci závislosti), jakkoli zástupce NNO zpochybňuje možnost předem odhadnout budoucí úspěšnost rodin v projektu.



Zástupce NNO v problematice dluhů doporučil výše zmiňované krizové fondy, kterými by bylo možné vykrýt mimořádné situace (resp. zvýšení objemu prostředků, kterými lze na tyto účely disponovat ve srovnání s evaluovaným projektem), a také vstřícnější přístup zapojených aktérů (zejména ÚP, Města/MČ): v okamžiku, kdy kvůli dluhům přichází klienti o nájemní smlouvu, přichází zároveň o část dávek a dostávají se do spirály, která už mu znemožní situaci zachránit. S městem/MČ proto vyjednávají řešení jako je „prohlášení o užívání bytu“, která dočasně nahrazuje nájemní smlouvu a s ÚP podporu rodině v této situaci.

Motivaci a úspěšnost cílové skupiny by také zlepšila vhodnější nabídka bytů, aby se u co největšího počtu z nich potkala dostatečná velikost adekvátní počtu členů domácnosti, solidní stav bytů a umístění mimo vyloučené lokality.

Zástupce MČ na závěr konstatoval, že by se rozhodně neřadil ke kritikům RRH v tom smyslu, že bylo všechno špatně. Za sebe je rád, že projekt proběhl, jednotliví aktéři se z něj mohli poučit a nyní stojí o to, aby tyto poznatky byly využity do budoucna. To je rozhodně efektivnější než hledat, co na projektu bylo špatně.

Shrnutí RRH

Cílem projektu je otestovat přístup Housing first (bydlení především), který má přispět k řešení problému osob (rodin) bez domova a osob (rodin) v nevyhovujícím bydlení. V rámci projektu bylo z většího vzorku náhodně vybráno 50 rodin, které dostaly od příjemce projektu (Město Brno) k dispozici byty (a to bez výběru podle standardních kritérií pro přidělování městských bytů, vč. např. požadavku na bezdlužnost) a také obdrželi související podpůrnou sociální péči, aby se ověřilo, že poskytnutí bydlení formou RRH přispěje k celkové stabilizaci situace rodin, zejm. dětí a ke zlepšení jejich well being.

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?

Ke konci projektu (08/2018) si bydlení udrželo 48 z 50-ti podpořených rodin. V době realizace evaluačního rozhovoru (01/2020) bylo stále v městských bytech zabydleno 41 rodin + 1 klientka měla jiné bydlení ve standardním bytě, byť ten „projektový“ musela opustit kvůli dluhům. Z těchto 41 rodin jich 3 neměly platnou nájemní smlouvu s městem, (kvůli dluhům na nájemném), ale stále bydlely v původních bytech a probíhala jednání o řešení celé situace.

Z hlediska naplnění „tvrdého“ cíle, kterým bylo 80 % rodin, které si bydlení udrží, lze i po více než roce hovořit o úspěchu (cíl je dokonce i mírně překročen, pokud počítáme i ty 3 rodiny, které aktuálně bydlí, byť bez platné nájemní smlouvy, případně i jednu z podpořených účastnic, která bydlí „mimo projekt“).

Mezi navazující úspěchy patří stabilizace životních podmínek (zejména u dětí), větší zapojení se do místní komunity a získání přístupu k sociálním službám s vyšším prahem.



Zároveň vývoj situace zabydlených není čistě lineární. S tím, jak z rodiny odchází/přichází partner hlavní komunikační osoby (obvykle ženy – matky), jak se podaří získat zaměstnání nebo dojde k jeho ztrátě a jak se vyskytují jiné problémy (např. domácí násilí), se mění situace rodiny včetně její schopnosti platit nájem. Pro sociální pracovníky tak je těžké předem odhadnout, která rodina bude v podobném projektu úspěšná. Současně ne všem rodinám se podaří získat stabilní zaměstnání, jak by si veřejnost v ideálním modelu představovala.

Proti projektu se v Brně zejména v období před komunálními volbami 2018 zvedla poměrně silná vlna kritiky zaměřená mj. na dluhy cílové skupiny na nájemném, problémy v soužití v nové lokalitě či na „nespravedlivé“ přidělení nedostatkových bytů. Nové vedení města se pak zejména verbálně od projektu distancovalo a zastavilo původně plánované rozvojové aktivity, které měly směřovat až ke snížení bezdomovectví v Brně na tzv. funkční nulu (tj. bez domova nebude žádná rodina a žádný jednatel, který bude chtít bydlet a bude při získání bydlení spolupracovat).

V reálné rovině se u projektu RRH zastavilo plánované *šíření* v Brně (plán přidělit každý rok cca 50 bytů rodinám z cílové skupiny), ale nikoli jeho *udržitelnost* jako taková: zabydlené rodiny při plnění podmínek v bytech nadále bydlí a partner původního projektu získal nové granty z ESF, díky nimž jim po skončení projektu dosud (01/2020) poskytuje i sociální služby.

Jednotkové náklady jsou v navazujících službách a projektech analogické, možná u služeb standardně hrazených ze sítě o něco málo nižší než v projektu, nicméně žádný relevantní rozdíl zde respondenti neidentifikovali.

Vedle RRH v Brně existuje ještě (nedotační) projekt na zabydlování jednotlivců bez domova, který pracuje s cca 65 byty. Jeho se mediální tlak tolik nedotkl, protože dluhy jednotlivců za menší byty nerostou tak rychle a do takových výšek. Zároveň k němu má veřejnost pozitivnější vztah „lidé bez domova, kteří potřebují pomoci“, zatímco u RRH se hodně rozvinul narativ „Romská rodina, která vybydlela jeden byt a nyní dostává ke zničení další“. U projektu pro jednotlivce tak probíhá i nové přidělování bytů osobám z cílové skupiny, ale pouze v případě uvolnění bytů do tohoto projektu vložených, zastavilo se plánované přidávání nových bytů do systému.

Partner projektu, IQ Roma servis se přednáškovou činností, odpovídáním na dotazy a poskytováním stáží podílí na šíření zkušeností do dalších měst a dalších organizací. Sám tyto akce nepořádá, ale účastní se aktivit MPSV, Agentury pro sociální začleňování a Platformy pro sociální bydlení.

IQ Roma servis také konzultoval připravované znění výzvy 108, které šíří inovaci na bázi principu housing first do celé republiky, přičemž nakonec i město Brno podalo žádost s projektem zahrnujícím 20 bytů.



EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?

Mezi klíčové faktory úspěšnosti projektů patří soužití zabydlených rodin s původními obyvateli domu či lokality, kam jsou nastěhováni. Podle zástupce NNO byly problémy mediálně zveličené, k významnějším problémům došlo jen ve dvou domech a z toho v jednom případě vyústily k vystěhování rodiny z daného bytu. Klienti projektu měli zájem situaci řešit a problémy byly často i na straně původních obyvatel. S tím souhlasí i zástupce MČ, který upozorňuje na velkou míru předsudků v naší společnosti (sousedům je třeba situaci předem dobře vysvětlit a snížit jejich obavy) a na fenomén „známých“ zabydlených rodin, kteří se za nimi stahují a většinou působí větší problémy v okolí než zabydlená rodina sama. Po ukončení projektu a přestěhování jedné rodiny se počet stížností a konfliktů snížil.

S faktorem soužití souvisí i vhodnost bytů poskytnutých cílové skupině k bydlení. Cca 20 % poskytnutých bytů bylo spíše nevhodných, a to v kombinaci parametrů velikost bytu s ohledem na počet členů rodiny, kvalita/stav bytu a jeho umístění ve vyloučené lokalitě.

Faktorem, který se týká ochoty hlavních stakeholderů s bytovým fondem (Brno, MČ) a také veřejnosti podporovat poskytování bydlení formou Housing first, je princip „zásluhovosti“ pro přidělení bytů, jež bylo i heslem odpůrců projektu v komunálních volbách. Oba respondenti se shodují, že v situaci omezené nabídky bytů musí město vážit, kolik jich alokuje pro tento účel a že panuje širší shoda na tom, že část bytů bude přidělována pro sociální účely, přičemž jedním z klíčových faktorů je ohroženost cílové skupiny. Rozchází se v tom, že zástupce NNO se domnívá, že nelze předem určit, kdo bude v zabydlení úspěšný (a upřednostňuje tak náhodný výběr z předem určené skupiny osob bez vyhovujícího bydlení), zatímco zástupce MČ to považuje za možné a vhodné (vyloučit např. rodiny s výskytem závislostí apod.).

Klíčový byl dále faktor zadluženosti: hlavním cílem inovace měla být schopnost podpořených rodin udržet si dlouhodobě bydlení bez nárůstu jejich dluhů. Kumulativní dluh zabydlených rodin byl jedním z terčů intenzivní kritiky. Přibližně 1,5 roku po ukončení projektu 38 rodin ze 41 rodin, které stále ještě bydlí v přidělených bytech, plní podmínku, že minimálně jednou za rok jsou zcela bez dluhu na nájemném. Celkem asi polovina rodin má aktuálně nějaký (různě velký) dluh na nájemném. Zcela bez dluhů na nájemném po celou dobu od zahájení projektu jsou dosud 3–4 rodiny. Kumulativní dluh po skončení projektu roste - největší nárůst dluhu nastává v období mezi tím, kdy rodina přijde o smlouvu (a tím i dávky na bydlení) a samotným aktem vystěhování (9 rodin, které bydlení ztratily, dluží na nájemném dohromady přes 500 tis. Kč).

Na projekt a navazující aktivity dopadla nejen samotná výměna politické reprezentace, v níž převažuje názorový proud, kterému je např. vynechání principu zásluhovosti cizí, ale i silné navázání na jeden politický subjekt (hnutí Žít Brno a konkrétně jeho politika Martina Freunda), po jehož volební prohře ztratil politickou podporu.

V rámci projektu se osvědčil princip asertivní sociální práce NNO, v jehož rámci se sociální pracovníci aktivně klienta dotazují na jeho problémy a hledají řešení. Součástí této práce ale není upozorňovat rodiny na problémy s dluhy, což role zástupce vlastníka, protože sociální pracovníci by tak ztratili



důvěru klienta. Na konci projektu se jim tak osvědčila v Brně spolupráce s pozicí bytového ombudsmana.

Rizikem pro stávající cílovou skupinu tak je především skončení navazujících projektů, z nichž je financována sociální práce, která je dále podporuje nad rámec klasických sociálních služeb zařazených do sítě. Pokud nebude k dispozici další dotační zdroj, jakmile tyto projekty skončí, dojde k významnému poklesu rozsahu služeb poskytovaných cílové skupině.

Do systémové podoby by se podle NNO inovace mohla posunout zejména v případě přijetí Zákona o sociálním bydlení, který byl ovšem odložen na neurčito. Z hlediska stakeholdera – MČ je možné (a reálně se to děje) nastavit nové systémové řešení mimo rámec inovace RRH, tedy na půdorysu předprojektových řešení s využitím poučení se z projektu. Tím se myslí sloučení většího apelu na potřebnost (míru ohrožení) v rámci kritérií výběru bytů současně se sofistikovanějším výběrem mezi těmito potřebnými rodinami, který by měl vést k vyšší úspěšnosti projektu, zejm. v oblasti dluhů a udržení si bydlení.

EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?

Klíčovou roli hrají vlastníci či správci bytového fondu, zejména tedy města a městské části. Jejich politická reprezentace by měla dosáhnout širší shody na principech podobného projektu, protože jinak může dojít ke stejnému efektu jako v Brně po komunálních volbách 2018, kdy nová politická reprezentace projekt odmítne.

Obecně platí, že cílová skupina sama je politicky neatraktivní, protože nechodí k volbám a ještě pomoc jí popuzuje část voličů. Politický aktér tak buď musí být s touto myšlenkou ztotožněn, nebo musí cítit poptávku veřejnosti po řešení tohoto problému.

Jak se již ukázalo v projektu, většina městských částí v Brně se do něj nechtěla zapojit, protože má malý bytový fond a nevnímá problém jako svůj. MČ se primárně chce starat o „své“ lidi, přičemž rodiny bez bydlení tak nevnímá, protože na jejím území se většinou neseskupují (v Brně se koncentrují zejména na Brně – střed a Brně – sever). I když se na území dané městské části vyskytuje azylový dům nebo obdobné zařízení, MČ jeho obyvatele nevnímá jako své, protože z tohoto zařízení budou zase putovat jinam. Navíc jeho provoz nefinancují, to jsou náklady státu nebo kraje, zatímco v případě poskytnutí svého bytového fondu se musí zajímat vlastními zdroji.

Situaci v Brně lze vnímat spíše jako střet dvou názorových proudů, které štěpí postoj k principu zásluhovosti a priority, komu nedostatkové obecné byty přidělovat, než že by udržitelnosti projektu bránil jeden konkrétní člověk nebo stakeholder. Názorové rozdíly trvají, ale intenzita komunikace a emoce kolem tohoto tématu po komunálních volbách 2018 výrazně opadly.

Nezastupitelná role při práci s cílovou skupinou připadá neziskovému sektoru, který je v Brně velmi silný a početný, takže i bez projektu typu RRH nedochází k tomu, že by cílová skupina zůstala zcela bez pomoci. Rizikem je velká závislost řady těchto organizací na prostředcích z ESF. Pokud by tato podpora byla ukončena nebo výrazně omezena, muselo by ruku v ruce s tím jít zajištění jiného



financování (kraj, město, soukromé prostředky) ve výrazně větším objemu, než kolik do systému dávají nyní.

V kontextu šíření inovace mimo Brno lze za klíčové stakeholdery označit mj. Platformu pro sociální bydlení, Agenturu pro sociální začleňování a MPSV. Na jejich půdorysu probíhala a probíhají jak setkání, tak sdílení informací, která vyústila ve vyhlášení výzvy č. 108 v r. 2019 na další šíření programů Rapid Re-housing v obcích a městech po celé ČR.

Z pohledu sociálních pracovníků by měl být do aktivit projektu více vtažen Úřad práce, aby jim více poskytoval informace, kdy mu klient něco nedodal, nesplnil, aby s ním na tom mohli pracovat a nedošlo k tomu, že pak ÚP nevyplatí nějaké peníze, se kterými oni počítají, že je rodina dostane. Podobně řeší s městem/MČ vystavené „prohlášení o užívání bytu“ v situaci, kdy dojde ke ztrátě nájemní smlouvy, aby to automaticky neznamenal konec dávek na bydlení, a tím dramatický nárůst dluhů

EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?

Z hlediska doporučených úprav inovace se aktéři shodují na lepší advokační práci, včasné komunikaci se všemi zainteresovanými stakeholdery, aby měli možnost se vyjádřit ještě před projektem a v působení na veřejnost (zejména sousedy), aby neodmítali předem zabydlené klienty a nepracovali s negativním stereotypem rodiny, co si „vybydlela“ jeden byt a dostává druhý. Nástrojem pro to by měly být zejména příběhy těchto rodin, využití pozitivních příkladů a apel na zlepšení kvality života u dětí, u nichž jsou zaznamenány největší přínosy, zejm. v oblasti stabilního zázemí s dopady na jejich zdraví a na školní docházku a prospěch ve škole.

Důležité je dosažení co nejširší politické shody na projektu, aby se v dalších projektech neopakovala situace z Brna, kdy se do projektu odmítnou zapojit některé městské části disponující městskými byty, část reprezentace města/MČ se postaví proti městskému projektu a projekt je hodně vnímán jako projekt „jedné (politické) strany“, takže v případě její politické prohry končí s ní, resp. je vtažen do politické hry jako argument proti této straně.

Řada kritiků projektu (zejména z řad MČ) nebyla jeho zásadními odpůrci, ale protože nebyli konzultováni při přípravě projektu a nemohli uplatnit své požadavky na jeho úpravu či opravu, odmítli se jej pak účastnit.

Součástí shody aktérů o projektu by měla být i kritéria výběru cílové skupiny do projektu, ať již budou blíže pólu potřebnosti nebo pólu zásluhovosti.

Aby byla inovace byla úspěšnější v citlivé otázce dluhů na nájemném, měly by v projektu být dostatečně bonitní (více % z rozpočtu než v realizovaném projektu) krizové fondy, kterými by bylo možné vykrýt mimořádné situace.

Žádoucí by byl také vstřícnější přístup zapojených aktérů (zejména ÚP, Města / MČ): v okamžiku, kdy kvůli dluhům přichází klienti o nájemní smlouvu, přichází zároveň o část dávek a dostávají se do pasti, kdy se už situace nedá zachránit (kvůli odebraným / později proplaceným dávkám nemohou zaplatit nájemné). Lze proto doporučit intenzivnější spolupráci sociálních pracovníků, vlastníků bytů a ÚP a



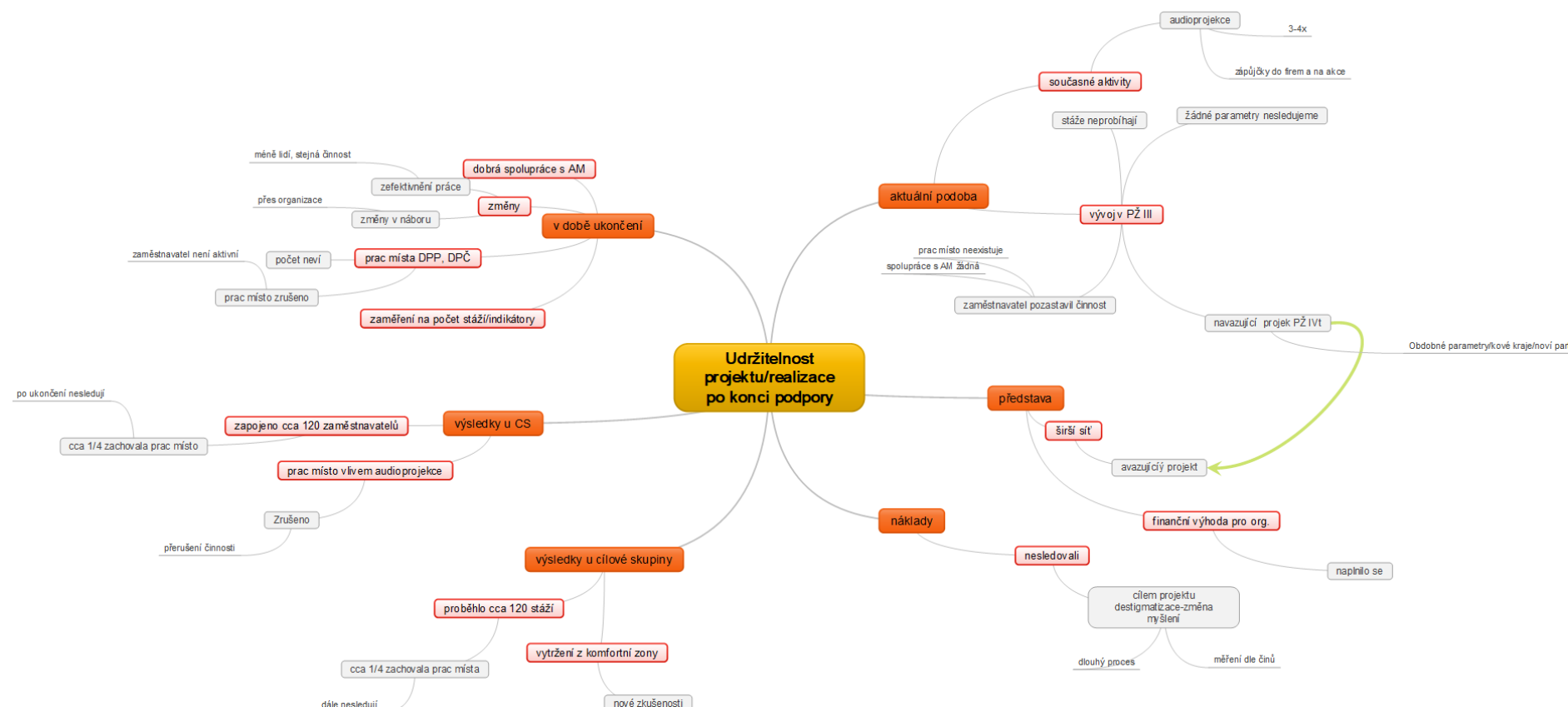
využití nástrojů jako je „prohlášení o užívání bytu“ v případě ztráty nájemní smlouvy a „třístranné dohody: ÚP, sociální služba a klient“ o informování sociálních pracovníků Úřadem práce o problémech klienta.

Motivaci a úspěšnost cílové skupiny by také zlepšila vhodnější nabídka bytů, aby se u co největšího počtu z nich potkala dostatečná velikost adekvátní počtu členů domácnosti, solidní stav bytů a umístění mimo vyloučené lokality.

2.4 Projekt Art Movement

EO 5 Jaká je udržitelnost podpořených projektů?

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?



Graf 13: Art Movement, EO 5. 1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné?



V rámci projektu se podařilo zapojit celkem 105 osob ze 120 původně plánovaných (osobami byli v rámci tohoto projektu rozuměni jak zaměstnavatelé – podpořeno 53 zaměstnavatelů, původně celkem 60, tak i osoby se zkušeností s duševním onemocněním – podpořeno 52 osob, původně celkem 60). Z toho bylo celkem **úspěšně** podpořeno 54 osob (tedy 27 zaměstnavatelů, kteří stáž poskytli, a 27 osob se zkušeností s duševním onemocněním) a podpořeno 51 osob bez dokončení stáže (cca 50 % celkem podpořených), tj. dostali podporu při přípravě stáže (zaměstnavatelé i stážisti z cílové skupiny), zahájili stáž, ale nakonec ji nedokončili-neabsolvovali požadovaných 40 hodin.

V průběhu realizace projektu se ukázalo, že prvotní plány a představy bude muset realizátor přizpůsobit situaci na pracovním trhu, a možnostem a ochotě oslovených zaměstnavatelů. Postupně se tak realizační tým soustředil na oslovování zaměstnavatelů a na splnění indikátorů projektu, kterými byl počet stáží. K tomu byla opakovaně využita mobilní projekce s filmem přibližujícím život duševně nemocných a jejich pracovní potenciál.

Počet získaných zaměstnání (vytvořených pracovních míst) nebyl v rámci projektu sledovaným indikátorem, a proto ho realizátor ani nijak systematicky nesledoval. Nemá tak o něm informace jiné než informace dílčí na základě některých osobních vazeb. Nepodařilo se, aby se jednalo o HPP na plný úvazek, ve většině organizací se jednalo o práci na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Jako pravděpodobné realizátor vidí, že po skončení podpory byla místa zrušena, nebo obsazena jinými osobami z řad mimo cílovou skupinu osob se zkušeností s duševním onemocněním. To je v souladu s výpovědí respondenta z řad zaměstnavatelů, který vytvořil jedno pracovní místo, to obsadil pracovníkem se zkušeností s duševním onemocněním. Toto místo bylo ukončeno po cca 3 měsících, kdy se projeví problémy s náročným dojížděním pracovníka na pracoviště. Respondent – zástupce zaměstnavatele s realizací stáže uvádí, že jejich očekávání byla především ve finanční rovině, tedy získat na určitou dobu pracovníka, který nebude pobírat plat. V tomto hodnotí projekt pozitivně a očekávání jako splněná. Jako impuls k využití výhod projektu zástupce realizátora uvádí zkušenost s audiovizuální zážitkovou projekcí.

Jak zástupce realizátora uvádí, dlouhodobou vizí organizace Art Movement je změna myšlení a de-stigmatizace osob se zkušeností s duševním onemocněním. Realizátor uvádí, že se jedná o pomalý a postupný proces, kde není možné v rámci časově omezených projektů s podporou ESF měřit dopad na myšlení lidí. Nemají zavedené žádné měřitelné ukazatele úspěšnosti, vzhledem k tomu, že v případě procesu změny postojů se sice mohou provádět dotazníková šetření, ale skutečná změna se projeví pouze činy – tedy zvýšením počtu pracovních míst obsazených osobami se zkušeností s duševním onemocněním v budoucnosti. Jedná se o dlouhodobý proces, kterého není jednoduché dosáhnout v řádu desítek měsíců (tedy obvyklém časovém nastavení ESF projektů), ale spíše v dlouhodobém horizontu.

Jako svoji hlavní vizi a smysl aktivit vidí realizátor především v dlouhodobé změně myšlení u veřejnosti, de-stigmatizaci osob se zkušeností s duševním onemocněním. Toho v rámci sociální inovace chce dosahovat prostřednictvím změny myšlení zaměstnavatelů. V projektu Paralelní životy III procházeli zaměstnavatelé osobní zkušeností se zážitkovou audiovizuální projekcí, která vedla k zamyšlení nad smazáváním rozdílů mezi tzv. normální populací a osobami se zkušeností s duševním onemocněním v pracovním životě. Následně pak aktivity projektu (konkrétně pracovní specialisté) pomáhali osobám se zkušeností s duševním onemocněním zvládnout požadavky zaměstnavatelů v rámci stáží.



Mobilní projekci vidělo celkem 1300 osob, z toho bylo cca ¾ zaměstnavatelů. Samotná interaktivní audiovizuální projekce je významná pro osvětu, pro změnu vnímání světa osob se zkušeností s duševním onemocněním. V interní evaluaci projektu se však nepodařilo prokázat přímou souvislost se zapojením do projektu a realizaci stáže. Významnější vliv měla dřívější osobní zkušenost.

V navazujícím projektu Paralelní životy IV již projekce mezi aktivity není zařazena. Natočení nového filmu bylo vyškrtáno z projektové žádosti. Další aktivitou vedoucí k naplnění dlouhodobé vize a k šíření inovace je zpřístupnění (zapůjčení) audiovizuální projekce z projektu Paralelní životy III na pracovních veletrzích a jiných akcích. Zapůjčení proběhlo cca 3 - 4x a zájem o něj nadále trvá. Od organizací, které si zapůjčily audiovizuální projekci, získává průběžně kontakty na možné zaměstnavatele pro další šíření inovace. Zároveň pokračuje v kontaktu s některými zaměstnavateli z projektu Paralelní životy III.

Pokud srovnává zástupce realizátora projektu svoje představy na začátku s realitou, uvádí, že původně plánovala společnost Art Movement vytvořit širší síť zaměstnavatelů (v podstatě ze všech zapojených), kteří by v aktivitách pokračovali, ale nakonec se především z časových důvodů zaměřila na splnění indikátorů projektu, tedy realizaci (obsazení) stáží v situaci ekonomického růstu a snazší uplatnění duševně nemocných na otevřením trhu práce. Zástupkyně realizátora v rozhovoru uvedla: *„Když jsme projekt rozjížděli, tak začala padat nezaměstnanost. Prvního půl roku jsme tápali, co s tím budeme dělat. Pak jsme zjistili, že musíme zabrat, dokonce jsme přibrali i další kraje...”*

Z hlediska projektu a jeho realizace se ukázalo, že větší zaměstnavatelé reagují na audio vizuální instalaci, ale jsou nepružní (mají svá pravidla, tiskopisy, postupy... někteří, např. Nestlé mají své personální oddělení mimo ČR, a tak veškeré schvalovací procesy probíhají podstatně déle). Zástupkyně realizátora uvedla konkrétně: *„Byli i ochotní, zajímalo je, co děláme, ale časově nebyli schopni se nám věnovat.... Naopak menší zaměstnavatelé, nebo OSVČ, pokud měli kapacitu, jednali pružně...”*

Dále v rámci šíření inovace společnost Art Movement realizuje i jiný projekt (který není návazný, ale podporuje vizi) v Praze, zaměřenou na děti, středoškolskou mládež a širší veřejnost. Zde velmi dobře zafungovala projekce filmu Paralelní životy III s následnou diskusí s peery a odborné přednášky, opět s diskusí.

Projekt Paralelní životy III. se realizoval v době ukončení podpory celkem v 5 ti krajích: Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Plzeňský kraj, Pardubický kraj a Královéhradecký kraj (ten byl doplněn v průběhu realizace projektu na popud specialisty IPS v Pardubickém kraji, resp. na základě jeho znalostí místní situace na pracovním trhu).

Výsledný dopad na cílovou skupinu lze rozdělit do dvou pohledů. Zaměstnavatelé, kteří se do realizace zapojili, získali touto cestou potřebnou pracovní sílu, díky které mohli rozvíjet vlastní podnikání. Tato pracovní síla nepobírala mzdu a v návaznosti na to získali zaměstnavatelé i finanční úlevu. Zapojily se z velké části malé organizace nebo OSVČ, pro které nebyl problém připravit podmínky pro pracovníka se zkušeností s duševním onemocněním. V mnoha případech se jednalo i o zaměstnavatele, kteří již s obdobnými pracovníky měli zkušenosti.

Pokud jde o dopad a zlepšení života osob se zkušeností s duševním onemocněním tak jako pozitivní dopady do zlepšení kvality života osob s duševním onemocněním uvádí realizátor:



- získání (nebo obnovení) pracovních návyků a získání zkušeností s pracovním provozem
- možnost ukázat jak okolí, zaměstnavateli, a v neposlední řadě i sám sobě, že zvládne práci
- vytažení z prostředí domova
- možnost získat práci a snížit svou závislost na pomoci ostatních.

Protože není přesně zdokumentováno, kolik pracovníků si udrželo své pracovní místo a jak dlouho, je nutné zvážit, jaký dopad mělo krátkodobé vytržení z komfortní zóny v rámci stáže, snaha o adaptaci na pracovní život a následné ukončení stáže. Přestože s osobami se zkušeností s duševním onemocněním pracoval pracovní asistent, který jim pomáhal s adaptací, docházelo k ukončení stáže z důvodu nezvládnutí režimu, zhoršení zdravotního stavu, problémům s dojížděním a podobně.

Zástupce realizátora uvedl: *"Jestli po absolvování stáže dojde k nějakému navázání pracovního poměru, jsme nesledovali jako indikátor (nebylo součástí projektu), ale po celou dobu jsme k tomuto cíli (jakožto přidané hodnotě projektu) směřovali. Vzhledem k rekordně nízké nezaměstnanosti v době realizace projektu jsme byli sami negativně překvapeni skutečností, že se nám náš interní cíl (nebylo součástí sledovaných indikátorů projektu) nedařilo plnit podle očekávání."*

Jako demotivující vidí realizátor fakt, že v době stáže nepobíraly osoby se zkušeností s duševním onemocněním žádný plat (ani jinou alternativní odměnu). Toto je vyřešeno v návazném projektu přímou podporou osob se zkušeností s duševním onemocněním v době účasti v tréninkovém místě.

Nákladová stránka projektu byla realizátorem sledována dle přiděleného rozpočtu a v souladu se všemi povinnými pravidly. Realizátor uvedl, že vzhledem k faktu, že ve 105 podpořených osobách jsou zahrnuty jak osoby se zkušeností s duševním onemocněním, tak zaměstnavatelé (na toto smíchání, které vzniklo nemožností zadat do systému vykazování indikátorů mezi podpořené osoby firmu podle IČ, na což během projektu upozorňovali příslušného referenta) nedokáže vyčíslit jednotkové náklady na jednu realizovanou stáž. K tomu uvádí: *„Drželi jsme se dodržování projektového rozpočtu, vše je uvedeno v monitorovacích zprávách (všechny byly řádně schváleny). Vyčíslení nákladů na jednotlivou stáž zpětně lze pouze odhadem (vydělení nákladů na zapojené členy RT počtem indikátorů) a dosažená hodnota nebude odpovídat realitě vzhledem k rozdílným proměnným v jednotlivých případech (rozdílná doba komunikace, počet cest, doba strávená s klientem cs 2, atd.). Vyčíslení nákladů zejména nebylo součástí sledovaných dat, proto jsme ho nedokládali a těmito daty v reprezentativní podobě ani nedisponujeme. Cílem projektu bylo otestování možnosti využití zážitkových metod při ovlivňování zaměstnavatelů, jedná se o specializaci organizace (oproti ostatním organizacím pracujícím s tematikou duševního zdraví), výstupy vzniklé z projektu (audiovizuální instalace) jsou nadále využívány ve prospěch osob se zkušeností s duševním onemocněním i po ukončení projektu, a to jak pro skupinu zaměstnavatelů, tak i široké veřejnosti."*

V současné době pokračuje šíření inovace formou realizace projektu Paralelní životy IV, který se liší v regionech realizace – Jihočeský kraj, kraj Vysočina, Liberecký kraj, Moravskoslezský kraj a Karlovarský kraj. Jako nejobtížnější z pohledu šíření inovace hodnotí realizátor Karlovarský kraj, kde je méně zájemců z řad zaměstnavatelů i zájemců o práci. Také zde nejsou místní partneři, kteří by pokrývali celou oblast a pracovali na komunitní úrovni, není zde ani tak početné zastoupení organizací



zabývajících se tematikou duševního zdraví, nebo zcela chybí. Tento problém vynikne například ve srovnání s Moravskoslezským krajem, kde realizátor úspěšně spolupracuje se Slezskou Diakonií. Realizátor proto musí Karlovarském kraji věnovat více úsilí v komunikaci a aktivní práci přímo v terénu.

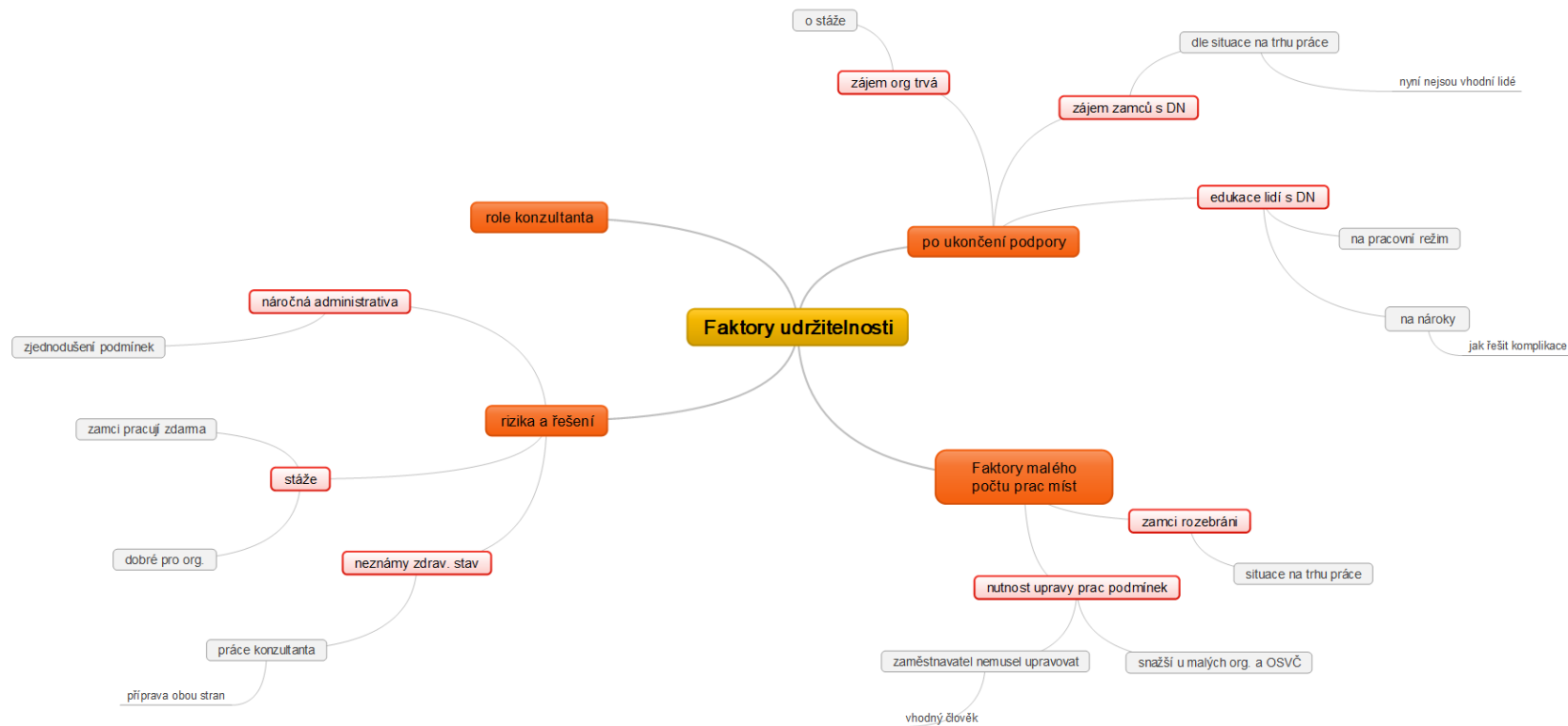
Další rozdíly mezi projekty Paralelní životy III a Paralelní životy IV spočívají ve změně stáží na „tréninková místa“. Zde jsou již osoby se zkušeností s duševním onemocněním přímo placeni z projektu formou přímé podpory (DPČ). Podpořených by mělo být 80 osob se zkušeností s duševním onemocněním. Tato změna vede k jejich větší motivaci si práci udržet. Toto nové nastavení vyplynulo ze zkušeností z projektu Paralelní životy III, kdy byly stáže neplacené.

V současné době na jednoho konzultanta (součást aktivit v projektu Paralelní životy III i novém Paralelní životy IV) připadá méně zaměstnavatelů, a proto se jim může více věnovat na individuální úrovni. Významnou pozitivní změnou je také dle realizátora skutečnost, že tento projekt má trvání 3 roky, což umožní posunout práci s osobami se zkušeností s duševním onemocněním i zaměstnavateli na individuálnější úroveň a lépe párovat nabídku míst s konkrétními lidmi. Výsledkem by mělo být menší procento nedokončených účastí na tréninkových místech než v projektu Paralelní životy III, kde se „pracovní úmrtnost“ pohybovala okolo 50 %.

Také se realizátor v novém projektu více zaměřuje na spolupráci s regionálními neziskovými organizacemi (např. Slezská Diakonie, Fokus – regionální pobočky, Tulipán a další). Částečně v novém projektu spolupracuje realizační tým se zaměstnavateli, kteří spolupracovali i v rámci předchozího projektu, především s těmi, kteří působí ve více regionech. Jedná se o cca 10 zaměstnavatelů.



EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?



Graf 14: Art Movement, EO 5.2 Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?



Základním faktorem případné udržitelnosti projektu je situace v ekonomice a na trhu práce, konkrétně dostupnost dostatečného počtu zájemců o práci z řad osob s DN s reálným potenciálem (znovu) zahájit pracovní kariéru. Zaměstnanci, kteří by byli schopni dlouhodobého zapojení do pracovního poměru, v současné době nemají problém získat standardní pracovní místo a jsou tedy již na pracovním trhu umístění. Realizátor projektu v době jeho trvání tím pádem získával zaměstnance především z řad osob se závažnějším duševním onemocněním, které způsobovalo výkyvy v jejich výkonnosti. Pro tyto osoby bylo zapotřebí větších úprav pracovních podmínek. Významným rizikovým faktorem je skutečnost, že zaměstnavatel předem nezná zdravotní stav budoucího spolupracovníka a nedokáže tak předvídat možné komplikace.

Důsledkem bylo obtížnější párování s potřebami zaměstnavatelů (tj. s poptávkou po práci duševně nemocných) a dále tato situace diskvalifikovala zájemce z větších firem nebo firem, kde tak velké úpravy pracovních podmínek nebyly možné.

Druhým důsledkem situace na trhu práce je skutečnost, že nedostatek pracovních sil pomáhá zájmu zaměstnavatelů o zaměstnání osob se zkušeností s duševním onemocněním. Ukázalo se, že toto fungovalo u malých zaměstnavatelů, u kterých nebyl problém upravovat pracovní podmínky. Současně získali finanční úlevu (budto se jednalo o neplacenou stáž, nebo mzda byla placena z projektu / ÚP) s ohledem na nižší produktivitu a vyšší riziko spojené se zaměstnáváním duševně nemocných.

V návazném projektu Paralelní životy IV je faktor horší zaměstnatelnosti CS reflektován především možností individuálnější práce asistentů s osobami se zkušeností s duševním onemocněním a zaměstnavateli, kdy asistent (konzultant) pomáhá oběma stranám při domlouvání potřebných pracovních podmínek, upozorňuje na rizika a na druhou stranu také pomáhá hledat cesty, jak rizika minimalizovat a snižovat obavy na obou stranách. Tato možnost individuálního přístupu je dalším významným faktorem udržitelnosti inovace. Příkladem je respondent z řad zaměstnavatelů s realizací, který uváděl, že fakt že pro vybranou pracovníci nebylo třeba nic upravovat, byl významný pro navázání spolupráce.

Rolí konzultantů je pracovat se zaměstnavateli, vyhledávat je, vysvětlovat jim cíle a záměry, propojovat zaměstnavatele a zaměstnance, jsou mediátory jejich vyjednávání, pomáhají zaměstnavatelům s administrativou a připravují dílčí podklady pro interní evaluaci a monitorovací zprávy. Pracovní specialisté podporují osoby s duševním onemocněním a pomáhali jim zvládnout přechod do pracovního režimu. Byli k dispozici dle potřeby průběžně po celou dobu stáže (typicky s nejvyšší intenzitou na začátku a při ukončování stáže). Konzultanti i pracovní asistenti jsou hrazeni z projektu a jsou aktivní i v návazném projektu Paralelní životy IV.

Zájem zaměstnavatelů je i v návazném projektu Paralelní životy IV trvalý, především se jedná o zájem o (placená) tréninková pracovní místa. Zástupce realizátora uvedl, že záměrem sociální inovace není podporovat zaměstnavatele tím, že jim dodají pracovní sílu zdarma. To se v projektu Paralelní životy III vlivem krátkého trvání projektu (2 roky) a pomalejšího rozjezdu v jisté části stalo. V návazném projektu, který je 3 letý, má realizátor více prostoru na ovlivňování přístupu zaměstnavatelů k zaměstnávání osob se zkušeností s duševním onemocněním. Dále v návazném projektu již využívají



zkušenosti z projektu Paralelní životy III, navázané dlouhodobé spolupráce se zaměstnavateli a místními organizacemi.

Jako demotivující pro klienty (ať tím snižující šanci na dokončení stáže a příp. jejich standardní zaměstnání) vidí realizátor fakt, že v době stáže nepobíraly osoby se zkušeností s duševním onemocněním žádný plat (ani jinou alternativní odměnu).

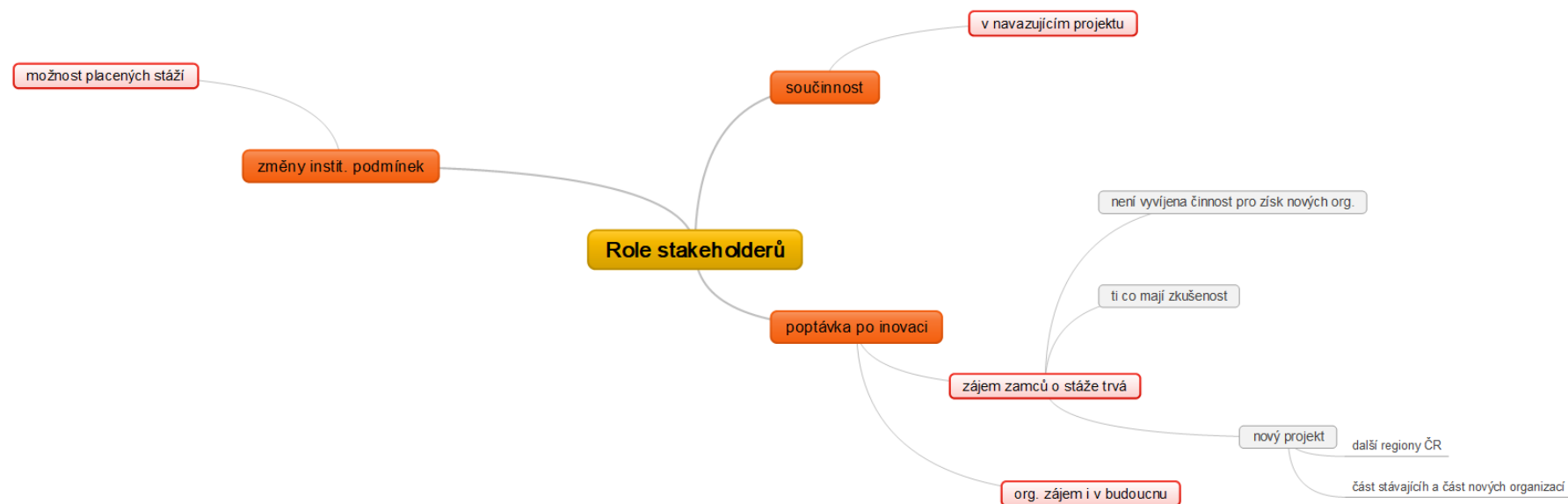
Dalším faktorem, který ovlivňuje udržitelnost inovace, je faktor délky projektu a tedy času. Jak ukázala zkušenost z projektu Paralelní životy III, je časově náročné na základě pečlivého průzkumu trhu vyhledávat zaměstnavatele i vhodné osoby se zkušeností s duševním onemocněním pro zapojení do projektu. Také se ukázalo, že nestačí jen vhodné zaměstnavatele i potenciální „zaměstnance“ spárovat, ale je nezbytné působit i na postoje a myšlení obou stran budoucí spolupráce. To vyžaduje delší čas.

Dalším faktorem udržitelnosti podle realizátora společnosti Art Movement je financování. Zástupce realizátora konkrétně uvedl: *"Tady bych ještě chtěla zmínit, že bez peněz z EU by to nefungovalo. Dívala jsem se i na výzkumy z venku a dosud jsem nenašla příklad, kdy by podporované zaměstnávání fungovalo bez vnější finanční podpory."*

Rizikovým faktorem udržitelnosti je především realizátorem hodnocena vysoká administrativní náročnost při celkové realizaci projektu. Pro udržení aktivit projektu by bylo potřebné zvážit možné zjednodušení nebo pomoc s administrací na úrovni poskytovatele dotací.



EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?



Graf 15: Art Movement, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?



Byla by potřebná součinnost stakeholderů, zejména osob z místních organizací pro udržení aktivit (nastavených projektem Paralelní životy III a v návazném projektu Paralelní životy IV) v oblasti edukace pracovníků se zkušeností s duševním onemocněním před samotnou stáží, která by je pomohla připravit na existenci v pracovním režimu, naučila je zvládat nároky, případně ukázala, jak řešit některé problematické situace (příkladem je situace, kdy po zhoršení stavu se pracovník bez omluvy nedostaví do práce a pak se již neozve). V současné době je tato činnost zajišťována pracovními asistenty.

Poptávka po inovačním řešení je především ze stran organizací (zaměstnavatelů), a to těch, které již mají praxi se zaměstnáváním osob se zkušeností s duševním onemocněním. Realizátor uvedl: *„Již máme navázanou spolupráci se zaměstnavateli, se kterými jsme pracovali a ti mají zájem o spolupráci i v dalších regionech, pokud tam jsou činní“*. V návazném projektu spolupracuje realizátor s cca 10 ti zaměstnavateli, kteří působili i v projektu Paralelní životy III a dále s obdobným počtem nových zaměstnavatelů. Navázání vztahu s novými zaměstnavateli a získání jejich důvěry hodnotí zástupce realizátora jako běh na dlouhou trať, vzhledem k tomu, že doba trvání projektu je časově omezená.

Vítaná by byla legislativní podpora na úrovni MPSV nebo ÚP pro dosažení změny v institutu placených stáží, který nyní Zákoník práce nezná, a proto nenáleží stážistům z řad osob se zkušeností s duševním onemocněním za vykonanou práci řádná odměna. Obdobně je to u návazného projektu, kdy osoby v tréninkových místech jsou přímo podporovány z ESF, ale pokud by tato podpora nebyla, není možné je platit. Zaměstnavatelé také viděli problémy s pojištěním jejich provozu v případě, kdy zaměstnávají osoby, u kterých není zcela jasné jejich zařazení v rámci zákoníku práce.

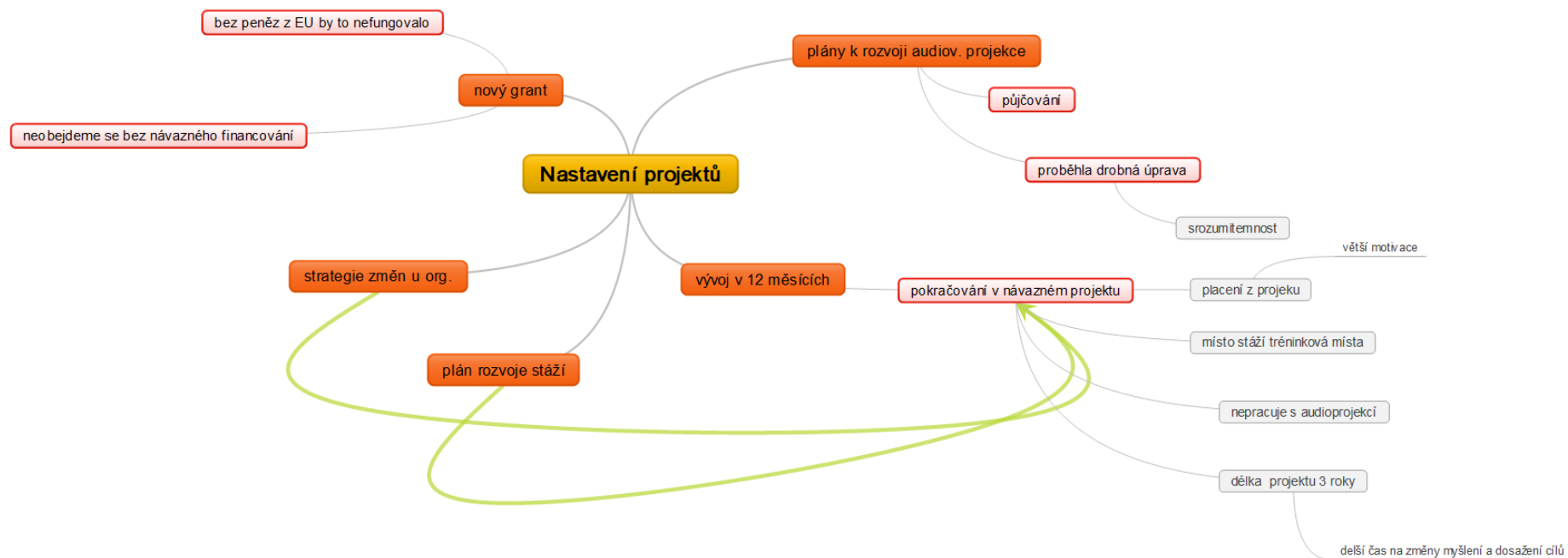
Na druhou stranu zaměstnavatel s realizací uvádí jako jeden z klíčových důvodů pro zapojení do projektu právě finanční úlevu. Bylo by vhodné najít cestu, která by nezatížila zaměstnavatele, ale současně motivovala pracovníky k zapojení a snaze o udržení pracovního místa.

Dále realizátor hodnotí jako potřebné změny v práci a přístupu Úřadů práce, kde nejsou kapacity na individuální přístup k vyhledávání pracovních míst přesně na míru konkrétním osobám se zkušeností s duševním onemocněním. Domnívá se, že Úřad práce by měl být ta instituce, která v dlouhodobém horizontu převezme aktivity, které se nyní realizují v projektech prostřednictvím jiných organizací.

Realizátor vidí potřebnost systémové změny především proto, že v současné situaci přichází pracovní trh o populaci, která by mohla pracovat. Podle odhadu zástupce realizátora 80 % osob se zkušeností s duševním onemocněním může pracovat (zdroje dat viz projektová žádost), ale realita je jiná. Za systémovou změnu na tomto poli by mohlo odpovídat MPSV (případně MZ ve spolupráci s úřady práce. Konkrétní podobu systémové změny zástupce realizátora z časových důvodů nepopsal. Uvedl: *„Není v tomto rozhovoru prostor, abych kompetentně odpověděla. Tato otázka by měla spíše mířit na odborníky, kteří se situací na trhu práce dlouhodobě zabývají a mají k dispozici přesná data.“*



EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?



Graf 16: Art Movement, EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?

Návazný projekt Paralelní životy IV je v cca dvou třetinách svého trvání. Z plánovaných 80 podpořených osob se zkušeností s duševním onemocněním, ohrožených sociálním vyloučením, které zvýší svou šanci uplatnění na trhu práce díky obnovení/zvýšení pracovních návyků za pomoci využití modelu podporovaného zaměstnávání metodou IPS (Individual placement support) je v současné době stav 42. Podařilo se pokrýt všechny plánované regiony (Jihočeský kraj, kraj Vysočina, Karlovarský kraj, Liberec, Moravskoslezský kraj). Cílem je projekt úspěšně dokončit.

Potřebnou edukaci osob se zkušeností s duševním onemocněním před samotnou stáží zajišťují pracovní asistenti, což jsou ve většině případů konkrétní osoby z místních organizací. Tato edukace se zaměřuje na přípravu osob se zkušeností s duševním onemocněním na existenci v pracovním režimu, jak zvládat nároky zaměstnání, jak řešit některé problematické situace. Tato činnost je nezbytná pro udržení aktivit nastavených projektem Paralelní životy III a v návazném projektu Paralelní životy IV.

V případě vypsání a možnosti získání dalšího (stejného nebo obdobného) grantu by ho společnost Art Movement ráda využila pro další šíření inovace.

Zástupce realizátora popsal další záměry v šíření inovace: „*Předpokládáme, že opět o něco rozšíříme síť spolupracujících zaměstnavatelů, budeme žádat o navazující projekt Paralelní životy V a do budoucna pracovat na tom, aby byly náklady projektu pokryté z jiných, než ESF zdrojů (zaměstnavatelský sektor).*“

Realizátor vidí potřebnost udržitelnosti uvedené inovace především proto, že v současné situaci přichází pracovní trh o populaci, která by mohla pracovat. Podle odhadu zástupce realizátora 80 % osob se zkušeností s duševním onemocněním může pracovat (zdroje dat viz projektová žádost), ale realita je jiná. Za systémovou změnu na tomto poli by mohlo odpovídat MPSV (případně MZ ve spolupráci s úřady práce

Zástupce realizátora uvádí, že bez podpory EU by činnost obdobná jejich, tedy zaměření na změnu myšlení, destigmatizaci osob se zkušeností s duševním onemocněním, nebyla možná.

Shrnutí Art Movement

Cílem projektu Paralelní životy III bylo otestovat možnosti využití zážitkových metod při ovlivňování zaměstnavatelů na podporu zvýšení zaměstnanosti u osob ohrožených sociálním vyloučením z důvodu dlouhodobého duševního onemocnění. Toho mělo být dosaženo pomocí synergií mobilních projekcí pro zaměstnavatele s následným využitím metody podporovaného zaměstnávání a realizací pracovních stáží pro duševně nemocné osoby u zapojených zaměstnavatelů. Dlouhodobou vizí organizace Art Movement je změna myšlení (zejm. zaměstnavatelů) a destigmatizace osob se zkušeností s duševním onemocněním.



EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?

Podařilo se zapojit celkem 105 osob ze 120 původně plánovaných. Jednalo se jak o zaměstnavatele (podpořeno 53, plánováno 60), tak i osoby se zkušeností s duševním onemocněním – (podpořeno 52 osob, plánováno 60).

Byla podpořena realizace neplacených stáží (min. 40 hodin) pro celkem 54 osob (27 zaměstnavatelů a 27 osob se zkušeností s duševním onemocněním) a bylo podpořeno dalších 51 osob, kteří dostali podporu při přípravě stáže (zaměstnavatelé i stážisti), ale nakonec na stáži neabsolvovali požadovaných 40 hodin.

Mobilní projekci vidělo celkem 1300 osob, z toho bylo cca $\frac{3}{4}$ zaměstnavatelů, z nichž se část zapojila do realizace stáží. Samotná interaktivní audiovizuální projekce je významná pro osvětu, pro změnu vnímání světa osob se zkušeností s duševním onemocněním. V projektu se nepodařilo prokázat přímou souvislost se zapojením do projektu a realizací stáže.

Počet získaných zaměstnání (pracovních míst) v návaznosti na absolvované stáže realizátor systematicky nesledoval (nebyl to indikátor projektu). Nepodařilo se, aby se jednalo o HPP na plný úvazek, ve většině organizací se jednalo o práci na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Po skončení podpory byla podle výsledků šetření pravděpodobně místa zrušena, nebo obsazena jinými osobami z řad mimo cílovou skupinu osob se zkušeností s duševním onemocněním.

Do projektu se zapojili především menší zaměstnavatelé, zčásti se zkušeností se zaměstnáváním osob se zkušeností s duševním onemocněním. Větší zaměstnavatelé sice reagují na audio vizuální instalaci, ale jsou nepružní, vše probíhá déle. Zaměstnavatelé, kteří se do realizace zapojili, získali touto cestou potřebnou pracovní sílu, díky které mohli rozvíjet vlastní podnikání. Tato pracovní síla nepobírala mzdu a v návaznosti na to získali zaměstnavatelé i finanční úlevu.

Pozitivní dopady a zlepšení života osob se zkušeností s duševním onemocněním jsou v první řadě možnosti získání (nebo obnovení) pracovních návyků a získání zkušeností s pracovním provozem, možnost ukázat jak okolí, zaměstnavateli, a v neposlední řadě i sám sobě, že zvládne práci, vytažení z prostředí domova a především možnost získat práci a snížit svou závislost na pomoci ostatních.

Přestože s osobami se zkušeností s duševním onemocněním pracoval pracovní asistent, který jim pomáhal s adaptací, docházelo k ukončení stáže z důvodu nezvládnutí režimu, zhoršení zdravotního stavu, problémům s dojížděním a podobně – dokončeno bylo cca 50 % stáží (min. 40 hod).

Jako demotivující vidí realizátor fakt, že v době stáže nepobíraly osoby se zkušeností s duševním onemocněním žádný plat (ani jinou alternativní odměnu). Toto je vyřešeno v návazném projektu přímou finanční podporou z projektu pro osoby se zkušeností s duševním onemocněním v době účasti v tréninkovém místě.

Projekt Paralelní životy III. se realizoval v době ukončení podpory celkem v 5 ti krajích: Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Plzeňský kraj, Pardubický kraj a Královehradecký kraj (ten byl doplněn



v průběhu realizace projektu na popud specialisty IPS v Pardubickém kraji, resp. na základě jeho znalostí místní situace na pracovním trhu).

V současné době pokračuje šíření inovace formou realizace projektu Paralelní životy IV, který se liší v regionech realizace – Jihočeský kraj, kraj Vysočina, Liberecký kraj, Moravskoslezský kraj a Karlovarský kraj.

Další rozdíly mezi projekty Paralelní životy III a Paralelní životy IV spočívají ve změně stáží na „tréninková místa“. Zde jsou již osoby se zkušeností s duševním onemocněním přímo placeni z projektu formou přímé podpory (DPČ). Podpořených by mělo být 80 osob se zkušeností s duševním onemocněním. Tato změna vede k jejich větší motivaci si práci udržet. Toto nové nastavení vyplynulo ze zkušeností z projektu Paralelní životy III, kdy byly stáže neplacené.

V navazujícím projektu Paralelní životy IV není mezi aktivity zařazeno natočení nové audiovizuální projekce. Společnost Art Movement zpřístupňuje audiovizuální projekci zájemcům z řad zaměstnavatelů (formou zapůjčení), pro pracovní veletrhy, realizuje projekce pro studenty a jiné akce. To vede k dalšímu šíření a udržitelnosti projektu.

V současné době na jednoho konzultanta připadá méně zaměstnavatelů, a proto se jim může více věnovat na individuální úrovni. Tento projekt má trvání 3 roky oproti 2 letem předchozího projektu, což umožní posunout práci s osobami se zkušeností s duševním onemocněním i zaměstnavateli na individuálnější úroveň a lépe párovat nabídku míst s konkrétními lidmi. Výsledkem by mělo být menší procento nedokončených účastí na tréninkových místech než v projektu Paralelní životy III, kde se „pracovní úmrtnost“ pohybovala okolo 50 %.

Realizátor v novém projektu spolupracuje s regionálními neziskovými organizacemi (např. Slezská Diakonie, Fokus – regionální pobočky, Tulipán a další) i zaměstnavateli, kteří spolupracovali v rámci předchozího projektu, především s těmi, kteří působí ve více regionech. Jedná se o cca 10 zaměstnavatelů.

Do projektu se zapojili především menší zaměstnavatelé, z nichž mnozí již měli zkušenosti se zaměstnáváním osob se zkušeností s duševním onemocněním. Ukázalo, že větší zaměstnavatelé reagují na audio vizuální instalaci, ale jsou nepružní, vše probíhá déle. Zaměstnavatelé, kteří se do realizace zapojili, získali touto cestou potřebnou pracovní sílu, díky které mohli rozvíjet vlastní podnikání. Tato pracovní síla nepobírala mzdu a v návaznosti na to získali zaměstnavatelé i finanční úlevu.

Pozitivní dopady a zlepšení života osob se zkušeností s duševním onemocněním jsou v první řadě možnosti získání (nebo obnovení) pracovních návyků a získání zkušeností s pracovním provozem, možnost ukázat jak okolí, zaměstnavateli, a v neposlední řadě i sám sobě, že zvládne práci, vytažení z prostředí domova a především možnost získat práci a snížit svou závislost na pomoci ostatních.

Přestože s osobami se zkušeností s duševním onemocněním pracoval pracovní asistent, který jim pomáhal s adaptací, docházelo k ukončení stáže z důvodu nezvládnutí režimu, zhoršení zdravotního stavu, problémům s dojížděním a podobně – dokončeno bylo cca 50 % stáží (min. 40 hod).



EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?

Základním faktorem případné udržitelnosti projektu je situace na trhu práce, a tím dostupnost dostatečného počtu zájemců o práci z řad osob s DN s reálným potenciálem (znovu) zahájit pracovní kariéru. Realizátor projektu získával díky minimální nezaměstnanosti stážisty především z řad osob se závažnějším onemocněním, které způsobovalo výkyvy v jejich výkonnosti a kladlo větší nároky na zaměstnavatele z pohledu možného přizpůsobení podmínek konkrétnímu pracovníkovi.

Na druhou stranu nedostatek pracovních sil pomáhá zájmu zaměstnavatelů o zaměstnání osob se zkušeností s duševním onemocněním. Ukázalo se, že toto fungovalo u malých zaměstnavatelů, kde nebyl problém upravovat pracovní podmínky.

Dalším faktorem, který ovlivňuje udržitelnost inovace je faktor délky projektu a tedy času. Jak ukázala zkušenost z projektu, je časově náročné na základě průzkumu trhu vyhledávat a párovat zaměstnavatele i vhodné osoby se zkušeností s duševním onemocněním pro zapojení do projektu.

Dalším významným, rizikovým faktorem je skutečnost, že zaměstnavatel předem nezná zdravotní stav budoucího spolupracovníka a nedokáže tak předvídat možné komplikace. V návazném projektu Paralelní životy IV je tento faktor zohledněn především v individuálnější přístup konzultanta a v zapojení zaměstnavatelů, kteří již mají zkušenosti v předchozím projektu.

Jako demotivující vidí realizátor fakt, že v době stáže nepobíraly osoby se zkušeností s duševním onemocněním žádný plat (ani jinou alternativní odměnu). Toto je vyřešeno v návazném projektu přímou finanční podporou z projektu pro osoby se zkušeností s duševním onemocněním v době účasti v tréninkovém místě.

Jako významný faktor (úspěšnosti párování) realizátor projektu i zaměstnavatel uvádí roli konzultantů a pracovních specialistů. Konzultanti působí v oblasti práce se zaměstnavateli, jsou mediátory vyjednávání se stážisty, pomáhají zaměstnavatelům s administrativou a připravují dílčí podklady pro interní evaluaci a monitorovací zprávy. Pracovní specialisté podporují osoby s duševním onemocněním a pomáhali jim zvládnout přechod do pracovního režimu.

Dalším faktorem udržitelnosti je podle realizátora financování - projekty Paralelní životy III a IV jsou na externím financování závislé. Podporované zaměstnávání (vyhledávání, párování a realizace stáží) není finančně soběstačné. V současné době je financován z grantu EU v dlouhodobém horizontu by financování zcela nebo částečně mohl převzít stát (zejm. ÚP), případně zaměstnavatelé.

Rizikovým faktorem udržitelnosti je především realizátorem hodnocena vysoká administrativní náročnost při celkové realizaci projektu, a především ve vykazování. Tato náročnost snižovala i ochotu zaměstnavatelů se do projektu zapojit. Pro udržení aktivit projektu by bylo potřebné zvážit možné zjednodušení nebo pomoc s administrací na úrovni poskytovatele dotací.



EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?

Pro udržitelnost a šíření inovace jsou významné místní organizace a osoby z nich, kteří by měli zajišťovat edukaci pracovníků se zkušeností s duševním onemocněním před samotnou stáží. V současné době je tato činnost řešena prostřednictvím pracovních asistentů hrazených z projektu.

Zaměstnavatelé generují trvalou poptávku po inovačním řešení, především ti, kteří již mají se zaměstnáváním osob se zkušeností s duševním onemocněním praxi. V návazném projektu spolupracuje realizátor s cca 10 ti zaměstnavateli, kteří působili i v projektu Paralelní životy III a dále s obdobným počtem nových zaměstnavatelů. Navázání vztahu s novými zaměstnavateli, ověření interních podmínek a vhodnosti prostředí firmy je časově náročné.

Vítaná by byla legislativní podpora na úrovni politických představitelů a státních institucí (MPSV nebo ÚP) pro dosažení změny v institutu placených stáží – práce na zkoušku, který Zákoník práce nezná, a proto nenáleží stážistům z řad osob se zkušeností s duševním onemocněním za vykonanou práci řádná odměna. Obdobně je to u návazného projektu, kdy osoby v tréninkových místech jsou přímo podporovány z ESF, ale pokud by tato podpora nebyla, není možné je platit. Zaměstnavatelé také viděli problémy s pojištěním jejich provozu v případě, kdy zaměstnávají osoby, u kterých není zcela jasné jejich zařazení v rámci zákoníku práce.

Dále realizátor hodnotí jako potřebné změny v práci a přístupu Úřadů práce, se zaměřením na provázání nabídky vhodných pracovních míst s konkrétními osobami se zkušeností s duševním onemocněním.

Podle realizátora je významným vnějším faktorem inovace (zvyšující její potřebnost a ovlivňující strukturu podpořených osob z hlediska vážnosti znevýhodnění) i demografická proměna české společnosti a na to navázaná nabídka pracovních sil – v současné situaci přichází pracovní trh o populaci, která by mohla pracovat.

EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?

Podle odhadu 80 % osob se zkušeností s duševním onemocněním by mohlo pracovat. Za systémovou změnu na tomto poli by mohlo odpovídat MPSV (případně MZ ve spolupráci s úřady práce, které by se měli zaměřit na vyhledávání pracovních míst podle individuálních potřeb a možností osob se zkušeností s duševním onemocněním).

Šíření inovace nastavené projektem Paralelní životy III v současné době a dále probíhá v podobě návazného projektu Paralelní životy IV, který je nyní v cca dvou třetinách svého trvání. Z plánovaných 80 je v současné době 42 podpořených osob se zkušeností s duševním onemocněním, ohrožených sociálním vyloučením, které zvýší svou šanci uplatnění na trhu práce díky obnovení/zvýšení pracovních návyků za pomoci využití modelu podporovaného zaměstnávání metodou IPS (Individual placement support). Podařilo se pokrýt všechny plánované regiony (Jihočeský kraj, kraj Vysočina, Karlovarský kraj, Liberec, Moravskoslezský kraj).



Návazný projekt zohlednil zkušenosti z realizace projektu Paralelní životy III (delší doba trvání, tréninková místa podporovaná finančně z projektu, pracovní asistenti realizující edukaci osob se zkušeností s duševním onemocněním již před nástupem do zaměstnání atd.) Audiovizuální projekce vytvořená v rámci projektu Paralelní životy III se dále využívá pro šíření osvěty formou zápůjček do organizací, na veletrhy, konference a podobně.

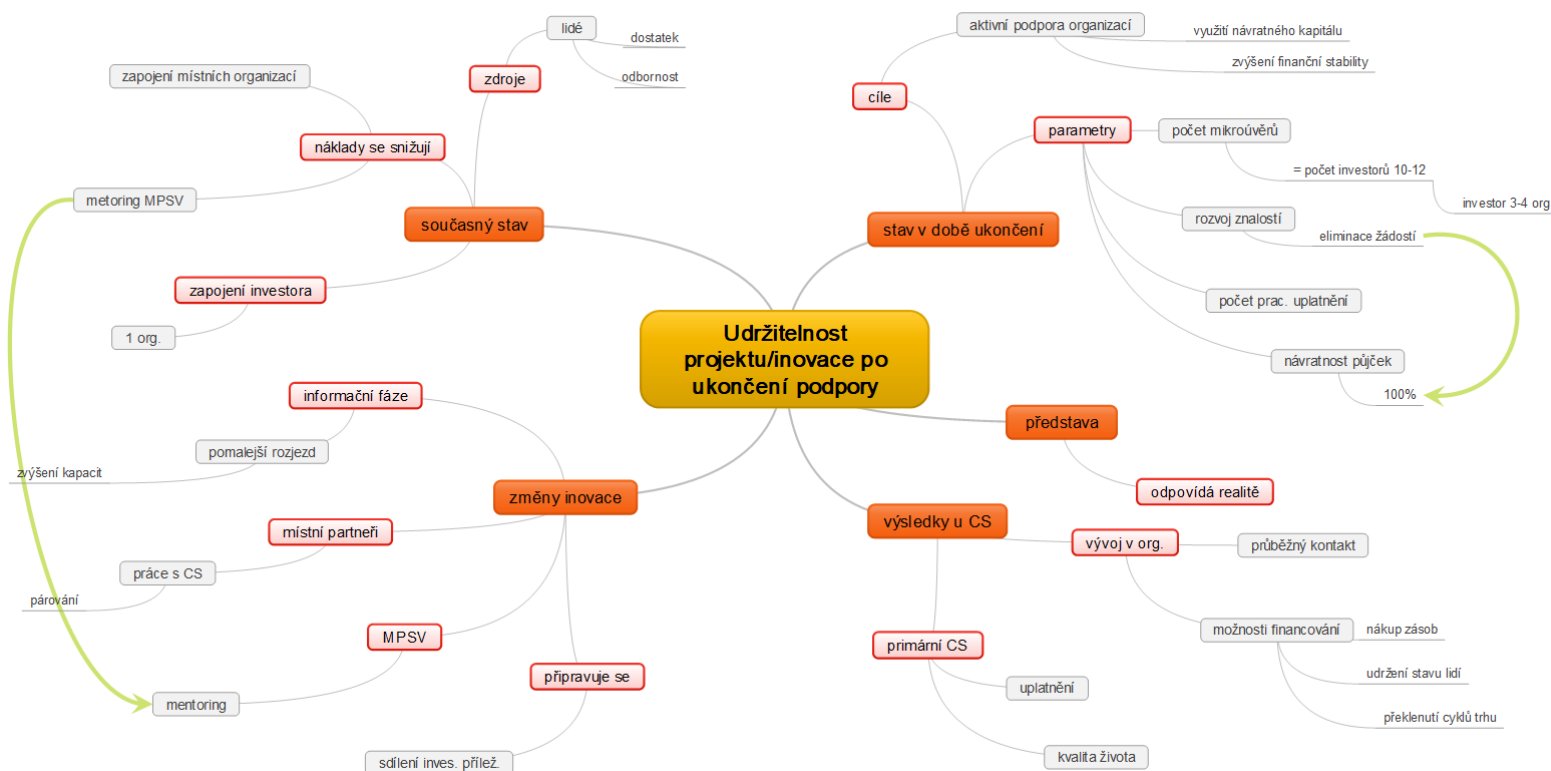
Pro další udržitelnost inovačního řešení je nezbytná finanční podpora ať již cestou grantu z ESF (jako to probíhá nyní), nebo do budoucna změnou legislativy, která by umožnila „práci na zkoušku“, placenou z ÚP. Vytvořená audiovizuální projekce by se pravděpodobně mohla využívat lépe a intenzivněji, například pro nové vyhledávání zaměstnavatelů z dosud příliš nezapojené skupiny velkých firem.



2.5 Projekt Occasio

EO 5 Jaká je udržitelnost podpořených projektů?

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?



Graf 17: Occasio, EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné?



Jako účel projektu chápe realizátor, společnost OCCASIO, především aktivní podporu organizací, které se pohybují v oblasti sociálního podnikání, které vytvářejí pracovní místa. Efektem bylo i zasahování organizací, kde nedošlo k snížení pracovních míst, které vzhledem k finanční situaci hrozilo. Projekt je zaměřen na zvýšení finanční stability organizací díky využití návratného kapitálu z krátkodobých půjček soukromých investorů.

V době ukončení finanční podpory projektu Šance na rozvoj II se aktivity vyplývající z cílů projektu realizovaly v plné šíři. Realizoval se mentoring, který využilo celkem 109 organizací, bylo poskytnuto celkem 42 mikroúvěrů pro 10 organizací v objemu 20.000 - 480.000 Kč. Zapojeno bylo po dobu trvání projektu celkem 21 investorů.

Počet spolupracujících investorů v době ukončení finanční podpory se pohyboval v počtu 10-12. Díky párování jeden investor = jedna organizace se jedná i o počet podporovaných organizací v době ukončení financování. Respondent z řad investorů uvedl, že za dobu realizace projektu podpořil 3-4 projekty celkem.

Dalším parametrem byla návratnost půjček, která (jak shodně uvedl zástupce realizátora, tak i soukromý investor) byla 100 %. Této vysoké návratnosti bylo dosaženo nastavením projektu, a především jeho rozvojovou částí. Zájemci o mikro půjčku prošli pomocí mentorů rozvojem znalostí v oblasti financování a teprve následně byli vybíráni ti, jejichž žádost bylo vyhověno. Ve významné části organizací, kde proběhl mentoring nebylo nezbytné následně poskytovat mikroúvěr, protože v mnoha případech stačilo upravit model financování nebo realizovat zefektivnění práce.

Dalším parametrem byl počet vytvořených pracovních míst, jedná se ale podle realizátora o druhotný parametr proto, že pracovní místa nebyla v některých případech vytvářena, ale jednalo se spíše o jejich zachování. Celkem v průběhu trvání projektu získalo pracovní místo a podporu po dobu zaměstnání 33 osob (do projektu jich vstoupilo 36, celkově v rámci indikátorů vykázáno 30). Zástupce realizátora odhaduje, že 60-65 % z nich si i pracovní místo udrželo. V některých případech došlo k situaci, kdy zaměstnanec musel, obvykle ze zdravotních důvodů, pracovní poměr ukončit, ale po zlepšení zdravotního stavu na něj opět nastoupil.

Zástupce realizátora uvedl: *"Měli jsme několik stanovených parametrů. Jeden byl počet mikroúvěrů, další počet osob, které získali uplatnění a další podpora byla směřována na organizace, spíše ve formě znalostní oblasti."*

Aktivity, které v současné době probíhají, odpovídají představě a očekávání, které realizátor projektu měl. V současné době společnost OCCASIO zprostředkovává 23 mikroúvěrů (v objemu 60.000 Kč - 500.000 Kč) pro 16 organizací a spolupracuje s cca 29 investory. 12 žádostí o mikroúvěry je v procesu schvalování. V dalších 4 organizacích probíhá pouze mentoring.

Došlo k některým úpravám a změnám v principech realizace. Část aktivit byla předána místním lokálními organizacím. Jedná se především o práci se zaměstnanci, se kterými pracují od okamžiku kontaktu až do nástupu do práce a doprovázení při zaměstnání. Místní organizace tuto činnost dělají v rámci své sociální práce a mají zkušenosti. Jsou financováni v rámci své obvyklé sociální služby, což



vede k efektivnímu využití zdrojů. Finanční mentoring (který je chápán jako významný benefit projektu) se realizuje prostřednictvím mentorů, kteří pracují v rámci jiného projektu MPSV a jsou z něj také hrazeni. Tento projekt bude končit v listopadu 2021 a umožňuje tedy do té doby čerpat sociálním podnikům finanční mentoring zdarma. Projekt probíhá paralelně a není s činností společnosti OCCASIO propojen jinak, než na úrovni sdílených (předávaných) informací. Zástupce realizátora uvedl: *„Účast na mentoringu MPSV není podmínkou čerpání mikroúvěru a také absolvent mentoringu nemá jisté, že půjčku obdrží.“*

Po ukončení tohoto projektu plánuje společnost OCCASIO, že základní mentoring bude poskytovat zdarma (to se děje i nyní u těch žadatelů, kteří nejsou zapojeni do projektu MPSV). V individuálních případech nebo hlubším poradenství bude služba pravděpodobně zpoplatněna, ale to je nyní teprve v úrovni úvah.

Tímto předáním služeb mentoringu došlo k snížení nákladů a také k nižším nárokům na počet zaměstnanců realizátora. Ten v současné době disponuje dostatečným počtem osob s potřebným odborným profilem.

V současné době působí projekt mikrofinancování aktivně ve všech regionech České republiky kromě Karlovarského kraje, kde se dlouhodobě nedaří rozšířit aktivity projektu. I v tomto kraji probíhá spolupráce s Úřadem práce, organizacemi Fokus, Joker, místními charitami a podobně. Přesto se zde ani v době trvání projektu ani v období do současné doby nepodařilo rozšířit aktivity mikro financování.

Současný stav odpovídá plně představě realizátora, kterou měl při ukončení projektu. Zástupce realizátora uvedl: *„Zní to divně, ale představovali jsme si to přesně takto.“*

Ve spolupráci pokračuje i respondent z řad investorů, který podporuje 1 projekt a ve spolupráci plánuje pokračovat i v budoucnu. Jeho očekávání byla zcela naplněna. Uvedl konkrétně: *„Co jsem očekával, to tady prostě je. Mám dobrý vnitřní pocit, nedošlo k žádným nesrovnalostem a se splácením problémy nebyly.“*

V průběhu realizace projektu došlo k drobným změnám. Vzhledem k rozjezdu projektu, který byl ve své informační části pomalejší, než realizátor předpokládal, musely být dočasně navýšeny kapacity – lidské zdroje. Jednalo se ale o přechodnou fázi.

Další změnou, kterou realizátor připravuje je možnost sdílení investičních příležitostí. Tedy opuštění rámce jedna organizace = jeden investor, které bylo nastaveno v původním záměru inovace. Bylo pak třeba, aby se vhodný investor a žadatel „sešli“ v jeden čas. Současně připravovaným záměrem je, vedle zachování stávajícího modelu, umožnit sdílení konkrétní investiční nabídky, tedy že na jeden mikroúvěr by mohlo investovat více investorů a umožnit tak čerpání vyšších mikro půjček (přestože stále ve výši, kterou lze nazvat mikro). Důvody pro toto řešení jsou:

- snížení rizika pro investory i organizace, snížení úvěrové angažovanosti
- umožnění zapojit se i opravdu drobným investorům
- v některých lokalitách nejsou dostatečně velcí a silní investoři, aby zvládli uspokojit poptávku

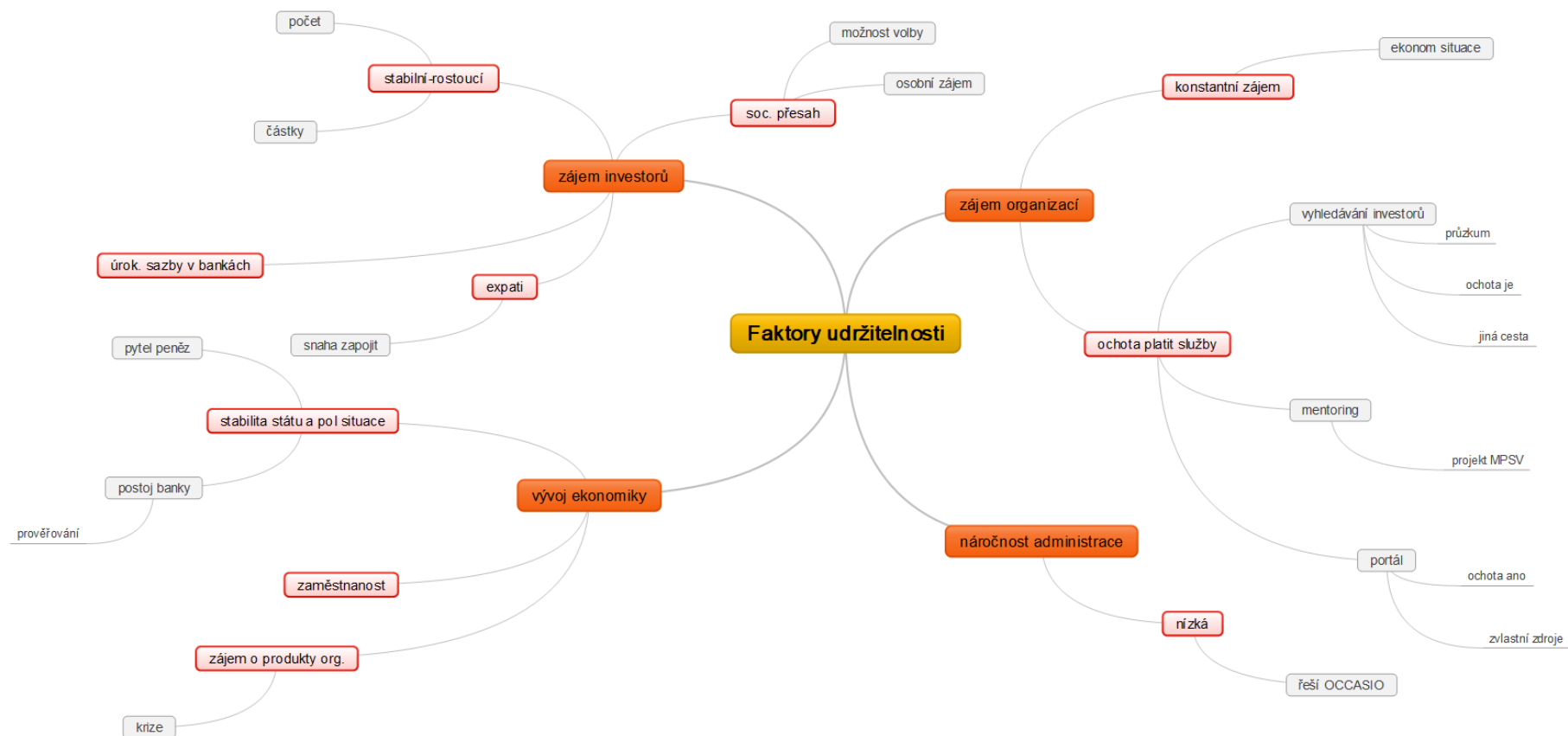


- cíl podporovat lokální trhy (točit finance na lokální úrovni)

Pro zaměstnavatele a jejich zaměstnance z řad znevýhodněných osob přináší projekt především možnost nového typu financování, který jim pomáhá například nakoupit zásoby v době, kdy je to výhodné, nebo udržet stav pracovníků v době, kdy je nižší poptávka po jejich výrobcích / službách nebo zasáhne-li cyklický vývoj na trhu. Realizátor sleduje tento výsledek pouze průběžným kontaktem se zapojenými organizacemi, nicméně tento výsledek zmiňuje i zástupce investora. Výsledek pro znevýhodněné zaměstnance je v návaznosti na to možnost uplatnění a tím zvýšení kvality života.



EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?



Graf 18: Occasio, EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?



O udržitelnosti aktivit projektu bude v budoucnu rozhodovat především zájem organizací a zájem investorů. To bude celkově ovlivněno především stavem ekonomiky a také politickou situací.

V současné době je stabilní zájem organizací. Zástupce realizátora odhaduje, že zájem meziročně stabilně stoupá o cca 20–25 % a tento trend očekává i nadále, pokud nedojde k zásadním změnám v ekonomice.

Uvedl: "Vnímáme, že by zájem zaměstnavatelů mohl mít zvyšující se tendence a předpokládáme, že podobný vývoj zájmu bude i na straně investorů. Toto financování je úplně nové a je potřeba přesvědčit investory i odbornou veřejnost, že sektor sociálních podniků, byť bankami vnímaný jako extrémně rizikový, má potenciál."

Realizátor, společnost OCCASIO, po ukončení financování projektu, realizovala vlastní průzkum, ve kterém zjišťovala, zda by organizace byly ochotné, a především schopné platit za část služeb, které poskytuje společnost OCCASIO. Z výsledků vyplynulo, že by organizace mohli platit za služby vyhledávání investorů, dále nějakou formou přispívat na provoz portálu, kde jsou uveřejňovány žádosti o investice. Organizátor ale v blízké budoucnosti nechce jít touto cestou a počítá s financováním z vlastních zdrojů. Zástupce realizátora neupřesnil, o jaké vlastní zdroje se jedná. Vzhledem k tomu, že mentoring převzalo MPSV v rámci jiného projektu (viz výše) nevidí realizátor jako aktuální zjišťovat zájem o tuto službu při jejím případném zpoplatnění. Nicméně protože právě mentoring má dopad na návratnost půjček, je realizátor ochoten případně poskytovat ve vlastní režii upravenou část této služby.

I zájem investorů je závislý na ekonomické situaci. V době, kdy je dostatek volných peněz a banky jsou pro investory neatraktivní (díky svým nízkým úrokovým sazbám) realizátor předvídá stabilní nebo rostoucí zájem. Roste počet zájemců o investování i velikost možných investic. Do poradenství nebo mentoringu se investoři v rámci spolupráce se společností OCCASIO nezapojují.

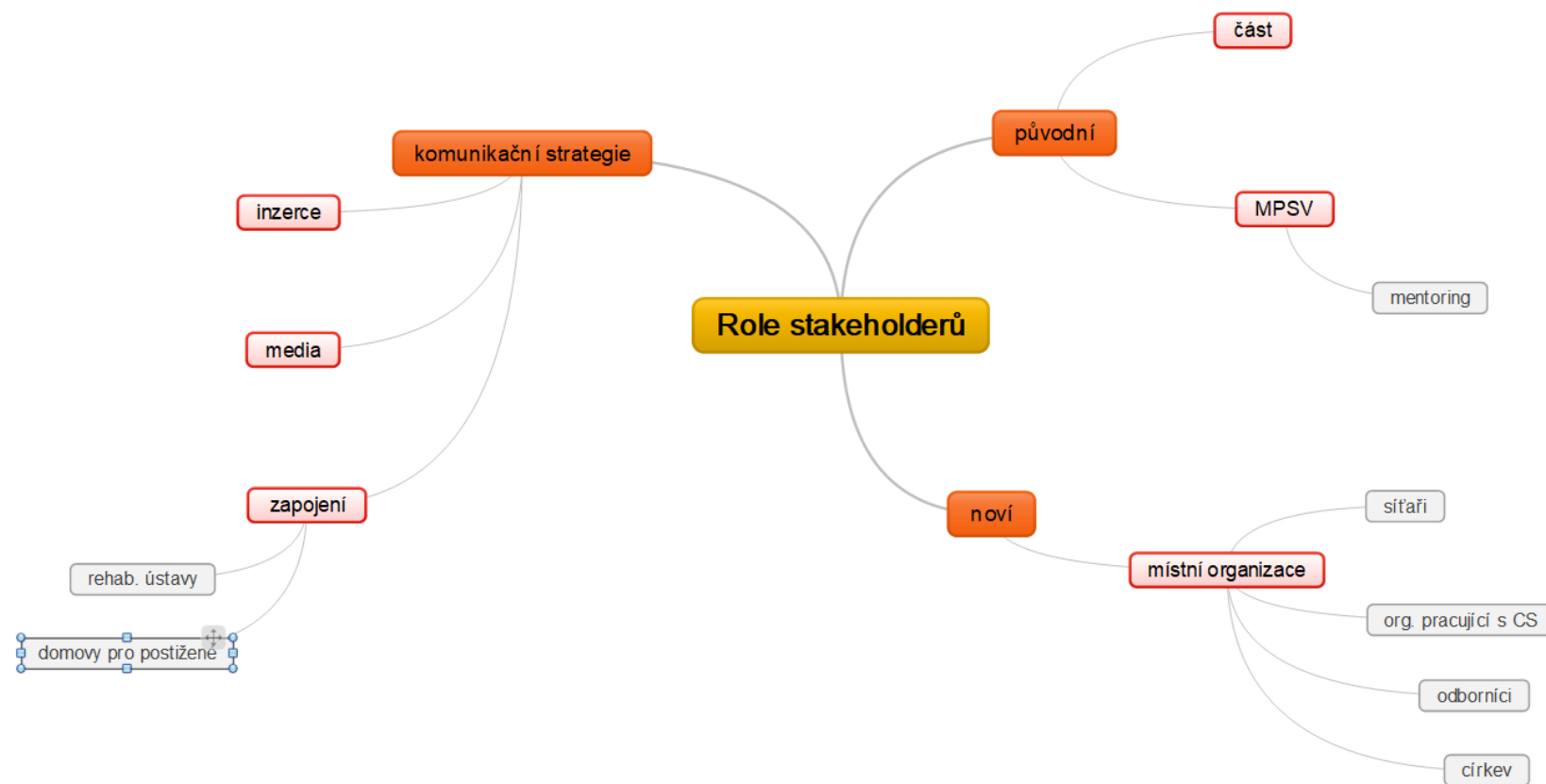
Další faktor, který je pro určitou skupinu investorů motivující, je skutečnost, že mohou vybrat, zda konkrétní organizaci chtějí podpořit, zda jim konvenuje jejich činnost nebo zaměření. Také je pro některé investory významný jistý sociální aspekt investice, jak vyplývá z rozhovoru s respondentem z řad investorů. Společnost OCCASIO nedělá masové náборы jakýchkoli investorů, akvizice dělají především mezi těmi, kteří se v oblasti sociálního podnikání pohybují. Potvrzují, že u privátních investorů má tento sociální aspekt velký význam, u korporátních investorů jde především o finanční aspekt. Zástupce realizátora k tomu uvedl: „Privátní investoři se rekrutují často z řad donátorů, dárců, kteří vědí, o co jde a investování je pro ně často jiná možnost, jak přispět.“

Pro získání nových investorů se realizátor zaměřuje v současné době na expaty (případní investoři žijící mimo svou vlast), které se nepodařilo podchytit ve fázi finanční podpory projektu. Od jejich zapojení očekává společnost OCCASIO především další finanční zdroje a zkušenosti s tímto typem investic. Jedná se často o lidi navázané na firemní sektor s možností poskytnout vyšší finanční objemy. Pro jejich získání zpracovává společnost OCCASIO tzv. příklady dobré praxe.



Dalším faktorem, který podporuje udržitelnost projektu, je přenesení administrativní zátěže na realizátora, společnost OCCASIO. Zaměstnavatelé i investoři dostávají podporu a administrativní zátěž je pro ně minimální.

EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?



Graf 19: Occasio, EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?



V průběhu realizace projektu se stakeholderi z části obměňovali a také jejich význam pro úspěšnost projektu Šance na rozvoj II nebyl konstantní. Ze skupiny původních stakeholderů hodnotí realizátor především MPSV jako významného stakeholdera do dnešní doby a pro další udržitelnost. Spolupráce s MPSV pokračuje na jiné úrovni. Zástupce realizátora uvádí, že MPSV převzalo mentorskou práci (viz výše) v rámci svého jiného projektu.

Postupně se také formovala a rostla role místních lokálních organizací, které převzali část aktivit realizátora. Jedná se především o původní síťáře (Spiralis, CIRI, regionální MASy, Rozvoj Humpolecka, ...), o organizace pracující s cílovou skupinou (Asociace sociálních zemědělců, Asociace sociální odpovědnosti, RERA, Sinek, ...) potřební odborníci (CZECH INVEST, HUBy, TESSA, 3P) a v neposlední řadě se jako významná ukázala spolupráce s církví. Aktivita partnerů se zaměřovaly především na šíření informací pomocí sociálních sítí, webů, na jejich akcích, dále ve spolupráci s OCCASIO realizovali semináře, informační snídani nebo pomáhali se sledováním impaktu.

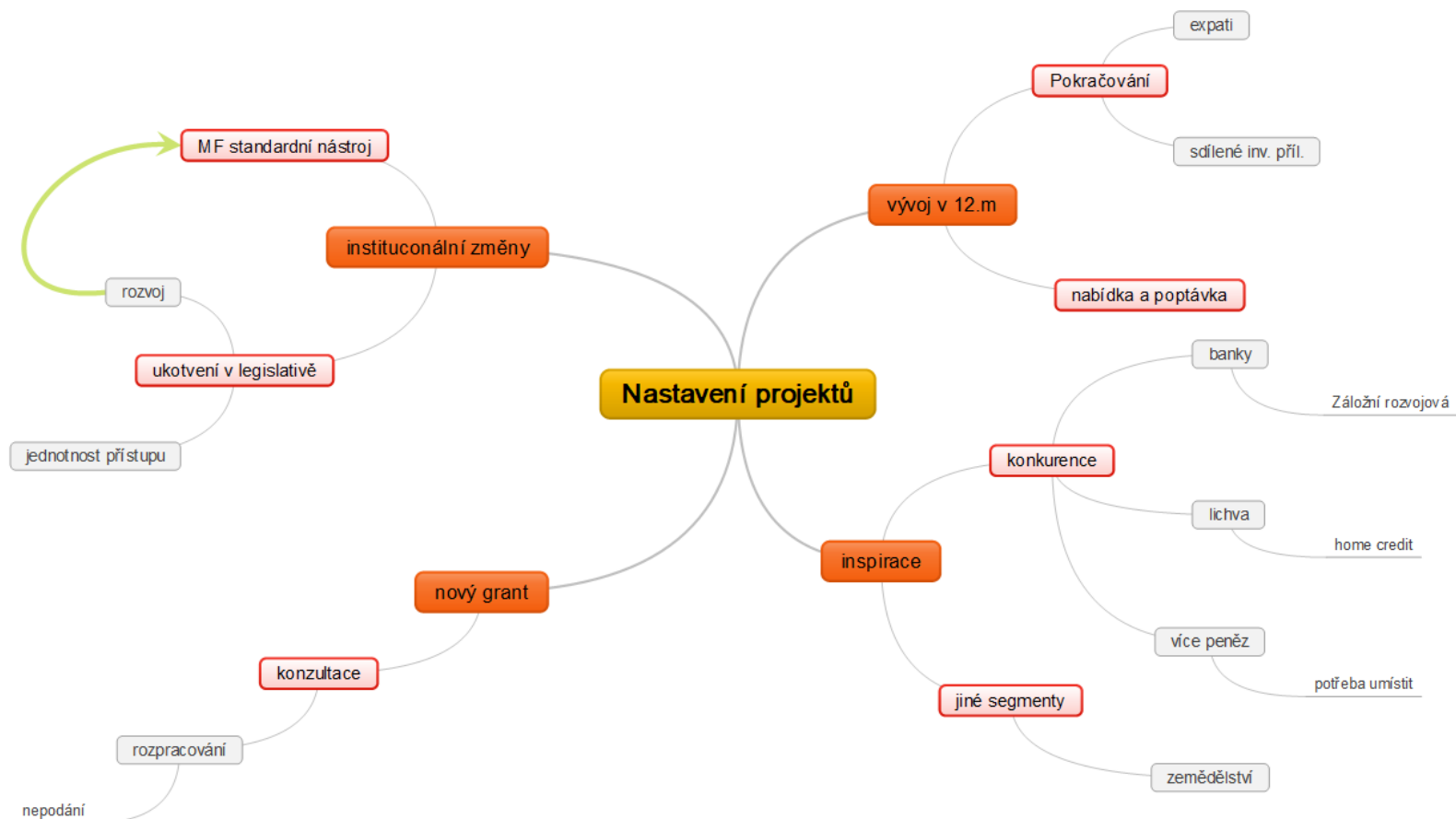
Zástupce realizátora projektu uvedl, že se nesetkal v době trvání projektu ani dosud v době pokračujících aktivit s žádným stakeholderem, který by jakoukoli formou bránil naplňování nebo dalšímu šíření sociální inovace. Stejně tak nevidí jako potřebné pro další udržitelnost zapojení někoho nového, který se dosud v projektu nebo následném fungování a šíření modelu nezapojil.

V současné době trvá poptávka po této sociální inovaci v řadách investorů i zaměstnavatelů (konkrétní zájemce o mikroúvěr, kteří již mají schválenou žádost k dnešnímu dni lze nalézt na webových stránkách realizátora <https://mikrofin.cz/investicni-katalog/>).

Z pohledu komunikační strategie doporučuje respondent z řad investorů více pro další rozšíření aktivit posílit mediální podporu. Navrhuje využít možností inzerce nebo šíření informací přes rehabilitační ústavy, domovy pro postižené a další obdobné organizace. Zástupce realizátora naopak uváděl, že na komunikační strategii a komunikaci se stakeholdery neplánuje zásadní změny.



EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?



Graf 20: Occasio, EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?



Aktivity navazující na projekt Šance na rozvoj II společnosti OCCASIO v horizontu dalších 12 až 24 měsíců jsou plánovány v obdobném rozsahu a podobě jako v současné době. Nově by měly být pro organizace dosažitelné větší půjčky díky sdíleným investicím. Tento nový model bude spuštěn až po ověření jeho funkčnosti. V budoucnu budou fungovat oba modely, tedy 1:1 i 1:n.

V uvedeném horizontu plánuje společnost OCCASIO již dosáhnout aktivní spolupráce s investory z řad expatů (investoři žijící mimo svou vlast).

Pro budoucí fungování mikro financování s podporou soukromých investic vidí zástupce realizátora ve shodě s respondentem z řad investorů ukotvení tohoto finančního nástroje v legislativě týkající se sociální ekonomiky, která by přinesla jednotnost přístupu a umožnila další rozvoj a přerod mikro financování ve standardní nástroj.

Zástupce realizátora uvedl, že se snaží průběžně získat politickou podporu (u politických subjektů, kterým je toto téma blízké a mají politickou sílu k prosazení změn), vyhledat hráče v politickém spektru, který by měl potenciál prosadit nějaké kroky, které by vedly k systémové změně.

Jako nejpodstatnější vidí potřebu ukotvení (kodifikaci) sociálního podnikání v naší legislativě, které pak k systémové změně povede. Konkrétně se jedná o potřebu přesné definice sociálního podniku a nastavení benefitů, které s tím budou spojeny (osvobození od daní nebo snížení sazeb, přístup k darům, reinvestování zisků a další).

Dalším potřebným krokem je podle realizátora projektu zakotvení potřeby financování segmentu a stanovení nástrojů, které to umožní.

OCCASIO je členem pracovní skupiny na MPSV, kde se připravuje zákon o sociálním podnikání.

Podstata sociální inovace – podpora finanční stability a rozvoj organizací pomocí krátkodobých nebankovních půjček od soukromých investorů – se v poslední době objevuje v nabídce některých bank (Českomoravská záruční a rozvojová banka) nebo podobný produkt prezentovaly i jiné bankovní instituce. Chybí zde ale potřebná pružnost, náklady banky na prověřování zájemců o půjčky podle standardních bankovních postupů jsou u krátkodobých a malých půjček stále příliš vysoké, a proto je nástroj mikrofinancování v podobě realizované společnosti OCCASIO i nadále perspektivní.

Jistou alternativou (konkurencí na trhu) jsou instituce, které poskytují osobní půjčky. Ty se však často pohybují na hranici (nebo i za) lichvy, jak uvedl zástupce investorů.

Další šíření aktivit projektu by podle investora mohlo být i v oblasti například zemědělství.

V současné době společnost OCCASIO nečerpá jiný grant na obdobné aktivity. Takový grant zvažovali, ale nakonec po konzultacích s poskytovatelem žádost nepodali. Zástupce realizátora uvedl: „Nový projekt do výzvy 82 jsme konzultovali a dále rozpracovali, ale bylo nám řečeno, že to tam nepatří. Že by se jednalo o inovaci inovace.“ V budoucnu se ale plánuje problematikou dostupného zaměstnávání zabývat.



Rizika udržitelnosti a dalšího šíření inovace vidí realizátor v:

- Situaci na trhu a její vývoj, který je v této chvíli obtížně prognózovatelný. Recese nebo krize by mohla vést ke změně priorit investorů a snížení jejich kapitálové síly. Řešení hledá realizátor v rozšíření sítě investorů (včetně investorů žijících mimo ČR) a sdíleném investování.
- Vstupu nových poskytovatelů na tento trh a z tím související snížení nároků na hodnocení žadatelů. To by mohlo vést k zhoršení návratnosti půjček a ztrátě důvěry investorů.
- Růst nákladů žadatelů, pokud by bylo nutné některé služby zpoplatnit.

Shrnutí Occasio

Smysl projektu Šance na rozvoj II. je v aktivní podpoře organizací, které se pohybují v oblasti sociálního podnikání a které vytvářejí pracovní místa. Projekt je zaměřen na zvýšení finanční stability organizací díky využití návratného kapitálu z krátkodobých půjček soukromých investorů, a tím zachování pracovních míst a vytvoření nových. Jako účel projektu chápe realizátor, společnost OCCASIO, především aktivní podporu organizací, které se pohybují v oblasti sociálního podnikání, které vytvářejí pracovní místa.

EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?

V době ukončení finanční podpory projektu Šance na rozvoj II se aktivity vyplývající z cílů projektu realizovaly v plné šíři. Realizoval se mentoring, který využilo celkem 109 organizací, bylo poskytnuto celkem 42 mikroúvěrů pro 10 organizací v objemu 20.000 - 480.000 Kč.

Zapojeno bylo po dobu trvání projektu celkem 21 investorů. Počet spolupracujících investorů v době ukončení finanční podpory se pohyboval v počtu 10-12, což je i počet podporovaných organizací, které obdržely mikropůjčku. Návratnost půjček byla 100%. Ve významné části organizací, kde proběhl mentoring (součást aktivit projektu) nebylo nezbytné následně poskytovat mikroúvěr, protože stačilo upravit model financování nebo realizovat zefektivnění práce.

Sledovaným parametrem byl také počet vytvořených pracovních míst (nebo pracovních míst, která nemusela být zrušena) díky zapojení do projektu. Celkem v průběhu trvání projektu získalo pracovní místo a podporu po dobu zaměstnání 33 osob, pravděpodobně 60-65 % z nich si i pracovní místo udrželo.

Pozitivní dopad pro zaměstnavatele a jejich zaměstnance z řad znevýhodněných osob přináší projekt především možnost nového typu financování, které není zatím jinde dostupné a který jim pomáhá efektivně finanční zdroje využívat, získat finanční stabilitu, a tak dosahovat lepších obchodních výsledků, což vede k zvyšování nebo trvalému udržení počtu pracovních míst. Výsledek pro znevýhodněné zaměstnance je v návaznosti na to možnost pracovního uplatnění a tím zvýšení kvality života.



V současné době společnost OCCASIO zprostředkovává 23 mikroúvěrů (v objemu 60.000 Kč - 500.000 Kč) pro 16 organizací a spolupracuje s cca 29 investory. 12 žádostí o mikroúvěry je v procesu schvalování. V dalších 4 organizacích probíhá pouze mentoring.

Aktivity spojené s pomocí zaměstnancům a jejich podporu po nástupu do zaměstnání byla předána místním lokálním organizacím, které tuto činnost dělají a financují v rámci své sociální práce.

Finanční mentoring (který je chápán jako významný benefit projektu) se realizuje pro zaměstnavatele zdarma prostřednictvím mentorů, kteří pracují v rámci jiného projektu MPSV a jsou z něj také hrazeni.

Po ukončení tohoto projektu plánuje společnost OCCASIO, že základní mentoring bude poskytovat zdarma, případně bude v budoucnu zpoplatněna. Díky těmto změnám došlo k snížení nákladů a také k nižším nárokům na počet zaměstnanců realizátora.

V současné době působí projekt mikro financování aktivně ve všech regionech České republiky kromě Karlovarského kraje, kde se dlouhodobě nedaří rozšířit aktivity projektu.

Pro další šíření inovace realizátor připravuje možnost sdílení investičních příležitostí. Vedle zachování stávajícího modelu bude možné, aby se na jednom mikroúvěru podílelo více investorů. Tím by se umožnilo čerpání vyšších mikro půjček a současně dojde ke snížení rizika pro investory i organizace, snížení úvěrové angažovanosti, umožní to zapojení i drobných investorů, a to i na lokální úrovni.

EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?

O udržitelnosti aktivit projektu bude v budoucnu rozhodovat především zájem organizací a zájem investorů. To bude celkově ovlivněno především stavem ekonomiky.

V současné době je zájem organizací stabilní, meziročně stabilně stoupá o cca 20–25 % a tento trend realizátor očekává i nadále, pokud nedojde k zásadním změnám v ekonomice.

I zájem investorů je závislý na ekonomické situaci. V době, kdy je dostatek volných peněz a banky jsou pro investory neatraktivní (díky svým nízkým úrokovým sazbám) realizátor předvídá stabilní nebo rostoucí zájem. Roste počet zájemců o investování i velikost možných investic.

Další faktor, který je pro určitou skupinu investorů motivující, je skutečnost, že mohou vybrat, zda konkrétní organizaci chtějí podpořit, zda jim konvenuje jejich činnost nebo zaměření. Také je pro některé investory (zejména soukromé osoby) významný jistý sociální aspekt investice. U korporátních investorů jde především o finanční aspekt.

Významný je faktor získávání nových investorů. Realizátor se plánovaně zaměřuje v současné době na expaty (případní investoři žijící mimo svou vlast), které se nepodařilo podchytit ve fázi finanční podpory projektu. Od jejich zapojení očekává společnost OCCASIO především další finanční zdroje a zkušenosti s tímto typem investic. Pro jejich získání zpracovává společnost OCCASIO tzv. příklady dobré praxe.



Dalším faktorem, který podporuje udržitelnost projektu, je přenesení administrativní zátěže na realizátora, společnost OCCASIO. Zaměstnavatelé i investoři dostávají podporu a administrativní zátěž je pro ně minimální.

Faktorem pro udržitelnost projektu je také dostupnost jiných finančních produktů / nástrojů, které by zohledňovaly specifika sociálních podniků a dalších zaměstnavatelů osob znevýhodněných na TP, zejm. realizovali odpovídající hodnocení (scoring) žadatelů o úvěr, které vyžaduje časově a finančně náročnější analýzu rizik, a související poradenství.

EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholdeři?

Ze skupiny původních stakeholderů hodnotí realizátor především MPSV jako významného stakeholdera do dnešní doby a pro další udržitelnost. Spolupráce s MPSV pokračuje na jiné úrovni. Zástupce realizátora uvádí, že MPSV převzalo mentorskou práci (viz výše) v rámci svého jiného projektu. Dále se účastní pracovní skupiny MPSV pro přípravu zákona o sociálním podnikání.

Postupně se také formovala a rostla role místních lokálních organizací, které převzali část aktivit realizátora. Jedná se především o původní síťáře o organizace pracující s cílovou skupinou, potřební odborníci a v neposlední řadě se jako významná ukázala spolupráce s církví. Aktivita partnerů se zaměřovaly především na šíření informací pomocí sociálních sítí, webů, na jejich akcích, dále ve spolupráci s OCCASIO realizovali semináře, informační snídani nebo pomáhali se sledováním impaktu.

V době trvání projektu ani dosud v době pokračujících aktivit nebyl identifikován žádný stakeholder, který by jakoukoli formou bránil naplňování nebo dalšímu šíření sociální inovace.

V současné době trvá poptávka po této sociální inovaci v řadách investorů i zaměstnavatelů (konkrétní zájemce o mikroúvěr, kteří již mají schválenou žádost k dnešnímu dni lze nalézt na webových stránkách realizátora <https://mikrofin.cz/investicni-katalog/>).

EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?

Aktivita inovačního řešení společnosti OCCASIO v horizontu dalších 12 až 24 měsíců jsou plánovány v obdobném rozsahu a podobě jako v současné době (s předpokládaným růstem kolem 20 % ročně – viz výše). Nově by měly být pro organizace dosažitelné větší půjčky díky sdíleným investicím. V budoucnu budou fungovat oba modely, tedy 1:1 i 1:x n. V uvedeném horizontu plánuje společnost OCCASIO již dosáhnout aktivní spolupráce s investory z řad expatů (investoři žijící mimo svou vlast).

Pro budoucí fungování mikro financování s podporou soukromých investic vidí zástupce realizátora ukotvení tohoto finančního nástroje v legislativě týkající se sociální ekonomiky, která by přinesla jednotnost přístupu a umožnila další rozvoj a přerod mikro financování ve standardní nástroj.

Jedná se o potřebu přesné definice sociálního podniku a nastavení benefitů, které s tím budou spojeny (osvobození od daní nebo snížení sazeb, přístup k darům, reinvestování zisků a další). Potřebným krokem je podle realizátora projektu zakotvení potřebnosti financování segmentu a stanovení nástrojů, které to umožní.



Realizátor se snaží průběžně získat politickou podporu (u politických subjektů, kterým je toto téma blízké a mají politickou sílu k prosazení změn), vyhledat hráče v politickém spektru, který by měl potenciál prosadit nějaké kroky, které by vedly k systémové změně.

Další šíření aktivit projektu by mohlo být v oblasti například zemědělství a podobných.

Rizika udržitelnosti a dalšího šíření inovace vidí realizátor v situaci na trhu a její vývoj, který je v této chvíli obtížně prognózovatelný. Recese nebo krize by mohla vést ke změně priorit investorů a snížení jejich kapitálové síly. Řešení hledá realizátor v rozšíření sítě investorů (včetně investorů žijících mimo ČR) a sdíleném investování. Dalším rizikem by mohl být vstup nových poskytovatelů na tento trh a z tím související snížení nároků na hodnocení žadatelů. To by mohlo vést k zhoršení návratnosti půjček a ztrátě důvěry investorů. V neposlední řadě je rizikem možný růst nákladů žadatelů, pokud by bylo nutné některé služby zpoplatnit.

Průběžná komunikace realizátora projektu s organizacemi, které obdržely mikro půjčky, skutečnost, že návratnost investic se drží na 100 % a fakt, že zájem organizací je stabilní ukazují, že se sociální inovace osvědčila a přinesla předpokládané výsledky. V této druhé etapě ale nebyl mezi respondenty zástupce příjemců mikro půjček, a domníváme se, že by bylo zajímavé zjistit i pohled na úspěšnost projektu z této strany.



3 Shrnutí po evaluačních otázkách za všechny projekty

Kapitola 3 se zabývá shrnutím dílčích evaluačních otázek za všechny projekty. Její struktura je koncipována podle jednotlivých dílčích evaluačních otázek (EO 5.1. – 5.4.) k hlavní evaluační otázce **5 Jaká je udržitelnost projektů**. Každá evaluační otázka je zprvu shrnuta za všechny projekty, nicméně pro lepší přehlednost a vzhled do detailu jednotlivých dílčích inovativních projektů je otázka doplněna krátkými podrobnějšími shrnutími za jednotlivé projekty.

3.1.1 EO 5.1. Jaké podpořené projekty jsou udržitelné (tj. jejich řešení jsou realizována i po ukončení podpory)?

Shrnutí EO 5.1. napříč projekty:

Hodnocené projekty a inovace, které přináší jsou do současné doby i do budoucnosti jsou hodnoceny jako udržitelné. Tato udržitelnost není ale u všech projektů totožná. Projekty společnosti A-Giga a společnosti OCCASIO jsou udržitelné po stránce inovace a jejího šíření i po stránce finanční soběstačnosti. Oba projekty od ukončení podpory pokračují v aktivitách nastavených projektem a dále rozšiřují inovaci. U zbylých projektů (3S, Art Movement a RRH) je lze hovořit u udržitelnosti inovace a v jistých ohledech i o jejím šíření, nicméně obojí je do značné míry závislé na dalších dotačních prostředcích (ať na samotnou realizaci aktivit, případně na další vývoj inovace v navazujících projektech).

Projekt společnosti A-Giga navazoval na již proběhlé projekty obdobného charakteru. Myšlenkou inovace je zvýšit možnosti zaměstnání pro osoby ve výkonu trestu, motivovat je pro to, poskytnout jim podpůrné služby v době výkonu trestu i po propuštění na svobodu. Prioritním cílem je snížení recidivy. V současné době je projekt se stejnou metodikou stále provozován ve věznici ve Vinařicích, kde došlo k navýšení počtu zapojených osob ve VOTS a nově také ve věznici v Kuřimi u Brna. Obě tato vězeňská call centra jsou v tuto chvíli financována vlastními zdroji, tedy komerčně, protože si udržují dva velké klienty, pro které jsou vězni zaměstnáváni. Na projekt A-Giga v brzké době naváže nový projekt stejného charakteru, který bude zaměřen především na rozvinutí služeb v oblasti doprovázení, práci s rodinnou a blízkými osob propuštěných z výkonu trestu na svobodu, aby došlo k většímu dopadu na snížení recidivy, což je jeden ze základních cílů inovace

Projekt Occasio, který je zaměřen na zprostředkování mikropůjček od soukromých investorů pro organizace, které na běžné bankovní úvěry nedosáhnou. Jedná se především o sociální podniky a podnikatele a organizace zaměstnávající osoby znevýhodněné na trhu práce. Společně se zprostředkováním mikroúvěru jim byly v rámci projektu poskytovány i další služby, z nichž nejvýznamnější byl finanční mentoring. Po ukončení finanční podpory se inovace rozšířila na území téměř celé ČR a dále se její aktivity rozvíjejí. Vznikl tzv. on-line aukce, kde se shromažďují žádosti o mikropůjčku a investorům se nabízí možnost podpořit projekt či organizaci, která je jim blízká. V rámci dalšího šíření inovace připravuje společnost OCCASIO možnosti sdílení investic více investory pro dosažení vyšších částek úvěrů, rozložení rizika a podpoření více subjektů. Pozitivním dopadem je vyšší



finanční stabilita podpořených organizací a v důsledku toho vytváření nových pracovních míst (nebo udržení stávajících) pro osoby znevýhodněné na trhu práce.

Oba tyto projekty jsou dlouhodobě udržitelné i po komerční (finanční) stránce.

Jiná situace je u projektu společnosti Art Movement, který prostřednictvím interaktivní videoprojekce a stáží (nově tréninkových míst) cílí na zvýšení zaměstnanosti osob se zkušeností s duševním onemocněním a také celkově na změnu myšlení celé společnosti a destigmatizaci osob se zkušeností s duševním onemocněním. Tento projekt se bez finanční podpory neobejde nyní ani v budoucnu. Šíření myšlenky inovace probíhá v navazujícím projektu, který cílí na nové regiony v České republice, a především navazuje na zkušenosti z předchozích projektů. Významným posunem je přechod od stáží k tréninkovým místům, kde jsou pracovníci z řad osob se zkušeností s duševním onemocněním placeni přímo z projektu. To zvyšuje jejich motivaci pro absolvování celé doby „zaměstnání na zkoušku“. Zaměstnavatelům i nadále projekt přináší možnost získat a vyzkoušet si bezplatně nového pracovníka. Hlavní myšlenka a cíl inovace, aby si osoby se zkušeností s duševním onemocněním pro ukončení stáže udržel své pracovní místo se nepotvrdila a ani nebyla systematicky sledována. Dopad do myšlení společnosti je dlouhodobým cílem, který je bezesporu potřebný, ale nelze očekávat jeho dosažení v omezené době dané hodnoceným projektem (2 roky).

Projekty (3S a RRH) ze své podstaty potřebují veřejné prostředky. V RRH jde o bydlení v obecních bytech podporované sociálními službami, které si klienti nejsou schopni (minimálně na začátku intervence) zaplatit pouze ze svých zdrojů. U 3S se zase jedná o sociální služby, které pro svou konkurenceschopnost potřebují být srovnatelně dotované jako služby v „tradičním modelu“, optimálně zařazením do krajské sítě. To se zatím v evaluovaném projektu ani v projektu následujícím nepodařilo, což šíření inovace jakož i zamýšlené ověření modelu ve srovnatelných podmínkách výrazně omezilo.

U RRH v první rovině udržitelnosti – udržitelnost realizovaných aktivit a výsledků u podpořených CS – aktivity v Brně stále pokračují, minimálně v rovině pokračování nájmu ze strany města (klíčová intervence), dále podpory CS (pokračuje se stejnou organizací – partnerem projektu – z nových projektů ESF), pokračuje naplňování výsledků u CS a jejich sledování, zejména lepší kvalita života (vyšší míra sociální integrace, stabilizace bydlení u dětí apod.).

Z hlediska udržitelnosti projektu a inovace je jako klíčové hodnoceno pilotní testování v původní formě RRH s rigorózní evaluací (vědecky uznávanou), která vytvořila evidenci pro veřejnou správu (zejm. MPSV, obce a politiky sociálního bydlení) o výsledcích takového opatření a vytvořil se tak jeden z klíčových předpokladů pro šíření inovace, případně legislativní systémové změny („evidence based“ přístup k tvorbě politik a intervencí). To mj. umožnilo MPSV vyhlásit podloženou výzvu (parametry výzvy jsou založeny na evidenci z projektu) s cílem šíření RRH do více obcí pro více osob z CS. Na základě výsledků projektu tedy již v současné době probíhá v praxi replikace RRH (resp. upraveného modelu na bázi společného principu housing first) v dalších obcích, jedná se tedy o evidenci udržitelnosti a šíření inovace RRH.

Další (vedlejší – sekundární) způsob udržitelnosti je na úrovni Platformy pro sociální bydlení, která mj. fungovala jako komunikační kanál o průběhu a výsledcích zavádění RRH v Brně. Z rozhovorů vyplývá,



že některá města konzultovala s projektovým týmem / partnery zkušenosti a RRH začala také zavádět, i když ne vždy v původní podobě, a to opět alespoň z části na základě know-how, které bylo vytvořeno při zavádění v Brně.

Zároveň platí, že místní politici v Brně (nová koalice po komunálních volbách 2018) se k samotnému projektu postavili spíše odmítavě a mj. zastavili jeho šíření ve městě – každý rok podle původních plánů mělo dodávat do systému RRH několik desítek dalších bytů. Pro některé místní stakeholdery není přesvědčivá ani rigorózní evaluace Ostravské univerzity, realizátoři se podle nich měli zaměřit spíše na praktické dopady (dluh na nájmu, soužití v komunitě) prostřednictvím kvalitativního šetření, než na detailní statistické analýzy.

U 3S z rozhovorů vyplývá, že aktivity podle modelu 3S ve střediscích založených projektem již nejsou realizován vůbec (z důvodu nepřijetí do krajských sítí a chybějící dotace na pečovatelskou službu), v omezené podobě pokračují jen v Komunitním centru Petrklíč, z.s. (tj. v organizaci poskytovatele pečovatelské služby v pilotním projektu), a to v rozsahu menším, s vyššími náklady, využíváním automobilů na dojíždění a s odklonem od klíčových principů 3S (flexibilní úvazky, výše odměn, shodný domicil klienta a pečující osoby atd.).

V rovině zvýšení udržitelnosti inovace (zejm. finanční) došlo ke kvalitativnímu vývoji, a to v novém projektu v PO 3 s tím, že služba byla poskytována CS lidem s Alzheimerem a optimálně kombinována se službou osobní asistence dle potřeb klientů. Smyslem projektu bylo po úspěšném testování funkčnosti a úspornosti modelu v předešlých projektech model aplikovat na péči o klienty ve větším rozsahu (desítky osob) tak, aby bylo možné získat robustnější evidenci pro funkčnost a úspornost modelu 3S a jeho běžné zavedení do systému sociálních služeb, vč. zařazení do krajských sítí služeb s nárokem na dotaci / kompenzaci za poskytování pečovatelské služby jako služby veřejného zájmu (SSGI). Ani v tomto případě se ovšem nepodařilo navázat konstruktivní spolupráci zejm. se zástupci krajů, kteří rozhodují o novém zařazení do krajské sítě sociálních služeb, a službu s metodikou 3S do krajských sítí v době realizace projektů odmítli zařadit (model 3S byl zařazen do krajské sítě pouze v České Třebové v Pardubickém kraji, kde ji v omezeném rozsahu provozuje KC Petrklíč na základě pilotní realizace v projektu Výzvy B7 OP LZZ v roce 2014-2015).

V současné době je postupně zaváděna služba dle metodiky 3S v Domově důchodců Choceň, který má zařazenu pečovatelskou službu v síti služeb Pardubického kraje, evoluční (kompromisní) cestou, kdy je postupně zaváděn model 3S paralelně se stávající službou s tradičním modelem stálých pečovatelů s převahou práce v DD. Výhodou tohoto postupu je (a tím reaguje na dosavadní negativní vymezení MPSV a všech krajů, vč. kraje Pardubického, vůči modelu 3S), že nedochází ke skokové změně a při zahájení aplikace modelu 3S lze využít stávajících terénních zaměstnanců DD Choceň.

V rovině systémového šíření (plošně v ČR s podporou všech krajů a MPSV ohledně pravidel a legislativy) je situace v tuto chvíli zamrzlá a očekávaných výsledků v této rovině udržitelnosti nebylo dosaženo, naopak podle navržené novely Zákona o sociálních službách se podmínky pro registraci a dotace / kompenzační platby z krajských sítí měly zhoršit. Ani na poli sledování, vykazování a návazné proplácení pečovatelské služby (a dalších terénních služeb) nedošlo k žádoucímu posunu směrem k podmínkám, které by model 3S předem nevyklučovaly z financování sociálních služeb v ČR.



Shrnutí EO 5.1. s detailnějšími informacemi k jednotlivým projektům:

3S

Inovační řešení 3S je cca 1 rok po ukončení projektu realizováno ani ne v polovičním rozsahu oproti poskytování pečovatelské služby v době ukončení projektu (2/2018). Z původních 10 lokalit (z nich v 8 byla realizace služby ukončena) byla 1 rok po ukončení projektu inovace realizována ve 4 lokalitách. Z toho ve 2 lokalitách se jedná o novou realizaci (ASCČR, DD Choceň) a na dvou místech jsou to služby spol. Petrklíč v původních lokalitách. Příčinou utlumení realizace v původních lokalitách a udržení inovace po ukončení realizace v menší míře je chybějící financování s ohledem na odmítání 3S oslovenými kraji (při vstupu 3S do sítě kraje), a to zřejmě hlavně kvůli nejednotnosti ohledně souladu 3S s legislativou, případně s metodikami MPSV a krajů, přičemž určitý vliv mají i lokální (konkurenční) poskytovatelé sociálních služeb. Realizace ASCČR nebyla zařazena do sítě Pardubického kraje, takže její pokračování po ukončení projektu výzvy 82 PO 3 OPZ závisí na možnosti využít jiné zdroje, např. soukromých dárců, resp. požádat o vstup do sítě kraje v r. 2021. Realizace 3S v DD Choceň paralelně se stávající službou je finančně zajištěna s ohledem na financování stávající terénní služby ze sítě kraje, přičemž výkon 3S bude postupně navyšován v návaznosti na roční strop stanovený krajem. Předpokladem je postupné zavádění, detailní vyhodnocení, dokumentace realizace a vytvoření příkladu dobré praxe (případové studie) jako podklad pro stakeholdery pro další rozhodování o 3S.

Projekt byl ukončen v únoru 2018. Rozsah služeb byl dosažen ve výši 18,5 tis. odpečovaných hodin z plánovaných 35 tis. a následně pak cca 8000 v navazujícím projektu. V rámci projektu se nepodařilo dosáhnout zařazení služeb na bázi metodiky 3S do žádné krajské sítě sociálních služeb, takže nedošlo k zajištění standardního financování od krajů, a tím k plnému ověření fungování a nákladovosti 3S za srovnatelných podmínek s jinými službami. Poskytovatel služeb a hlavní partner projektu spol. Petrklíč po ukončení financování z projektu realizaci služeb podle metodiky 3S v regionech převážně ukončil, resp. přešel na smíšený model.

Realizátor je přesvědčen o tom, že navzdory nedosažení plánovaného počtu odpečovaných hodin a nezařazení do sítě sociálních služeb se podařilo prokázat, že metodika 3S zajišťuje služby nejen levněji, ale i kvalitně, což dokládá několika desítkami děkovných dopisů.

Původní představa samovolného šíření 3S (coby úspornějšího modelu), které bude mít možnost získat standardní financování od kraje i pro nové poskytovatele, se přes úspěšnou realizaci v různorodých podmínkách nenaplnila, a to zejména kvůli nepřijetí modelu na úrovni oslovených krajů a MPSV.

Od ukončení projektu do současnosti proběhla za podpory MPSV sekce 8 (ŘO OPZ) - realizace osvětových a komunikačních aktivit se stakeholdery, např. komunikace s MPSV, Sekce 2 ohledně zákonných podmínek pečovatelské služby, vystoupení na semináři MPSV o sociálních inovacích a následná komunikace se Středočeským krajem.



Při komunikaci se stakeholdery došlo ke změně ve formě komunikace a v důrazu na doplnění jednostranné argumentace přes úspory a argumenty o kvalitě a garantované dostupnosti péče v modelu 3S, a to s ohledem na příliš asertivní přístup v minulosti, který u aktérů mohl evokovat obvinění z úmyslné nehospodárnosti. Realizátor proto i opustil přístup zakládání nových středisek v regionech bez předchozí dohody o financování kraje. Místo toho nyní zavádí 3S v Domově důchodců Chocně, který již má financování terénní pečovatelské služby od kraje zajištěné. Cílem je nashromáždit dostatek údajů o (paralelním) zavádění 3S a výsledcích služby (vč. nákladů), přičemž pak bude možné ukázat skutečný potenciál 3S pro systém sociálních služeb v ČR.

Po ukončení (zde evaluovaného) projektu ještě před realizací 3S v DD Chocně byl realizován projekt z výzvy 82 PO 3 OPZ s cílem poskytování terénní sociální péče 3S osobám s demencí. Tuto službu se však opět nepodařilo zařadit do sítě sociálních služeb v Pardubickém kraji, ovšem proto, že tuto žádost již nebylo možné podat kvůli novému zavedení plánování služeb na 3 roky od r. 2019.

V rovině systémového šíření (tj. s podporou všech krajů a MPSV) je situace v tuto chvíli zamrzlá a nebylo dosaženo očekávaných výsledků v této rovině udržitelnosti. Ještě nedošlo ke změně postoje oslovených krajů směrem k akceptaci metodiky 3S a zařazování nových subjektů pracujících podle ní do krajských sítí. Diskuse s odborem 2 MPSV ohledně souladu metodiky 3S s požadavky zákona 108 nevyústily ve shodu a navržená novela spíše možnosti šíření 3S omezí, přičemž pro kraje je vyjasnění legislativních podmínek klíčové (jejich plnění je jednou z podmínek financování sociálních služeb krajů ze strany MPSV).

Podle realizátora je klíčovou součástí systémové změny v sociálních službách nastavení jednoznačných (a srovnatelných) ukazatelů výkonu a nákladů na péči a zajištění jejich jednotnosti, kvality a úplnosti od poskytovatelů, k čemuž zatím nedošlo. Navrhuje proto stanovit jasnou definici 1 hodiny péče a nákladů na 1 hod. péče a následně vyžadovat jednotné vykazování těchto hodnot tak, aby údaje byly srovnatelné. Dalším návazným systémovým prvkem by podle realizátora mělo být, že by kraje hradily poskytovateli stejnou částku za hodinu péče, takže by celková proplácená částka vycházela jen z počtu hodin péče u klienta dle žádosti o příspěvek na péči klienta a zároveň dle výkazu poskytovatele.

V období po ukončení projektu do realizace rozhovoru (02/2018–01/2020) došlo k rychlému růstu platů v sociální sféře, takže se zvýšily náklady na odpečovanou hodinu jak v tradičním modelu, tak v modelu 3S. Zatímco ke konci projektu se začínalo se sazbou kolem 400 Kč / 1h, nyní se to již blíží 500 Kč / 1h. Protože minimálně stejným tempem ale rostou náklady v tradičním modelu, zůstává zachována výhodnost modelu 3S.

A-Giga

Inovace zaměřená na zlepšení podpory zaměstnávání a doprovázení vězňů ve věznici a následně po propuštění, která se v projektu realizovala na pracovišti realizátora A-Giga (call centrum) s cílem snížit recidivu prostřednictvím zvýšení zaměstnanosti vězňů a kvality jejich života, je 1 rok po ukončení projektu realizována ve větším rozsahu než v době jejího ukončení v r. 2019. V původním call centru ve Vinařicích pracovalo 39 vězňů, nyní 60, dále bylo založeno nové call centrum v Kuřimi s cca 50 vězni. Vedle doložení úspěchu inovace v oblasti stabilní nabídky vhodných pracovních míst uvnitř



věznic a dobrých výsledků při jejich následné integraci, je větší rozsah realizace podmíněn mj. zájmem stakeholderů (věznice, Vězeňská služba, klienti call centra), přičemž tento zájem stále trvá. Realizace call center a výběr vězňů do programu je financováno z výnosů call centra (a zajištěno částečně pracovníky věznice), tj. nevyžaduje další veřejné financování. V současnosti je kladen důraz na zajištění služeb doprovodu po propuštění, a to jak v souvislosti s prací, tak s osobním životem, zejm. v oblasti navázání vztahů s rodinou a zajištění důstojného bydlení jako klíčových faktorů pro prevenci recidivy. Doprovádění bude od r. 2020 financováno z projektu výzvy 83 PO 3 OPZ na zlepšení procesů v souvislosti s doprovázením vězňů po propuštění.

V době ukončení projektu pracovalo v call centru ve Vinařicích 39 osob a v současné době tam pracuje cca 60 osob. Probíhá zde v plném rozsahu nastaveném projektem práce s odsouzenými od výběru přes zaškolení a podpůrné skupinové i individuální aktivity (terapie, právní poradenství, adiktologie) až po doprovázení po propuštění (možnost práce v civilním call centru, pomoc s bydlením). Mírné změny doznal pouze nábor, protože díky pozitivní pověsti společnosti A-Giga ve věznici Vinařice se vězni sami hlásí o zapojení. Call centrum funguje zcela bez podpory z EU pouze formou samofinancování. To odpovídá plánům projektového týmu.

Poptávka po inovačním řešení společnosti A-Giga trvá jak ze strany osob ve VTOS, tak i klíčových stakeholderů Generálního ředitelství vězeňské služby a společnosti T-Mobile, který je hlavním klientem.

Na podzim roku 2019 bylo otevřeno nové call centrum v Kuřimi, které je postaveno na modelu inovace nastavené v rámci projektu Změna je možná- chceme změnu. V Kuřimi k dnešnímu dni pracuje cca 50 osob, které jsou vybírány, motivovány a rekvalifikovány obdobně, stejně tak tam probíhají podpůrné skupinové i individuální aktivity (terapie, právní poradenství, adiktologie). Z kapacitních důvodů dosud nezačalo probíhat doprovázení osob propuštěných z VOTS. Zahájení této aktivity je naplánováno v průběhu roku 2020 v návaznosti na projekt Sousédé 83., který je zaměřen na zlepšení procesu doprovázení osob po propuštění do civilního života. Rozšíření na další věznice nebo jiné zaměstnavatele organizace A-Giga nyní neplánuje.

Slabším místem je nedostatečná práce s rodinou a blízkým okolím a také zajištění vhodného bydlení, které nepovede k obnovení kriminální činnosti nebo braní drog. Tuto oblast bude společnost A-Giga řešit v rámci nových služeb, které jsou modelovány v novém inovačním projektu Sousédé 83.

V rámci evaluace se nepodařilo doložit reálná a podložená data, která by dokumentovala celkové zvýšení míry zaměstnanosti (obzvlášť u klientů, kteří se zaměstnají jinde než v call centru realizátora) a snížení recidivy. Realizátor odhaduje (na svém dostupném vzorku) míru recidivy 30 %, což by bylo významné zlepšení oproti celorepublikovému průměru. Zůstává ale otázkou, zda je doba sledování daná horizontem inovačního záměru 6-12 měsíců po propuštění dostatečná pro získání přesvědčivých dat. Přesto lze intervenci považovat za úspěšnou, protože jakékoli zlepšení v těchto oblastech je významným pozitivním posunem. Projekt a jeho aktivity rozšířily možnost zaměstnávání vězňů, a to i vězňů s dlouhodobými tresty nebo vězňů, kteří nemohou pracovat mimo věznici. Současně zapojené osoby ve VTOS získaly nové příležitosti a možnosti osobního rozvoje, které mohou uplatnit po propuštění z výkonu trestu.



A-Giga má zajištěný odbyt pro své služby v podobě dvou významných klientů. Další snížení nebo navýšení počtu pracujících osob je závislé na počtu a velikosti zakázek, které společnost A-Giga získá.

RRH

Inovace v zajištění bydlení pro sociálně vyloučené rodiny s dětmi v Brně formou přidělení bytu náhodným výběrem bez nutnosti splnit další podmínky, zejm. bezdlužnost, se realizuje v obdobném rozsahu (stále je v přidělených bytech cca 80 % rodin), přičemž pomocí výzkumu byly zjištěny prokazatelné efekty na kvalitu života rodin, zejm. dětí. Pro ně je primární stabilní zázemí bez nutnosti se často stěhovat a žít v nevyhovujících podmínkách. Obdobně v Brně pokračuje paralelní program k RRH pro individuální bezdomovce v počtu 65 bytů. V městských částech Brna, ani v dalších obcích a městech se RRH zatím nerozšířil, nicméně díky zkušenostem a výzkumu RRH v Brně byla vyhlášena výzva 108 PO 2 OPZ, která umožňuje financovat zavádění RRH v dalších obcích a městech.

Větší šíření v samotném Brně naráží na odmítání současného vedení města, pro které bylo RRH důležitým tématem ve volbách. Současně to odráží i nezáměr městských částí, a to z důvodu nedostatku vlastních bytů a dále, protože necítí odpovědnost za sociálně vyloučené, pokud nejsou obyvateli jejich obce (MČ), a také z důvodu benevolentního výběru rodin a případně kvůli problémům se sousedským soužitím.

Na systémové úrovni závisí rozšíření RRH podle zástupce NNO na přijetí zákona o sociálním bydlení, který by stanovil jednotné definice, postupy, pravidla a financování zajištění bydlení pro sociálně vyloučené.

Ke konci projektu (08/2018) si bydlení udrželo 48 z 50 podpořených rodin. V době realizace evaluačního rozhovoru (01/2020) bylo stále v městských bytech zabydleno 41 rodin + 1 klientka měla jiné bydlení ve standardním bytě, byť ten „projektový“ musela opustit kvůli dluhům. Z těchto 41 rodin 3 neměly platnou nájemní smlouvu s městem, (kvůli dluhům na nájemném), ale stále bydlely v původních bytech a probíhala jednání o řešení celé situace. Byl tak naplněn cíl, že 80 % z podpořených rodin si udrží bydlení.

Mezi navazující úspěchy patří stabilizace životních podmínek (zejména u dětí), větší zapojení se do místní komunity a získání přístupu k sociálním službám s vyšším prahem. Zároveň vývoj situace zabydlených rodin je dynamický a proměnlivý. Je těžké předvídat aktuální situaci v rodině. S tím, jak z rodiny odchází/přichází partner hlavní komunikační osoby (obvykle ženy – matky), jak se podaří získat zaměstnání nebo dojde k jeho ztrátě a jak se vyskytují jiné problémy (např. domácí násilí), se mění situace rodiny včetně její schopnosti platit nájem.

Proti projektu se v Brně zejména v období před komunálními volbami 2018 zvedla poměrně silná vlna kritiky zaměřená mj. na dluhy cílové skupiny na nájemném, problémy v soužití v nové lokalitě či na „nespravedlivé“ přidělení nedostatkových bytů. Nové vedení města se pak zejména verbálně od projektu distancovalo a zastavilo původně plánované rozvojové aktivity, které měly směřovat až k vymýcení bezdomovectví v Brně na tzv. funkční nulu (= bez domova nebude žádná rodina a žádný jednotlivec, který bude chtít bydlet a bude při získání bydlení spolupracovat).



V reálné rovině se u projektu RRH zastavilo plánované šíření v Brně (plán přidělit každý rok cca 50 bytů rodinám z cílové skupiny), ale nikoli jeho udržitelnost jako taková: zabydlené rodiny při plnění podmínek v bytech nadále bydlí a partner původního projektu získal nové granty z ESF, díky nimž jim po skončení projektu dosud (01/2020) poskytuje i sociální služby. Jednotkové náklady jsou v navazujících službách a projektech analogické.

Vedle RRH pro rodiny v Brně existuje ještě (nedotační) projekt na zabydlování jednotlivců bez domova podle metodiky housing first, který pracuje s cca 65 byty. Jeho se mediální tlak tolik nedotkl, protože dluhy jednotlivců za menší byty nerostou tak rychle a do takových výšek. Zároveň k němu má veřejnost pozitivnější vztah „lidé bez domova, kteří potřebují pomoci“, zatímco u RRH se hodně rozvinul narativ „Romská rodina, která vybydlela jeden byt a nyní dostává ke zničení další“. U projektu pro jednotlivce tak probíhá i nové přidělování bytů osobám z cílové skupiny, ale pouze v případě uvolnění bytů do tohoto projektu vložených, zastavilo se plánované přidávání nových bytů do systému.

Partner projektu, IQ Roma servis se přednáškovou činností a konzultacemi podílí na šíření zkušeností do dalších měst a dalších organizací. Sám tyto akce nepořádá, ale účastní se aktivit MPSV, Agentury pro sociální začleňování a Platformy pro sociální bydlení. Konzultoval také připravované znění výzvy 108, které šíří inovaci na bázi principu housing first do celé republiky, přičemž nakonec i město Brno podalo žádost s projektem zahrnujícím 20 bytů.

Art Movement

Inovace v podporovaném zaměstnávání (stážích) prostřednictvím oslovení a zapojení zaměstnavatelů skrze audiovizuální projekci o životě a vnímání osob se zkušeností s duševní nemocí se 1 rok po ukončení projektu realizuje pravděpodobně v o něco menším rozsahu. Cíl současného projektu je 80 podpořených, cíl původního projektu byl 120, dosaženo 105. Po ukončení projektu je projekce využívána partnery v regionech, přičemž někteří oslovení zaměstnavatelé se následně aktivně zapojují do realizace tréninkových prací (placených stáží) v návazném projektu z PO 2 OPZ. Z hlediska regionálního má inovace stejný rozsah – realizuje se na území 5 krajů, které jsou odlišné od krajů původního projektu. V navazujícím projektu došlo k několika změnám na základě zkušeností z předešlého projektu: stáže jsou placené z projektu (jako tréninková pracoviště), realizace trvá delší dobu – 3 místo 2 let, a je tak dostatek času na práci se zaměstnavateli, kteří se musí seznámit s potřebami CS a následně upravit pracoviště a realizovat stáž; je kladen důraz na individuální přístup a párování podle potřeb a možností obou stran skrze sociální pracovníky regionálních NNO. K významným podmínkám realizace inovace ve větším rozsahu a s očekávanými efekty patří systémové nastavení práce s klienty z CS na ÚP a vyhledávání vhodných zaměstnavatelů, dále nastavení možnosti proplácení mzdy ÚP po dobu účasti na stáži / tréninkovém pracovišti. K tomu zatím nedošlo, nicméně to ani nebylo ambicí realizátora (v současnosti hradí mzdy z projektu ESF).

Podařilo se zapojit celkem 105 osob (osobami byli v rámci tohoto projektu rozuměni jak zaměstnavatelé – podpořeno 53 zaměstnavatelů, původně celkem 60, tak i osoby se zkušeností s duševním onemocněním – podpořeno 52 osob, původně celkem 60). Toto bylo dáno metodikou při podávání žádosti (tj. 105 ze 120 původně plánovaných). Celkem bylo úspěšně podpořeno 54 osob



(tedy 27 zaměstnavatelů, kteří stáž poskytli a 27 osob se zkušeností s duševním onemocněním) a podpořeno 51 osob, které dostaly podporu při přípravě stáže (zaměstnavatelé i stážisti z cílové skupiny), ale nakonec na stáži neabsolvovaly požadovaných 40 hodin.

Mobilní projekci vidělo celkem 1300 osob, z toho bylo cca ¾ zaměstnavatelů. Samotná interaktivní audiovizuální projekce je významná pro osvětu, pro změnu vnímání světa osob se zkušeností s duševním onemocněním. Nepodařilo se ale prokázat přímou souvislost se zapojením do projektu a realizací stáže.

Počet získaných zaměstnání (pracovních míst) nebyl v rámci projektu sledovaným indikátorem, a proto ho realizátor ani nijak systematicky nesledoval. Ve většině organizací se jednalo o práci na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Po skončení podpory byla podle výsledků šetření pravděpodobně místa zrušena, nebo obsazena jinými osobami z řad mimo cílovou skupinu osob se zkušeností s duševním onemocněním.

Projekt Paralelní životy III se realizoval v době ukončení podpory celkem v 5 krajích: Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Plzeňský kraj, Pardubický kraj a Královéhradecký kraj

V současné době pokračuje šíření inovace formou realizace projektu Paralelní životy IV, který se liší v regionech realizace – Jihočeský kraj, kraj Vysočina, Liberecký kraj, Moravskoslezský kraj a Karlovarský kraj.

Další rozdíly mezi projekty Paralelní životy III a Paralelní životy IV spočívají ve změně stáží na „tréninková místa“. Zde jsou již osoby se zkušeností s duševním onemocněním přímo placeny z projektu formou přímé podpory (DPČ). Podpořených by mělo být 80 osob se zkušeností s duševním onemocněním. Tato změna vede k jejich větší motivaci si práci udržet. Toto nové nastavení vyplynulo ze zkušeností z projektu Paralelní životy III, kdy byly stáže neplacené.

V navazujícím projektu Paralelní životy IV také není mezi aktivity zařazena audiovizuální projekce. Natočení nového filmu bylo vyškrtáno z projektové žádosti. Společnost Art Movement následně zpřístupňuje audiovizuální projekci zájemcům z řad zaměstnavatelů (formou zapůjčení) pro pracovní veletrhy, realizuje projekce pro studenty a jiné akce. To vede k dalšímu šíření a udržitelnosti projektu.

V současné době na jednoho konzultanta (součást aktivit v projektu Paralelní životy III i novém Paralelní životy IV) připadá méně zaměstnavatelů, a proto se jim může více věnovat na individuální úrovni. Významnou pozitivní změnou je také skutečnost, že tento projekt má trvání 3 roky, což umožní posunout práci s osobami se zkušeností s duševním onemocněním i zaměstnavateli na individuálnější úroveň a lépe párovat nabídku míst s konkrétními lidmi. Výsledkem by mělo být menší procento nedokončených účastí na tréninkových místech než v projektu Paralelní životy III, kde se „pracovní úmrtnost“ pohybovala okolo 50 %.

Realizátor v novém projektu spolupracuje s regionálními neziskovými organizacemi i zaměstnavateli, kteří spolupracovali v rámci předchozího projektu především s těmi, kteří působí ve více regionech. Jedná se o cca 10 zaměstnavatelů.



Původně plánovala společnost Art Movement vytvořit širší síť zaměstnavatelů, kteří by v aktivitách pokračovali, ale nakonec se především z časových důvodů zaměřila na splnění indikátorů projektu.

Do projektu se zapojili především menší zaměstnavatelé, z nichž mnozí již měli zkušenosti se zaměstnáváním osob se zkušeností s duševním onemocněním. Ukázalo se, že větší zaměstnavatelé reagují na audiovizuální instalaci, ale jsou nepružní – veškeré schvalovací procesy probíhají podstatně déle.

Výsledný dopad na cílovou skupinu lze rozdělit do dvou pohledů. Zaměstnavatelé, kteří se do realizace zapojili, získali touto cestou potřebnou pracovní sílu, díky které mohli rozvíjet vlastní podnikání. Tato pracovní síla nepobírala mzdu a v návaznosti na to získali zaměstnavatelé i finanční úlevu.

Pozitivní dopady a zlepšení života osob se zkušeností s duševním onemocněním jsou v první řadě možnosti získání (nebo obnovení) pracovních návyků a získání zkušeností s pracovním provozem, možnost ukázat jak okolí, zaměstnavateli, a v neposlední řadě i sám sobě, že zvládne práci, vytažení z prostředí domova, a především možnost získat práci, a snížit tak svou závislost na pomoci ostatních.

Protože není přesně zdokumentováno, kolik pracovníků si udrželo své pracovní místo a jak dlouho, je nutné zvážit, jaký dopad mělo krátkodobé vytržení z komfortní zóny v rámci stáže, snaha o adaptaci na pracovní život a následné ukončení stáže. Přestože s osobami se zkušeností s duševním onemocněním pracoval pracovní asistent, který jim pomáhal s adaptací, docházelo k ukončení stáže z důvodu nevládnutí režimu, zhoršení zdravotního stavu, problémům s dojížděním a podobně.

Jako demotivující vidí realizátor fakt, že v době stáže nepobíraly osoby se zkušeností s duševním onemocněním žádný plat (ani jinou alternativní odměnu). Toto je vyřešeno v návazném projektu přímou podporou osob se zkušeností s duševním onemocněním v době účasti v tréninkovém místě.

Occasio

Inovace na zvýšení dostupnosti financování sociálních podniků, které zaměstnávají znevýhodněné na TP, formou mikropůjček poskytnutých od individuálních investorů (příp. více investorů přes webovou platformu) se 1 rok po ukončení projektu realizuje v mírně větším rozsahu (12 investorů na konci realizace projektu, 16 investorů cca 1,5 roku po jeho ukončení, stejný počet příjemců půjček, bylo poskytnuto více půjček 1 subjektu). Podporu ve formě finančního mentoringu obdrželo 109 organizací a dále byla poskytnuta podpora při zaměstnávání znevýhodněných na TP. Finanční mentoring podnikatelů je v současnosti podle potřeby dostupný v rámci projektu MPSV, případně u realizátora. Úvěrové aktivity se rozšiřují i regionálně – jsou k dispozici ve všech krajích kromě Karlovarského. V období od ukončení projektu došlo ke kvalitativnímu rozvoji inovace, kdy realizátor připravuje možnost více investorům realizovat 1 úvěr prostřednictvím webové platformy s poptávkou po financování ze strany podnikatelů. Tak by mělo být osloveno více investorů – je sníženo riziko pro 1 investora a zvyšuje se také velikost 1 úvěru. V rámci aktivit na podporu šíření tohoto modelu financování se realizátor účastní v PS MPSV pro návrh zákona o sociálním podnikání, který by měl nastavit jasné definice, pravidla a podmínky pro financování aktivit sociálních podniků (zaměstnavatelů znevýhodněných), čímž by mj. snížil riziko investorů (část příjmů spojená se zaměstnáváním znevýhodněných by byla stabilní a předvídatelná).



V době ukončení finanční podpory projektu Šance na rozvoj II se aktivity vyplývající z cílů projektu realizovaly v plné šíři. Realizoval se mentoring, který využilo celkem 109 organizací, bylo poskytnuto celkem 42 mikroúvěrů pro 10 organizací v objemu 20.000 - 480.000 Kč. Zapojeno bylo po dobu trvání projektu celkem 21 investorů. Počet spolupracujících investorů v době ukončení finanční podpory se pohyboval v počtu 10-12. Díky párování jeden investor = jedna organizace se jedná i o počet podporovaných organizací v době ukončení financování. Návratnost půjček byla 100%. Ve významné části organizací, kde proběhl mentoring (součást aktivit projektu) nebylo nezbytné následně poskytovat mikroúvěr, protože stačilo upravit model financování nebo realizovat zefektivnění práce.

Dalším parametrem byl počet vytvořených pracovních míst (nebo pracovních míst, která nemusela být zrušena) díky zapojení do projektu. Celkem v průběhu trvání projektu získalo pracovní místo a podporu po dobu zaměstnání 33 osob (do projektu jich vstoupilo 36, celkově v rámci indikátorů vykázáno 30). Pravděpodobně 60-65 % z nich si i pracovní místo udrželo.

V současné době společnost OCCASIO zprostředkovává 23 mikroúvěrů (v objemu 60.000 Kč - 500.000 Kč) pro 16 organizací a spolupracuje s cca 29 investory. 12 žádostí o mikroúvěry je v procesu schvalování. V dalších 4 organizacích probíhá pouze mentoring.

Aktivity spojené s pomocí zaměstnancům a jejich podporu po nástupu do zaměstnání byla předána místním lokálním organizacím, které tuto činnost dělají a financují v rámci své sociální práce.

Finanční mentoring (který je chápán jako významný benefit projektu) se realizuje pro zaměstnavatele zdarma prostřednictvím mentorů, kteří pracují v rámci jiného projektu MPSV a jsou z něj také hrazení. Projekt probíhá paralelně a není s činností společnosti OCCASIO propojen jinak než na úrovni sdílených (předávaných) informací.

Po ukončení tohoto projektu plánuje společnost OCCASIO, že základní mentoring bude poskytovat zdarma, případně bude v budoucnu zpoplatněna. Díky těmto změnám došlo k snížení nákladů a také k nižším nárokům na počet zaměstnanců realizátora.

V současné době působí projekt mikro financování aktivně ve všech regionech České republiky kromě Karlovarského kraje, kde se dlouhodobě nedaří rozšířit aktivity projektu.

Pro další šíření inovace realizátor připravuje možnost sdílení investičních příležitostí. Vedle zachování stávajícího modelu bude možné, aby se na jednom mikroúvěru podílelo více investorů. Tím by se umožnilo čerpání vyšších mikro půjček a současně dojde ke snížení rizika pro investory i organizace, snížení úvěrové angažovanosti, umožní to zapojení i drobných investorů, a to i na lokální úrovni.

Pozitivní dopad pro zaměstnavatele a jejich zaměstnance z řad znevýhodněných osob přináší projekt především možnost nového typu financování, který jim pomáhá efektivně finanční zdroje využívat, získat finanční stabilitu, a tak dosahovat lepších obchodních výsledků, což vede k zvyšování nebo trvalému udržení počtu pracovních míst. Výsledek pro znevýhodněné zaměstnance je v návaznosti na to možnost pracovního uplatnění, a tím zvýšení kvality života.



3.1.2 EO 5.2. Jaké faktory ovlivňují udržitelnost projektů?

Shrnutí EO 5.2. napříč projekty:

Společným faktorem, který ovlivňuje udržitelnost projektů je ekonomická situace společnosti a situace na trhu práce.

V době ekonomického růstu a mimořádně nízké nezaměstnanosti hledají organizace všechny cesty, jak uspokojit své zákazníky a pro to potřebují dostatek pracovníků. Toto rozhodně mělo pozitivní dopad na realizaci a následnou udržitelnost projektu společnosti A-Giga, které měla a má dostatek zakázek pro call centra ve věznici ve Vinařicích a nově i ve věznici v Kuřimi.

Také doba prosperity ovlivňuje u projektu OCCASIO možnosti a zájem investorů i odbyt výrobků či služeb organizací, díky němuž jsou organizace schopné řádně splácet půjčené peníze. Druhým ekonomickým faktorem, na kterém závisí udržitelnost projektu, je výše úrokových sazeb v bankovních institucích nebo institucích jim podobných. Pokud by se úrokové sazby v bankách zvýšily, je zde velká pravděpodobnost, že by investoři namísto poskytování mikropůjček, raději ukládali své finanční prostředky právě do lépe zúročených (a případně i méně rizikových) produktů bankovních či jiných institucí.

Nedostatek pracovních sil pozitivně ovlivňuje i ochotu zaměstnavatelů vyzkoušet spolupráci s osobami se zkušeností s duševním onemocněním v projektu společnosti Art Movement. Druhým dopadem situace na trhu práce byla ale skutečnost, že pracovníci s lehčím průběhem svého onemocnění našli zaměstnání standardními způsoby. Proto bylo v rámci projektu obtížné najít „stážisty“ s menšími problémy (se kterými organizace dříve pracovala) a bylo nutné se přeorientovat na klienty, kteří mají vážnější potíže a větší omezení pro výkon standardního zaměstnání na otevřeném trhu práce. Zde se ukázala nedostatečná práce s osobami s těžším handicapem, které se nepodařilo dobře připravit na zaměstnání, které by si pak udrželi.

U projektu 3S se tento faktor příliš neprojevil v tom, že by se nedařilo nacházet pracovníky na flexibilní a zkrácené úvazky v domicilu klienta. Přestože to v ekonomické konjunktuře bylo obtížnější, než kdyby byla vyšší nezaměstnanost, nemělo to zásadní dopad na fungování a šíření projektu. Naopak skutečnost, že v systému byl relativní dostatek prostředků vedla k oslabení hlavního argumentu ve prospěch metodiky 3S, tedy že dokáže zajistit sociální služby výrazně levněji. Nejméně výrazný byl tento faktor u projektu RRH. Dostatek pracovních příležitostí usnadňoval osobám z cílové skupiny získání zaměstnání (a pak bylo snazší platit nájem a dodržet podmínky projektu), nicméně s ohledem na jejich specifické životní situace si byty ani tak všichni nedokázali udržet. Z druhé strany rostoucí poptávka po bytech a rostoucí ceny nájmu i nemovitostí zvyšovaly tlak okolí na to, aby byty nebyly v takové míře přidělovány této cílové skupině zejm. bez standardního doložení bezdlužnosti vůči obci a státu.

V době zpracování této zprávy už ekonomika čelila korona virové epidemii, jejíž závažnost a důsledky pro udržitelnost projektů ještě nelze zcela přesně zhodnotit. Nicméně lze důvodně předpokládat, že poroste nezaměstnanost a soukromé i veřejné organizace budou muset šetřit, což může přesně obrátit



polaritu výše popsaných dopadů. Tedy může jít o významnou příležitost pro šíření inovace 3S, naopak to může snížit poptávku po práci vězňů či handicapovaných osob v projektech A-Giga a Art Movement.

Z uskutečněných rozhovorů také vyplývá, že dalším zásadním faktorem udržitelnosti některých projektů je jeho financování veřejnými prostředky. U projektu Art Movement zaměstnavatel s realizací podotkl, že se nebrání v případě pokračování projektu zaměstnat osobu s DN, protože mu velice vyhovovalo, že zaměstnanec nebyl odměňován z jeho prostředků. Navíc je nutné, aby se o osoby s DN před nástupem na stáž nebo do zaměstnání aktivněji postaral sociální pracovník, aby je připravil. V období šíření inovace po ukončení projektu společnosti Occasio jeho významnou součástí – dobře zvolený a realizovaný finanční mentoring, který také významně napomohl dosažení 100% návratnosti vkladů investorů – převzalo MPSV v rámci jiného projektu, tudíž zde hrají veřejné prostředky roli, i když ne zcela přímou a zásadní. Pokud by takováto podpora v budoucnu nebyla, společnost Occasio, bude poskytovat finanční mentoring v základní podobě sama. Z principu projektů 3S a RRH je jednoznačné, že zde budou veřejné prostředky vždy hrát zásadní roli. Už jen z toho důvodu, že hlavními stakeholdery jsou organizace financované státem/krajem/obcí nebo samotné kraje či obce. U projektu A-Giga je za předpokladu dostatku klientů poptávajících služby call centra možné, že zde nebude potřeba investovat veřejné prostředky.

Vedle dostupnosti peněz jsou důležité i další dostupné zdroje lidské i materiální. Úspěšnost projektu RRH ovlivňuje dostupnost bytového fondu, který může realizátor projektu nabídnout cílové skupině tak, aby byly dostatečně velké, ve vyhovujícím stavu a mimo vyloučené lokality, případně i mimo lokality, kde jsou předem negativně naladěni sousedé. V případě 3S se tento faktor transformuje do podoby sporu o zdroje, protože zatímco podle metodiky 3S jsou jimi navrhované zdroje dostatečné, pro kraje coby zadavatele sociálních služeb by bylo potřeba mít více personálu na stabilnější úvazky a automobily pro cestování za klienty.

Dalšími faktory udržitelnosti a dalšího šíření motivace je u hodnocených projektů i udržitelnost celkové koncepce podpůrných aktivit, které byly v rámci projektů nastaveny (například: finanční mentoring, koncepce výběru a motivace osob ve výkonu trestu, doprovázení a poradenství osobám po propuštění z VTOS, pracovní asistent, regionální koordinátoři zaměstnavatelů ad.). Na dosažení cílů a myšlenky inovace je nezbytné průběžně se zapojenými organizacemi a lidmi pracovat, podporovat je a pomáhat jim.

Rizikovým faktorem může být náročná administrativní práce v době realizace projektů. Bylo by vhodné tuto zátěž buď celkově systémově snížit, nebo přenést na realizátory projektu nebo poskytovatele finanční podpory.

Zásadním faktorem napříč projekty je součinnost se stakeholdery, blíže popsána v následující EO. A to jak v rovině zahrnutí všech relevantních stakeholderů i relevantních realizačních partnerů, tak v získání jejich podpory pro projekt, pro kterou je potřeba efektivní advokační práce, která velmi výrazně ovlivňuje zapojení hlavních stakeholderů do projektu. V případě, že advokační práce není vedena dostatečně efektivně (např. argumentace u projektu 3S s důrazem na úspory se mýjela s prioritami krajů – dostupnost a kvalita služeb), hrozí zde riziko nezájmu (až odporu jako v případě RRH) ze strany stakeholderů (primárně městské části / obce), kteří jsou pro realizaci a udržitelnost

projektu zásadní. Zde lze poukázat na efektivní advokační práci u projektu A-Giga, ve které v první řadě zásadní stakeholdeři a realizační tým spolupracují, a v druhé řadě i velmi zdařile spolupracuje cílová skupina vězňů, kteří se díky dobré pověsti tohoto projektu do něj sami hlásí. Zejména u projektu RRH je pak důležitý i rozměr advokační práce či „PR projektu“ nejen směrem ke stakeholderům, ale i k veřejnosti, která silně ovlivňuje přístup obcí / městských částí k sociálnímu bydlení. Negativní obraz cílové skupiny a projektu využívající reálné problémy (dluhy na nájmu, problémy v soužití v lokalitě) v očích veřejnosti podnítil a podpořil odpor části politických sil vůči projektu, který vedl k zastavení šíření inovace v Brně.

Posun inovace do podoby systémové změny koreluje s požadavky na legislativní změny v případě některých projektů pozitivně (šíření modelu RRH by napomohlo přijetí Zákona o sociálním bydlení, které se však stále odkládá) v jiných spíše negativně (plánovaná změna zákona 108 a zavedení normativů pro sociální péči by dále ztížilo prosazování metodiky 3S do sociálních služeb).

Shrnutí EO 5.2. s detailnějšími informacemi k jednotlivým projektům:

3S

Důležitým faktorem udržitelnosti je spolupráce se stakeholdery a komunikace s nimi. V projektu oslovení stakeholdeři (kraje, obce, další poskytovatelé sociálních služeb) zatím příliš nejevili zájem o metodiku 3S, což mj. vede k postupné demotivaci hlavního iniciátora projektu, který proto před dalším projektem a snahou prosadit do se službou 3S do sítě sociálních služeb preferuje nyní práci v DD Choceň, jehož terénní služby již v síti zařazené jsou – ty chce postupně, evolučně a kompromisně přeměňovat podle metodiky 3S.

Nedostatek osob ochotných pracovat na flexibilní a zkrácené úvazky se neukázal jako limitující. Zejména v první fázi zavádění služby v malých počtech hodin (řešených vesměs na DPP) se daří získávat zájemce o práci i v malých obcích. Relativně největší problém je ve fázi následující, kdy už je objem práce větší (0,1 – 0,3 úvazku), ale ještě nestačí na 0,5 + úvazku, zde část pracovníků odpadá mj. z důvodu konzervativních představ, že zkrácený úvazek by měl být právě alespoň 0,5.

Z hlediska dotazovaného kraje jsou stále nejdůležitějšími faktory kvalita a dostupnost péče. Metodiku 3S v tomto kontextu nehodnotí negativně, zároveň setrvává na pozici, že je vhodná zejména pro osoby v určité speciální situaci, případně v periferních oblastech, zatímco v oblastech s velkou koncentrací klientů je vhodnější (byť méně efektivní) klasická služba s většími zdroji (auta, lidí v rezervě), která je schopná pružněji reagovat.

Případnou systémovou změnu si zástupce projektového týmu představuje tak, že by veřejná správa zavedla jednotná a jasná pravidla, jak se má počítat odpečovaná hodina a tyto hodiny by začala sledovat. Klienti by dostávali příspěvek na péči nikoli podle stupně postižení, ale rovnou podle počtu hodin, na které mají nárok. Všichni poskytovatelé sociálních služeb by pak měli dostávat na odpečovanou hodinu stejnou částku, pak by se metodika 3S spontánně prosadila. Posun inovace na



systémovou změnu zároveň není v blízké budoucnosti pravděpodobný, pokud se výrazným způsobem nezmění externí podmínky a nebude třeba začít v sociálních službách podstatným způsobem šetřit. Dosavadní vývoj s plánovanými změnami zákona č. 108 případně se zavedením normativů do sociální péče se zatím jeví spíše jako rizika ohrožující rozšíření inovace.

A-Giga

Faktory, které v největší míře ovlivňují další fungování aktivit a šíření inovace nastavené projektem Změna je možná- chceme změnu, jsou čtyři.

Celková ekonomická situace, která ovlivňuje a bude ovlivňovat počet klientů a počet a velikost zakázek, které společnost A-Giga získá. V současné době uvádí A-Giga 2 stálé klienty. Vidíme jako jisté riziko, zda tento počet bude dostačující pro další fungování call center. Doporučujeme se zaměřit na získávání i dalších klientů, a to i vzhledem k očekávané recesi.

Situace na trhu práce má vliv na lidské zdroje, které jsou potřebné pro práci s vězni přímo ve věznicích ať už se jedná o odborné pracovníky (terapeuty, poradce a podobně) tak i personál věznice, který zajišťuje dozor. Zde se naopak dá očekávat změna po předvídaném zvýšení nezaměstnanosti.

Dobře fungující proces výběru, zaškolení a motivování vězňů vede ke snížení počtu osob, které nedokončí rekvalifikaci nebo z jiných důvodů s prací v call centru končí. Tento proces je dobře nastaven a je nezbytné tuto úroveň udržet, případně ještě zlepšit více individuálním přístupem ke každému zájemci o práci v call centru.

Důležitá je možnost konkrétních věznic vybrat a přizpůsobit prostory a režim pro specifika call centra. Také v různých věznicích je různá skladba osob ve VTOS, což ovlivní možnosti zájmu vězňů o práci v call centru.

RRH

Mezi klíčové faktory úspěšnosti projektu patří soužití zabydlených rodin s původními obyvateli domu či lokality, kam jsou nastěhováni. Podle zástupce NNO byly problémy mediálně zveličené, k významnějším problémům došlo jen ve dvou domech a z toho v jednom případě vyústily k vystěhování rodiny z daného bytu. Klienti projektu měli zájem situaci řešit a problémy byly často i na straně původních obyvatel. S tím souhlasí i zástupce MČ, který upozorňuje na velkou míru předsudků v naší společnosti (sousedům je třeba situaci předem dobře vysvětlit a snížit jejich obavy) a na fenomén „známých“ zabydlených rodin, kteří se za nimi stahují a většinou působí větší problémy než zabydlená rodina sama. Po ukončení projektu a přestěhování jedné rodiny se počet stížností a konfliktů snížil.

S faktorem soužití souvisí i vhodnost bytů poskytnutých cílové skupině k bydlení. Cca 20 % poskytnutých bytů bylo spíše nevhodných, a to v kombinaci parametrů velikost bytu s ohledem na počet členů rodiny, kvalita/stav bytu a jeho umístění ve vyloučené lokalitě.

Vzrušená debata se vede ohledně principu „zásluhovosti“ pro přidělení bytů, jež bylo i heslem odpůrců projektu v komunálních volbách. V situaci omezené nabídky bytů musí město vážit, kolik jich alokuje,



jakým cílovým skupinám. Panuje širší shoda na tom, že část bytů bude přidělována pro sociální účely, přičemž jedním z klíčových faktorů je ohroženost cílové skupiny. Zástupce NNO se domnívá, že nelze předem určit, kdo bude v zabydlení úspěšný, zatímco zástupce MČ to považuje za možné a vhodné (vyloučit např. rodiny s výskytem závislostí apod.).

Klíčový byl dále faktor zadluženosti: Při šetření v období udržitelnosti platilo, že ze 41 rodin, které stále ještě bydlí v přidělených bytech, jich 38 plní podmínku, že minimálně jednou za rok jsou zcela bez dluhu na nájemném. Celkem zhruba polovina rodin má aktuálně nějaký (různě velký) dluh na nájemném.

Kumulativní dluh po skončení projektu roste. Pokud počítáme rodiny stále ještě bydlící, tak mírně, pokud zahrneme dluh i u rodin, které bydlení opustily, tak je nárůst výrazný, protože největší nárůst dluhu nastává v období mezi tím, kdy rodina přijde o nájemní smlouvu (a tím i dávky na bydlení) a samotným aktem vystěhování (9 rodin, které bydlení ztratily, dluží na nájemném dohromady přes 500 tis. Kč).

V rámci projektu se osvědčil princip asertivní sociální práce, v jehož rámci sociální pracovníci nečekají, až si klient požádá o pomoc, ale aktivně se dotazují na jeho problémy a hledají řešení.

Na konci projektu se v Brně osvědčila spolupráce sociálních pracovníků s pozicí bytového ombudsmana, který klienty v případě dluhů na nájemném upozorňoval, že mohou přijít o bydlení. Sociální pracovník pak pomáhal tuto situaci klientům řešit.

Rizikem pro stávající cílovou skupinu je tak především skončení navazujících projektů, z nichž je financována sociální práce, která je dále podporuje nad rámec klasických sociálních služeb zařazených do sítě.

Do systémové podoby by se inovace mohla posunout zejména v případě přijetí Zákona o sociálním bydlení, který byl ovšem odložen na neurčito.

Art Movement

Základním faktorem případné udržitelnosti projektu je situace na trhu práce, a tím dostupnost dostatečného počtu zájemců o práci z řad osob s DN s reálným potenciálem (znovu) zahájit pracovní kariéru. Realizátor projektu v době jeho trvání získával (díky minimální nezaměstnanosti) zaměstnance především z řad osob se závažnějším duševním onemocněním, které způsobovalo výkyvy v jejich výkonnosti a kladlo větší nároky na zaměstnavatele z pohledu možného přizpůsobení podmínek konkrétnímu pracovníkovi.

Na druhou stranu situace na trhu práce, tj. nedostatek pracovních sil, pomáhá zájmu zaměstnavatelů o zaměstnání osob se zkušeností s duševním onemocněním. Ukázalo se, že toto fungovalo u malých zaměstnavatelů, kde nebyl problém upravovat pracovní podmínky.

Dalším faktorem, který ovlivňuje udržitelnost inovace, je faktor délky projektu, tedy času. Jak ukázala zkušenost z projektu Paralelní životy III, je časově náročné na základě pečlivého průzkumu trhu



vyhledávat zaměstnavatele i vhodné osoby se zkušeností s duševním onemocněním pro zapojení do projektu.

Jako významný faktor realizátor projektu i zaměstnavatel s realizací uvádí roli konzultantů a pracovních specialistů. Konzultanti působí v oblasti práce se zaměstnavateli, jejich vyhledáváním, vysvětlováním cílů a záměrů, propojují zaměstnavatele a zaměstnance, jsou mediátory jejich vyjednávání, pomáhají zaměstnavatelům s administrativou a připravují dílčí podklady pro interní evaluaci a monitorovací zprávy. Pracovní specialisté podporují osoby s duševním onemocněním a pomáhali jim zvládnout přechod do pracovního režimu. Byli k dispozici dle potřeby průběžně po celou dobu stáže (typicky s nejvyšší intenzitou na začátku a při ukončování stáže). Konzultanti i pracovní asistenti jsou hrazeni z projektu a jsou aktivní i v návazném projektu Paralelní životy IV.

Dalším faktorem udržitelnosti podle realizátora společnosti Art Movement je financování. Projekt Paralelní životy III i navazující projekt Paralelní životy IV je na externím financování závislý. V současné době je financován z grantu EU v dlouhodobém horizontu by financování zcela nebo částečně mohl převzít stát. Plná finanční soběstačnost není v oblasti podporovaného zaměstnávání dosažitelná.

Rizikovým faktorem udržitelnosti je realizátorem hodnocena především vysoká administrativní náročnost při celkové realizaci projektu, zejména ve vykazování. Tato náročnost snižovala i ochotu zaměstnavatelů se do projektu zapojit. Pro udržení aktivit projektu by bylo potřebné zvážit možné zjednodušení nebo pomoc s administrací na úrovni poskytovatele dotací.

Dalším významným rizikovým faktorem je skutečnost, že zaměstnavatel předem nezná zdravotní stav budoucího spolupracovníka a nedokáže tak předvídat možné komplikace. V návazném projektu Paralelní životy IV je tento faktor zohledněn především v individuálnější přístup konzultanta a v zapojení zaměstnavatelů, kteří již mají zkušenosti v předchozím projektu.

OCCASIO

O udržitelnosti aktivit projektu bude v budoucnu rozhodovat především zájem organizací a zájem investorů. To bude celkově ovlivněno především stavem ekonomiky.

V současné době je zájem organizací stabilní, meziročně stabilně stoupá o cca 20–25 % a tento trend realizátor očekává i nadále, pokud nedojde k zásadním změnám v ekonomice. I zájem investorů je závislý na ekonomické situaci. V době, kdy je dostatek volných peněz a banky jsou pro investory neatraktivní (díky svým nízkým úrokovým sazbám) realizátor předvídá stabilní nebo rostoucí zájem. Roste počet zájemců o investování i velikost možných investic.

Další faktor, který je pro určitou skupinu investorů motivující, je skutečnost, že mohou vybrat, zda konkrétní organizaci chtějí podpořit, zda jim konvenuje jejich činnost nebo zaměření. Také je pro některé investory (zejména soukromé osoby) významný jistý sociální aspekt investice. U korporátních investorů jde především o finanční aspekt.



Významný je faktor získávání nových investorů. Realizátor se plánovaně zaměřuje v současné době na expaty (případní investoři žijící mimo svou vlast), které se nepodařilo podchytit ve fázi finanční podpory projektu. Od jejich zapojení očekává společnost OCCASIO především další finanční zdroje a zkušenosti s tímto typem investic. Pro jejich získání zpracovává společnost OCCASIO tzv. příklady dobré praxe.

Dalším faktorem, který podporuje udržitelnost projektu, je přenesení administrativní zátěže na realizátora, společnost OCCASIO. Zaměstnavatelé i investoři dostávají podporu a administrativní zátěž je pro ně minimální.

3.1.3 EO 5.3. Jakou roli hrají v udržitelnosti projektů stakeholderi?

Shrnutí EO 5.3. napříč projekty:

U každého projektu jsou hlavní stakeholderi různí, ale nutno podotknout, že u každého jednotlivého projektu je jejich role velmi výrazná. Markantní je to u 3S, kdy byl projekt právě na základě ukončení spolupráce hlavního realizačního partnera (Petrklíče) předčasně ukončen. Zároveň se nepodařilo přesvědčit žádný z oslovených krajů, kde realizace probíhala, aby služby podle metodiky 3S zařadil do sítě, aby mohl být model otestován ve srovnatelných podmínkách s „klasickým“ zajišťováním sociálních služeb.

Stakeholdery lze rozdělit na několik skupin:

1. Instituce veřejné správy – zde je významným stakeholderem MPSV jako poskytovatel finanční podpory, potřebné pro samotnou realizaci projektů a šíření inovace, nebo pro modelování a rozšiřování služeb, které podporují dosažení cílů inovace (obvykle v navazujících projektech). Působí také jako autor nebo interpretátor právních norem ve své gesci, takže např. metodiku 3S v očích dalších aktérů diskredituje výklad MPSV (odboru 2), že služby 3S nejsou v souladu s požadavky zákona 108. Týká se to zejména krajů, tedy zadavatelů sociálních služeb na svém území, jejichž rozhodnutí o nezařazení služeb na bázi metodiky 3S do krajské sítě významně omezilo možnosti šíření inovace i cílené ověření úspěšnosti metodiky ve srovnatelných podmínkách. V případě projektu RRH je klíčovým stakeholderem také samospráva (město, městské části) z pozice držitele bytového fondu a dále Úřad práce jako poskytovatel sociálních dávek cílové skupině. U projektu společnosti A-Giga je to dále Generální ředitelství vězeňské služby, které podporuje zaměstnávání vězňů. Dále se u vybraných projektů objevuje potřeba zapojení dalších veřejných institucí, které by umožnily systematičtější práci s cílovou skupinou. Jedná se například o instituce zacílené na snižování recidivy (projekt A-Giga)
2. Místa realizace projektů – Zaměstnavatelé, u kterých jsou vytvářena pracovní místa případně zapojené vězňice u projektu A-Giga musí být ochotni pro udržitelnost projektů v mnoha případech upravovat své prostory, pracovní podmínky nebo režim, aby vůbec bylo možné projekty realizovat. Místní komunity v případě RRH svým postojem k zabydleným rodinám významně ovlivňují veřejné mínění o projektu. Lokální poskytovatelé sociálních služeb (i díky



jejich vztahům s kraji a obcemi) zase dokázali blokovat šíření modelu 3S, když se k němu vymezili negativně.

3. Místní organizace – v rámci realizace projektů OCCASIO nebo A-Giga se ukázala významná role místních organizací, které pomáhali, díky svým znalostem lokality nebo specifické cílové skupiny vyhledávat vhodné osoby nebo organizace například v projektech společnosti OCCASIO nebo Art Movement. Tato jejich role byla a je pro realizaci i následnou udržitelnost projektu téměř nezastupitelná.
4. Specifičtí stakeholderi pro jednotlivé projekty – příkladem je například společnost T-mobil, která je partnerem a současně hlavním klientem pro call centra společnosti A-Giga. V době realizace projektu měl klient dostatek zakázek, které se mohli v call centru realizovat. Je otázkou, jak tato podpora bude reagovat na změny ekonomické situace. Dalšími specifickými stakeholdery jsou soukromí investoři v projektu společnosti Occasio. Jejich role je pro udržitelnost a šíření projektu rozhodující. Kromě jejich finančních možností hraje pro zapojení hraje velkou roli altruismus investora.

Pro úspěšnou realizaci projektu a udržitelnost inovace lze na základě evaluovaných projektů doporučit dodržení následujících pravidel:

- zahrnout všechny relevantní stakeholdery: např. kdyby byl partnerem projektu 3S alespoň jeden kraj, který by zaručil zařazení do sítě a realizaci ve srovnatelných podmínkách financování, byly by získány více vypovídající výsledky a nedošlo by pravděpodobně k nenaplnění naplánovaných objemů odpečovaných hodin,
- předem konzultovat projekt s klíčovými stakeholdery, zohlednit jejich potřeby a motivy: u RRH se část MČ postavila proti projektu proto, že se jich nikdo předem neptal a neměli možnost prosadit do jeho koncepce své představy; spojení projektu s jedním politickým subjektem bez širší shody politické reprezentace pak vedl k tomu, že se projekt stal tématem politického boje,
- správně odhadnout postoje stakeholderů a advokační práci provádět aktivně, sofistikovaně a vstřícně: zatímco pro kraje byla klíčová dostupnost a kvalita sociální péče, takže měli strach z metodiky 3S bez tradičních opor těchto principů (auta, personál na plné úvazky,...), advokační práce se koncentrovala na motiv úspor, čímž tyto obavy ještě posilovala a navíc působila na motiv, který v době konjunktury nebyl významný; vedle toho byla prováděna velmi asertivně, což některé stakeholdery popuzovalo,
- využít v advokační práci pozitivní emoce a pozitivní příklady: i když o projektu RRH vyšlo více pozitivních než negativních zpráv a jeho úspěšnost byla monitorována rigorózní evaluací s vědecky podloženými výsledky, negativní zprávy měly větší emoční náboj a převládli negativní narativ (mělo by se více pracovat s příklady konkrétních rodin, přínosem projektu pro konkrétní děti apod.).



Shrnutí EO 5.3. s detailnějšími informacemi k jednotlivým projektům:

3S

Fakt, že se dosud nepodařilo přesvědčit oslovené externí stakeholdery k aktivní podpoře projektu, zejména pak kraje k zařazení do sítě sociálních služeb, je nejvíce limitujícím faktorem šíření inovace. I proto hlavní iniciátor projektu zvolil „bypass Choceň“, jehož terénní služby již v síti zařazené jsou.

Stakeholderi na jedné straně neměli důvod zaběhlý systém sociálních služeb měnit, protože prostředků měli v zásadě dostatek, než aby potřeba úspor převážila nad obavami, že levná služba 3S nebude dostatečně kvalitní a spolehlivá. Svou roli zde zároveň hrají osobní a politické vazby na místní úrovni, kdy část stávajících poskytovatelů sociálních služeb vnímala nové služby na bázi metodiky 3S jako konkurenční, narušující financování a vztahy v systému. Také velmi asertivní komunikace ze strany projektového týmu sázející na (jediný) argument úspor se negativně podepsala na přístupu stakeholderů k projektu a inovaci jako takové.

Významný dopad na projekt a inovaci mělo vystoupení Petrklíče, coby klíčového partnera z projektu a následná zhoršená komunikace mezi ním, projektovým týmem a externími stakeholdery. V důsledku personálních změn v Petrklíči neměli ani respondenti v druhé fázi šetření informace, jak přesně nyní probíhá využívání metodiky 3S Petrklíčem a péče o původní klienty. Nová vlna personálních změn v Petrklíči na přelomu let 2019/2020 naopak přinesla opětovné zvýšení zájmu o spolupráci na metodice 3S.

I po ukončení projektu trvá ambivalentní hodnocení spolupráce s MPSV z hlediska projektového týmu. Zatímco odbor inovací (ESF) je vstřícný, ochotný a dobře se s ním spolupracuje, odbor 22 setrvává na svém negativním přístupu, že metodika 3S není v souladu se zákonem č. 108.

Jakkoli jsou principy metodiky 3S využívány v různých organizacích a sám iniciátor projektu si jejich základy osvojil v organizaci Hewer, jeho osobnost je v projektu i navazujících aktivitách klíčová, nejvíce dominantní ze všech evaluovaných projektů.

Výzkumný tým se přiklání k názoru, že chybějícím stakeholderem byl kraj. Kdyby alespoň 1 kraj jako partner projektu (s finančním příspěvkem) projekt zařadil a souhlasil by s plnou pilotní realizací, tj. zavázal by se vytvořit k realizaci vhodné podmínky (např. ke spolupráci dotčených obcí a poskytovatelů, poskytnutí dofinancování stejné, jakou by služba získala v případě zařazení do sítě), aby bylo dosaženo srovnatelných výstupů.

A-Giga

Pro realizaci projektu a další šíření inovace nastavené projektem Změna je možná- chceme změnu jsou klíčoví stakeholderi, se kterými realizátor projektu spolupracuje po celou dobu podpory nebo i v následujícím období do současnosti.

Jedná se o Ministerstvo práce a sociálních věcí jako poskytovatele grantu-finanční podpory. Podporu společnost A-Giga využívá především pro modelování a financování podpůrných služeb, v současné



době využívá grant pro zlepšení a rozšíření služeb tzv. doprovázení osob propuštěných z výkonu trestu do civilního života. Zde by společnost A-Giga přivítala užší spolupráci s organizacemi státní správy, které mají v náplni činnosti zabývat se snižováním recidivy.

Dále se jedná o věznici Vinařice, která byla místem realizace projektu a kde funguje call centrum i dále bez finanční podpory, a věznice Kuřim, v jejíchž prostorách vzniklo nové call centrum v listopadu 2019. Tato spolupráce je zaštitěna Generálním ředitelstvím vězeňské služby, které podporuje i další šíření inovace a vítá možnosti rozšíření příležitostí práce pro vězně. GRVS by uvítalo i větší podporu státu zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají vězně minimálně v oblasti příspěvků na vstupní investice nebo zaškolení osob ve VTOS.

Významná je i podpora společnosti T-Mobile, která je partnerem projektu a klíčovým zákazníkem a odběratelem služeb call centra.

V době finanční podpory ani v období dalšího šíření inovací nebyl žádný stakeholder, který by inovaci bránil.

RRH

Klíčovou roli hrají vlastníci či správci bytového fondu, zejména tedy města a městské části. Jejich politická reprezentace by měla dosáhnout širší shody na principech podobného projektu, protože jinak může dojít ke stejnému efektu jako v Brně po komunálních volbách 2018, kdy nová politická reprezentace projekt odmítne.

Obecně platí, že cílová skupina sama je politicky neatraktivní, protože nechodí k volbám, a ještě pomoc pro ni popuzuje část voličů. Politický aktér tak buď musí být s touto myšlenkou ztotožněn, nebo musí cítit poptávku veřejnosti po řešení tohoto problému.

Většina městských částí v Brně se do něj nechtěla zapojit, protože má malý bytový fond a nevnímá problém jako svůj. MČ se primárně chce starat o „své“ lidi, přičemž rodiny bez bydlení tak nevnímá, protože na jejím území se většinou neseskupují (v Brně se koncentrují zejména na Brně-střed a Brně-sever). I když se na území dané městské části vyskytuje azylový dům nebo obdobné zařízení, MČ jeho obyvatele nevnímá jako své, protože z tohoto zařízení budou zase putovat jinam. Navíc jeho provoz nefinancují, to jsou náklady státu nebo kraje, zatímco v případě poskytnutí svého bytového fondu se musí zajímat vlastními zdroji.

Situaci v Brně lze vnímat spíše jako střet dvou názorových proudů, které štěpí postoj k principu zásluhovosti a priority, komu nedostatkové obecné byty přidělovat, než že by udržitelnosti projektu bránil jeden konkrétní člověk nebo stakeholder. Názorové rozdíly trvají, ale intenzita komunikace a emoce kolem tohoto tématu po komunálních volbách 2018 výrazně opadly.

Nezastupitelná role při práci s cílovou skupinou připadá neziskovému sektoru, který je v Brně velmi silný a početný, takže i bez projektu typu RRH nedochází k tomu, že by cílová skupina zůstala zcela bez pomoci. Rizikem je velká závislost řady těchto organizací na prostředcích z ESF.



V kontextu šíření inovace mimo Brno lze za klíčové stakeholdery označit mj. Platformu pro sociální bydlení, Agenturu pro sociální začleňování a MPSV.

Z pohledu sociálních pracovníků by měl být do aktivit projektu více vtažen Úřad práce, aby jim více poskytoval informace, kdy mu klient něco nedodal, nesplnil, aby s ním na tom mohli pracovat a nedošlo k tomu, že pak ÚP nevyplatí nějaké peníze, se kterými oni počítají, že je rodina dostane.

Art Movement

Pro udržitelnost a šíření inovace jsou významné místní organizace a osoby z nich, které by měly zajišťovat edukaci pracovníků se zkušeností s duševním onemocněním před samotnou stáží. V současné době je tato činnost řešena prostřednictvím pracovních asistentů hrazených z projektu.

Zaměstnavatelé generují trvalou poptávku po inovačním řešení, především ti, kteří již mají se zaměstnáváním osob se zkušeností s duševním onemocněním praxi. V návazném projektu spolupracuje realizátor s cca 10 zaměstnavateli, kteří působili i v projektu Paralelní životy III a dále s obdobným počtem nových zaměstnavatelů. Navázání vztahu s novými zaměstnavateli, ověření interních podmínek a vhodnosti prostředí firmy je časově náročné.

Vítaná by byla legislativní podpora na úrovni politických představitelů a státních institucí (MPSV nebo ÚP) pro dosažení změny v institutu placených stáží – práce na zkoušku, který Zákoník práce nezná, a proto nenáleží stážistům z řad osob se zkušeností s duševním onemocněním za vykonanou práci řádná odměna. Obdobně je to u návazného projektu, kdy osoby v tréninkových místech jsou přímo podporovány z ESF, ale pokud by tato podpora nebyla, není možné je platit. Zaměstnavatelé také viděli problémy s pojištěním jejich provozu v případě, kdy zaměstnávají osoby, u kterých není zcela jasné jejich zařazení v rámci zákoníku práce.

Dále realizátor jako potřebné hodnotí změny v práci a přístupu Úřadů práce se zaměřením na provázání nabídky vhodných pracovních míst s konkrétními osobami se zkušeností s duševním onemocněním.

V současné situaci přichází pracovní trh o populaci, která by mohla pracovat.

OCCASIO

Ze skupiny původních stakeholderů hodnotí realizátor především MPSV jako významného stakeholdera do dnešní doby a pro další udržitelnost. Spolupráce s MPSV pokračuje na jiné úrovni. Zástupce realizátora uvádí, že MPSV převzalo mentorskou práci (viz výše) v rámci svého jiného projektu.

Postupně se také formovala a rostla role místních lokálních organizací, které převzaly část aktivit realizátora. Jedná se především o původní síťáře a organizace pracující s cílovou skupinou, potřební odborníci a v neposlední řadě se jako významná ukázala spolupráce s církví. Aktivitu partnerů se zaměřovaly především na šíření informací pomocí sociálních sítí, webů, na jejich akcích, dále ve spolupráci s OCCASIO realizovali semináře, informační snídaničky nebo pomáhali se sledováním impaktu.

V době trvání projektu ani dosud v době pokračujících aktivit nebyl identifikován žádný stakeholder, který by jakoukoli formou bránil naplňování nebo dalšímu šíření sociální inovace.



V současné době trvá poptávka po této sociální inovaci v řadách investorů i zaměstnavatelů (konkrétní zájemce o mikroúvěr, kteří již mají schválenou žádost k dnešnímu dni, lze nalézt na webových stránkách realizátora <https://mikrofin.cz/investicni-katalog/>).

Z pohledu komunikační strategie by bylo vhodné pro další rozšíření aktivit posílit mediální podporu. Možné je využít možností inzerce nebo šíření informací přes rehabilitační ústavy, domovy pro postižené a další obdobné organizace.

3.1.4 EO 5.4. Jakým způsobem nastavit projekty, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost?

Shrnutí EO 5.4. napříč projekty:

V oblasti nastavení projektů tak, aby se zvýšila šance na jejich udržitelnost je několik společných doporučení.

První oblastí je příprava projektů, kde se je třeba zaměřit na kvalitní a promyšlené nastavení měřitelných kritérií, jejichž sledování by umožnilo přesněji vyhodnotit reálné dopady inovace. Důležitá je také atraktivita projektu pro cílové skupiny a to, jak je jim projekt podán. Nekvalitní nebo malý byt snižuje motivaci osob ohrožených bytovou nouzí plnit všechny podmínky projektu RRH, zájem vězňů o práci v call centru je nezbytný pro projekt A-Giga, spokojenost klientů se službou poskytovanou místními pečovateli je také podmínkou nutnou, i když nikoli dostatečnou pro úspěšné šíření inovace projektu 3S.

Dalším významným faktorem je čas – doba trvání projektu. Specificky v projektech, které pro svoji úspěšnost a udržitelnost potřebují i změny myšlení a postojů lidí (zaměstnávání vězňů, osob se zkušeností s duševním onemocněním, sousedství „problémových rodin“, zavedení nového „revolučního“ modelu poskytování sociálních služeb a podobně) je třeba delší doba trvání. Ukázalo se to například u projektu Art Movement, kde návazný projekt je delší o 1 rok a realizátoři to hodnotí jako velmi přínosné. Na projekt 3S navázal další inovační projekt a nyní se ještě realizují aktivity v Domově důchodců Choceň, aby se nashromáždila dostatečná materie k prokázání funkčnosti a udržitelnosti modelu.

Napříč projekty se dále prolíná potřeba efektivnějšího působení na veřejnost i zapojené aktéry (tzv. advokační práce) – podrobnější rozpis doporučení ke spolupráci a komunikaci s klíčovými stakeholdery je uveden v předchozí kapitole. Důležitá je schopnost realizátorů projektu zohlednit zpětnou vazbu, analyzovat případné chyby a advokační práci upravit (např. méně asertivní tón a jiné argumenty u 3S, více koncentrace na emoce a příběhy konkrétních rodin a dětí u RRH).

V neposlední řadě by dlouhodobé udržitelnosti sociálních inovací nastavených hodnocenými projekty pomohla návaznost na potřebné legislativní a systémové změny. V rozhovorech byla zmiňována potřeba ukotvení – definice sociálního podniku a s tím spojených benefitů, zavedení institutu práce na zkoušku nebo podpora státu pro zaměstnavatele, kteří zaměstnávají vězně, systémovější a efektivnější práce s osobami propuštěnými z výkonu trestu či schválení Zákona o sociálním bydlení, který by dal jasný rámec péči o osoby v bytové nouzi. V některých případech by stačila podzákonná



úprava či jen změna přístupu, např. když by kraje a MPSV zavedli a důsledně prosazovaly jednotnou metodiku výpočtu nákladů na odpečovanou hodinu.

Rizikem pro udržitelnost projektů, který nelze příliš ovlivnit, přestože jeho dopad může být fatální, je zhoršení ekonomické situace. Tento faktor by měl být při plánování projektů zohledňován a realizátoři by měli mít i tzv. plán „B“. Externím rizikem jsou také některé plánované legislativní změny, např. úprava zákona 108 či zavedení normativů do sociálních služeb, které by znemožnily fungování modelu 3S.

Udržitelnost projektů umožňují i návazné granty z ESF. Některé z projektů by se bez jejich podpory neobešly, některé jsou i ekonomicky samostatné, ale dotace umožňují jejich rozvoj a zlepšování.

Shrnutí EO 5.4. s detailnějšími informacemi k jednotlivým projektům:

3S

Ke zvýšení úspěšnosti analogického projektu by významně přispělo zejména:

- zahrnutí kraje jako partnera projektu
- zkvalitnění advokační práce projektového týmu směrem ke stakeholderům: více jim naslouchat a zaměřit se v argumentaci nejen na úspory, ale zejména právě na uklidnění stakeholderů, že služba bude dostatečně kvalitní a dostupná.

Hlavní iniciátor projektu nyní preferuje před dalším projektem klidnější postup budování pozitivního příkladu v DD Choceň (implementace metodiky 3S do stávajících terénních služeb již zařazených do sítě sociálních služeb) před dalším projektem, kde by se musel znovu pokoušet o zařazení do sítě a byl by pod tlakem termínů a plnění indikátorů.

Další šíření inovace si zástupce projektového týmu dovede představit i bez podpory z prostředků ESF díky hrazení služeb klientem a využití soukromých nadačních prostředků.

Realizovaný projekt posloužil jako inspirace dalších sociálních inovací v omezeném rozsahu. V ne zcela čisté podobě ho v některých krajích (Praha, Pardubický) používá bývalý partner projektu Petrklíč. Přes konkrétní osoby z projektového týmu se inovace přenesla do projektu z výzvy 82 Alzheimer centra a nyní do (nedotační) inovace zaváděné v DD Choceň. Další aktéři oslovení v projektu (kraje, obce, další poskytovatelé) zatím model ani jeho prvky nepřijali.

Realizační tým si ze zpětné vazby vzal poučení, že lepší je neprosazovat metodiku 3S razantně hned v čisté podobě, nýbrž jít postupně, 2-3 roky smíšeným modelem (s auty, plnými úvazky apod.), kde mají aktéři si čas přivyknout prvkům 3S, ověřit si je, a až pak jej zavést v čisté podobě.

A-Giga



Inovační model nastavený projektem Změna je možná- chceme změnu již v minulosti prokázal svoji udržitelnost, a to i bez finanční podpory. Finanční podporu (v současné době v rámci projektu Sousedé 93) využívá společnost A-Giga k zavádění nových služeb a zlepšování a zefektivňování procesů především v oblasti služeb v oblasti doprovázení osob propuštěných z výkonu trestu, práci s rodinou, blízkými, zajištěním bydlení atd., které jsou rozhodující pro snížení recidivy.

V horizontu 12-24 měsíců je cílem zajistit fungování a finanční soběstačnost ve dvou zapojených věznicích a rozšiřovat v nich podpůrné služby. Počet osob zaměstnaných v call centrech se bude odvíjet od počtu a velikosti zakázek, které společnost A-Giga zajistí.

Další udržitelnost a šíření inovace (nebo jeho alternativ) by pozitivně ovlivnila podpora státu pro zaměstnavatele, kteří by zaměstnávali vězně. Poptávka po zapojení dalších zaměstnavatelů nebo jinak zaměřených činnostech (které by se mohly vykonávat přímo ve věznici) na straně GRVS existuje.

Z pohledu potřebných systémových změn, které by pomohly dalšímu šíření inovace, respondenti uvedli potřebu větší podpory státu v oblasti pomoci osobám propuštěným z výkonu trestu a jejich integrací do civilního života.

RRH

Z hlediska doporučených úprav inovace se aktéři shodují na lepší advokační práci, včasné komunikaci se všemi zainteresovanými stakeholdery, aby měli možnost se vyjádřit ještě před projektem a v působení na veřejnost (zejména sousedy), aby neodmítali předem zabydlené klienty a nepracovali s negativním stereotypem rodiny, co si „vybydlela“ jeden byt a dostává druhý. Nástrojem pro to by měly být zejména příběhy těchto rodin, využití pozitivních příkladů a apel na well being u dětí.

Důležité je dosažení co nejširší politické shody na projektu, aby se v dalších projektech neopakovala situace z Brna, kdy se do projektu odmítnou zapojit některé městské části disponující městskými byty, a projekt je hodně vnímán jako projekt „jedné (politické) strany“, takže v případě její politické prohry končí s ní, resp. je vtažen do politické hry jako argument proti této straně.

Součástí shody aktérů o projektu by měla být i kritéria výběru cílové skupiny do projektu, ať již budou blíže pólu potřebnosti nebo pólu zásluhovosti.

Aby byla inovace úspěšnější v citlivé otázce dluhů na nájemném, měly by v projektu být dostatečně bonitní (více % z rozpočtu než v realizovaném projektu) krizové fondy, kterými by bylo možné vykrýt mimořádné situace.

Žádoucí by byl také vstřícnější přístup zapojených aktérů (zejména ÚP, Města/MČ): v okamžiku, kdy kvůli dluhům přichází klienti o nájemní smlouvu, přichází zároveň o část dávek a dostávají se do spirály, která už jim znemožní situaci zachránit. Lze proto doporučit využití nástrojů jako je „prohlášení o užívání bytu“ v případě ztráty nájemní smlouvy a „třístranné dohody: ÚP, sociální služba a klient“ o informování sociálních pracovníků Úřadem práce o problémech klienta.



Motivaci a úspěšnost cílové skupiny by také zlepšila vhodnější nabídka bytů, aby se u co největšího počtu z nich potkala dostatečná velikost adekvátní počtu členů domácnosti, solidní stav bytů a umístění mimo vyloučené lokality.

Art Movement

Potřebnost udržitelnosti uvedené inovace je především v tom, že pracovní trh přichází o populaci, která by mohla pracovat. Podle odhadu 80 % osob se zkušeností s duševním onemocněním by přitom mohlo pracovat. Za systémovou změnu na tomto poli by mohlo odpovídat MPSV (případně MZ ve spolupráci s úřady práce, které by se měly zaměřit na vyhledávání pracovních míst podle individuálních potřeb a možností osob se zkušeností s duševním onemocněním).

Šíření inovace nastavené projektem Paralelní životy III v současné době a dále probíhá v podobě návazného projektu Paralelní životy IV, který je nyní v cca dvou třetinách svého trvání. Z plánovaných 80 podpořených osob se zkušeností s duševním onemocněním ohrožených sociálním vyloučením, které zvýší svou šanci uplatnění na trhu práce díky obnovení/zvýšení pracovních návyků za pomoci využití modelu podporovaného zaměstnávání metodou IPS (Individual placement support), je v současné době stav 42. Podařilo se pokrýt všechny plánované regiony (Jihočeský kraj, Kraj Vysočina, Karlovarský kraj, Liberec, Moravskoslezský kraj).

Návazný projekt zohlednil zkušenosti z realizace projektu Paralelní životy III (delší doba trvání, tréninková místa podporovaná finančně z projektu, pracovní asistenti realizující edukaci osob se zkušeností s duševním onemocněním již před nástupem do zaměstnání atd.). Audiovizuální projekce vytvořená v rámci projektu Paralelní životy III se dále využívá pro šíření osvěty formou zápůjček do organizací, na veletrhy, konference a podobně.

Pro další udržitelnost inovačního řešení je nezbytná finanční podpora ať již cestou grantu z ESF (jako to probíhá nyní), nebo do budoucna změnou legislativy, která by umožnila placenou „práci na zkoušku“. Vytvořená audiovizuální projekce by se pravděpodobně mohla využívat lépe a intenzivněji, například pro nové vyhledávání zaměstnavatelů z dosud příliš nezapojené skupiny velkých firem.

V případě vypsání a možnosti získání dalšího (stejného nebo obdobného) grantu by ho společnost Art Movement ráda využila pro další šíření inovace a rozšíření sítě zaměstnavatelů.

Zástupce realizátora uvádí, že bez podpory EU by činnost obdobná jejich, tedy zaměření na změnu myšlení, destigmatizaci osob se zkušeností s duševním onemocněním, nebyla možná.

OCCASIO

Aktivity inovačního řešení společnosti OCCASIO v horizontu dalších 12 až 24 měsíců jsou plánovány v obdobném rozsahu a podobě jako v současnosti. Nově by měly být pro organizace dosažitelné větší půjčky díky sdíleným investicím. V budoucnu budou fungovat oba modely, tedy 1:1 i 1:(1xn). V uvedeném horizontu plánuje společnost OCCASIO již dosáhnout aktivní spolupráce s investory z řad expatů (investoři žijící mimo svou vlast).



Pro budoucí fungování mikrofinancování s podporou soukromých investic vidí zástupce realizátora ukotvení tohoto finančního nástroje v legislativě týkající se sociální ekonomiky, která by přinesla jednotnost přístupu a umožnila další rozvoj a přerod mikrofinancování ve standardní nástroj. Realizátor se snaží průběžně získat politickou podporu (u politických subjektů, kterým je toto téma blízké a mají politickou sílu k prosazení změn), vyhledat hráče v politickém spektru, který by měl potenciál prosadit nějaké kroky, které by vedly k systémové změně.

Jako nejpodstatnější vidí potřebu ukotvení (kodifikaci) sociálního podnikání v naší legislativě, které pak k systémové změně povede. Jedná se o potřebu přesné definice sociálního podniku a nastavení benefitů, které s tím budou spojeny (osvobození od daní nebo snížení sazeb, přístup k darům, reinvestování zisků a další). Potřebným krokem je podle realizátora projektu zakotvení potřebnosti financování segmentu a stanovení nástrojů, které to umožní.

Další šíření aktivit projektu by mohlo být v oblasti například zemědělství a podobných.

Rizika udržitelnosti a dalšího šíření inovace vidí realizátor v situaci na trhu a jejím vývoji, který je v této chvíli obtížně předvídatelný. Recese nebo krize by mohla vést ke změně priorit investorů a snížení jejich kapitálové síly. Řešení hledá realizátor v rozšíření sítě investorů (včetně investorů žijících mimo ČR) a sdíleném investování. Dalším rizikem by mohl být vstup nových poskytovatelů na tento trh a s tím související snížení nároků na hodnocení žadatelů. To by mohlo vést k zhoršení návratnosti půjček a ztrátě důvěry investorů. V neposlední řadě je rizikem možný růst nákladů žadatelů, pokud by bylo nutné některé služby zpoplatnit.

Průběžná komunikace realizátora projektu s organizacemi, které obdržely mikropůjčky, skutečnost, že návratnost investic se drží na 100 % a fakt, že zájem organizací je stabilní ukazují, že se sociální inovace osvědčila a přinesla předpokládané výsledky. V této druhé etapě ale nebyl mezi respondenty zástupce příjemců mikropůjček, a domníváme se, že by bylo zajímavé zjistit i pohled na úspěšnost projektu z této strany.



4 Technická příloha: Metodika a postup šetření, přehledy respondentů a přepisy rozhovorů (*samostatný neveřejný dokument*)