

Evaluační projekt „Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR“

Závěrečná zpráva

Březen 2026



Spolufinancováno
Evropskou unií



Obsah

| | |
|---|----|
| Seznam zkratk | 2 |
| Seznam tabulek | 3 |
| Manažerské shrnutí | 4 |
| Managerial Summary | 7 |
| 1. Úvod | 10 |
| 1.1 Stručný kontext a cíle Evaluace | 10 |
| 1.2 Metodologie a postup Evaluace | 12 |
| 1.2.1 Metody sběru a zpracování dat | 12 |
| 1.2.2 Postup evaluace | 13 |
| 1.2.3 Limity evaluace | 14 |
| 1.3 Zapojená ORP a modely koordinovaného přístupu | 15 |
| 2. Zhodnocení přínosů metodické podpory doručené projektem | 16 |
| 2.1 Hodnocení workshopu v rámci KA1 (EÚ 1.1) | 16 |
| 2.2 Hodnocení intenzivních školení v rámci KA2 (EÚ 1.2) | 16 |
| 2.2.1 Hradec Králové | 17 |
| 2.2.2 Olomouc | 18 |
| 2.3 Hodnocení realizace odborných fór a konferencí v rámci KA4 (EÚ 1.3) | 19 |
| 2.4 Hodnocení edukativních akcí pro ORP v rámci KA2 (EÚ 1.4) | 23 |
| 2.5 Hodnocení přínosů metodické podpory doručené projektem (EÚ 1, EÚ 2) | 26 |
| 3. Vyhodnocení pilotáže koordinovaného přístupu na ORP | 32 |
| 3.1 Přínosy a limity zavádění koordinovaného přístupu na obcích | 32 |
| 3.2 Motivace a očekávání obcí | 35 |
| 3.3 Proces zavádění koordinovaného přístupu na obcích | 36 |
| 3.4 Faktory ovlivňující implementaci koordinovaného přístupu | 38 |
| 3.5 Zavádění koordinovaného přístupu z pohledu dalších organizací | 40 |
| 3.6 Podmínky udržitelnosti zavedených změn | 41 |
| 3.7 Zhodnocení zkušenosti obcí a měst zapojených v navazující fázi projektu | 42 |
| 4. Závěry a doporučení | 48 |
| 5. Přílohy | 50 |
| Příloha 1: Scénáře rozhovorů a fokusní skupiny | 50 |
| Příloha 2: Seznam rozhovorů | 50 |
| Příloha 3: Anonymizované zápisy z rozhovorů a fokusní skupiny | 50 |
| Příloha 4: Scénáře dotazníkových šetření | 50 |
| Příloha 5: Anonymizovaná data z dotazníkových šetření | 50 |

Seznam zkratek

| Zkratka | Vysvětlení |
|---------|--|
| APZ | Aktivní politika zaměstnanosti |
| EO | Evaluační otázka |
| EÚ | Evaluační úkol |
| EY | Ernst & Young, s.r.o. |
| FG | Fokusní skupina |
| ITI | Integrované územní investice |
| KA | Klíčová aktivita |
| KP | Koordinovaný přístup |
| KÚ | Krajský úřad |
| MAP | Místní akční plán |
| MAS | Místní akční skupina |
| MPSV | Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky |
| MoLSA | Ministry of Labor and Social Affairs |
| NNO | Nestátní nezisková organizace |
| ORP | Obec s rozšířenou působností |
| SPOD | Sociálně-právní ochrana dětí |
| ÚP | Úřad práce |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Přehled evaluačních úkolů (EÚ) a evaluačních otázek (EO) | 10 |
| Tabulka 2: Přínosnost workshopů | 17 |
| Tabulka 3: Přínosnost příspěvků odborného Fóra 2024 | 20 |
| Tabulka 4: Přínosnost příspěvků Konference 2024 | 21 |
| Tabulka 5: Přínosnost příspěvků Konference 2025 | 22 |

Manažerské shrnutí

Závěrečná zpráva byla zpracována jako součást realizace veřejné zakázky *Evaluace projektu „Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR“* pro Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). Cílem projektu bylo pomocí přípravy a pilotního odzkoušení unifikovaného modelu koordinovaného přístupu vytvořit podmínky pro aplikaci case managementu do systému sociální ochrany ČR na všech jeho úrovních. Projekt také poskytl související metodickou podporu vybraným obcím s rozšířenou působností a usiloval o posílení kompetencí relevantních aktérů, u nichž se aplikace koordinovaného přístupu očekává a vyžaduje. Celkem bylo do projektu zapojeno 23 obcí a měst. V rámci skupiny A byly zapojeny Teplice, Roudnice nad Labem, Bílina, Litvínov, Chrudim, Benešov, Prostějov a Veselí nad Moravou. V rámci skupiny B se jednalo o Českou Lípu, Turnov, Jaroměř, Světlou nad Sázavou, Jeseník, Olomouc, Znojmo a Třinec. Do navazující fáze projektu se zapojila městská část Prahy 8, Příbram, Kyjov, Kroměříž, Valašské Meziříčí, Nový Jičín a Ostrava.

Prezentované informace, zjištění a navazující doporučení vycházejí z rešerše dostupných zdrojů a kombinace kvalitativních a kvantitativních metod sběru a analýzy dat. Individuální a skupinové rozhovory proběhly s 96 respondenty, konkrétně se jednalo o zástupce ORP a městské části, krajů a členy týmu podpory. Dále proběhla fokusní skupina se členy týmu podpory. Dotazníková šetření proběhla v rámci edukativních akcí a pro zástupce organizací v zapojených ORP a městské části. Evaluace probíhala od července 2024 do března 2026.

Evaluace vyhodnotila přínos a překážky zavádění koordinovaného přístupu a přínos metodické podpory projektu. Z výsledků vyplývá, že přínosem projektu bylo propojení různých aktérů, navázání spolupráce mezi i uvnitř ORP, síťování a sdílení zkušeností, větší informovanost regionů o připravovaných změnách na národní úrovni, pojmenování a formalizování procesů, či metodické ukotvení koordinace.

Celkově Evaluace ukázala, že je koordinovaný přístup vnímán jako důležité téma s potenciálem měnit přístupy sociální práce s ohledem na společenské změny (zejm. demografický vývoj). V případě zajištění finančních prostředků je vnímán potenciál pozice koordinátora podpory, především pak ve větších městech. Projekt byl respondenty vnímán jako přínosný vzhledem k možnosti vyzkoušet si zavádění koordinovaného přístupu v rámci pilotáže předtím, než případně dojde ke konkrétním změnám. Možnost ověřovat a zpřesňovat postupy v rámci pilotáže může přinést cenné poznatky z praxe, a může pomoci snižovat riziko rozhodování a zavádění změn bez podložení daty.

Zároveň z výsledků vyplývá, že zástupci krajské i obecní úrovně kvitují možnost metodické podpory, vzdělávání a vytváření diskusních platforem. Ukazuje se, že respondenti běžně vnímají nedostatek informovanosti z národní úrovně, a to nejen ohledně implementovaných, ale také připravovaných změn. Zároveň je pozitivně vnímán prostor pro sdílení vlastní dobré i špatné praxe tak, aby se dostávala na vyšší úroveň, ale také mezi další regiony. MPSV je vnímáno jako významný aktér, který má kompetenci nastavovat metodické i konceptuální rámce a podporovat standardizaci přístupů napříč Českou republikou.

Motivace pro zapojení do projektu

Motivace byly v jednotlivých obcích různé, nejčastěji ovšem obce motivovalo případné navýšení personálních kapacit, s jejichž nedostatkem se v mnoha případech potýkají. Dalším významným motivátorem byla možnost realizace systémových změn v oblasti sociální práce, především skrze pojmenování a formalizování existujících procesů. Řadu obcí motivovalo navazování kontaktů napříč ORP, účast na vzdělávacích akcích a sdílení zkušeností a dobré praxe, a tím také posílení spolupráce. Dále byla motivací důležitost tématu, kdy se vzhledem k demografickým změnám prohlubuje potřeba měnit přístupy sociální práce na úrovni ORP.

Metodická podpora směrem k ORP

V rámci projektu byly realizovány dva workshopy (KA1), tři intenzivní školení (KA2), tři odborná fóra a dvě konference (KA4) a 20 edukativních akcí. Metodická podpora byla obecně hodnocena velmi pozitivně, a to jak z pohledu formy, tak z pohledu obsahu. Účastníci v rámci projektu měli dispozici dostatek informací a potřebných podkladů, které vynikaly svou kvalitou. Velkou přidanou hodnotou byla možnost sdílení informací a zkušeností, a to jak ze strany ministerstva směrem k obcím, ale také ze strany obcí směrem k ministerstvu a vzájemně mezi zapojenými aktéry. Obce vnímaly pozitivně otevřenost a vstřícnost komunikace s MPSV a využívaly konzultace pro svá individuální témata.

Vzdělávání bylo kvitováno svou dostupností i kvalitou, a bylo motivací pro zapojení obcí v pozdější fázi projektu. Nové metodiky vzniklé v rámci projektu (Metodika vzdělávání koordinovaného přístupu na obcích, Manuál pro zavádění koordinovaného přístupu na obcích) v současné době využívá pouze část obcí, ovšem většina předpokládá, že bude metodiky využívat v budoucnu, mimo jiné při nastavování vlastních metodických dokumentů (např. case managementu), nastavování kontaktních míst pro bydlení, či při nastavování případových setkání.

Část respondentů by ocenila hlubší konceptualizaci case managementu, pozice koordinátora podpory a role case managera. MPSV na potřebu reagovalo vytvořením Manuálu zavádění koordinovaného přístupu, který může do budoucna při konceptualizaci a zavádění. V případě členů týmu podpory byla na začátku projektu problematická omezená kapacita a fluktuace pracovníků.

Pilotáž koordinovaného přístupu

Pilotáž koordinovaného přístupu byla hodnocena zapojenými ORP a spolupracujícími aktéry pozitivně. Respondenti považují za vhodné, že MPSV předtím, než nový přístup zavádí do praxe, jej testuje a upravuje podle toho, jaké jsou potřeby v terénu. Většina zapojených obcí se nějakým způsobem věnovala koordinaci již před účastí na projektu. Projekt podpořil formální ukotvení koordinace a vnímání důležitosti koordinovaného přístupu, především pro řešení složitých případů.


Koordinovaný přístup vychází z již zavedené spolupráce na ORP a jeho území. Neukázalo se, že by docházelo k zásadnímu navýšení počtu spolupracujících partnerů, spíše byla lépe ukotvena již fungující partnerství, či došlo k jejich prohloubení, což dále přispělo k rozvoji koordinace sociální ochrany v území. V některých ORP vznikly pracovní skupiny či multidisciplinární týmu, případně byla realizována případová setkání.

V rámci pilotáže v mnoha obcích vznikly nebo byly upraveny metodické dokumenty, které napomohly efektivnějšímu řízení spolupráce a koordinaci, s cílem lépe řešit složité případy jednotlivých klientů. Dalším efektem pak bylo posílení prestiže sociální práce na jednotlivých obcích.

Nově navrhovaná pozice koordinátora podpory nebyla v plném rozsahu zavedena v žádné ze zkoumaných obcí. Vybrané obce pozici realizovaly jako část úvazku stávajícího zaměstnance, či jako navýšení agendy vedoucí sociálního odboru. Roli case managera obvykle zastává sociální pracovník. Většina obcí se shodla, že sociální pracovníci tuto kompetenci mají, roli case managera vykonávali i před pilotáží, jen se díky projektu podařilo lépe definovat očekávání od této role. Samotní sociální pracovníci v rámci zavádění Koordinovaného přístupu oceňovali systém vzdělávání.

Faktory ovlivňující zavádění koordinovaného přístupu

Koordinace sociální ochrany je ve zkoumaných obcích udržitelná, ovšem její implementace je podmíněna řadou faktorů. Konkrétně jsou důležitými faktory především:

- 
- ▶ Zájem a podpora vedení města, ochota a iniciativa vedení sociálního odboru
 - ▶ Dostatečné časové, personální a finanční kapacity sociálního odboru
 - ▶ Nastavení spolupráce aktérů v ORP
 - ▶ Finanční prostředky pro sociální práci na ORP
 - ▶ Legislativní ukotvení koordinovaného přístupu a důsledná konceptualizace
 - ▶ Nízká prestiž sociální práce a nízké ohodnocení sociálních pracovníků obcí
 - ▶ Zvyšují se problémy cílových skupin a jejich komplexnost, demografické změny
 - ▶ Specifické problémy regionů (např. struktura cílové skupiny, počet sociálně vyloučených lokalit, neregistrované sociální služby)
 - ▶ Nedostupnost služeb, poskytovatelů sociální práce a odborníků v území, uzavřená krajská síť sociálních služeb
 - ▶ Nízká provázanost sociálně-zdravotního pomezí

Managerial Summary

The final report was prepared as part of the implementation of the public contract for the *Evaluation of the project "Support for the Implementation of a Coordinated Approach in the Social Protection System in the Czech Republic"* for the Ministry of Labor and Social Affairs (MoLSA). The aim of the project was to create conditions for the application of case management within the Czech social protection system at all levels, through the preparation and pilot testing of a unified model of a coordinated approach. The project also provided related methodological support to selected municipalities with extended jurisdiction and sought to strengthen the competencies of relevant stakeholders, from whom the application of the coordinated approach is both expected and required. In total, 23 municipalities and towns participated in the project. Within Group A, the following were involved: Teplice, Roudnice nad Labem, Bílina, Litvínov, Chrudim, Benešov, Prostějov, and Veselí nad Moravou. Group B consisted of Česká Lípa, Turnov, Jaroměř, Světlá nad Sázavou, Jeseník, Olomouc, Znojmo, and Třinec. In the subsequent phase of the project, the Prague 8 city district, Příbram, Kyjov, Kroměříž, Valašské Meziříčí, Nový Jičín, and Ostrava were also engaged.

The presented information, findings, and subsequent recommendations are based on a review of available sources and a combination of qualitative and quantitative methods for data collection and analysis. Individual and group interviews were conducted with 96 respondents, specifically representatives of municipalities with extended jurisdiction and city districts, regions, and members of the support team. In addition, a focus group was held with members of the support team. Questionnaire surveys were carried out as part of educational events and for representatives of organizations in the participating municipalities with extended jurisdiction and city districts. The evaluation was conducted from July 2024 to March 2026.

The evaluation assessed both the benefits and obstacles associated with the implementation of the coordinated approach, as well as the impact of the project's methodological support. The findings indicate that the project facilitated connections between various stakeholders, established collaboration both within and between municipalities with extended jurisdiction, promoted networking and the exchange of experience, increased regional awareness of forthcoming changes at the national level, and contributed to the identification and formalization of processes, alongside the methodological anchoring of coordination.

Overall, the evaluation revealed that the coordinated approach is perceived as a significant topic with the potential to transform social work practices in response to societal changes (particularly demographic developments). If adequate funding is secured, the position of a support coordinator is considered to have strong potential, particularly in larger cities. Respondents regarded the project as beneficial, given the opportunity to pilot the implementation of the coordinated approach prior to any specific changes. The possibility to test and refine procedures during the pilot phase is expected to yield valuable practical insights and help mitigate the risks of making decisions and implementing changes without data-driven support.

Furthermore, the results reveal that representatives at both regional and municipal levels appreciate the availability of methodological support, training, and the creation of discussion platforms. It appears that respondents commonly perceive a lack of information from the national level, not only regarding changes already implemented but also those that are being prepared. At the same time, the opportunity to share both successful and unsuccessful practices is valued, as it enables best practices to reach higher levels and be transferred across regions. MoLSA is regarded as a key actor, with the competence to establish methodological and conceptual frameworks and to support the standardization of approaches throughout the Czech Republic.

Motivation for Participation in the Project

Motivation varied across individual municipalities; however, the most common driver was the potential increase in personnel capacity, as many municipalities faced shortages in this area. Another significant motivator was the opportunity to implement systemic changes in the field of social work, primarily through the identification and formalization of existing processes. Numerous municipalities were motivated by the prospect of establishing contacts across municipalities with extended jurisdiction, participating in educational events, and sharing experiences and best practices, thereby strengthening cooperation. Furthermore, the importance of the subject matter served as motivation, as demographic changes are deepening the need to adapt approaches to social work at the level of municipalities with extended jurisdiction.

Methodological support for municipalities with extended jurisdiction

Within the project, two workshops (KA1), three intensive training sessions (KA2), three expert forums, two conferences (KA4), and twenty educational events were held. The methodological support was generally evaluated very positively, both in terms of its format and content. Participants in the project had access to sufficient information and the necessary materials, which were distinguished by their high quality. A major added value was the opportunity to share information and experiences, not only from the ministry to the municipalities, but also from the municipalities to the ministry and between the participating stakeholders themselves. Municipalities regarded the openness and willingness of communication with MoLSA positively and made use of consultations for their individual topics.

Education was appreciated for its accessibility and quality, and it served as a motivation for municipalities to participate in the later stages of the project. The new methodologies developed within the project (Methodology for Education in the Coordinated Approach at Municipalities, Manual for Implementing the Coordinated Approach at Municipalities) are currently used by only a portion of municipalities. However, most anticipate that they will use these documents in the future, for example, when setting up their own methodological documents (such as case management), establishing contact points for housing, or organizing case meetings.

Some respondents would appreciate a deeper conceptualization of case management, the position of support coordinator, and the role of the case manager. MoLSA responded to this need by creating the Manual for Implementing the Coordinated Approach, which may assist with conceptualization and implementation in the future. At the start of the project, limited capacity and staff turnover were problematic for members of the support team.

Pilot testing of the coordinated approach

The pilot testing of the coordinated approach was evaluated positively by the participating municipalities and collaborating stakeholders. Respondents consider it appropriate that the MoLSA, prior to introducing the new approach into practice, tests and adjusts it according to the needs identified in the field. Most of the municipalities involved had already engaged in some form of coordination prior to their participation in the project. The project supported the formal establishment of coordination and reinforced the perceived importance of the coordinated approach, particularly for addressing complex cases.

The coordinated approach builds upon the existing cooperation within the municipalities with extended jurisdiction and their territories. The findings did not indicate a significant increase in the number of collaborating partners; rather, existing partnerships were more firmly established or deepened, which further contributed to the development of social protection coordination in the area. In certain municipalities, working groups or multidisciplinary teams were formed, and case meetings were held as part of the process.

During the pilot testing, many municipalities developed or revised methodological documents, which contributed to more effective management of cooperation and coordination with the aim of better addressing complex cases of some clients. Another outcome was the enhancement of the prestige of social work within the respective municipalities.

The newly proposed position of support coordinator was not fully implemented in any of the municipalities surveyed. Selected municipalities incorporated the position as a part-time role for an existing employee or as an extension of the agenda for the head of the social department. The role of case manager is typically performed by a social worker. Most municipalities agreed that social workers possess this competence and that they had already been fulfilling the role of case manager prior to the pilot phase; however, thanks to the project, expectations for this role were better defined. The social workers themselves appreciated the education system introduced as part of the implementation of the coordinated approach.

Factors influencing the implementation of the coordinated approach

The coordination of social protection is sustainable in the municipalities examined; however, its implementation is conditioned by several factors. Specifically, the most important factors include:

- ▶ Interest and support from municipal leadership, and the willingness and initiative of the social department's management
- ▶ Sufficient time, staffing, and financial capacity within the social department
- ▶ The setup of cooperation among stakeholders within the municipalities
- ▶ Financial resources for social work at the municipality level
- ▶ Legislative anchoring of the coordinated approach and its thorough conceptualization
- ▶ Low prestige of social work and low remuneration of municipal social workers
- ▶ Increasing problems within target groups and growing complexity of their situations, as well as demographic changes
- ▶ Region-specific issues (e.g., the structure of the target population, number of socially excluded localities, unregistered social services)
- ▶ Limited availability of services, social work providers, and specialists in the territory, along with a closed regional network of social services
- ▶ Low interconnectedness between the social and healthcare sectors

1. Úvod

Závěrečná zpráva (dále také „Zpráva“) je zpracována jako součást realizace veřejné zakázky „**Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR**“ (dále také „Evaluace“ či „Zakázka“). Zpracovatelem evaluace projektu je **Ernst & Young, s.r.o.** (dále také „EY“ či „Dodavatel“) na základě smlouvy ze dne 22. 7. 2024 uzavřené mezi EY a **Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky** (dále také „MPSV“ nebo „Zadavatel“), a dodatku č.1 podepsaného 11.6.2025. Dodavatel je funkčně nezávislý na Zadavateli, v rámci Evaluace budou osloveni všichni relevantní aktéři a výsledky šetření budou posuzovány v souladu s etikou evaluačního výzkumu.

1.1 Stručný kontext a cíle Evaluace

Předmětem Evaluace je projekt *Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR*¹ (dále také „projekt“) realizovaný MPSV. Projekt je zaměřený na zvýšení efektivity způsobu výkonu koordinace sociální ochrany v obcích s rozšířenou působností (dále jen „ORP“) v ČR. Součástí projektu jsou čtyři klíčové aktivity (dále jen „KA“):

- ▶ vytvoření modelu koordinovaného přístupu na národní a regionální úrovni,
- ▶ školení účastníků projektu, pilotní ověření zavádění koordinovaného přístupu do praxe a poskytování individuální konzultační podpory,
- ▶ vyhodnocení, evaluace a zpracování doporučení pro další rozvoj,
- ▶ osvěta systémové změny a zvyšování povědomí o koordinovaném přístupu.

Hlavním cílem projektu je pomocí přípravy a pilotního odzkoušení unifikovaného modelu koordinovaného přístupu vytvořit podmínky pro aplikaci case managementu do systému sociální ochrany ČR na všech jeho úrovních. Projekt také poskytuje související metodickou podporu vybraným obcím s rozšířenou působností a usiluje o posílení kompetencí relevantních aktérů, u nichž se aplikace koordinovaného přístupu očekává a vyžaduje.




Cílem evaluace je vyhodnocení:

1. přínosů v zavádění koordinovaného přístupu v obcích,
2. překážek při zavádění koordinovaného přístupu,
3. přínosů metodické podpory projektu pro zapojené obce.

Závěrečná zpráva přináší finální odpovědi na stanovené evaluační otázky. Konkrétní přehled evaluačních úkolů a otázek představuje následující Tabulka 1.

Tabulka 1: Přehled evaluačních úkolů (EÚ) a evaluačních otázek (EO)

|  Evaluační úkol 1: Zhodnocení přínosů metodické podpory doručené projektem | |
|--|---|
| EÚ 1.1 | Hodnocení workshopů v rámci KA1 |
| | <ul style="list-style-type: none">▶ EO 1: Jak jsou hodnoceny workshopy z pohledu účastníků?<ul style="list-style-type: none">▶ EO 1.1: Jak hodnotí účastníci přínosy realizovaných workshopů pro svou praxi?▶ EO 1.2: Jak hodnotí účastníci obsahovou náplň realizovaných workshopů? |
| EÚ 1.2 | Hodnocení intenzivního školení v rámci KA2 |
| | <ul style="list-style-type: none">▶ EO 1: Jak hodnotí účastníci realizované školení pro praxi? |

¹ Registrační číslo projektu: CZ.03.02.02/00/22_004/0001320

- ▶ EO 1.1 Jak hodnotí účastníci přínosy realizovaného školení pro praxi?
- ▶ EO 1.2: Jak hodnotí účastníci obsahovou náplň realizovaných školení?
- ▶ EO 2: Jak vnímají účastníci po absolvování školení svou připravenost pro zavádění koordinovaného přístupu do praxe?

EÚ 1.3 Hodnocení realizace všech tří odborných fór a dvou konferencí v rámci KA4

- ▶ EO 1: Jak hodnotí účastníci realizovaná odborná fóra?
 - ▶ EO 1.1 Jak hodnotí účastníci přínosy odborných fór pro praxi?
 - ▶ EO 1.2 Jak hodnotí účastníci obsahovou náplň realizovaných fór?

EÚ 1.4 Hodnocení edukativních akcí pro ORP v rámci KA2 (tzv. průběžná školení)

- ▶ EO 1: Jak hodnotí účastníci realizované edukativní akce (průběžná školení) pro praxi?
 - ▶ EO 1.1 Jak hodnotí účastníci přínosy realizovaného školení pro praxi?
 - ▶ EO 1.2 Jak hodnotí účastníci obsahovou náplň realizovaných školení?
- ▶ EO 2: Jak promítnou účastníci po absolvování školení získané poznatky do způsobu vykonávání koordinovaného přístupu v praxi?



Evaluační úkol 2: Vyhodnocení pilotáže koordinovaného přístupu na ORP v rámci KA2

- ▶ EO 1: Jak hodnotí aktéři koordinovaného přístupu proces a přínosy pilotáže koordinovaného přístupu na ORP?
 - ▶ EO 1.1 Jak hodnotí sociální pracovníci na obci zavádění pozice koordinačního pracovníka a případového sociálního pracovníka?
 - ▶ EO 1.2 Jak hodnotí sociální pracovníci na obci změnu poskytování podpory klientům za podpory koordinačního pracovníka?
 - ▶ EO 1.3 Jak hodnotí tajemníci/tajemnice a vedoucí odborů dopad pilotáže na vnitřní systémové nastavení obce?
 - ▶ EO 1.4 Jak hodnotí organizace v rámci ORP (sociální služby, zdravotní služby, školská zařízení, ÚP) zavádění koordinovaného přístupu na obci?
- ▶ EO 2: Jak hodnotí proces zavádění koordinovaného přístupu na obcích členové podpůrného metodického týmu MPSV?

Následující přehled představuje základní pojmy a jejich alternativy využívané v této Zprávě:²

| | |
|------------------------------|--|
| Koordinační pracovník | Ve Zprávě užíváme také <i>koordinátor podpory</i> , v citacích z rozhovorů se pojem vyskytuje ve zkrácené formě <i>koordinátor</i> . |
| Případový sociální pracovník | Ve Zprávě užíváme také pojem <i>case manager</i> . |
| Podpůrný metodický tým | Ve Zprávě užíváme také <i>tým podpory</i> či <i>metodický tým podpory</i> . |

² Základní pojmy vycházejí ze Zadávací dokumentace.

Závěrečná evaluační zpráva obsahuje:

| | | |
|--------|--|--|
| Kap. 1 | Úvod | Úvod Zprávy představuje stručný kontext a cíle Evaluace, přehled evaluačních úkolů a otázek. |
| Kap. 2 | Zhodnocení přínosů metodické podpory | Tato kapitola obsahuje shrnutí zpětné vazby na proběhlá intenzivní školení, workshopy, odborná fóra, konference a edukativní akce. |
| Kap. 3 | Vyhodnocení pilotáže koordinovaného přístupu | Kapitola shrnuje přínosy a limity pilotáže koordinovaného přístupu společně s vyhodnocením z pohledu jednotlivých aktérů. Kapitola dále obsahuje shrnutí z navazující fáze projektu. |
| Kap. 4 | Závěry a doporučení | Poslední část Zprávy shrnuje závěry Evaluace a přináší podrobná doporučení. |

1.2 Metodologie a postup Evaluace

Metodologický postup Evaluace směřoval ke zodpovězení evaluačních úkolů (EÚ) a otázek (EO). Evaluace se zabývala dvěma oblastmi, konkrétně **zhodnocením přínosů metodické podpory a vyhodnocením pilotáže koordinovaného přístupu na ORP**. V rámci Evaluace byl aplikován smíšený evaluační design, tedy jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkumný design využívající individuální a skupinové rozhovory, fokusní skupinu a dotazníkové šetření.

1.2.1 Metody sběru a zpracování dat

Individuální rozhovory byly realizovány se čtyřmi skupinami respondentů – sociálními pracovníky na obci, vedoucími sociálních odborů, tajemníky obce a vedoucími spolupracujících odborů. Rozhovory probíhaly přímo v zapojených obcích, a to ve dvou fázích – nejdříve s respondenty ze skupiny A, poté s respondenty ze skupiny B, kde v každé ze skupin bylo osm zapojených ORP. V každém ORP bylo cílem získat zpětnou vazbu ohledně pilotáže a metodické podpory od pěti respondentů. Celkem proběhlo 56 rozhovorů, kterých se zúčastnilo 71 respondentů ze všech 16 ORP. V některých obcích **nebylo kvůli kapacitním omezením na straně respondentů a ztížené komunikaci ze strany respondentů** možné naplnit požadovaný počet pěti respondentů za ORP. Konkrétnější důvody jsou diskutovány v podkapitole Limity evaluace níže. Tato metoda sloužila k primárnímu sběru kvalitativních dat a získání poznatků z pohledu různých skupin zapojených zástupců z ORP. Scénáře rozhovorů jsou součástí Příloha 1, která tvoří samostatnou přílohu této Zprávy.

Skupinové rozhovory proběhly se dvěma skupinami respondentů – členové týmu podpory a zástupci KÚ. Pro tři členy týmu podpory, kteří se nemohli zúčastnit řádného termínu fokusní skupiny, byl zorganizován navazující skupinový rozhovor, který pomohl doplnit a potvrdit poznatky získané v rámci FG. Rozhovor s jedenácti zástupci KÚ byl zvolen jako způsob získání informací ohledně hodnocení pilotáže, v tomto případě z pohledu KÚ, a doplnění počtu respondentů z ORP, kteří se v některých případech potýkali s kapacitními či personálními omezeními, tudíž nemohli poskytnout zpětnou vazbu k pilotáži.³ Celkem bylo v rámci Evaluace zapojeno 82 respondentů. Scénář skupinového rozhovoru se zástupci KÚ je zahrnut v Příloha 1, která tvoří samostatnou přílohu této Zprávy.

³ Tato změna ve složení respondentů byla odsouhlasena Zadavatelem.

Fokusní skupiny se zúčastnilo sedm členů metodického týmu podpory. Online setkání s nimi pomohlo dotvořit obrázek o fungování projektu a procesu pilotáže implementace koordinovaného přístupu ve vybraných ORP. Scénář je k dispozici v Příloha 1, která tvoří samostatnou přílohu této Zprávy.

Dotazníkové šetření bylo využito ke dvěma účelům: získání zpětné vazby k proběhlým edukativním akcím a k získání hodnocení zavádění koordinovaného přístupu na obci z pohledu organizací v rámci ORP. Zpětnou vazbu k 16 uskutečněným edukativním akcím poskytlo 340 účastníků, zástupců organizací v ORP⁴ se zapojilo 161 a byli především ze sociálních služeb, zdravotních služeb, školských zařízení, úřadů práce (ÚP) nebo místních akčních skupin (MAS). Scénáře obou dotazníkových šetření jsou v Příloha 4 Příloha 4, která tvoří samostatnou přílohu této Zprávy.

V navazující fázi projektu proběhly rozhovory s 25 zástupci ORP a krajů. Dále proběhlo zpracování a vyhodnocení dotazníku ze čtyř vzdělávacích akcí⁵ a dotazníkové šetření bylo realizováno také mezi organizacemi v rámci zapojených ORP. Zpětnou vazbu na realizované edukativní akce poskytlo celkem 61 účastníků. Do dotazníkového šetření pro organizace v zapojených ORP se zapojilo 61 zástupců, přičemž jejich pracovní zařazení odpovídalo složení vzorku z první fáze projektu. Scénáře dotazníkových šetření z navazující fáze jsou součástí Příloha 4 Příloha 4.

K vyhodnocení dat z individuálních a skupinových rozhovorů a fokusní skupiny byly využity metody kvalitativní analýzy. Proces zahrnoval systematické kódování výpovědí a jejich následnou tematickou kategorizaci, která umožnila identifikaci opakujících se vzorců a významových okruhů. Analýza probíhala v softwaru Atlas.ti, který usnadnil práci s rozsáhlými textovými daty.

Data získaná prostřednictvím dotazníkových šetření byla analyzována kvantitativními metodami. Byly provedeny zejména deskriptivní a korelační analýzy zaměřené na identifikaci základních charakteristik vzorku a souvislostí mezi vybranými proměnnými. Pro jejich zpracování byly využity softwarové nástroje Qualtrics, RStudio a MS Excel, které umožnily efektivní práci s daty, jejich vizualizaci i export výsledků do přehledné podoby.

1.2.2 Postup evaluace

Evaluace probíhala ve **třech fázích** – přípravné, průběžné a závěrečné. V **přípravné fázi** byl proveden desk research, který zahrnoval analýzu relevantních strategických, legislativních a veřejně-politických dokumentů. Dále proběhla úvodní schůzka se Zadavatelem, byly připraveny a odsouhlaseny scénáře rozhovorů a znění dotazníků, které byly následně odpilotovány. Na základě smluvených podmínek byla vypracována Vstupní zpráva.

Průběžnou fázi odstartovalo pilotní šetření v terénu, do kterého byly vybrány dvě zapojené ORP na základě pokročilosti v projektových aktivitách. Scénáře rozhovorů pro všechny typy respondentů prošly revizí a byly upraveny do stávajícího znění, které umožňovalo užší zaměření na zodpovězení EO. Poté proběhlo oslovení aktérů z ostatních 14 ORP a realizace terénního šetření v těchto obcích, které celkově obsahovalo rozhovory s 82 aktéry. Spustilo se také dotazníkové šetření na hodnocení zavádění koordinovaného přístupu na obcích a hodnocení edukativních akcí. Průběžně probíhala analýza výsledků dotazníkových šetření ohledně hodnocení vzdělávacích akcí MPSV, která byla součástí Průběžné zprávy. V neposlední řadě byla zrealizována fokusní skupina se členy metodického týmu podpory.

⁴ Vzhledem k omezenému počtu dostupných služeb v menších ORP se ve 4 ORP zúčastnilo méně než 10 zástupců organizací (avšak ve všech ORP se zúčastnilo alespoň 7 zástupců), naopak v některých větších ORP bylo zapojeno více než 10 původně očekávaných zástupců organizací. Změny ve struktuře respondentů byly konzultovány a schváleny Zadavatelem.

⁵ V době zpracování Závěrečné zprávy byla k dispozici data za 3 z 4 edukativních akcí pořádaných v rámci prodloužené fáze projektu.

Závěrečná fáze obsahovala systematický souhrn poznatků a analýzu kvalitativních i kvantitativních dat v softwarových programech Atlas.ti, Qualtrics, RStudio a MS Excel. Závěrečné výsledky Evaluace byly prezentovány na odborném Fóru, které se uskutečnilo 29. 4. 2025.

Zároveň v návaznosti na prodloužení projektu došlo také k **navazující fázi realizace evaluace**. Během této fáze došlo k realizaci doplňujících rozhovorů a dotazníkových šetření, které byly zpracovány do Závěrečné zprávy. Finální verze Zprávy byla odevzdána 6. 3. 2026.

1.2.3 Limity evaluace

Hlavní omezení Evaluace vyplývá z charakteru použitých metod a časových limitů. U kvalitativních metod existuje riziko vyšší subjektivity a nízké míry zobecnitelnosti výsledků, která pramení z různorodosti zapojených obcí. Kvůli časovému omezení Evaluace není možné analyzovat výsledky jednotlivých ORP s časovým odstupem, což může znamenat, že nebudou zachyceny dlouhodobé efekty a skutečná udržitelnost zavedených aktivit

Problematickým se ukázalo zapojení zástupců místní samosprávy (tajemníci) a v některých případech i celých obcí, které v rámci Evaluace spolupracovaly velmi omezeně. To může mít za následek zkreslení kvalitativních dat, jelikož je skupina respondentů z daných obcí či pozic nedostatečně zastoupena. Ukázalo se, že někteří respondenti preferovali z časových a kapacitních důvodů skupinové rozhovory místo individuálních, což také mohlo ovlivnit kvalitu získaných dat. V některých ORP nebyl dostatek spolupracujících odborů pro naplnění kapacit, proto byli zapojeni vedoucí oddělení pro naplnění chybějících kapacit.⁶

Organizace působící v zapojených ORP neměly povinnost spolupracovat v rámci dotazníkového šetření, což mělo za následek relativně nízkou míru odezvy. Aktérů k oslovení bylo navíc v některých územích poměrně málo, což činilo naplnění kapacity 10 organizací za jedno ORP obtížné. Někteří respondenti také zaškrtnuli působnost ve více ORP, zkreslení výsledků je ale nepravděpodobné, jejich odpověď se započítala vždy pouze jednou.

⁶ Tato změna ve složení respondentů byla odsouhlasena Zadavatelem.

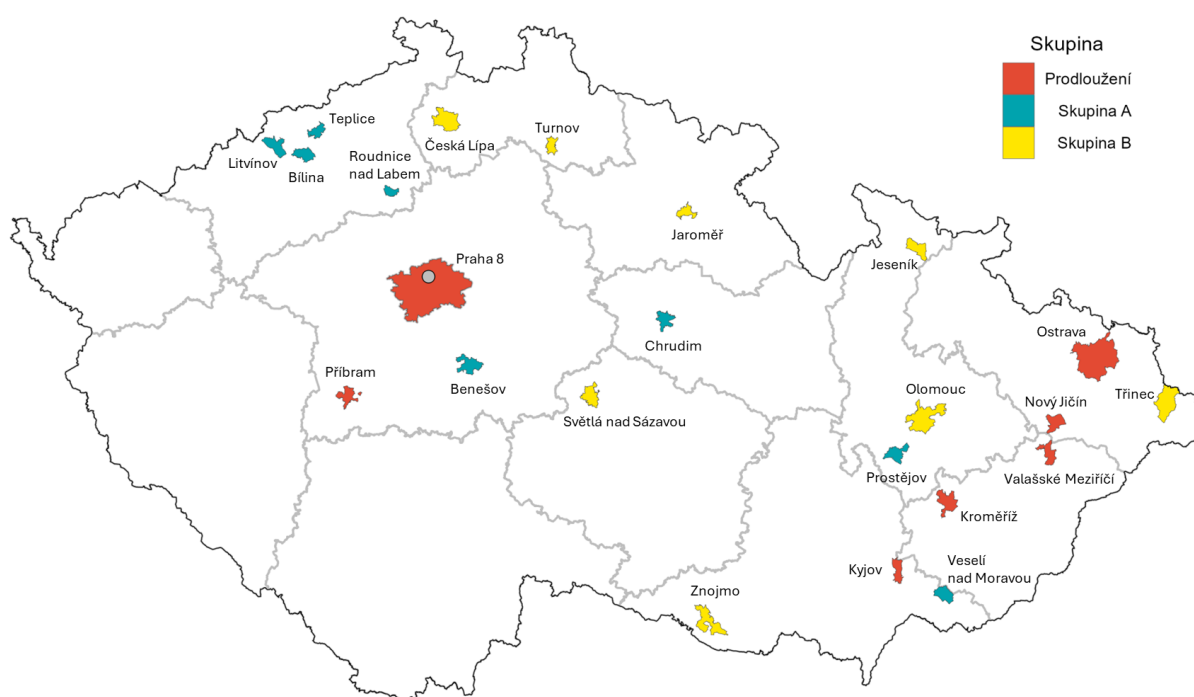
1.3 Zapojená ORP a modely koordinovaného přístupu

Do projektu bylo zapojeno celkem 23 obcí a měst, z toho 22 obcí s rozšířenou působností a jedna městská část (Obrázek 1 **Obrázek 1**). Projekt probíhal ve dvou fázích – v první fázi probíhala pilotáž, druhá část se v rámci prodloužení projektu soustředila na vzdělávání a implementaci výstupů první fáze projektu do praxe.

Do pilotáže v první fázi projektu se zapojilo celkem 16 ORP, které byly rozděleny do dvou skupin (Obrázek 1 **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Obě skupiny zahrnovaly 8 ORP, přičemž obce ze skupiny A zahájily pilotáž koordinovaného přístupu dříve než obce ze skupiny B. Každá obec ze skupiny A vypracovala model koordinovaného přístupu, který reflektoval praxi na jejím území. Součástí modelů byla charakteristika daného ORP, personální zabezpečení koordinované péče, téma zvolené pro pilotáž, současný stav a informace o aktérech působících na daném území. Tyto modely pak sloužily jako inspirace a podklady pro pilotáž v rámci druhé skupiny obcí.

Ve druhé fázi projektu se k původním obcím připojilo dalších 7 nových obcí a měst, konkrétně 6 ORP a jedna městská část.⁷ Ve druhé fázi prošly obce a města úvodním mapováním, účastnily se vzdělávacích aktivit a kulatých stolů. Nově zapojené obce a města měly k dispozici metodickou podporu a seznamovaly se s výstupy z předchozí části projektu (Metodika vzdělávání koordinovaného přístupu na obcích, Manuál pro zavádění koordinovaného přístupu na obcích), což jim umožnilo efektivněji navazovat na již realizované aktivity a postupy.

Obrázek 1: Přehled obcí a měst vybraných pro účast v projektu



Zdroj: Projektové informace předané MPSV

⁷ Kroměříž se Evaluace nezúčastnila z důvodu odmítnutí účasti.

2. Zhodnocení přínosů metodické podpory doručené projektem

V rámci projektu byla příjemcům poskytována metodická podpora, a to v rámci nejrůznějších typů aktivit s různou intenzitou. V době zpracování Závěrečné zprávy (k 16. 2. 2026) byly realizovány a hodnoceny tyto aktivity:

- ▶ Dva workshopy v rámci KA1
- ▶ Tři intenzivní školení v rámci KA2
- ▶ Tři odborná fóra (2023, 2024, 2025) a dvě konference (2024, 2025) v rámci KA4
- ▶ 19 z 20 edukativních akcí

Obecně byly veškeré aktivity hodnoceny účastníky velmi pozitivně, a to jak z hlediska organizačního, tak především věcného. Díky hodnoceným akcím měli účastníci možnost seznámit se se změnami, které MPSV v oblasti sociální ochrany plánuje a připravit se tak lépe na dopady těchto změn na obci či ORP.

Věcný obsah akcí odpovídal profesním potřebám účastníků, v mnoha případech se jim podařilo také navázat nové účelné profesní vazby a kontakty. Respondenti pozitivně hodnotili informace související s podstatou spolupráce v projektu, většina tyto poznatky aktivně využije či již využívá ve své praxi.

Z hlediska organizace akcí účastníci velmi ocenili proaktivitu organizátorů, a to i před zahájením akce samotné. Na místě se občas vyskytly drobné technické problémy, které však neohrožily průběh akce. Nejvíce výtek tak směřovalo k občerstvení.

2.1 Hodnocení workshopu v rámci KA1 (EÚ 1.1)

Data dostupná v době zpracování Závěrečné zprávy reprezentují dva projektové workshopy, které se konaly 26. 9. 2023 a 25. 10. 2023. Celkový ohlas na workshop je pozitivní, 67 % účastníků bylo velmi spokojeno, zbylých 33 % bylo spíše spokojeno. Mezi účastníky prvního workshopu panovala velká spokojenost s organizací. S dostupností a úplností informací, průběhem přihlašování a poskytnutými informacemi v průběhu bylo velmi spokojeno 75 % účastníků. Komunikace s pořadateli v době příprav na tom byla o něco hůře, s 67 % velmi spokojených účastníků.

Nejpřínosnějším příspěvkem se staly Připravované změny na MPSV a jejich dopad na obce ČR, které měly výhradně pozitivní hodnocení a 75 % aktérů jej hodnotilo jako velmi přínosný. Pouze pozitivní ohlas získaly také příspěvky týkající se Příkladů dobré praxe z Pardubic a Brna, Motivace obcí ke spolupráci v projektu a Sběru krizových postupů z doby COVID. U ostatních příspěvků se objevila i mírně negativní hodnocení, ta byla ale velmi ojedinělá.

Všichni účastníci zaznačili, že témata workshopu byla rozhodně nebo spíše v souladu s jejich profesními potřebami. Velmi dobře byly hodnoceny i získané informace vysvětlující podstatu spolupráce v projektu. Všichni účastníci souhlasili, že zaměření workshopu bylo v souladu s potřebami jejich organizace. Většina (92 %) si již během workshopu uvědomila, jakým způsobem nové poznatky využije ve své práci. Poměrně hůře byl hodnocen potenciál akce pro navazování nových profesních kontaktů a networking, kde se vyskytlo 33 % spíše negativních hodnocení.

2.2 Hodnocení intenzivních školení v rámci KA2 (EÚ 1.2)

Intenzivní školení se konala mezi 23. 1. 2024 a 18. 2. 2025 a nejprve proběhla ve dvou bžích v Hradci Králové – každý z běhů se skládal ze čtyř dní kontaktního školení a jednoho dne online školení. Díky

Evaluace projektu „Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR“ – Závěrečná zpráva 16

úspěšnosti prvních dvou běhů a zájmu účastníků proběhl i třetí běh intenzivního školení, který se konal v Olomouci a proběhl stejnou formou jako ty předchozí. V rámci prvních dvou běhů byly distribuovány tři dotazníky – jeden dotazník za první dva dny školení, druhý dotazník za třetí a čtvrtý den školení, třetí dotazník za poslední den školení (online). Zpětná vazba ke třetímu běhu byla sbírána prostřednictvím jiného, souhrnného dotazníku. Z tohoto důvodu je zhodnocení tohoto školení ve Zprávě zpracováno odděleně a v obecnější rovině než u předchozích běhů. Školení neprobíhala v pěti po sobě jdoucích dnech, mezi jednotlivými částmi byl rozestup jednoho až tří týdnů (s výjimkou posledního dne druhého běhu školení). Největší počet osob zaznamenal hned první a druhý den prvního běhu intenzivního školení s celkem 70 účastníky. Co se jednotlivých částí intenzivních školení týče, největší ohlas získal pátý den druhého běhu, který se konal 27. 3. 2024 (online), naopak nejméně byli účastníci spokojeni s prvním a druhým dnem druhého běhu školení, které se konalo 4. - 5. 3. 2024 (fyzicky).

2.2.1 Hradec Králové

Účastníci intenzivních školení v Hradci Králové byli se školeními spokojeni, 83 % jejich hodnocení považuje školení za dobrá nebo velmi dobrá. Podobná úroveň spokojenosti panuje napříč hlavními atributy školení. Podle 86 % respondentů obsah školení odpovídal pozvánce, a tedy i očekáváním účastníků. Školení se zaměřila na vhodná témata, podle 85 % respondentů bylo školení v souladu s jejich profesními potřebami nebo potřebami organizace (78 %). Účastníci plánují využít získané poznatky ve své praxi (83 %).

Školení byla dobře organizovaná (90 %), výhrady k organizaci byly pouze ojedinělé. Dle respondentů by druhý den školení mohlo končit dříve, aby se účastníci z odlehklých oblastí mohli dostat lépe do svého bydliště. Za účelem úspory času by účastníci eliminovali prodlevy v programu, další časové úspory by mohlo být dosaženo odstraněním problémů s technickým zajištěním (např. nefungující mikrofon). Někteří účastníci považují první den školení za až velmi obecný. Kazuistiky jsou vnímány jako přínosné, měly by však více odpovídat cílové skupině, se kterou se obce nejčastěji setkávají.

Převážná většina účastníků (87 %) navázala na akci nové profesní kontakty. Školení pomohla účastníkům vysvětlit podstatu tématu (79 %). Pouze ojediněle si někteří účastníci z reakcí svých kolegů všimli, že nebyly dostatečně vysvětleny definice, např. sociální práce vs případová práce a case management.

Součástí školení byly taktéž tematicky zaměřené příspěvky. Tyto příspěvky navštívila vždy pouze část účastníků školení. Srovnání příspěvků podle nejvyšší přínosnosti školení viz Tabulka .

Tabulka 2: Přínosnost workshopů

| Tematické zaměření příspěvku (název příspěvku) | Podíl účastníků (v %), kteří považovali příspěvek za přínosný |
|---|---|
| Sebepéče jako předpoklad uplatňování case managementu (25. 3. 2024) | 100 |
| Nástroje case managementu (25. 3. 2024) | 96 |
| Nácvik manažerských a komunikačních dovedností ve vztahu k aktérům koordinátora podpory (25. 3. 2024) | 96 |
| Činnosti case managementu na municipální úrovni (15. 2. 2024) | 96 |
| Nástroje case managementu (15. 2. 2024) | 95 |
| Sebepéče jako předpoklad uplatňování case managementu (15. 2. 2024) | 93 |

| Tematické zaměření příspěvku (název příspěvku) | Podíl účastníků (v %), kteří považovali příspěvek za přínosný |
|---|---|
| Nácvik manažerských a komunikačních dovedností ve vztahu k aktérům koordinátora podpory (15. 2. 2024) | 93 |
| Právo a case management (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 93 |
| Činnosti case managementu na municipální úrovni (25. 3. 2024) | 91 |
| Legislativní rámec case managementu (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 90 |
| Systémová východiska pro case management (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 86 |
| Těžké otázky case managementu a koordinovaného přístupu (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 86 |
| Case management v systému sociální ochrany (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 85 |
| Proč je koordinovaný přístup na obcích (ORP) důležitý (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 84 |
| Tvorba sítě koordinátora podpory/case managera na ORP (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 82 |
| Koordinovaná podpora na obcích, její potřebnost a význam (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 78 |
| Fáze case managementu (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 77 |
| Dlouhodobá péče v ČR (23. 1. 2024, 4. 3. 2024) | 73 |

Zdroj: vlastní zpracování dat MPSV

Součástí intenzivních školení byla i práce ve skupinách. Práci ve skupinách hodnotí převážná většina účastníků jako přínosnou (85–90 % hodnocení respondentů). Obecně bylo na facilitátory od účastníků získáno 88 % spokojených reakcí. Ve skupinách panovala příjemná atmosféra, účastníci měli zájem spolupracovat. Některým účastníkům vadila velikost skupiny, která měla za důsledek málo času na řešení modelového případu a prostoru pro dotazy.

2.2.2 Olomouc

Olomoucké intenzivní školení bylo díky zájmu z předchozích školení přidáno nad rámec plánovaných aktivit. Z celkového počtu 58 nasbíraných odpovědí bylo 45 vyplněno alespoň z 80 %, a ty tvoří základ analyzovaného vzorku.

Podobně jako v předchozích dvou bžích hodnotila naprostá většina účastníků akci jako velmi přínosnou nebo přínosnou (84 %). Mezi nejvýznamnější přínosy bylo řazeno setkávání a sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe, komplexnost uchopení tématu a vysvětlení důležitosti case managementu, dále pak možnost zeptat se na konkrétní otázky ke case managementu. Účastníci také často zmiňovali, že díky diskusi získali od různých zainteresovaných aktérů nové pohledy na danou problematiku.

Pozitivně byly hodnoceny také příklady z praxe a konkrétní dopady case managementu, práce ve skupinách, možnost navázání kontaktů se zástupci aktérů z jiných ORP a odborná úroveň lektorů. Přínosná byla i část školení věnovaná legislativnímu zakotvení role case managera v systému.

Účastníci školení hodnotili využitelnost získaných poznatků v praxi velmi pozitivně. Drtivá většina z nich (93 %) uvedla, že informace ze školení jsou pro jejich práci využitelné, a 91 % plánuje tyto poznatky v praxi skutečně uplatnit. Negativní hodnocení v této oblasti se nevyskytla vůbec, pouze

přibližně 7–9 % odpovědí bylo neutrálních. Vysokou míru spokojenosti potvrzuje i skutečnost, že 91 % účastníků by školení doporučilo svým kolegům. Mezi výtky patřila absence teoretického zasazení do problematiky, méně systematický výklad ze strany lektorů a skutečnost, že řada témat byla otevírána spíše prostřednictvím dotazů na účastníky než formou odborného výkladu.

Většina účastníků hodnotila obsah školení pozitivně. Podle 86 % z nich odpovídal obsah akce informacím uvedeným v pozvánce. Převážně kladně bylo hodnoceno také časové rozvržení – 82 % respondentů uvedlo, že problematice byl věnován dostatečný prostor, ačkoli přibližně 11 % doporučilo prodloužení školení o několik hodin až dní. Většina účastníků (96 %) zároveň uvedla, že neměla problém s porozuměním obsahu. Ojedinele se objevily výtky, které se týkaly zejména začátku školení, kdy podle některých respondentů chybělo jasnější uvedení do tématu a vysvětlení jeho celkového záměru. Mezi další připomínky patřil nedostatek teoretického výkladu a hlubšího vysvětlení samotné problematiky.

Účastníci uvedli, že se jejich znalosti v průběhu školení zdatelně posunuly – průměrné hodnocení na škále od 0 (žádná znalost) do 5 (expertní znalost) se zvýšilo z 3,5 před školením na 4,5 po jeho absolvování. Kromě jednotlivých připomínek k organizaci zaznívala doporučení na zajištění lepšího technického zázemí, větších prostor a možnosti akreditace. Řada účastníků zároveň vyjádřila spokojenost se stávajícím formátem a ocenila praktické zaměření školení, které jim pomáhá přemýšlet o práci s klienty komplexněji.

2.3 Hodnocení realizace odborných fór a konferencí v rámci KA4 (EÚ 1.3)

V době zpracování Závěrečné zprávy byla k dispozici zpětná vazba ke třem odborným fórům (dále také „Fórum“) a dvěma konferencím (dále také „Konference“).⁸ Celkem se odborných fór zúčastnilo 235 osob, konference navštívilo 187 účastníků (39 + 148). Zpětnou vazbu na první Fórum (25. 4. 2023) poskytlo 98 osob, v dalším roce (23. 4. 2024) na dotazník pro účastníky odpovědělo 46 osob. Na výzvu k podání zpětné vazby k první konferenci (19. 3. 2024) reagovalo 41 osob, druhou konferenci (18. 3. 2025) ohodnotilo 32 účastníků.

Fórum 2023 účastníky zaujalo a odhalilo jejich chuť se dále v oblasti koordinovaného přístupu rozvíjet. Témata Fóra 2023 spojená s koordinací sociální práce velmi zaujala hned 69 % účastníků. Na Fóru se mj. předávaly ceny Gratias, Předávání cen účastníky zaujalo méně, stejnou míru zájmu vyjádřilo pouze 48 % účastníků. Pouze 3 % účastníků považují koordinaci sociální pomoci/podpory a case management za nepotřebný. Naopak převážná většina (92 %) účastníků vyjádřila zájem o další informace nebo akce spojené s koordinací sociální pomoci/podpory v obcích.

Míra celkové spokojenosti s Fórem 2024 se promítala napříč všemi hodnocenými aspekty. Většina účastníků (65 %) byla s Fórem velmi spokojena, 26 % zaznačilo mírnou spokojenost, negativnější hodnocení se vyskytovala pouze výjimečně (9 %). Ohledně organizace byli účastníci nejspokojenější s poskytováním informací v průběhu Fóra, kde 100 % z nich zvolilo možnost velmi nebo spíše spokojen/a. Dále byli účastníci velmi často spokojeni s průběhem vstupní registrace a s dostupností a úplností informací o Fóru. U žádného z hodnocených aspektů se nevyskytlo hodnocení negativní. Nejméně kladně hodnoceným aspektem akce se stalo stravování a občerstvení.

V otázkách ohledně odbornosti, významu a využití témat probíraných na Fóru 2024 panovala opět velká spokojenost. Převážná většina aktérů hodnotila pozitivně odborné zaměření Fóra, odbornou úroveň přednášejících i aktuálnost a význam představených témat. Oproti ostatním akcím byla hůře hodnocena využitelnost prezentovaných informací v praxi, v tomto ohledu bylo s Fórem velmi

⁸ Konference v letech 2024 a 2025 zahrnovaly především udílení cen Gratias, Fóra pak představovala odborné příspěvky. V roce 2023 byly tyto akce spojené dohromady.

spokojeno pouze 37 % respondentů. Většina volila mírnější formu spokojenosti (57 %). Negativní hodnocení se vyskytovala v jednotkách případů.

Fórum 2024 obsahovalo devět odborných příspěvků, kterých se mohli zúčastnit všichni účastníci. Respondenti většinou hodnotí příspěvky Fóra za velmi až spíše přínosné. Nejpřínosnějším příspěvkem byla zvolena *Koordinace péče v neziskové organizaci*. Porovnání přínosnosti jednotlivých odborných příspěvků je zobrazeno v Tabulka .

Tabulka 3: Přínosnost příspěvků odborného Fóra 2024

| Tematické zaměření příspěvku (název příspěvku) | Podíl účastníků (v %), kteří považují příspěvek za přínosný |
|--|---|
| Koordinace péče v neziskové organizaci | 98 |
| Koordinace v kraji – Královehradecký kraj | 96 |
| Projekt „Podpora sociálního bydlení a jeho systémové zavádění v ČR“ | 94 |
| Využití case managementu na Valašskomeziříčsko-Kelečsku | 91 |
| Case management a koordinovaný přístup v Praze 3 | 89 |
| Projekt AI v sociální práci | 87 |
| Innovation in Mental Healthcare: The concept of nurse-led Case Management in psychiatric institutions | 87 |
| Metodické vedení MPSV v kontextu koordinace | 82 |
| Avoiding service delivery silos: How we can build robust, multi-agency interventions for highly vulnerable unsheltered and unstably housed individuals | 78 |

Zdroj: vlastní zpracování dat MPSV

Fórum 2024 podle respondentů (89 %) naplnilo stanovené cíle. Pokrytí a relevance vzdělávacích potřeb a potřeb organizace hodnotila kladně většina respondentů (85 % a 76 %). Reakce přednášejících na podněty účastníků byla nejlépe hodnoceným aspektem (91 % kladných hodnocení). Účinnému propojení teorie s praxí, načerpání nových praktických informací a hybridnímu formátu se také dostalo převážně kladného hodnocení. Navazování nových profesních kontaktů bylo hodnoceno výrazně hůře, s pouhými 59 % pozitivních ohlasů a 30 % negativních.

Využitím korelační analýzy byly odhaleny výraznější závislosti mezi různými odpověďmi respondentů. Korelace byly téměř výhradně kladné, což naznačuje, že dotazované aspekty (jako spokojenost, přínos a souhlas s konkrétními tvrzeními) jsou silně provázané a respondenti mají k hodnocení konzistentní postoj. Ti, kteří byli celkově spokojeni, často projevíli spokojenost s využitelností prezentovaných informací v praxi a s užitečností diskuse v rámci jednotlivých příspěvků. Respondenti, kteří byli spokojeni s organizací hybridní formy Fóra, byli také často spokojeni s komunikací s pořadateli v době příprav Fóra a hodnotili jako přínosné příspěvky *Využití case managementu na Valašskomeziříčsko-Kelečsku* a *Koordinace péče v neziskové organizaci*. Hodnocení v oblasti navazování nových profesních kontaktů se ukázalo býti silně propojené se souladem zaměření Fóra s potřebami respondentovy organizace.

Zpětnou vazbu k Fóru 2025 poskytlo 22 účastníků, kteří byli celkově s akcí velmi spokojeni. Nejvíce kladně bylo hodnoceno poskytování informací v průběhu Fóra společně s jejich dostupností a úplností. Účastníci byli také spokojeni s průběhem vstupní registrace, moderací Fóra a občerstvením. Respondenti vyjádřili vysokou míru spokojenosti s aktuálností a významem představených témat, odbornou úroveň přednášejících, stejně jako s odborným zaměřením. Nejpřínosnějším odborným

příspěvkem byl zvolen *Dialog, střetání, otevřenost jako základ důvěry*, který obdržel nejlepší možné hodnocení od všech respondentů. Hned za ním se umístily příspěvky *Koordinace v podpoře ohrožených dětí na úrovni ORP a case management při školách* a *Pracovní rehabilitace v kontextu ucelené rehabilitace*.

Dle hodnocení Fóra 2025 se většina účastníků dozvěděla nové informace, které využije ve své praxi. Velmi kladně byla také hodnocena schopnost reakce přednášejících na podněty účastníků, pokrytí vzdělávacích potřeb a účinné propojení teorie a praxe. Slaběji, i když vesměs stále pozitivně, hodnotili účastníci navazování nových profesních kontaktů. Někteří vyjádřili připomínky směřující k prodloužení diskuze, nebo možnosti následného workshopu, kde by bylo možné rozebrat témata více do hloubky a nasdílet zkušenosti z praxe.

Účastníci uvedli, že plánují zavést do praxe principy case managementu, včetně metodické podpory pro kolegy a koordinace sociální práce, aby byla pro klienta jednotná. Také chtějí klást důraz na síťování, propojení neziskových organizací a firem, přístup ke klientům a vzdělávání kolegů. Dále někteří uvedli, že budou poznatky využívat při zaměstnávání osob se zdravotním postižením a koordinaci nabídky služeb.

Konference 2024 byla velmi úspěšná, což dokládá kladné hodnocení od většiny účastníků (93 %). Nejvíce spokojeni byli s moderací (97 %) a rovněž s průběhem registrace (93 %). Pozitivní zpětná vazba se týkala také dostupnosti a úplnosti informací o konferenci, včetně informací poskytovaných během jejího průběhu. Naopak, nejvíce nespokojenosti opět vyvolalo občerstvení, které kritizovalo 63 % účastníků.

Odbornost Konference 2024 byla hodnocena velmi pozitivně, přičemž nejvíce účastníků ocenilo vysokou odbornou úroveň přednášejících (92 %). Velmi kladně bylo hodnoceno také zaměření konference a aktuálnost i význam představených témat, což ocenilo 66 %, resp. 68 % účastníků. Naopak menší úspěch zaznamenala využitelnost prezentovaných informací v praxi (49 %) a užitečnost diskusí v rámci jednotlivých příspěvků (32 %).

Nejpřínosnější příspěvky v rámci Konference byly zvoleny Představení analýzy a dopadů neviditelnosti sociálních pracovníků, De-politizace odpovědnosti v české sociální práci a Participativní přístupy v sociální práci, které měly všechny přes 90 % kladného hodnocení. Srovnání hodnocení ostatních příspěvků najdete v Tabulka níže.

Tabulka 4: Přínosnost příspěvků Konference 2024

| Tematické zaměření příspěvku (název příspěvku) | Podíl účastníků (v %), kteří považují příspěvek za přínosný |
|---|---|
| Představení analýzy a dopadů neviditelnosti sociálních pracovníků | 95 |
| De-politizace odpovědnosti v české sociální práci | 93 |
| Participativní přístupy v sociální práci | 90 |
| Situace sociální práce na obecních úřadech: nesouměřitelnost požadavků a podmínek jejího výkonu | 88 |
| Pohled na sociální práci v podpoře lidí s omezením | 88 |
| Duševní zdraví jako aktuální téma NZDM | 88 |
| Jak sociální práci více zviditelnit? | 85 |
| Zkušenost oceněného sociálního pracovníka | 71 |

Zdroj: vlastní zpracování dat MPSV

Korelační analýza ukázala, že respondenti, kteří byli celkově spokojeni s konferencí, hodnotili kladně odborné zaměření konference, užitečnost diskuse v rámci jednotlivých příspěvků, propojení teorie a praxe. Evaluace projektu „Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR“ – Závěrečná zpráva 21

s praxí a naplnění cílů konference. Respondenti, kteří byli spokojeni s užitečností diskuse v rámci jednotlivých příspěvků, velmi často reagovali kladně i na obsah doprovodných materiálů, aktuálnost a význam představených témat a využitelnost informací v praxi.

Konference 2025 byla hodnocena převážně pozitivně, i když oproti předchozímu ročníku došlo k mírnému poklesu celkové spokojenosti účastníků. Velmi spokojeno či spíše spokojeno bylo 80 % respondentů. Tento pokles může být částečně ovlivněn nižším počtem účastníků, kteří se rozhodli zpětnou vazbu poskytnout (22). Nejvyšší míru spokojenosti zaznamenala komunikace s pořadateli v době příprav konference (86 % velmi spokojeno, 14 % spíše spokojeno). Kladně byla hodnocena také dostupnost a úplnost informací o konferenci společně s poskytováním informací během jejího průběhu (82 % velmi spokojeno, 18 % spíše spokojeno) a průběh vstupní registrace (77 % velmi spokojeno). Naopak nižší spokojenost byla vyjádřena s obsahem doprovodných materiálů,⁹ kde se velmi spokojeno cítilo 59 % respondentů, přičemž 9 % uvedlo i negativní hodnocení. Mírně nižší, avšak převážně pozitivní hodnocení obdržela také moderace konference (68 % velmi spokojeno).

Odbornost Konference 2025 byla hodnocena rovněž pozitivně. Spokojenost s odbornou úrovní přednášejících zůstala vysoká – 77 % účastníků bylo velmi spokojeno a zbytek vyjádřil rovněž kladné hodnocení. Velmi dobře byla hodnocena také aktuálnost a význam představených témat, a to v 95 % případů. O něco hůře, ale stále převážně pozitivně, byla hodnocena využitelnost prezentovaných informací v praxi a užitečnost diskusí v rámci jednotlivých příspěvků.

Nejpřínosnějšími příspěvky byly dle hodnocení účastníků *Role sociálního pracovníka v závěru života klientů* a *Sociální práce z pohledu ČSSZ*, které získaly kladné hodnocení odborného přínosu u více než 90 % respondentů. Srovnání hodnocení přínosu ostatních příspěvků je uvedeno v Tabulka . Někteří respondenti navrhli prodloužení časového prostoru věnovaného jednotlivým příspěvkům a diskuzi, který podle nich nebyl dostatečný.

Tabulka 5: Přínosnost příspěvků Konference 2025

| Tematické zaměření příspěvku (název příspěvku) | Podíl účastníků (v %), kteří považují příspěvek za přínosný |
|--|---|
| Role sociálního pracovníka v závěru života klientů | 91 |
| Sociální práce z pohledu ČSSZ | 91 |
| Systémové výzvy meziresortní a interprofesní spolupráce v oblasti podpory žáků a rodin | 86 |
| Role sociální práce v činnosti Center na podporu integrace cizinců | 82 |
| Sociální práce v trestní justici – jak se daří restorativní přístup využívat v české praxi | 77 |
| Pohled sociálního pracovníka z ÚP ČR | 59 |

Účastníci Konference plánují zavést do praxe různé poznatky, jako je zapojení sociální práce na školách a inovace v oblasti osob se zdravotním postižením. Někteří se zaměřují na aktualizaci vzdělávacích programů a rozšíření spolupráce s novými lektory, zatímco jiní byli inspirováni příběhy a poznatky od odborníků, což je motivuje k novému přístupu k paliativní péči. Dále účastníci vyjádřili zájem o různá témata na další konferenci, jako byly novely v sociální oblasti, podporované bydlení a inovace v AI a robotice v sociální práci. Zmiňovali také témata o nedostupnosti služeb pro specifické skupiny, stárnutí populace a motivaci mladých lidí k práci v sociálních službách. Někteří by preferovali

⁹ Otázky a hodnocené aspekty (včetně doprovodných materiálů) Konference 2025 vycházejí z evaluačního dotazníku Konference 2024 poskytnutého Zadavatelem.

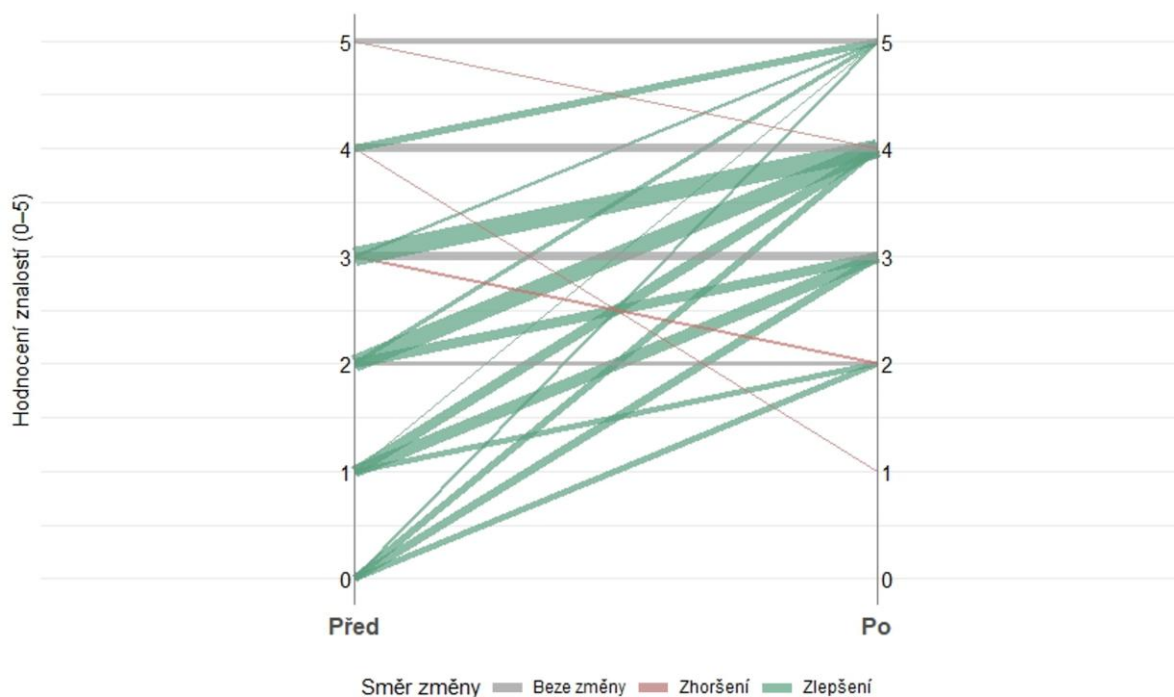
V rámci hodnocení různých aspektů edukativních akcí účastníci nejčastěji oceňovali odbornost lektorů, které vnímali jako experty na danou problematiku. Velmi pozitivně byla hodnocena také dostupnost všech potřebných podkladů a dostatečný časový prostor věnovaný řešené tematice.

Při vyjadřování připomínek k využitelnosti poznatků v praxi někteří respondenti uváděli, že část získaných informací považují za využitelné, ale spíše v obecné informativní rovině. Značná část připomínek se týkala strukturálních nebo personálních omezení, která komplikují zavádění case managementu v konkrétním prostředí. Někteří účastníci uváděli, že case management ve své praxi nerealizují nebo k němu přistupují zprostředkovaně – například jako dílčí aktéři v síti, nebo že jejich pracovní náplň neumožňuje dlouhodobý doprovod klienta. Další respondenti uvedli, že se sice s principy case managementu ztotožňují, ale jejich organizace nemá kapacitu na vytvoření nové pracovní pozice, nebo že obdobné činnosti již realizují, byť pod jiným označením. Objevila se i vyjádření, že informace nebyly pro některé účastníky zcela nové, spíše jim pomohly si dosavadní poznatky ujasnit či potvrdit.

V některých odpovědích zazněla potřeba konkrétnějších nástrojů, jasnějšího teoretického ukotvení a lepší orientace v legislativních otázkách, včetně témat spojených s ochranou osobních údajů. Celkově se ukazuje, že možnost využití poznatků z edukativních akcí je do značné míry ovlivněna organizačním kontextem, rozdělením rolí a stupněm zavedení case managementu v daném místě.

Účastníci hodnotili svou úroveň znalosti řešené problematiky na škále od 0 (žádná znalost) do 5 (expertní znalost). **Průměrné hodnocení znalosti před absolvováním edukativní akce bylo 2,1, po jejím absolvování vzrostlo na 3,7.** Nejčastěji docházelo k posunu z úrovně 3 na úroveň 4, což ukazuje přiložený graf (**Obrázek 4: Graf individuálních změn znalostí před a po akci** Obrázek 4), který zachycuje individuální změny v hodnocení znalostí. Tloušťka jednotlivých spojnic v grafu odpovídá četnosti daného posunu – čím více respondentů uvedlo stejnou kombinaci odpovědí před a po akci, tím širší je daná linie.

Obrázek 4: Graf individuálních změn znalostí před a po akci



Zdroj: Dotazníkové šetření k hodnocení edukativních akcí

V souvislosti s koordinovaným přístupem uvedlo přibližně 31,0 % respondentů, že ho jejich ORP již realizuje nebo zavádí. Dalších 12,8 % uvedlo, že nikoliv, a více než polovina (56,3 %) uvedla, že neví nebo situaci nedokáže posoudit.

Respondenti, kteří uvedli, že jejich ORP koordinovaný přístup realizuje či zavádí, se dále vyjadřovali k tomu, jak se jeho realizace daří. **Více než tři čtvrtiny z nich hodnotily tuto oblast pozitivně** – 61,5 % odpovědělo „spíše ano“ a 13,5 % dokonce „rozhodně ano“. Necelých 9 % uvedlo „spíše ne“ a přibližně 16 % odpovědělo, že neví nebo situaci nedokáže posoudit.

Z těch, kteří uvedli, že jejich ORP koordinovaný přístup zatím nezavádí, plánuje jeho zavedení přibližně šestina (16,3 %). Dalších 18,6 % odpovědělo, že zavedení neplánují, a největší část (65,1 %) uvedla, že to nemohou v současnosti posoudit nebo neví. Relativně vysoký podíl těchto nejistých odpovědí může naznačovat jednak nedostatečnou informovanost, ale i **potenciál pro další komunikaci a zapojení těchto aktérů do budoucí implementace koordinovaného přístupu**. Účastníkům, kteří uvedli, že zavedení koordinovaného přístupu neplánují, by nejčastěji pomohla expertní podpora, dodatečné personální kapacity a také větší zájem ostatních aktérů ke spolupráci.

Hodnocení edukativních akcí pro ORP v rámci prodloužení projektu

V rámci prodloužené fáze projektu bylo shromážděno celkem **100 odpovědí**, z nichž **85 splňovalo kritéria pro zařazení do analýzy**. Vzorek tvořili převážně sociální pracovníci a pracovníce (73 %), doplnění o metodiky krajských úřadů (9 %), vedoucí sociálních odborů (7 %), představitele dalších odborů obcí a měst a další odborné pracovníky. Účastníci hodnotili akce mimořádně pozitivně – necelá polovina (40 %) je označila za velmi přínosné a dalších 55 % za přínosné, přičemž negativní hodnocení se vyskytlo minimálně (1 %). Za největší přínos považovali **možnost sdílet praxi s kolegy z jiných institucí, síťovat napříč organizacemi, pracovat s reálnými kazuistikami a získávat prakticky využitelné odborné poznatky** umožňující lépe uchopit role a kompetence jednotlivých aktérů v systému sociální ochrany.

Nejpozitivněji účastníci hodnotili odbornost lektorů a kvalitu zpracování tématu – tvrzení, že lektoři jsou experty na danou problematiku, podpořilo 95 % respondentů, obdobně jako tvrzení, že obsah akce odpovídal informacím v pozvánce (96,5 % souhlasu). Velmi vysoká byla také spokojenost s dostupností podkladů (96,5 %) a srozumitelností výkladu (95,3 %). Přes 92 % respondentů uvedlo, že byl problematice věnován dostatečný časový prostor a že akce poskytla adekvátní možnost sdílení zkušeností. O něco nižší, ale stále převážně pozitivní hodnocení se týkalo navazování nových profesních kontaktů – souhlas vyjádřilo 91,8 % účastníků, přičemž rozhodný souhlas uvedlo 63,5 %. Praktickou využitelnost poznatků deklarovalo 92,9 % respondentů a plán využít je v praxi potvrdilo 91 % dotázaných.

Deklarovaná úroveň znalostí se po absolvování vzdělávacích akcí významně zvýšila. Zatímco před akcí uváděla expertní znalost pouze malá část respondentů (5 %), po absolvování se jejich podíl zčtyřnásobil (20 %). Největší posun je patrný v přechodu z úrovně středních znalostí na vyšší úroveň porozumění, což potvrzuje přínos akcí pro odbornou orientaci pracovníků. Účastníci rovněž uváděli, že **získané poznatky plánují využít zejména v přímé práci s klienty, při rozvoji mezioborové spolupráce, včetně spolupráce s věznicemi a neziskovými organizacemi**, i při posilování multidisciplinarity a efektivnější koordinace jednotlivých aktérů. Zmiňovány byly také přínosy pro zefektivnění interních procesů, komunikace v území a metodickou práci, včetně šíření získaných informací mezi kolegy.

V souvislosti s koordinovaným přístupem uvedla **přibližně polovina respondentů (51 %)**, že jejich ORP či městská část tento **přístup již realizuje nebo zavádí**. Další část respondentů si nebyla schopna stav v území přesně vybavit, což může odrážet rozdílnou míru komunikace o tomto tématu v jednotlivých organizacích. Mezi těmi, kde se koordinovaný přístup již realizuje, převažuje pozitivní hodnocení jeho fungování.

V rámci **doporučení pro budoucí realizaci obdobných vzdělávacích akcí** účastníci nejčastěji uváděli potřebu pokračovat v podobných aktivitách **pravidelně a častěji**, dále posílit práci s kazuistikami a praktickými příklady, rozšířit prostor pro interaktivní metody výuky a **menší pracovní skupiny**, podpořit síťování a **zapojení odborníků z praxe** a předem poskytovat podrobnější informace o obsahu a lektorech. Celkově jsou edukativní akce vnímány jako velmi přínosné, a to jak z hlediska odborného obsahu, tak z hlediska posílení mezioborové spolupráce v území.

Doplňující zpětná vazba od účastníků

Positivní hodnocení edukativních akcí se projevilo také ve zpětné vazbě získané prostřednictvím dotazníků vyplňovaných přímo po skončení dané akce. Dotazníky připravili a na místě zajišťovali distribuci pracovníci Sue Ryder. Po dohodě se Zadavatelem byly Dodavateli poskytnuty souhrnné výsledky této zpětné vazby, které slouží jako doplněk k výsledkům představeným v předchozí části.

Dotazník po skončení akcí vyplnilo celkem 760 účastníků. Celková spokojenost s edukativními akcemi byla velmi vysoká – průměrné hodnocení dosáhlo 1,48 na čtyřbodové škále, kde 1 označuje „velmi spokojen/a“ a 4 „velmi nespokojen/a“. Vysoké hodnocení obdržely také jednotlivé aspekty organizace programu. Účastníci nejlépe hodnotili zajištění odpovídajícího pracovního prostředí (průměr 1,21), následované organizací programu (1,27). Obsah akce pak odpovídal očekávání účastníků s průměrným hodnocením 1,54.

Velmi pozitivně hodnotili účastníci také samotný obsah vzdělávacího programu. Nejlépe byla hodnocena odborná úroveň lektorů (1,21), následovaná srozumitelností výkladu (1,34) a aktuálností a významem probíraných témat (1,38). Vysoké skóre získalo rovněž odborné zaměření programu (1,40) a užitečnost sdílení zkušeností, diskusí a nácviku dovedností (1,41). Účastníci ocenili i vhodně zvolenou strukturu a formy výuky (1,45). Nejslabší – byť stále velmi dobré – hodnocení se týkalo využitelnosti prezentovaných informací v praxi, zejména ve vztahu ke case managementu, kde průměr dosáhl hodnoty 1,53.

Z odpovědí účastníků rovněž vyplývá, že vzdělávací program ve velké míře odpovídal jejich potřebám a očekáváním. **Nejvíce se respondenti ztotožnili s tvrzením, že probíraná témata měla význam pro podporu case managementu (1,34) a že v průběhu programu docházelo k účinnému propojování teorie a praxe (1,40)**. Vysoko bylo hodnoceno i to, že se účastníci během programu hodně dozvěděli (1,61) a že témata odpovídala jejich individuálním vzdělávacím potřebám (1,71). O něco nižší, ale stále pozitivní hodnocení se týkalo přímé využitelnosti poznatků v praxi (1,80) a souladu zaměření programu s potřebami organizace účastníků (1,81). Nejnižší průměrné hodnocení v této části – i přesto pod hranicí 2 – mělo tvrzení týkající se navazování nových profesních kontaktů (1,92).

Hodnocení získaných znalostí a dovedností účastníků potvrzuje, že edukativní akce významně přispěly k jejich orientaci v oblasti case managementu. Nejvyšší průměrné skóre (8,26) bylo zaznamenáno u výroku týkajícího se porozumění roli case managera, včetně jeho kompetencí, osobnostních předpokladů a náplně práce. Velmi dobře účastníci hodnotili i svou schopnost definovat case management a vysvětlit rozdíl mezi koordinovanou podporou a případovou sociální prací (8,14), stejně jako znalosti o přístupech k vedení případu a principech CM (8,04). Nižší – byť stále pozitivní – hodnocení se týkalo zejména aplikace dovedností v oblasti budování multidisciplinárního týmu a síťování v praxi (7,64) a porozumění principům evidence-based practice (7,79). Tyto oblasti mohou do budoucna představovat vhodný směr pro další prohlubování znalostí a praktických kompetencí účastníků.

2.5 Hodnocení přínosů metodické podpory doručené projektem (EÚ 1, EÚ 2)

Komunikační partneři ze zapojených ORP hodnotili metodickou podporu¹⁰ vesměs kladně. Shodli se, že měli k dispozici dostatek informací a potřebných podkladů, které vynikaly svou kvalitou. Podtrhovali také důležitost přímé komunikace s MPSV, díky které mají obce k dispozici přesné informace. Zároveň ví, na koho se pro získání potřebné podpory obrátit. Respondenti, kteří se účastnili vzdělávacích akcí, také často vyjadřovali spokojenost s lektory a jejich odborností, což koresponduje s výsledky z dotazníků zpětné vazby v předchozí části Zprávy. Někteří respondenti uvedli, že na vzdělávacích akcích a jiných setkáních navázali nové kontakty s aktéry z různých obcí, díky čemuž vznikaly nové pracovní i přátelské vztahy.



Podpora, když je z MPSV, je to nejlepší, co může být. Informace jdou na přímo, rychle. Vědí, co chtějí, není to přetavené přes někoho jiného.

Chtěla bych vypíchnout lidi z MPSV, jsou na svém místě. Jsou profesionálky a zároveň to dělají srdcem. Tým na MPSV je skvělý.

Vyměnili jsme si i kontakty. Vznikaly z toho vlastně nová hezká přátelství. Bylo to obohacující. Chválím lektory, měli to hezky připravené, nenudili jsme se tam. Zažila jsem už hodně věcí. Od každé další akce očekávám nějaký přínos, máloco už mě zaujme v mém věku a s mými zkušenostmi. Tvořily se zajímavé věci, společná práce – každý to má jinak. Na jednoduchých věcech jsme se občas neshodli, protože to každý má v rámci regionu jinak, a to bylo taky zajímavé.

Podklady jsme dostali perfektní. Paní a pánové, kteří tam byli, se nám věnovali velmi dobře, předali ze začátku veškeré informace. My jsme ze začátku mysleli, že když nebudeme mít toho koordinačního pracovníka, tak z projektu vystoupíme, nebo že pro ně nebudeme přínosem. Vždy jsme si akorát vše vyslechli, řekli jim, že je to u nás pořád stejné, že koordinátor nebude. Ale oni byli vždy vstřícní a milí, že máme přijít a poslechnout si nějaké informace. Pro ně bylo podstatné i to, že u nás pozice nebude a že jsme jim nasdíleli možné změny, které jsme řešili. Bylo vidět, že jsme je zajímali i přes tu absenci nové pozice. (...) Všichni byli vstřícní, vše bylo v pořádku.

- zástupce z ORP

Účastníci vzdělávacích akcí zmiňovali, že užitečné bylo i sdílení konkrétních případů a různé nácviky. Dobrou zpětnou vazbu sklídila i část školení zaměřená na samotné sociální pracovníky, kde se probírala důležitost péče o psychickou kondici pracovníků nebo také prevence vyhoření.



Nám se to školení ale líbilo, dělali jsme nějaké nácviky apod. Bylo zajímavé si to vyslechnout, doplnilo to můj náhled na věci.

V Hradci Králové to bylo moc hezké, vzdělávání zaměřené na sociální pracovníky, mluvílo se tam o vyhoření apod. Ukázali nám druhou stranu, že je důležité koukat i na sebe, nejen na klienty. To bylo strašně moc fajn.

- zástupce z ORP

¹⁰ Za metodickou podporu doručanou projektem jsou považována intenzivní školení, edukativní akce, workshopy, kulaté stoly MPSV a podpora v rámci pilotáže od týmu podpory.

V rámci zpětné vazby byly vyjádřeny i mírné připomínky k pojetí zaměření vzdělávacích akcí, které byly dle respondentů orientovány na neziskový sektor poměrně více než očekávali. Ocenili by tak větší zastoupení úřadu a nasměrování tematiky směrem k veřejné správě. Prostor pro zlepšení byl některými respondenty identifikován v komunikaci se zástupci ORP, kteří by mohli být například díky osobnímu setkání v území více vtaženi do dané problematiky projektu.



Účastnila jsem se aktivit ohledně vzdělávání. Bylo to zajímavé, ale hodně orientované na neziskový sektor. Nás to baví, ale prostředí veřejné správy je jiné než u nezisku. Už jen to vytvoření nového místa je tu velký proces, musíme to obhajovat a postavit na pevných a legitimních základech.

Trochu mi tam vadilo, že tam byl málo zastoupený úřad, neziskovky a služby měly hodně zastoupení. Za mě nemůže být case manažer ze služeb. Dali jim velký prostor, působilo to na mě tak, že jejich role v case managementu je nezastupitelná.

Informace a podklady jsme měli, paní metodička byla výborná. Jak byly kulaté stoly, tak to bylo fajn, ale možná by bylo lepší, kdyby se objely ty zapojené lokality a kontaktovalo se vždy vedení ORP, aby se tomu dodala důležitost. Nevzpomínám si, že by někdy na kulaté stoly dorazilo vedení ORP, mají toho opravdu hodně. Bylo by dobré je navštívit a vysvětlit projekt, o co se snaží, co se tam děje, jaká je myšlenka. Aby to vedení vidělo, že MPSV to fakt chce dělat a aby to vedení se do toho víc vtáhlo

- zástupce z ORP

Členové týmu podpory pro některá ORP se pravděpodobně potýkali s omezenými kapacitami, což se projevilo v několika územích. Tato nedostatečná kapacita mohla být v některých případech způsobena horší dostupností některých regionů. Personální změny v rámci týmu podpory v některých ORP způsobovaly absenci kontinuity, která zpomalovala posun dílčími kroky projektu. Zástupci ze zapojených obcí vyjádřili přání a potřebnost větší stability, co se týče zapojených členů týmu podpory. Respondenti ovšem i přes tyto překážky projevili spokojenost s odborností metodické podpory a také zájem o její častější frekvenci.



Paní byla asi hodně zahlcena, což chápu. Asi to mělo probíhat častěji a mohli jsme si zaznamenávat jednotlivé kroky procesu a projít jimi pozvolně. Moc to neprobíhalo a vaříme tu z vody. Dávalo by mi smysl, kdyby podpora byla častější. Jednotlivé kroky měly tvořit páteř projektu a teď už nevím, jestli to dohoníme.

Chybělo mi, že ačkoliv se nastavilo, že tu bude za námi externistka jezdit, tak tu vlastně byla jen dvakrát.

My jsme měli historicky za ty dva roky asi 2-3 členy metodického týmu podpory. Ze začátku jsme byli trochu pozadu v komunikaci, pak jsme dostali novou metodičku, ta asi po půl roce psala, že se omlouvá, ale že na projektu končí. (...). Všichni byli odborníci, komunikovali dobře, ale špatné bylo to střídání, nebyla tam kontinuita.

Spolupracovali jsme s metodickým týmem, ale naši metodici se docela významně měnili, takže na nic zásadního moc nedošlo. Nebyl prostor skrz personální změny. Když jsme uskutečnili setkání, pak zase přišel někdo nový. Řídili jsme si i projekt jako takový, že jsme dávali setkání, dopisovali si tam sami aktivity apod. Posouvali jsme se sami, ne úplně nikdo z metodiků. Spíš nám chyběl ten parták pro nás, pokaždé to byl někdo jiný, museli jsme mu opakovat informace, znovu ho představovat do problematiky města apod. a to mě teda nebaví, to dělat nechci. Už to chci pak posouvat, a ne to někomu opakovat. Bylo by to lepší, kdyby to byl jeden člověk na celý ten projekt. Projekt je jen

roční, tak by se to dalo...

- zástupce z ORP

V některých případech panovalo ze začátku projektu nepochopení a nejasné nastavení role členů týmu podpory. Lepší komunikace v počátcích projektu by mohla pomoci ve dřívějším posunu v rámci řešení koordinace sociální pomoci na obci, efektivnímu využití personálních kapacit a nastavení projektových aktivit.



Nastavili bychom to jinak, věděli bychom, o co opravdu jde, víc bychom to využili. Mně bylo metodicky líto, jak jsme se pořád nechápali. Ptala jsem se jí, co se od nás chce, říkala jsem jí, ať to nebere osobně, že to jen nechápu. Ona říkala, že se zeptá, ale chvíli to trvalo.

- zástupce z ORP

Velmi pozitivně bylo hodnoceno sdílení zkušeností s ostatními zapojenými ORP, ale například i mezi odbory a neziskovým sektorem. Setkávání a předávání poznatků podporuje upevňování vztahů v rámci oboru, napříč územími a mezi různými typy aktérů.



Ano podpora určitě byla dostatečná! Byl dostatek informací a komunikace. S odborníky z MPSV jsme si velmi rozuměli, dobře nám vysvětlily, co se po nás chce. Viděli jsme se na kulatých stolech.

To jsem ještě chtěla říct k těm kulatým stolům – jsou tam kolegové z okolních ORP, máme dobrý vztah. Bylo příjemné se setkat s kolegy z jiných oblastí, zjistili jsme informace, ke kterým bychom jinak nepřišli. To bylo v Hradci, když jsme si třeba neformálně povídali. Někde mají specifické problémy, někde zase úplně stejné jako my. To vidím jako velký přínos.

- zástupce z ORP

Ke vzdělávacím akcím často respondenti zmiňovali, že nejprve nebylo jasné, co přesně je case management. Mnoho z nich uvedlo, že po lepším vyjasnění významu case managementu došli k závěru, že tuto metodu na obcích již aplikují, jen to tak oficiálně nenazývají. Další připomínky směřovaly k prvotní absenci akreditace akcí, která respondenty překvapila, dále k jejich délce a pro některé účastníky dlouhému dojíždění.



Možná aby to bylo blíž, ne až v Praze. Ale nemohu si na nic stěžovat. Ale tím, že jsem věděla, že u nás KP nebude, tak jsem si informace vyslechla. Ale nemohu z toho být nadšená ani to hanit, funkce tu prostě nevznikla. Špatně se k tomu vyjadřuje, bylo to hezky připravené, obohacující, bylo to zpestření, ale nic tu z toho nevzniklo. Už se mluvilo o tom, že by to bylo zakotvené v zákoně, že by každý odbor měl svého koordinátora. Ale zatím se nic neděje.

Překážka byla občas dojíždění do Prahy, ale zase přínos setkání byl značný. Face to face setkávání (kulaté stoly, metodická setkání) je nepřenositelné, je to mnohem lepší než online, kde člověk pořád odbíhá.

To jsme se nezúčastnili. Bohužel ani těch dalších. Mysleli jsme, že to na sebe navazuje a když jsme nebyli na prvním, tak nemůžeme dál. Ono to tak nebylo, ale to jsme zjistili až v pokročilé fázi. Takže jsme se nezúčastnili ani jednoho. Až teď na podzim, ale to nebylo intenzivní školení (čtyřdenní), ale to byl workshop.

- zástupce z ORP

Modely koordinovaného přístupu přispěly v začátcích projektu k lepší orientaci v aktivitách a možnostech zapojených ORP. Někteří respondenti ale uvedli, že pro ně modely byly lehce problematické, protože se v nich obtížně orientovalo. Také podle některých respondentů chybělo předchozí důkladnější mapování v obcích.



Za mě to byl nezbytný základ na začátek, který jsme všichni potřebovali. Byl velmi dobře zpracovaný, věděli jsme, od čeho to odstartovat. No a samozřejmě potom pochopitelně už ztrácel takový ten základní přínos, protože pak ta práce už je zase individuální podle konkrétní situace jednotlivých ORP. Ale určitě je velká pomoc na začátku.

Dostala se k nám informace, že je potřeba implementovat nějaké nové metodiky v praxi, které byly vyvinuty v osmi obcích a že je to celorepublikový projekt ministerstva a budou tam kulaté stoly. Motivovala nás tato forma spolupráce (ministerstvo, obce, odborníci), to pro nás byla hlavní motivace. Jako součást toho jsme brali, že budeme testovat ty modely. Pak jsme ale zjistili, že ty modely neexistují, není co testovat a nejde v obcích realizovat to, co by potřebovaly. My jsme pak zjistili, že nemáme co testovat. Bylo nám řečeno, že obdržíme metodický materiál, který budeme testovat. V tom materiálu ale bylo napsáno, že je to moc složité a není to proveditelné.

- zástupce z ORP

Hodnocení metodické podpory v navazující fázi projektu

V rámci navazující fáze projektu zapojená ORP a města navštěvovala edukativní akce a kulaté stoly, případně využila konzultace se zástupci MPSV a nově vzniklé metodiky (Metodika vzdělávání koordinovaného přístupu na obcích, Manuál pro zavádění koordinovaného přístupu na obcích). Co se týče **vzdělávání**, formát i obsah byly hodnoceny pozitivně (viz také kapitola 2.4). Kvitována byla profesionalita, praktičnost informací i možnost sdílet zkušenosti a porovnat různé náhledy s dalšími aktéry (např. sociální odbor a neziskové organizace). Technicky bylo pozitivně vnímáno také to, že bylo vzdělání akreditované a zdarma, jelikož právě prostředky a časová kapacita jsou hlavními problémy napříč sociálními odbory. V některých případech bylo vzdělávání jedno z hlavních důvodů, proč se do projektu zapojit. Část respondentů uvedla, že nebyla dostatečně vysvětlena nová předpokládaná pozice (koordinátor podpory) a obecně nebyl kladen dostatečný prostor konceptualizaci. Někteří respondenti vnímali jako problematické některé obsahové části dvoudenních edukativních akcí, které podle nich nepřinesly zásadně nové informace, nebyly dostatečně dovysvětleny, nebo neodpovídaly zkušenosti z praxe (především metodicky).

Velmi pozitivně byly vnímány **kulaté stoly**, které byly přínosné nejen z pohledu nových informací, ale také možnosti sdílet zkušenosti, diskutovat konkrétní témata více do detailu a možnosti získat informace přímo od MPSV, a naopak přímo MPSV nasdílet také vlastní zkušenosti (zdola nahoru). Zástupci ORP i měst využívali osobní i online formátu dle aktuálních kapacit. Především v regionech byla pozitivně vnímána možnost připojit se online a nemuset dojíždět. Zároveň byly přínosné také dostupné materiály.



Přináší nám to informace, ke kterým bychom se nedostali. Přesah té spolupráce je pro mě klíčový, to propojení.

- zástupce z ORP

Konzultace a komunikace s týmem MPSV byly také vnímány jako přínosné. Zástupci ORP a měst měli možnost obracet se na členy týmu s individuálními tématy a problémy, získat metodickou podporu i nasměrování na relevantní podklady a zkušenější ORP. S nově vzniklými **metodickými dokumenty**

se seznámila nebo pracovala pouze část respondentů, někteří z nich se sami podíleli na přípravě skrze připomínkování. Většina respondentů ovšem předpokládá, že bude metodiky využívat v budoucnosti, mimo jiné při nastavování vlastních metodických dokumentů (např. case managementu), nastavování kontaktních míst pro bydlení, či při nastavování případových setkání. Část respondentů uvedla, že některé procesy a aktivity realizují, ovšem nemají je pojmenované. Dokumenty tak mohou pomoci větší formalizaci.

Do budoucna by oslovení zástupci uvítali pomoc s přípravou a vedením případových setkání, či zaměření tématu koordinace sociální pomoci na další konkrétní oblasti, jako je spolupráce s Úřadem práce, podpora bydlení či dávku státní sociální pomoci (tzv. superdávku) jako součást sociální pomoci. Tématem do budoucna jsou také opatrovnické účty, které jsou vedeny pod jménem příslušného pracovníka, především pak komunikace s bankami a osvěta. Někteří by uvítali také stanovení doporučeného množství opatrovanců na jednoho sociálního pracovníka, z důvodu vyjednávací pozice pro nábor nových zaměstnanců a standardizace. Relevantní je také jasně definovat obecně maximální počet klientů na jednoho sociálního pracovníka. Neméně významné je pak téma kapacit pobytových služeb, které je diskutováno napříč regiony. Vzhledem ke stárnutí populace se i přes tlak na snižování kapacit pobytových služeb zvyšuje zájem a stává se to stále zásadnějším problémem.

Oproti předchozí fázi projektu vyvstala také otázka ohledně zákona o podpoře bydlení¹¹, konkrétně ohledně kontaktních míst pro bydlení. Pro řadu respondentů to bylo v době realizace rozhovorů (tj. prosinec 2025) nejvýraznější téma, a to i vzhledem k chybějícím informacím. Největší obavy vnímali respondenti ohledně zajištění dostatečného financování, ale také další kumulace agend. Prostředky a kapacity tak půjdou dle předpokladu spíše tímto směrem. Ve velkých městech je otázkou zajištění koordinační role vůči městským částem a obvodům. Dostupnost a přerozdělování obecních bytů byla celkově jedním z důležitých témat ve většině zapojených obcích. V kontextu koordinovaného přístupu se řešilo například nastavení podmínek pro přidělování bydlení, či nastavení spolupráce s bytovým/majetkovým odborem.

¹¹ Platný od ledna 2026.

3. Vyhodnocení pilotáže koordinovaného přístupu na ORP

Pilotáž koordinovaného přístupu byla hodnocena zapojenými ORP a spolupracujícími aktéry pozitivně. Respondenti považují za vhodné, že MPSV předtím, než nový přístup zavádí do praxe, jej testuje a upravuje podle toho, jaké jsou potřeby v terénu.

Nově navrhovaná pozice koordinátora podpory nebyla v plném rozsahu zavedena v žádné ze zkoumaných obcí. Vybrané obce tuto pozici realizovaly jako část úvazku stávajícího zaměstnance, či jako navýšení agendy vedoucí sociálního odboru.

Většina zapojených obcí se nějakým způsobem věnovala koordinaci již před účastí na projektu. Projekt podpořil formální ukotvení koordinace a vnímání důležitosti koordinovaného přístupu, především pro řešení složitých případů. Respondenti zároveň kvitovali bližší spolupráci s MPSV.

Koordinace byla obvykle umožněna díky dostatečné kapacitě/šíři sítě služeb v obci a nízké úrovni konkurence mezi sociálními službami. Koordinaci (a výkon sociální práce obecně) naopak ztěžuje působení nespolpracujících aktérů.

Koordinace sociální ochrany je ve zkoumaných obcích udržitelná. Udržitelnost umožňuje i podpora vedení obce, která se v sociální oblasti dlouhodobě zlepšuje. Pro zavedení pozice koordinátora podpory by však bylo vhodné poskytnout finanční prostředky.

3.1 Přínosy a limity zavádění koordinovaného přístupu na obcích

Obecně lze konstatovat, že je velmi vhodnou praxí pilotáž samotná. Před zavedením koordinovaného přístupu plošně, na základě příslušné legislativy, MPSV otestovalo Koordinovaný přístup na vybraných ORP. Na základě této pilotáže a provedené Evaluace bylo možné odladit některé aspekty pilotovaného přístupu tak, aby zavedení do praxe bylo hladké.



Chtěl bych pochválit asi tu prvotní myšlenku MPSV, oceňoval jsem to i na intenzivním školení. Konečně, než se něco zavede, tak se dělají školicí akce. MPSV i zjišťovalo, jaká je představa, jak by to mohlo být apod. To je podle mě dobrá praxe, tak by se to mělo dělat, tak by se o tom mělo přemýšlet. Ne že se něco zavede a pak se čeká, jak to dopadne.

- zástupce z ORP

Koordinovaný přístup vychází z již zavedené **spolupráce na ORP a jeho území**. Spolupráce byla na základě pilotáže lépe systematicky uchopena a metodicky řízena, což respondenti ocenili. Neukázalo se, že by docházelo k zásadnímu navýšení počtu spolupracujících partnerů, spíše byla lépe ukotvena již fungující partnerství, či došlo k jejich prohloubení, což dále přispělo k rozvoji koordinace sociální ochrany v území. Zavedená spolupráce obvykle vychází z fungujícího procesu komunitního plánování, kde jsou relevantní aktéři zvyklí se setkávat. V některých ORP vznikly nové pracovní skupiny, případně multidisciplinární tým. Pozitivně byla vnímána především spolupráce aktérů, kteří nejsou do sociální ochrany typicky zapojeni (např. policie, zapojení lékařů, psychologů, které bylo vnímáno jako obzvláště náročné). Zároveň bylo kvitováno propojování různých aktérů v rámci akcí projektu (např. neziskových organizací a sociálních odborů), které umožňovalo sdílet a srovnávat různé pohledy.



U těch projektů napříč celou republikou bylo vidět, že ta realizace byla provázaná s tím, jací pracovníci byli na daném ORP (aktivita, posun). Bylo asi širší spektrum toho, jak moc se různé obce zapojily. Některé rozjely super projekty, dokázali využít na maximum metodické podpory a některé jen tím projektem prošly. Naše obce (...) měly pocit, že nějakou koordinaci dělají, s aktéry spolupracují. Kromě jedné obce, kterou zasáhly

povodně, tak dokázaly vytěžit z projektu něco víc a zjistili, že toho dělají spoustu a získaly navíc nějaký rámec, který jim dodal efektivitu. V jednom ORP začali více komunikovat s partnery, začali pořádat taková mezioborová setkání. Už teď máme zpětnou vazbu, že na základě nových kontaktů mají nové klienty, ke kterým by se předtím nedostali. Pozitivně šíří povědomí o sociální práci. Ti partneři v území, pokud nejsou vysloveně odborníci v sociální oblasti, tak si ani neumí představit, že takový sociální pracovník jednak existuje, a když už teda mají povědomí o jeho existenci, tak úplně nemají představu o konkrétních věcech, se kterými by jim mohl pomoci. V jiném ORP si vytvořili odbornou platformu nebo využili stávajících platforem a zlepšili koordinaci jejich činností a tvoří nějakou metodiku.

- zástupce z KÚ

Pilotáž umožnila také **přímější komunikaci s odborníky na MPSV**. Zapojené obce si pochvalovaly možnost konzultovat svá očekávání a poznatky z pilotáže s týmem podpory MPSV. Možnost diskutovat problémy a řešení s externím partnerem umožňovala přinášet nové pohledy a zároveň metodicky ukotvit procesy. Zástupci ORP zároveň vnímali vyšší míru informovanosti o dění na ministerstvu, což jim umožnilo lépe reagovat na chystané změny. Platforma projektu navíc utvořila prostor pro sdílení s dalšími ORP zapojenými do pilotáže. To umožnilo porovnávat zkušenosti, sdílet a síťovat, navázané kontakty v mnoha případech přetrvávají i po ukončení pilotáže. Jednotlivé procesy, které se již nezřídka na vybraných obcích dějí, byly formálně ustaveny a pojmenovány.

V rámci pilotáže také v mnoha obcích **vznikly nebo byly upraveny metodické dokumenty**, které opět napomohly efektivnějšímu řízení spolupráce a koordinaci, s cílem lépe řešit složité případy jednotlivých klientů. Při vzniku metodik si respondenti velmi pochvalovali metodickou podporu MPSV, která byla adresná a praktická.



Projekt nám pomáhá to učesat, pojmenovat si procesy. Připomíná nám, že když už se do casu pustím, mám za to zodpovědnost.

Ano, máme metodiku skoro hotovou, teď jsme ji posílali. Vypracovali jsme metodiku o tom, jak probíhá sociální práce. Je to jak pro stávající sociální pracovníky, tak pro budoucí. Dobře je tam zpracováno i to, s kým a proč spolupracujeme (školy, obce, NNO).

- zástupci z ORP

Souvisejícím efektem pak bylo zdůraznění, **posílení prestiže sociální práce na jednotlivých obcích**.



Sociální práce nemá tak vysoký kredit, je vnímaná ze strany veřejnosti jako práce s nízkým kreditem, a proto je potřeba zdůrazňovat její důležitost. O spoustě případů na ORP my nevíme, už se nám to v praxi potvrdilo, že bychom o nich měli vědět. Proto jsme začali oslovovat obce na ORP, starosty, že tu pro ně jsme. Sociální práce je tu pro celou rodinu, nejen pro dítě. Zjišťujeme, že tam jsou nabalené problémy, které se my snažíme řešit.

- zástupce z ORP

V rámci pilotáže byla diskutována **možnost vytvoření nových pozic**, koordinátora podpory a case managera. Pozice koordinátora podpory téměř nikde nevznikla na plný úvazek (konkrétně nebyla vytvořena v 11 zapojených ORP). Ve dvou městech vznikla tato pozice jako částečný úvazek sociálního pracovníka a v jednom role padla na stávající pracovníci bez navýšení úvazku, došlo tak ke kumulaci agend. Pracovníci ORP i vedení měst se shodovali na tom, že důvodem jsou především chybějící finanční prostředky. Alespoň v rámci pilotáže by bylo vhodné prostředky na vytvoření pozice poskytnout, aby ORP mohla pozici odpilotovat a po pilotu se rozhodnout, zda pozici zachovat. Z důvodu absence

Evaluace projektu „Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR“ – Závěrečná zpráva 33

finančních prostředků bylo složité také obhajovat vznik pozice vůči vedení. V tomto kontextu nepřispívá také neobsazenost pozic sociálních pracovníků v některých obcích.



Obce byly spokojené, co tak vím od kolegů z ORP. Akorát co jsem zaznamenala, tak jejich pozitivní motivace, co se týče case managera, bývá trochu shazována z vyšších pozic (nadřízení, vedení obce, tajemníci) protože nebude příliš velká motivace k tomu, aby zařazovaly tuto pozici jako další na odbor sociálních věcí a aby takový case manažer tam byl nápomocen kolegyním jakožto v úvazku.

Plošné zavádění bude velmi složité, nemáme obsazené některé pozice a je těžké tímto způsobem obhájit to, proč mají vznikat další.

Za mě je problematická ta finanční zátěž na zřízení pozice case managera, nereflektuje to ani dotace, uvítali bychom na to projekt nebo rozšíření dotačních titulů.

- zástupci z KÚ

Zároveň se ukázalo, že je velmi vhodné vytvořit tuto pozici v rámci úřadu, a to kvůli stabilitě a průřezovosti. Dalším důvodem pro nevytvoření není zatím jasná definice a poptávka z terénu, taková pozice není v tuto chvíli typická, a to především pro menší ORP, kde se jednotliví aktéři dobře znají.



Je lepší, když každý případ zastřeší vedoucí a přidělí na to svého pracovníka podle toho, čeho se to týká. Spolupracujeme i s ÚP. Dělají se i případové konference, kde bývají i lékaři klienta. Je to postavené i na přirozené autoritě paní vedoucí, všichni aktéři ji tu znají. Lidi se spíš sejdou a klidně neformálně poradí, než když k sobě mají daleko. To je výhoda malého města. Tady podle mě nebyl ani potřeba zavádět nové místo koordinátora.

- zástupce z ORP

Pro složitější případy (a větší ORP z hlediska území či počtu obyvatel) se však ukazuje, že by taková pozice, pokud je dobře ukotvena ve struktuře úřadu, přínos mít mohla, především díky propojení jednotlivých aktérů, kteří řeší případ klienta jako celek.



Pro klienta je to určité přínos, protože se neřeší jedna problematika, ale řeší se jeho celek a veškeré problémy co může mít. Klienti to vnímají dobře protože ty problémy nevnímali a když přišli tak ten koordinátor s ním řešil konkrétní problém a teď díky tomu projektu se rozkryje celá jeho charakteristika a život a je to pro něj pozitivní změna.

- zástupce z ORP

Pozici case managera obvykle zastává sociální pracovník. Většina obcí se shodla, že sociální pracovníci tuto kompetenci mají, roli case managera vykonávali i před pilotáží, jen se díky projektu podařilo lépe definovat očekávání od této role. Samotní sociální pracovníci v rámci zavádění Koordinovaného přístupu oceňovali systém vzdělávání. Díky projektu získali často vyšší povědomí o dostupnosti služeb na území ORP, o naplněnosti kapacit terénních i pobytových služeb. Konstatovali, že by projekt mohl dlouhodobě sloužit také pro další zlepšení plánování sociálních služeb v území a zprostředkovaně například pro vyšší ochotu jednotlivých obcí přispívat na dotace sociálním službám.



Mysleli jsme, že ministerstvo (MPSV) nám v tomto pomůže, když řekneme, že nejsou místa a že bychom potřebovali, a by se tyto služby rozšířily. Že se vytvoří místa a budeme mít kam dát naše klienty. To bylo asi bláhové. Nebo že by byly seznamy s kapacitami a zájemci – sdílely by se kapacity. Pak jsou tam ale omezení z kraje – Praha bude dávat přednost lidem z Prahy. Což taky chápu, zřídili si to ze svých zdrojů pro svoje občany.

Ale jsou specifická místa, kde je to potřeba. Je potřeba mít nějaké zařízení pro takové lidi jako máme tady v ústecké kraji, aby tam na ně bylo místo a zařízení poskytovalo tu službu, kterou oni potřebují.

- zástupce z ORP

Ostatní aktéři nevnímali v souvislosti s projektem nijak zásadní změny. V některých případech popisovali jasnější uchopení koordinace po formální stránce (např. že byla vyčleněna jedna osoba jako koordinátor, na kterou se mohli obracet). To potvrzuje skutečnost, že v rámci sociální ochrany koordinace probíhá, jen méně institucionalizovaně.

Naopak limitem zavádění koordinované přístupu na obcích byly především **kapacity na straně obcí i metodického týmu podpory**. Aktivity narážely na poddimenzovanost sociálních odborů, kdy jedním z hlavních problémů je nedostatek sociálních pracovníků a přetíženost stávajících pracovníků. Zároveň je pro sociální odbory složité získávat kvalitní zaměstnance a dochází k fluktuaci pracovníků v rámci úřadů. To může mít vliv na udržitelnost koordinovaného přístupu vzhledem k důležitosti navázání vztahů mezi jednotlivými aktéry v území a znalosti místního kontextu. Nedostatečné kapacity a fluktuace pracovníků hrála roli i na straně metodického týmu podpory. Výměny pracovníků v některých obcích prodloužily začátek či realizaci aktivit.

V tomto kontextu byl limitem pilotáže také **omezený čas na přípravu a realizaci aktivit**. Důležité bylo nastavení očekávání a vymezení rozsahu aktivit v obcích, což bylo, dle zástupců metodického týmu podpory, v některých obcích náročné a prodloužilo to začátek realizace aktivit. Omezený časový rozsah tak v některých obcích vedl k pouze částečnému naplnění původních vizí. V neposlední roli jsou významným limitem také **finanční prostředky**, a to nejen obecně na výkon sociální práce, ale také na zajištění případných změn (např. zavádění nové pozice koordinátora podpory). Detailně se faktorům ovlivňujícím zavádění koordinovaného přístupu věnuje kapitola 3.4.

3.2 Motivace a očekávání obcí

Z pohledu obcí se motivace a očekávání ohledně zapojení do projektu zavádění koordinovaného přístupu značně lišily. V některých případech panovala počáteční nejistota ohledně spolupráce, jinde obce očekávaly, že realizace změn na úrovni obce přispěje k systémovým změnám v oblasti sociální práce. Souvisejícím aspektem bylo také pozvednutí nesystémových procesů na vyšší úroveň a otevření diskuse o možnostech zlepšení koordinace v území. Obce mimo jiné motivovalo navazování kontaktů napříč ORP, účast na vzdělávacích akcích a sdílení zkušeností a dobré praxe, což by mohly být prvky posilující spolupráci.



Pro mě to byla příležitost pro něco nového, co můžou zažít pracovníci na tom odboru, co může vnést oživení, příležitost se na něčem podílet na ministerstvu. Očekávala jsem, že budeme mít nějaký přísun informací a příležitost výjezdních školení, přijít do kontaktu s lidmi z oboru a vyměnit si s nimi zkušenost, utužit kolektiv a setkat se s poskytovatelem služeb. Taký přijít do kontaktu s lidmi, se kterými pracujeme. (...) My jsme zkoušeli zabydlovat matky s dětma a neměli jsme v tom úplně úspěch, a tak jsme to chopili jako příležitost vytvořit si metodiku a promluvit si o tom s lidmi a vyzkoušet si to pod vedením odborníka.

- zástupce z ORP

...motivace tam byla v učení se od jiných ORP, v tom sdílení zkušeností, to oni chtěli. Třeba si z toho něco pro sebe vzít, což se nám vlastně jako promítalo v celé té spolupráci, nebo nějak pak jsme k tomu docházeli.

- člen týmu podpory MPSV

Obce očekávaly, že by přímá komunikace pracovníků z ORP s MPSV mohla vést k propojení a diskusi o případných legislativních změnách. Dále pro ně byla důležitá podpora při řešení problémů a pomoc ze strany MPSV, včetně akreditovaných vzdělávacích akcí a vzniku metodických materiálů. Finanční prostředky na pozici case managera, které jsou dostupné prostřednictvím. Řada obcí uvedla, že je ze začátku motivovalo případné navýšení personálních kapacit, s jejichž nedostatkem se v mnoha případech potýkají.



Já bych vnímala i to posílení toho týmu, ale ne všude. V ORP 1 byli nastaveni způsobem, kterým jeli, a vyhovoval jim. ORP 2 – tam byla motivace získat díky projektu další sociální pracovníky (se domnívám). V rámci té pozice si oni case manažera představují jako sociálního pracovníka. Takže proto si myslím, že to je další motivace – navýšení personálních kapacit.

- člen týmu podpory MPSV

Z mé pozice mě motivovalo propojení sociální práce s OSPODem, protože tam je nejužší to propojení. (...) Chtěla jsem, aby se všichni zapojili do plánování a rozdělili si role v rámci odboru. Vnímám to tak, že na OSPOD by se měla dostat špička ledovce, děti, kterých se opravdu týká to ohrožení ve smyslu sociálně-právní ochrany. Samozřejmě, že problémy v rodinách jsou, ale nemusí dosahovat takové intenzity. Mělo by se v rodinách zasahovat dřív, preventivně, aby se to na ten OSPOD ani nedostalo v tak špatném stavu.

- zástupce z ORP

Jako problematická byla hodnocena především úvodní fáze projektu, kdy respondenti uváděli, že neměli dostatek informací o průběhu projektu. Zdlouhavé bylo především nastavení potřeb a očekávání, kdy v některých ORP trvalo delší dobu vykomunikovat informace mezi zástupci úřadu a podpurným metodickým týmem. Do budoucna je důležité klást důraz na informovanost zapojených ORP a zajistit dostatečnou časovou dotaci pro nastavení spolupráce.



Mám poznatky z obcí od kolegyň, vnímali tam ty počátky velmi rozvlekle, než se dostali k jádru pudla, uběhlo spoustu času. Na straně obcí byla ze začátku asi větší očekávání, ale chválili si potom ty vzdělávací akce. Na začátku by ale bylo dobré lépe vyjasnit očekávání od projektu.

Říkalo se, že projekt běží, ale nic se nedělo. Pořád jsme čekali. Ptali jsme se obcí, jestli se u nich něco děje, neměli informace, jestli se bude něco dít. Sami třeba zpočátku nebyli schopni nám úplně popsat, jaké dostali instrukce a co tedy budou v projektu dělat.

- zástupci z KÚ

3.3 Proces zavádění koordinovaného přístupu na obcích

Pro zdárnou implementaci Koordinovaného přístupu je zcela zásadní přijetí daného postupu vedením obce, potažmo vedením sociálního odboru. V rámci evaluace byli na projekt a jeho přínosy dotazováni mimo jiné **tajemníci zapojených ORP**. Jejich povědomí o projektu bylo relativně nízké, řešili spíše systémové záležitosti než konkrétní věcné detaily. Jako konkrétní překážky uváděli především další kumulaci agend bez navýšení finančních prostředků na nové pozice, či náročnost obsazování pozic sociálních pracovníků na úřadech. Proto vnímají navýšení počtu pracovních pozic jako spíše nereálné. Potvrdili však, že se díky projektu mírně zlepšila pozice sociálního odboru na úřadě, především díky spolupráci s dalšími útvary a aktéry a lepšímu vyjasnění důležitosti agendy. Snahou je řešit problémy klientů na více úrovních a nepřesouvat řešení problémů mezi aktéry. Významným faktorem pro úspěšnou implementaci koordinovaného přístupu na obcích je dle tajemníků zájem vedení obce

Evaluace projektu „Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR“ – Závěrečná zpráva 36

a sociálního odboru, zajištění financování, důvěra mezi zapojenými aktéry a celková atmosféra v území.

Co se týče pozic koordinátorů podpory či case managerů, tajemníci zastávají spíše ten názor, že takové pozice v úřadech nejsou potřeba (alespoň ne na plný úvazek). Koordinace dle většiny z nich v ORP funguje a důležitá je především domluva mezi relevantními aktéry (Městská policie, Úřad práce, sociální odbor a odbor školství, vedení města a další). Obecně jsou tyto pozice dle tajemníků vhodné spíše pro větší města a nemají smysl na nižší úrovni nežli ORP. Pro udržení nastavené spolupráce je potřeba klást důraz na udržování vztahů mezi aktéry, investovat do zaměstnanců a jejich motivace, ověřit funkčnost případně zřízené pozice a až následně případně vyčlenit vlastní finanční prostředky (tj. nejdříve pilotovat zavedení pozice koordinátora či case managera).

Vedoucí sociálních odborů obecně zavádění koordinovaného přístupu kvitovali, ostatně byli to většinou oni, kdo zapojení do projektu inicioval. V rámci pilotáže oceňovali sdílení praxe, zajištění vzdělávání pro jejich pracovníky, setkávání s ostatními zapojenými ORP, ale i s pracovníky ministerstva. Většina vedoucích sociálních odborů zmínila, že spolupráce je nastavená dlouhodobě a funguje například skrze komunitní plánování. Důležitá je pro ně v kontextu koordinovaného přístupu práce se strategickými dokumenty a koncepcemi. Jako zcela zásadní pro úspěch implementace opět pojmenovali nutnou podporu od vedení obce, ale i spolupráci s dalšími aktéry a vyjasnění očekávání v rámci koordinace sociální pomoci (např. zavádění preventivních opatření namísto represe). Problematika má dle jejich názoru dvě roviny – věcnou a politickou, kdy obě jsou důležité, ovšem v praxi může odborná práce narážet na zájem politiků (komunikace vůči veřejnosti, zájem o sociální problematiku apod.).

Dokázali popsat těžkosti s implementací nových přístupů spojené – například další agendy či jejich kumulace, kde naráželi na nedostatek pracovníků na odboru, obtíže s obsazováním pozic a důstojným odměňováním. Vnímali také, že je jejich úkolem zaváděné změny obhájit před vedením. Zároveň zmiňovali problémy spojené s obchodem s chudobou, či nedostatkem služeb (včetně zdravotních služeb), odborníků (např. psychiatrů a lékařů) a bytů v území. Jako problematická byla v některých případech vnímána také komunikace s dalšími obcemi v ORP, kdy především menší obce naráží na své kapacity a nejsou schopny či ochotny řešit některé problémy. Zároveň je problémem zvyšující se agenda obcí a nastavování nových opatření shora, což naráží na místní kontext obcí. V neposlední řadě zmiňovali vedoucí sociálních odborů také problematiku součinnosti, kdy neziskové organizace mohou odmítat problémové klienty, které následně řeší sociální pracovníci úřadů. V území dále fungují také MAS a jejich pracovníci, jejich činnost není vždy koordinována s aktivitami dalších aktérů.

V kontextu zřízení pozice koordinátora podpory či case managera vnímali vedoucí sociálních odborů především pohled přerozdělování práce, kdy mají dlouhodobě nastavené procesy a je náročné vyjednávat finanční prostředky na zřízení nové pozice. Často tak jako koordinátory podpory vnímají jednotlivé sociální pracovníky, kterým zadávají práci. Zřízení pozice dává dle části z nich smysl spíše ve velkých městech. Důležité je dobře vymezit požadavky na danou pozici, tak aby měl pracovník průřezovou znalost agendy a znal dobře místní aktéry. Jako doporučení od části z nich zaznívá alespoň částečné sladění metodiky koordinovaného přístupu napříč ČR a ukotvit jej v Zákoně o sociálních službách.

Sociální pracovníci vnímali díky projektu přínosy v podobě potvrzení si dosavadní dobré praxe koordinace, setkávání na vzdělávacích akcích, sdílení kontaktů a dobré praxe, seznámení se s novými postupy, komunikace se zástupci MPSV, vzniku multidisciplinárních týmů (pouze část ORP), zlepšování vnímání sociální práce a navázání komunikace s novými aktéry. Jako hlavní bariéry pro zřízení pozice koordinátora podpory či case managera vnímají nedostatek finančních prostředků. Dle části sociálních pracovníků by se agenda nového pracovníka částečně překrývala, případně za ně nedává smysl. I sociální pracovníci vnímají jako zásadní faktor pro implementaci koordinovaného přístupu především postoj vedení města k problematice a důvěra mezi aktéry. Zmíněné podmínky pro udržitelnost byly stejné jako v případě vedoucích sociálních odborů. Důležité je dle sociálních pracovníků to, aby případně nově zřízenou pozici vykonával někdo z obecního úřadu.

Zapojení aktéři ze spolupracujících obcí na území ORP, ale i z dalších organizací vnímali jako hlavní přínos projektu především jasnější uchopení koordinace. Ta v území většinou probíhala (ina základě komunitního plánování a s ním souvisejících pracovních skupin, kde se aktéři setkávají), ale v nahodilé podobě, která vycházela z aktuálních potřeb. V některých případech je spolupráce jasně daná a vyplývá z agendy úřadu (např. majetková správa) nebo z legislativy (např. finanční odbor). V některých ORP fungují pravidelné porady, konzultace se sociálním odborem a jednání vedoucích odborů. Část spolupracujících odborů a aktérů uvedlo, že se spolupráce rozšiřuje především z důvodu nárůstu problému v území (např. oblast školství, duševního zdraví, drogové problematiky). Zásadní je stabilita zaměstnanců a nastavení vztahů mezi odbory.

V rámci projektu probíhala spolupráce v řadě témat. Rozšířenou oblastí bylo bydlení, kde se řešil problém nedostatku bytů, či nevyužívání obecních bytů a jejich nevyhovující stav. V rámci řešení vznikají v některých obcích pravidla pro přidělování bytů či speciální komise, nebo dochází k navazování spolupráce s developery ohledně sníženého nájemného. Problémem je především odlišné vnímání sociálního bydlení mezi majetkovými a sociálními odbory, kdy se v případě porušování nájemního řádu zvyšují tendence zprostředkovávat bydlení pouze určitým cílovým skupinám. Problémem je také negativní vnímání nájemníků ze strany obyvatel. Dále se ve spolupráci s Úřadem práce komunikovalo téma podpory (podpora v hmotné nouzi, příspěvek na bydlení a další). V oblasti školství se řešily problémy žáků ve školách, ale i jejich rodin (mimo jiné v rámci místního akčního plánu – MAP). Tématy byly také bezdomovectví, drogová problematika a kriminalita. Část ORP spolupracuje s Městskou policií, například skrze program prevence kriminality, aktivní politiku zaměstnanosti (APZ), předávání informací se sociálními pracovníky, doprovázení pracovníků u problémových klientů, či spolupráci na preventivních projektech a akcích pro veřejnost.

Mezi bariéry byly uvedeny neochota klientů spolupracovat, absence některých odborníků (především lékařů) a rozdílné vnímání problematiky ze strany sociálního odboru a dalších odborů a aktérů (např. výše zmíněná represe vs. prevence, či využití obecních bytů). Zároveň dle některých respondentů přibývají problémy, které je potřeba koordinovaně řešit (také viz výše). Důležité je nastavení spolupráce s NNO a dalšími organizacemi, či hledání konsenzu pro řešení problémů. To se částečně dařilo například skrze další projekty (např. úklid města, projekty sociálního odboru). Důležitý je dle respondentů také přenos dobré praxe mezi obcemi a zohledňování jejich specifík (velké vyloučené lokality, blízkost Prahy apod.).

3.4 Faktory ovlivňující implementaci koordinovaného přístupu

Faktorů, které ovlivňovaly (a dále ovlivňovat mohou) zdárnou pilotáž zavádění Koordinovaného přístupu na obcích, ale i plošnou implementaci, je mnoho. Lze je dělit podle různých hledisek, v této evaluaci se budeme zabírat především interními faktory (tedy takovými, které samo ORP může ovlivnit) a externími faktory.

Nejdůležitějším předpokladem pro úspěšnou realizaci Koordinovaného přístupu k sociální ochraně na území ORP je zájem a podpora vedení města. Ta může být vyjádřena jak neformálně, kdy vedení podporuje a prosazuje inovace v sociální ochraně, tak i více formálně. Tato podpora pak spočívá především ve snaze zajistit dostatečné personální nastavení a obsazení příslušného odboru, odpovídající odměňování a podobně. Důležitý je také zájem a iniciativa vedení sociálního odboru.

Pilotáž znamenala zvýšené úsilí pracovníků sociálního odboru, které bylo vždy úspěšnější, pokud vedení odboru s pilotáží souhlasilo a dokázalo ji dobře odkomunikovat jak svým zaměstnancům, tak také spolupracujícím aktérům. Důležitý je také nábor nových zaměstnanců a motivace stávajících, ať už finanční či nefinanční, především v oblasti vzdělávání a dalšího rozvoje. V neposlední řadě je problematické také kumulování funkcí, které vyvstává právě z nedostatku zaměstnanců a finančních prostředků.



Připomínám, že jsou poměrně vysoké nároky na sociální pracovníky, co se týče vzdělání. Dneska my tu VŠ absolventovi nabízíme třeba 22 tisíc nástupní plat, což je tristní, to lidi hodně odrazuje. Práce s nepřizpůsobivými je náročná, to je taky odrazuje. Odrazuje to mladé lidi od těchto pozic. Měli jsme problém sehnat dva zaměstnance, nakonec se to podařilo.

- zástupce z ORP

V lepší pozici se nacházejí větší města, a to nejen z důvodu lepšího pokrytí sociálními službami, ale také větším personálním zastoupením a podmínkami pro implementaci změn. Na druhou stranu pro větší města může hrát zřízení pozice koordinátora podpory či case managera důležitou roli, jelikož nemusí mít přehled o všech působících aktérech a aktivity tak nemusí být přehledné. Na to poukazovali také zástupci KÚ, kteří na rozdílné výchozí podmínky pro implementaci v rámci ORP.

Dobře nastavená spolupráce je dalším interním faktorem, který má na úspěch zavádění Koordinovaného přístupu vliv. Spolupráce obvykle vyrůstá z procesu komunitního plánování, nicméně je nezbytné, aby byl na komunikaci s vybranými aktéry kladen důraz (především aktéři mimo sociální oblast, jako Policie, lékaři apod.).

Důležitým souvisejícím externím faktorem je pak dále dostupnost návazných služeb mimo sociální oblast. Tedy například dostupné lékařské péče, včetně psychiatrické, dostupnost sociálního / dostupného bydlení, ale také například chráněných pracovních míst apod.

Mezi další zásadní externí faktory patří především legislativní ukotvení celého procesu, včetně definice klíčových pozic a požadavků na ně (z hlediska vzdělání, kompetencí apod.). Nezbytné je také zajistit finanční prostředky na danou agendu tak, aby nedocházelo k prostému navýšení povinností obcí/ORP bez adekvátního financování.



Řekla bych, že to, co řešíme posledy 3 roky, tak jsme nikdy neřešili. Začalo se to objevovat již před 5 lety. Napříč CS je velký propad do všech hlubin dna, které má několik pater. Lidé jsou více závislí a zadlužení, tlak je velmi vysoký, objevují se více psychické poruchy u dětí, je velký propad duševního zdraví u dospívajících.

- zástupce z ORP

Faktorem, který je pro zavádění Koordinovaného přístupu krucální je také fakt, že se zvyšuje náročnost a komplexnost případů, které sociální odbory na jednotlivých ORP řeší. Bez spolupráce se sociálními službami, ale i dalšími aktéry v území často není možné posunout řešení případu vpřed. Zároveň může Koordinovaný přístup částečně řešit nedostupnost služeb v území, nebo jejich rozložení. V území je problémem také roztříštěnost sociální práce, která komplikuje zprostředkování pomoci.



Ta nesystémovost a roztříštěnost nás trápí nejvíc, je vysoká. Nám tu stejnou obecnou sociální práci mohou dělat v přenesené působnosti, mohou nám ji dělat v rámci projektu MASEk, v rámci projektu obcí prvního typu, kde si úplně nemyslíme, že je to v pořádku z pozice MPSV, které by mělo vlastně tomu klientovi garantovat nějakou kvalitu, odbornost a ochranu. U těch projektů z OPZ+ máme obrovské štěstí my v našem území, že to dělají zkušené pracovnice, na které se můžeme spolehnout, ale co kdyby tam takové nebyly? Apelujeme opakovaně na vedení na MPSV, aby stát nerezignoval na to, co má dělat v rámci přenesené působnosti, aby tam byla určitá systémovost i co se týká toho financování, už to tady několikrát padlo. My nejsme konkurenceschopní, pokud jsou pracovníci ve službách zařazení v jiné příloze nařízení.

- zástupce z KÚ

3.5 Zavádění koordinovaného přístupu z pohledu dalších organizací

Organizace působící v zapojených ORP byly osloveny prostřednictvím dotazníku, který je vyhodnocený v této části Zprávy. Míra odezvy na dotazník byla pouze 34 %, což reflektuje limity zmíněné v kapitole 1.2.3. Z těch respondentů, kteří dotazník začali vyplňovat, ho dokončilo 87 %; byly ovšem akceptovány všechny odpovědi, které měly vyplněno nad 80 % otázek. Celkový počet respondentů tedy činil 147.

Nejčastěji odpovídali poskytovatelé sociálních služeb (52 %) a školská zařízení či vzdělávací organizace (31 %). Zástupci úřadu práce tvořili 3 % respondentů, poskytovatelé zdravotních služeb 2 % a zbylí respondenti spadali do kategorie jiné (10 %). Co se týče pracovního zařazení, vedoucí pracovníci organizací tvořili většinu vzorku (63 %), sociální pracovníci přibližně pětinu (19 %). Zbylé pracovní pozice byly zastoupeny v jednotkách procent – pedagog/speciální pedagog (5 %), úředník (4 %), zdravotnický pracovník (1 %), jiné (8 %).

Spolupráce napříč ORP byla hodnocena pozitivně, přičemž 80 % respondentů uvedlo, že s obcí většinou spolupracují, a 18 % alespoň někdy. Zhruba polovina respondentů (52 %) uvedla, že s dalšími obcemi v rámci ORP obvykle spolupracuje, zatímco přibližně třetina (38 %) tak činí alespoň příležitostně. Pokud jde o spolupráci s dalšími organizacemi, téměř polovina respondentů (47 %) ji označila za běžnou, a více než třetina (37 %) uvedla, že spolupracují spíše příležitostně. Tyto výsledky naznačují silnou tendenci ke spolupráci, která může přispět k efektivnějšímu poskytování služeb v regionu.

Vedení obcí se podle organizací v ORP staví k tématu koordinovaného přístupu převážně pozitivně, přičemž 71 % respondentů vyjádřilo kladný nebo spíše kladný postoj. Na otázku o povědomí o zapojení jejich ORP do pilotáže zavádění koordinovaného přístupu odpovědělo 34 % respondentů kladně, přičemž nejčastěji měli povědomí pracovníci sociálních služeb. Naopak 66 % respondentů uvedlo, že o zapojení jejich ORP nemá informace, přičemž mezi nimi dominovali zástupci školských zařízení. Z těch, kteří o pilotáži neměli povědomí, projevilo 71 % zájem o zapojení do koordinovaného přístupu. Z 51 respondentů, kteří byli zapojeni do koordinovaného přístupu, 65 % uvedlo, že se jejich organizace aktivně podílela, přičemž šlo převážně o poskytovatele sociálních služeb. Tyto výsledky naznačují potenciál pro zlepšení informovanosti a zapojení školských zařízení do koordinovaných aktivit v rámci ORP.

Zapojené organizace hodnotí přínos zavádění koordinovaného přístupu v rámci svého ORP převážně pozitivně, přičemž 73 % respondentů vyjádřilo kladné hodnocení a 13 % zvolilo neutrální postoj. Mezi nejlépe hodnocené změny patří posílení koordinačních kompetencí zaměstnanců a zpřehlednění možností poskytovaných služeb pro cílovou skupinu. Nicméně respondenti také identifikovali některé bariéry, které mohou ovlivnit efektivní spolupráci. Mezi ně patří například potřeba větší podpory od vedení města, občasná neochota některých služeb a úřadu práce, a také rozlehlost území, která může ztěžovat koordinaci. Dále se některé organizace vnímají jako konkurence, což může omezovat možnosti spolupráce. Co se týče udržitelnosti aktivit po ukončení projektu, většina respondentů věří, že jsou udržitelné, avšak pouze částečně, což naznačuje potřebu další podpory a spolupráce v budoucnu.

Koordinovaný přístup z pohledu organizací v obcích a městech zapojených do prodloužení

V rámci prodloužené fáze projektu bylo osloveno celkem 183 organizací, z nichž 33 % na šetření reagovalo. Do analýzy bylo na základě stanovené 80% míry vyplnění zařazeno 60 odpovědí. Struktura vzorku odpovídá předpokládanému složení aktérů v území – převažují poskytovatelé sociálních služeb (37 %) a školská a vzdělávací zařízení (38 %), doplněné o menší zastoupení zdravotních služeb, Úřadu práce, obcí I. a II. typu a další organizace. Většinu respondentů tvořili vedoucí pracovníci (60 %), což zvyšuje relevanci zpětné vazby pro hodnocení systémových aspektů spolupráce v ORP.

Evaluace projektu „Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR“ – Závěrečná zpráva 40

Podobně jako v první fázi projektu se potvrzuje, že spolupráce v území je běžně realizována, a to zejména ve vztahu k obci či městské části – 91 % respondentů uvedlo, že s obcí spolupracují alespoň někdy, přičemž 63 % tak činí pravidelně. Spolupráce s dalšími obcemi v rámci ORP či mezi městskými částmi probíhá rovněž poměrně často (78 % uvedlo, že spolupracují alespoň někdy). Přibližně tři čtvrtiny respondentů navíc spolupracují i s dalšími platformami či organizacemi v území (MAS, ITI), což dokládá relativně hustou síť aktérů schopných koordinovaně řešit situace klientů. V kontextu koordinovaného přístupu je pozitivním zjištěním, že 84 % dotázaných ví, na které organizace se v případě potřeby obrátit.

Vedení obcí a městských částí je podle dotázaných organizací převážně nakloněno konceptu koordinovaného přístupu – 67 % jej hodnotí pozitivně či spíše pozitivně, negativní postoje jsou okrajové. Naopak poměrně velká část respondentů (30 %) neumí postoj vedení posoudit, což může svědčit o rozdílné míře komunikace mezi samosprávou a organizacemi v území.

V rámci prodloužené fáze projektu se do aktivit zapojilo 23 % organizací, nicméně dalších 87 % z nezapojených organizací deklarovalo zájem se do koordinovaného přístupu v budoucnu zapojit. To představuje významný potenciál pro další posilování mezioborové spolupráce. Z pohledu očekávaných přínosů jednoznačně dominuje zefektivnění komunikace a sdílení informací (100 % ze zapojených organizací) a přímý přínos pro klienty (71 % ze zapojených organizací). Často byly zmiňovány také přínosy v oblasti síťování, sdílení dobré praxe, prohlubování partnerství či zvyšování přehlednosti procesů. Tato očekávání jsou v souladu s výsledky první fáze šetření, což potvrzuje stabilitu zjištění napříč obcemi a projektovými etapami.

Respondenti rovněž identifikovali několik problémů, které může koordinovaný přístup dále pomoci řešit. Mezi nejvýraznější patří nedostatek financí pro komplexní práci s klienty (50 %), absence spolupráce s některými aktéry (40 %), nedostatečné administrativní kapacity (37 %), nízké povědomí o dalších aktivitách v území (23 %) či o využití jiných služeb klientem (23 %). Tyto oblasti odpovídají i bariérám popsaným v předchozí části kapitoly, což ukazuje na jejich dlouhodobost a systémový charakter. Zároveň téměř polovina organizací vnímá v území problémy s nekoordinovaností podpory, byť větší část hodnotí situaci jako spíše příznivou.

Význam koordinovaného přístupu pro poskytování kvalitní případové sociální práce hodnotí organizace převážně pozitivně – 80 % jej považuje za rozhodně nebo spíše přínosný. Tento výsledek koresponduje s očekáváním, že koordinovaný přístup umožní lépe provazovat činnosti jednotlivých služeb a posilovat systémovou oporu spolupráce.

Výsledky potvrzují, že organizace v nově zapojených obcích a městech sdílejí obdobné postoje, zkušenosti a očekávání jako aktéři v první fázi projektu. Oslovení organizací v rámci prodloužení tak významně přispělo k rozšíření datové základny a umožnilo robustnější interpretaci výsledků napříč ORP. Závěry šetření konzistentně potvrzují, že v územích existuje stabilní zájem o koordinaci, jasně formulovaný přínos pro klienty i pro samotné organizace a zároveň přetrvávající bariéry, které může koordinovaný přístup do budoucna pomoci překonávat.

3.6 Podmínky udržitelnosti zavedených změn

Jak bylo naznačeno výše, udržitelnost aktivit zavedených v rámci jednotlivých ORP významně závisí na legislativní opoře (tedy na tom, že uvedený přístup k sociální podpoře a nově vytvořené pozice koordinátora podpory a case managera budou definovány příslušnou legislativní úpravou, např. zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). Bez opory v legislativě nebude možné spolupráci mezi aktéry v území požadovat, ORP nebude mít „mandát“ ke koordinaci tak, jak byla pilotována v rámci Koordinovaného přístupu.

Zároveň je vhodné, aby pokud legislativa výše uvedené zavede, bylo pamatováno také na dodatečné finanční prostředky pro obce, které pilotovaný přístup implementují (tedy primárně ORP). Není možné

předpokládat, že Koordinovaný přístup bude realizován v plném rozsahu, pokud nevzniknou nové pozice, které budou zajištěny i z hlediska dlouhodobého financování.



Za mě je prostě problém v tom financování. Nevím, k čemu jste došli, kolika obcím se podařilo zřídit tu pozici... Máme sice příspěvek, ale občas peníze nevystačí, ani nás to nemá pokrýt, je to jen příspěvek. V pololetí asi dostaneme nějaké peníze, ale nevíme kolik, pak nestihneme ani nabrat na to člověka a pak už bude další dotační období. Je to začarovaný kruh. Prošli jsme dvakrát personálním auditem a museli jsme si obhajovat, že tu máme agendu. Volební období nás také ovlivňuje, každé 4 roky školme někoho nového.

- zástupce z ORP

Přesto lze konstatovat, že zapojené obce prozatím pilotované postupy drží a tam, kde byla pozice koordinátora podpory zřízena, je tato zatím zachována i po ukončení projektu.

3.7 Zhodnocení zkušenosti obcí a měst zapojených v navazující fázi projektu

Z rozhovorů, nejen v navazující fázi projektu, vyplývá postupné zvyšování tlaků na větší koordinaci a spolupráci, které vyplývají z nárůstu počtu osob s komplexními problémy a z demografických změn spojených se stárnutím populace. Snahou je tak co největší propojení napříč aktéry, včetně zapojení dalších aktérů (např. neformální pečující, komunity) a propojování sociálně-zdravotního pomezí. Přestože se tak v navazující fázi projektu již nerealizovala pilotáž zavádění koordinovaného přístupu, zapojilo se 7 ORP a měst (viz kapitola 1.3). Konkrétní motivace, které ovlivnily zapojení do projektu a faktory ovlivňující implementaci koordinovaného přístupu jsou popsány v následujících podkapitolách.

Motivace zapojených obcí a měst

Vzhledem k odlišné fázi projektu se motivace zapojených obcí týkala především předávání informací a metodické podpory. Někteří zástupci byli částečně zapojeni již v předchozí fázi, a to například v rámci týmu podpory. Důležitou motivací pro zapojení do navazující fáze byla **možnost sdílet zkušenosti s dalšími zapojenými obcemi**, což umožnilo získat dobrou i špatnou praxi, nasdílet si relevantní materiály (např. metodiky, konkrétní návody) a případně navázat dlouhodobější spolupráci.



Přineslo nám to hodně zkušeností i úžasný obrázek o tom, jak to funguje na jiných obcích. Vytvořily se nadstandartní vazby s těmi obcemi a možná spolupráce do budoucna. Přineslo to i hodně informací, ty kulaté stoly byly zajímavě pojímané – byla probírána aktuální témata a také úkoly a témata, která nás čekají do budoucna.

- zástupce z ORP

Zároveň byla kvitována možnost **získávat aktuální informace přímo od zástupců MPSV** a předávat jim vlastní zkušenosti z praxe (např. skrze prezentace na kulatých stolech), což se v běžné praxi neděje dostatečně. Respondenti tak vítali, že měli možnost diskutovat aktuální témata a vyjadřovat se k připravovaným změnám. Mimo to je motivovala možnost podílet se na přípravě koncepce a nastavení do budoucna.

Dále byla motivací důležitost tématu, kdy se vzhledem k výše zmíněným demografickým změnám prohlubuje potřeba měnit přístupy k sociální práci. Některé zástupce tak motivovala možnost **vzdělávání v oblasti case managementu**. Stejně jako v předchozí fázi byla motivací také možnost **pojmenovat a formalizovat již existující procesy** ve spolupráci s týmem projektu. Některé obce využily také možnost podpory při realizaci případových setkání či nastavování kontaktního místa pro bydlení.

Koordinovaný přístup na obcích a ve městech

V rámci obcí a měst zapojených v navazující fázi řada aspektů koordinovaného přístupu funguje dlouhodobě, i když v některých případech v neformalizované podobě. Komunitní plánování realizují čtyři z oslovených obcí, nějaká forma spolupráce a setkávání existuje ve všech z nich (např. pravidelné setkávání se starosty, porady ke konkrétním případům, formalizovaná spolupráce mezi odbory, metodické přednášky, pracovní skupiny, tematické platformy). Obce si také samostatně vytvářejí strategické a metodické dokumenty (např. metodika přijímání klientů do služby). Kromě multidisciplinárních týmů vznikají také další formy podpory, například gerontologický tým, který dojíždí v případě potřeby ke klientům domů.

Spolupráce je obecně hodnocena jako fungující, až na některé problémy popsané níže v následující podkapitole. Důležitými aktéry jsou neziskové organizace, školy, i například aktéři v rámci sociálně zdravotního pomezí. Důležitým aktérem jsou také kraje, které poskytují v oblasti koordinace metodickou podporu. Ukazuje se, že přístupy jednotlivých krajů se mohou lišit, což mimo jiné ovlivňuje financování služeb prostřednictvím zařazení do sítě. Část obcí také spolupracovala či spolupracuje s Agenturou pro sociální začleňování.

Poměrně nově hrají roli v sociální oblasti také projekty Místních akčních skupin (MAS), které kromě toho, že dlouhodobě do území přináší finanční prostředky, mohou realizovat také vlastní projekty. Jejich přínosy jsou vnímány rozdílně, což je především dáno předchozím nastavením spolupráce s MAS a tím, jak byly komunikovány role v území a cíle projektů MAS. Potenciál je vnímán především v rámci pokrývání bílých míst v podpoře v území, například u malých obcí. Vzhledem ke znalosti území mohou MAS vykrývat nedostatky. Jak ale bylo zmíněno, je potřeba se koordinovat s již zaběhlými aktéry v území a vymezit kompetence, aby nedocházelo k tomu, že obce nemají žádné informace o činnostech pracovníků MAS v území.



Nejhorší je nový nadšený aktér „hurá, spasíme svět, vše vyřešíme a všechny zachráníme“. Zezačátku nadělali víc škody než užítku, ale vyřikali jsme si to, víme o sobě, komunikujeme, sedlo si to v nějaké formě. Nebylo to tak, že bych říkala, že bych je tu nechtěla. Jediná moje podmínka byla to, že nesmí narušit to spolufinancování sociálních služeb od těch obcí. Na tom jsme se shodli, že ne. Diskutovali s jednotlivými starosty obcí, kde působili, že je to projektová aktivita, která jde mimo a je doplňkem nebo segmentem v území.

Ano my máme jednu z nejlepších MAS. Jsme zapojeni do jejich projektu. Budujeme komunitu Od úsvitu do úsvitu. Oslovili registrované sociální služby, co tady působí, ale i nás jako město v té sociální oblasti. Pomáhají nám dělat činnosti, které jsou třeba na pomezí. Financuje se tím terénní sociální pracovník města, což je výborné. Třeba centrum sociálních služeb je zapojeno a v rámci služeb pro rodiny s dětmi se platí z projektu právník (na konzultace), psychologická podpora, speciální pedagog ve stacionáři pro dospělé – jsou tam mentálně postižení. Pracuje se s nimi, ale ne tak odborně, takže speciální pedagog je tam velmi užitečný. Dále máme fyzioterapeuta – je to výborný nadstandard díky MAS.

Začínalo to, když jsem ještě pracovala jinde. Nejdřív se nám to nelíbilo, mysleli jsme, že budou koordinovat služby, což už jsme my dělali. Ale hrozně to záleží na lidech, dá se se to opravdu dobře nastavit, pomáhají nám dobře nastavovat služby v celém regionu, stmeluje nás to, je tam osobnější kontakt, neformální setkávání.

Nejsme v tom jednotní. Nejdříve jsme byli rozčarovaní, že sociální práci pustilo do terénu jiné ministerstvo než MPSV – bez odbornosti. Ani jedno ministerstvo nezajistilo erudici. Nestíháme jezdit do terénu, nejsou na to peníze. Kdyby se ty peníze nalily k nám, tak bychom to stíhali. Chápu, že MASky to musely vzít. Ale moje první zkušenost s nimi byla taková, že oni nevěděli, co dělat, tak volali nám. Paní, která tam dělala letní tábory pro

děti najednou měla být komunitní pracovnice. Chybí nám terminologie – někdo myslel komunitní sociální práci a někdo komunitní práci. Kdyby to MASy věděly, než se zapojily, asi by to bylo jinak. Ta erudice je nutná, my to vzdělávání nemáme pro legraci, je to opravdu nutné.

- zástupci z ORP

Spolupráce s obcemi v ORP dle respondentů funguje, i když její nastavení a intenzita je odlišná a závislá na zájmu obcí o sociální oblast. Ve dvou ORP funguje společné financování sociálních služeb, na kterém se podílí většina obcí v ORP. Obecně se ovšem v případě některých obcí zástupci ORP (a městských částí a obvodů v případě měst) setkávají s nezájmem či s tím, že sociální oblast není vnímána jako vlastní odpovědnost.



Je to o tom, že obce ve správním obvodu ORP přispívají na sociální služby, běží to cca 5-6 let, ročně jsou to asi 3 miliony, které můžeme přelít do sociálních služeb. Podařilo se mi přesvědčit obce, aby mi finance svěřily. Vše si vysvětlujeme, ukážeme, kdykoli mohou zavolat, předávám jim informace. Je to na velmi pozitivní úrovni. (...) Tendence kraje v rámci financování sociálních služeb jde tímto směrem, aby to opravdu nebylo ad hoc, ale aby území, které má lokální síť poskytovatelů sociálních služeb, ji stabilně spolufinancovalo a aby to financování nebylo na bedrech jednoho subjektu, ale bylo úměrně a spravedlivě rozložené v rámci území. Starostové teď i vidí, kolik sociální služby stojí, kolik na to přispívají a že se to neděje automaticky.

- zástupce z ORP

V rámci úřadů je ve většině případů nejdůležitější spolupráce s odborem majetku, a to v kontextu poskytování bydlení. Výjimky tvoří velká města, kde jsou byty majetkem městských částí nebo obvodů. V této oblasti vyvstává největší potřeba koordinace i vzhledem k často rozdílným pohledům na to, komu by měly být byty přidělovány a jak řešit konfliktní situace. V části úřadů je tak spolupráce formalizovaná skrze společné dohody, pravidla pro přidělování bytů či pravidelné porady, jinde je nastavena na základě osobních vazeb a neformálních dohod. Dále je obvyklá spolupráce s odborem správních činností při vyřizování potřebných dokumentů. Mimo tyto odbory byly zmíněny také odbory školství či zdravotnictví, které v některých obcích mohou být spojené s odborem sociálních věcí. V rámci úřadů fungují dále například společné porady, vzdělávací a metodické aktivity a neformální aktivity.

Přestože nebylo v navazující fázi pilotováno **zavedení nové pozice** (koordinátor podpory), byly s obcemi diskutovány přínosy a možnosti pro zavedení. Názory respondentů byly ambivalentní, kdy někteří by pozici uvítali, jiní v ní nevidí smysl, nebo si zavedení v současné době neumí představit. Zároveň část respondentů si stále nedokáže představit, co dané pozice obnáší a kdo by je měl zastávat.

Z analýzy dále vyplývá, že většina dotázaných obcí v blízké době neplánuje pozice zřídit. O zřízení by uvažovali, podobně jako obce v předchozích fázích projektu, pokud by na pozici byly navázány finanční prostředky, které by zajistily vyjednávací pozici vůči vedení obce. Jako příklad byl uveden pilotní projekt pro zavedení pozice, ovšem v takovém případě může být problém navazující financování, pokud by se pozice ujala. Vzhledem k finanční nákladnosti přenesené působnosti obce nedisponují dostatečnými prostředky a ochota navyšovat počet pracovníků je dle vedoucích sociálních odborů nízká. Problémem, především v rámci menších měst, může být také nedostatečný prostor a zázemí v rámci úřadu.

I s nově zapojenými obcemi bylo dále diskutováno, kdo by měl danou pozici zastávat. Někteří uváděli jako podmínku sociální vzdělání vzhledem k přepokládanému zaměření práce a nutnosti orientovat se v příslušné legislativě. Jiní vnímali jako důležitou především znalost místního kontextu a místních aktérů. Dále zazněla také potřeba, aby daný pracovník měl dostatečné kompetence a vyjednávací pozici. I v tomto případě se pak respondenti přiklání k tomu, že pozice dávají smysl především ve větších městech. V menších městech si většinou klienty přebírají a koordinují konkrétní sociální pracovníci. V jedné ze zapojených obcí či měst se osvědčilo také zavedení samostatného case

management týmu, který koordinoval lokální aktéry a pomáhal se složitými případy (pozn. jednalo se o aktivitu projektu realizovaného dříve).



Když jsem si to promítla na naše pracovníky, tak my máme například kolegyni, která má na starosti komunitní plán, ale není políbená vůbec tou metodikou sociální práce. Nemá k tomu vztah ani kompetence. To nemyslím špatně teď. Nedovedla bych si představit, že by to měla vyhodnotit. Ta poslušnost by tam měla být, měl by znát metody sociální práce, a i metody sociálních služeb.

Měl by to být člověk, který zná tyto věci z praxe a zároveň je má nastudované. Člověk jako já by to vůbec nemohl dělat, nemám povědomí o věcech nebo službách, který se toho týká. Už vůbec ne o zákonech. Jednoznačně by to měl být člověk z oboru.

Funguje to tady tak, že klient má podporu od klíčového pracovníka a každý si to řídí sám a využívá těch služeb, co tu máme. Dokážu si představit, že by to byl člověk, který bude ladit to, co pro nás služby budou dělat. Ale jinak si myslím že by tu byl k ničemu. Každý si tu práci musí udělat sám, komunikovat s aktéry, navazovat vztahy.

Musí být člověk, který bude táhnout případ. Musí to být někdo, kdo se nebojí telefonovat – musí být schopný dávat příkazy a stahovat je, čelit odmítnutí. Umět dělat posouzení nepříznivé sociální situace. Pak mít to s kým dělat – poskytovatelé, zda má člověk s kým spolupracovat v terénu. (...) Etická stránka věci – na to je taky důležité myslet, tam jsou možné problematické situace. Pak by bylo dobré, aby na case management měli lidi prostor.

- zástupci z ORP

Faktory ovlivňující implementaci koordinovaného přístupu

Také v případě podmínky pro zavádění koordinovaného přístupu se zpětná vazba výrazně nelišila od dříve zapojených obcí. Mezi nejvýznamnější podmínky patří zajištění **financování a kapacit**. V případě financí byl kladen důraz na zvyšování prostředků na výkon sociální práce mimo OSPOD. Kapacity pracovníků a úřadů jsou problémem napříč zapojenými obcemi, s čímž se pojí také problém **shánění kvalitních pracovníků**. Situace bývá komplikovaná i díky více motivujícímu ohodnocení v rámci sociálních služeb. V řadě obcí je problémem také **kumulace agend pracovníků**, která snižuje kvalitu práce a může přinášet také etické problémy (např. propojení sociální práce a vyřizování přestupků). Do budoucna je důležité zasazovat se o **zlepšování prestiže sociálních pracovníků** a zvyšování povědomí laické i odborné veřejnosti, aby se zlepšila informovanost o jejich činnostech a dokázal se zvýšit zájem o nabízené pozice. Zároveň je potřeba nastavit platové podmínky tak, aby odpovídaly povaze práce (např. požadavkům na vzdělání a náročnosti). V rámci úřadů je důležité také zajištění adekvátních prostor, kdy především menší úřady naráží na nedostatek místa pro případné navýšení počtu pozic.

Důležitým faktorem je také **legislativa**, kdy je potřeba sjednocovat sociální práci napříč resorty (včetně sociálních pracovníků v nemocnicích) a zajistit standardizované mechanismy kontroly, a požadavky na poskytované služby. Důležitá je také **vyjednávací pozice**, která je často vyšší u externích aktérů. Tedy pro vedení sociálních odborů je důležité mít v MPSV partnera, který jim pomůže prosazovat změny a přesvědčovat vedení obce o jejich významnosti. S tím se pojí také **zájem a ochota vedení obcí**, která je klíčová pro prosazování změn. Nejlépe komunikace a spolupráce s vedením funguje, pokud má daná osoba ve vedení zkušenost ze sociální oblasti, případně se v této oblasti angažuje.

Především v menších a odlehlejších ORP bývá problémem také **dostupnost služeb**, napříč Českou republikou pak dostupnost odborníků, mimo jiné v oblasti zdravotní a psychiatrické péče. V případě lékařů je problematická neochota spolupracovat a neznalost kontextu sociální oblasti. V některých ORP se postupně daří navazovat spolupráci, jedná se ovšem o postupný pokrok založený na přivvání lékařů

v rámci komunitního plánování, případových setkání i multidisciplinárních týmů. V některých ORP je vnímán prostor pro zlepšení spolupráce s úřady práce, především v provázání činností s činnostmi obcí a neziskových organizací. Zároveň část respondentů zmínila jako komplikaci odmítání nejrizikovějších klientů ze strany neziskových organizací, jelikož zákonná povinnost připadá pouze na sociální pracovníky obce. Část respondentů by ocenila větší informovanost o činnostech služeb, tak aby nedocházelo k duplicitám v podpoře. Metodické ukotvení bylo zmíněno ve vztahu ke krajům, kdy se liší požadavky a přístup v jednotlivých krajích.



Co vnímám jako problém, který se týká celé ČR, že neexistuje jednotná kuchařka, jak financovat služby ze strany kraje. Když posloucháme poskytovatele sociálních služeb, tak se dozvídáme, že náš kraj je komplikovaný. Zavalujeme se administrativou. Uvítali bychom, aby ze strany MPSV existovala jednotná metodika, jak by to mělo vypadat na kraji, aby se poskytovatel nemusel přizpůsobovat jednotlivým krajům, aby se to zjednodušilo. Systém je nepružný, náš kraj plánuje ve dvouletých intervalech. Pak přijde situace typu covid a kraj na to není připravený, nemá rezervní fond pro mimořádné události. To ale v jiných krajích mají. Nemůžeme flexibilně pokrýt nějakou službu, nedokážeme ji tak rychle zafinancovat. Toto je možná naše prosba, zda by to šlo řešit na MPSV, sjednotit práci krajů v oblasti kofinancování sociálních služeb a tvorby sítí. My se v tom sami ztrácíme, máme základní síť sociálních služeb, dočasnou síť sociálních služeb, následnou dočasnou síť sociálních služeb a zásobní síť sociálních služeb. Je to nesmírně administrativně náročné, a i státu se to prodražuje.

- zástupce z ORP

Netypickým, ale závažným problémem jsou **neregistrované sociální služby**, které sanují nedostupnost pobytových služeb v území, ovšem nepodléhají stejným pravidlům a standardům jako registrované služby.



Ano určitě. K tomu mě napadá ještě jedna věc, zatím jsme to s nimi neřešili, pouze s krajem, ale my máme velké množství neregistrovaných sociálních (pobytových) služeb. Řešíme to v celém okresu, nikdo jiný se s tím takto nepotýká. (...) Je to palčivé téma, které řešíme už řadu let. Setkávají se s tím nemocnice nebo i hasiči. Neregistrované sociální služby opakovaně vozí do nemocnice klienty ve velmi špatném stavu. Nikdo neví, co s tím, je to v šedé zóně, nikdo s tím nic neudělá. Když to řeší systémově kraj, proběhne soud, ten člověk dostane pokutu, přeregistruje to na někoho jiného a pokračuje dál. My máme náměty na to, co by se v rámci toho dalo zlepšit. Takže tady by to šlo zase směrem od nás k ministerstvu.

- zástupce z ORP

Tento fenomén je spojený s nedostatkem služeb v území a stárnutím populace, což jsou dle dotázaných obcí zásadní problémy. Současně nastavený systém je do budoucna nefinancovatelný. V kontextu nedostupnosti péče se tak důležitým aktérem stávají **neformální pečující**.



Neformální pečující se dostali do zákona, my je podporujeme v rámci komunitka. Vzděláváme je, jak pečovat, jak co řešit, jak využít odlehčovací služby. Snažíme se jít tímto směrem, do budoucna budou nezastupitelný partner.

- zástupce z ORP

V neposlední řadě hraje důležitou roli **osvěta v oblasti koordinace sociální pomoci**, například skrze aktivity realizované také v rámci projektu (kulaté stoly, vzdělávání), ale také jasné vymezení pojmů, srozumitelné vysvětlování principů. Pro úspěšnost je potřeba, aby se sociální pracovníci se změnami ztotožnili, i vzhledem k velkému počtu změn a projektů napříč tématy.



Bylo by dobré, aby se to vědělo napříč společnostmi (lékaři, školy, ostatní úřady, starostové obcí), že je potřeba být otevřeni novým řešením, přijít a setkat se osobně.

- zástupce z ORP

4. Závěry a doporučení

Kapitola shrnuje hlavní závěry Evaluace a doporučení. Struktura kapitoly zahrnuje popis doporučení, jejich vazbu na závěry Evaluace včetně úkolů a odpovědných aktérů.

1

1 VYČLENIT FINANČNÍ PROSTŘEDKY NA NOVĚ ZAVÁDĚNÉ POZICE

Popis doporučení: Pokud je předmětem nově zaváděného přístupu mimo jiné vytvoření nového typu pozice (koordinátor podpory), je vhodné na pozici vyčlenit finanční prostředky, a to minimálně pro pilotáž samotnou, ideálně trvale (například formou dotace).

Vazba na závěry z evaluace: Na výše uvedeném se shodovali respondenti plošně, včetně respondentů v rámci navazující fáze projektu.

Úkoly: Vyčlenit finanční prostředky z OPZ+ (pro potřeby pilotáže), případně z kapitoly 313 (MPSV) státního rozpočtu formou dotace pro ORP. V případě projektového řešení financování pozice koordinátora podpory je potřeba zajistit při potvrzení důležitosti pozice navazující financování.

Gestor: MPSV

Termín plnění: Pro realizaci případných dalších aktivit či projektu v oblasti koordinace sociální pomoci, při plošné implementaci

2 JASNĚ KOMUNIKOVAT ROLI NOVĚ VZNIKLÉ POZICE KOORDINÁTORA PODPORY, VČETNĚ KOMPETENCÍ

Popis doporučení: Z výsledků evaluace vyplývá, že zástupci ORP by ocenili jasnější definici toho, kdo by měl být koordinátorem podpory a jaké by měl splňovat požadavky (potřebné vzdělání, kompetence a očekávání od pracovní náplně pracovníka). MPSV již na tento požadavek reagovalo vytvořením Manuálu zavádění koordinovaného přístupu na obcích, jehož součástí je také popis pozice koordinátora podpory. V navazujících aktivitách a případně v nových územích je potřeba vydefinované jasně komunikovat na začátku spolupráce.

Vazba na závěry z evaluace: Především na počátku pilotáže nebyla pozice koordinátora podpory jasně definována, a to ani interně v rámci týmu podpory MPSV. To zpomalovalo implementaci a mohlo ohrozit zřízení pozice na úrovni jednotlivých ORP. I v rámci edukativních akcí v navazující fázi projektu docházelo k nedostatečnému pochopení pozice koordinátora podpory a role case managera.

Úkoly: Komunikovat vydefinované požadavky na pozici

Gestor: MPSV

Termín plnění: Pro realizaci případných dalších aktivit či projektu v oblasti koordinace sociální pomoci, při plošné implementaci

3

3 SBÍRAT ZPĚTNOU VAZBU OD ZAPOJENÝCH ORP V PRŮBĚHU PILOTÁŽE

Popis doporučení: Pro zdárnou realizaci další pilotáže častěji sbírat zpětnou vazbu v jejím průběhu, aby nedocházelo k odchýlení od metodického postupu u jednotlivých zapojených ORP, potažmo k nerealizaci pilotáže samotné.

Vazba na závěry z evaluace: U vybraných obcí došlo v průběhu pilotáže ke snížení míry zapojení. Možným důvodem byl i málo četný kontakt MPSV s danou obcí či personální omezení, se kterými se některé ORP potýkaly. Pokud by docházelo

k pravidelnému sběru zpětné vazby, mohl být proces upraven tak, aby ke snížení míry zapojení docházelo pouze omezeně.

Úkoly: Zavést formálně sběr zpětné vazby na pravidelné bázi.

Gestor: MPSV

Termín plnění: Pro další případnou realizaci pilotáže

STABILIZOVAT TÝM PODPORY, VYJASNIT JEHO ROLI

Popis doporučení: Pro účinnou pilotáž je nezbytné zajistit stabilní tým podpory, který ideálně funguje v rámci jednoho území ORP po celou dobu realizace pilotu. Důležité je klást důraz na důsledný výběr členů týmu podpory a jejich edukaci a informovanost před vstupem do území. V rámci spolupráce s ORP je důležité dobře si vyjasnit očekávání, co tým podpory do území přináší.

Vazba na závěry z evaluace: Ve vybraných obcích došlo ke změně pracovníka metodické podpory, či byl k dispozici méně, než zapojená obec očekávala. To zpomalilo implementaci koordinovaného přístupu a ve vybraných obcích snížilo důvěru v odbornost týmu podpory MPSV.

Úkoly: Metodicky vést tým podpory, zavést účinná opatření proti fluktuaci jeho členů.

Gestor: MPSV

Termín plnění: Pro další případnou realizaci pilotáže

4

5

ZAJISTIT DOSTATEČNÝ ČAS NA IMPLEMENTACI PILOTOVANÉHO ŘEŠENÍ

Popis doporučení: Pro účinnou pilotáž, která gestorovi přinese relevantní informace pro budoucí legislativní úpravu je nezbytné zajistit dostatek času na implementaci.

Vazba na závěry z evaluace: V mnoha zapojených ORP poměrně dlouho trvalo úvodní nastavení projektu, které bylo pro pilotáž důležité a na samotnou implementaci nezbývalo mnoho času. To umožnilo koordinaci vyzkoušet pouze na jednotkách případů.

Úkoly: Navýšit čas pro pilotáž.

Gestor: MPSV

Termín plnění: Pro další případnou realizaci pilotáže

5. Přílohy

Příloha 1: Scénáře rozhovorů a fokusní skupiny

Příloha 1 tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

Příloha 2: Seznam rozhovorů

Příloha 2 tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

Příloha 3: Anonymizované zápisy z rozhovorů a fokusní skupiny

Příloha 3 tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

Příloha 4: Scénáře dotazníkových šetření

Příloha 4 tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

Příloha 5: Anonymizovaná data z dotazníkových šetření

Příloha 5 tvoří samostatnou přílohu Závěrečné zprávy.

EY | Building a better working world

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

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

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

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

© 2026 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. | E & Y Valuations s.r.o. | EY Law advokátní kancelář, s.r.o.
Všechna práva vyhrazena.

ey.com