

Závěrečná evaluační zpráva projektu:

Dobrá práce v obci: Možnosti pracovní integrace osob ohrožených sociálním vyloučením na úrovni obce

Karel Čada a Alžběta Wolfová (za autorského příspěví Barbory Benešové, Evy Hejzlarové, Adama Gajdoše a Lenky Polčové)

č. CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_124/0006493



Obsah

Shrnutí klíčových zjištění (Executive Summary)	5
Úvod	9
Analytická část	14
<i>Shrnutí klíčových aktivit analytické fáze</i>	15
<i>Tvorba znalosti – procesní část</i>	19
<i>Základní teorie programu</i>	21
Metodologie	24
<i>Výzkumné otázky</i>	24
<i>Výzkumná strategie</i>	25
Techniky tvorby dat	25
Vzorek	25
<i>Analytická strategie</i>	28
Hodnocení kvality výzkumu	28
<i>Etika výzkumu</i>	29
<i>Případové studie</i>	30
<i>Praha 7</i>	31
Chronologie realizace	34
Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení	37
Místní praxe komplexní podpory: Rysy, podmínky, limity	45
Zhodnocení potenciál přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů	46
Hodnocení úspěšnosti projektu optikou vztahu jeho analytického a implementačního aspektu	47
<i>Brno</i>	49
Chronologie realizace	50
Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení	51
Zhodnocení potenciálu přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů	57
<i>Nový Bor</i>	59
Chronologie realizace	59
Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení	61
Zhodnocení potenciálu přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů	63



Zhodnocení úspěšnosti projektu optikou vztahu jeho analytického a implementačního aspektu	64
<i>Kadaň</i>	65
Chronologie realizace	65
Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení	67
Místní praxe komplexní podpory: Rysy, podmínky a limity	68
Zhodnocení potenciálu přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů	69
Zhodnocení úspěšnosti projektu optikou vztahu jeho analytického a implementačního aspektu	70
<i>Hanušovice</i>	71
Chronologie realizace	72
Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení	74
Místní praxe komplexní podpory: Rysy, podmínky a limity	75
Zhodnocení úspěšnosti projektu optikou vztahu analytické a implementační části projektu	75
<i>MAS Brdy-Vltava</i>	77
Chronologie realizace	80
Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení	81
Místní praxe komplexní podpory: Rysy, podmínky, limity	82
Zhodnocení podmínek přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů	86
Pracovní četa: analýza případu dobré praxe	88
<i>Tréninkové místo – spojení práce a podpůrné sítě</i>	89
Principy tréninkového místa	90
<i>Výstavba sítě komplexní podpory</i>	91
Úskalí: odchod z čety a co bude dál	91
Gender jako základní proměnná	92
<i>Role obce v KP</i>	93
<i>Silné stránky fungování pracovní čety (poradenství)</i>	96
<i>Limitace fungování pracovní čety</i>	99
Individuální hendikepy	99
Limitace ve vztahu ke KP	100
Limitace ve vztahu ke konkurenceschopnosti projektu a návrhy na zlepšení.....	101
Vztah tržní konkurenceschopnosti čety a kapacit předáka	101
Shrnutí implementační fáze	104
<i>Možnosti a bariéry motivace zástupců obcí</i>	104



Shrnutí všech případových studií	104
Perspektiva politické reprezentace: case study regionu MAS Brdy-Vltava	105
<i>Pozice lokálního koordinátora jako stavební kámen projektu</i>	<i>112</i>
<i>Dopady na cílovou skupinu</i>	<i>115</i>
<i>Klíčové kontextuální faktory</i>	<i>117</i>
Závěr	119
Použitá literatura	121
Přílohy.....	122
<i>Osnova rozhovoru: všichni aktéři.....</i>	<i>123</i>
<i>Osnova rozhovoru: podpořené osoby</i>	<i>126</i>
<i>Osnova rozhovoru: zaměstnavatelé</i>	<i>127</i>
<i>Osnova rozhovoru pro zastupující politickou reprezentaci v MAS Brdy-Vltava (modifikace základní osnovy).....</i>	<i>128</i>
<i>Datasey pro jednotlivé lokality (neveřejná příloha).....</i>	<i>131</i>
Praha 7	131
Brno	133
Nový Bor	134
Kadaň.....	134
Hanušovice	135
MAS Brdy-Vltava.....	136



Shrnutí klíčových zjištění (Executive Summary)

- Projekt Dobrá práce v obci si kladl za cíl podporovat a rozvíjet formy zaměstnávání obtížně uplatnitelných osob na úrovni obce, tak aby zaměstnání umožnilo osobám ohroženým sociálním vyloučením dlouhodobou změnu jejich situace.
- Obce jako klíčový aktér projektu byly vybrány z řady důvodů. Mají nejlepší přehled o místní situaci a potřebách svých obyvatel. Disponují kapacitami pro plánování a koordinaci, mají možnosti zajistit podporu znevýhodněným občanům a podporovat vznik kvalitních pracovních příležitostí a vyváženě tak podporovat ekonomický a sociální rozvoj území. Mohou dobře garantovat strategické aktivity a plánování, tvořit a koordinovat síť podpory a vytvářet pracovní příležitosti.

Analytická část

- Proces tvorby znalostí lze charakterizovat jako pnutí mezi metodickou prací, využitelnou pro potřeby implementace projektu v obcích, a advokační prací namířenou k širšímu kontextu sociálního systému.
- Postup projektu lze charakterizovat jako vytváření nedokončeného prototypu, který je opětovně diskutován a upravován. Tato cesta vedla k lepšímu osvojení základní teorie programu a jednotlivých členů řešitelského týmu, větší flexibilitě v reakci na lokální podmínky, ale na druhou stranu vytvářela rizika v podobě rozpouštění časového harmonogramu a slabšího časového provázání jednotlivých výstupů a klíčových aktivit.

Metodologie

- Evaluaci pojmáme jako situovanou v jednotlivých lokálních kontextech, kde různí aktéři mají jiné porozumění lokálnímu dění. Celkově lze východiska evaluační zprávy ztotožnit s pluralistickou evaluací.
- Projekt byl realizován v šesti lokalitách: Praha 7, Brno, Nový Bor, Kadaň, Hanušovice a MAS Brdy-Vltava).
- Celkově jsme tedy v rámci výzkumu realizovali 105 rozhovorů, z 90 % osobních (zbytek telefonicky) a několik desítek kratších výměn, většinou s cílem doptávání se, či upřesňování některých zjištění, a to taktéž telefonicky, či prostřednictvím emailové komunikace.



Implementační fáze

- Původní ambiciózní cíle se podařilo naplnit jen částečně. Pro jejich naplnění se jako klíčové ukázaly kontextové faktory a časový horizont implementace. Kontextové faktory hrály roli na různých úrovních: od globální úrovně (dopady pandemie nemoci Covid-19 a její vliv na implementaci projektu), přes národní (nastavení systému sociálních dávek, či legislativní úpravu exekucí k podobě aktivních politik zaměstnanosti) k lokální (např. velikost obce, složení ve vedení obce, historie integračních politik či podoby lokálních trhů práce).
- Jako klíčový se ukázal relativně krátký časový horizont projektu, který nepostačoval k tomu, aby nastartované systémové změny ve větší míře ovlivnili situace života sociálně vyloučených obyvatel. Na druhou stranu projekt vytvořil robustní znalostní a metodickou základnu pro další vytváření aktivní politiky zaměstnanosti s obcí jako centrálním aktérem.
- V původním projektovém záměru došlo k podcenění měkkých, komunikačních prvků. Pomalejší tempo implementace vycházelo z potřeby vytváření lokálních konsenzů týkajících se percepce problémů a jeho řešení u různých aktérů, ale i definování specifických vizí pro danou lokalitu.

Nastavení obce

- Obce obecně často čekají na iniciativu jiných institucí, ať už je to Úřad práce, neziskové organizace či existující sociální podniky. Nicméně si uvědomují důležitost podpory zaměstnávání osob ze sociálně vyloučených lokalit
- V obcích, ve kterých chyběl silný leadership ze strany vedení obce a vůle ke změně, systém neposkytuje jiné motivační nástroje k aktivnější roli. Aktivní politiky zaměstnanosti obce podkládají za finančně nevýhodné a zároveň nejsou je často vnímají jako neoceňované většinovým elektorátem.
- V této souvislosti je třeba zmírnit politický kontext projektu, kdy jeho prosazování v regionu severních Čech s obecně vyšší tendencí obyvatel přiklánět se k populistickým stranám prosazující represivní politiky vůči chudým a sociálně vyloučeným, je odlišné od prostředí Prahy 7 či Brna, kdy elektorát k těmto tématům není tak kritický.
- Celkově je podpora politické reprezentace, resp. aktivní přihlášení se politické reprezentace obce k tomu, že obec má mít výraznou zodpovědnost za zaměstnávání lidí na okraji, pravděpodobně jednou z nejdůležitějších „červených nití“ odlišující více a méně úspěšné lokality.
- Vůli ke změně je třeba odlišit od zdvořilého zájmu, kdy obce mohou mít zájem o projekty obecně, nicméně chybí jim motivace je realizovat. Obce v tomto případě sice umožnily realizaci projektu, ale zřejmě nebudou výstupy projektu aktivně implementovat po jeho skončení.



- Ukazuje se, že různí aktéři na obecní úrovni mají odlišné představy o tom, co komplexní přístup k zaměstnanosti či lokální síť zaměstnanosti vlastně jsou, jak by měla dál fungovat, a je třeba je v prvním kroku přesvědčit o smysluplnosti dlouhodobé udržitelnosti takového nástroje a vyjednat společný lokální konsenzus.
- Jak ukázal na obce zaměřený průzkum v rámci případové studie MAS Vltava-Brdy, tak zástupci vedení mají velmi často nedostatek informací o cílové skupině, jejích problémech i způsobech řešení. V jejich očích tuto skupinu definuje nejen absence pracovních návyků, ale nechuť si takové schopnosti osvojit, či dokonce nesoudnost ve smyslu vybíravosti pracovních pozic. Často také sdílí skepsi k tomu, že nějak změnit nastavení a životní situaci cílových skupin.
- Větší zapojení rovněž omezuje nedostatečně kvalifikovaná personální kapacita pro pozici předáka), kapacita podpůrných služeb či limitovaná nabídka stabilní “dobré práce” (v kontrastu s nabídkami krátkodobých dohod) pro cílové skupiny.

Lokální koordinátor

- Z hlediska síťování a přesvědčování aktérů lze říct, že pozice lokálního koordinátora přispívala ke zlepšení systému koordinace služeb a sdílení informací mezi poskytovateli. Lokální koordinátoři také částečně přispěli ke změně postoje místních tvůrců politik.
- Pokud funkce lokálního koordinátora má přispívat k efektivnímu posilování zapojení obcí do aktivní politiky zaměstnanosti měly by být splněny tyto klíčové předpoklady: (1) osoba lokálního koordinátora by měla být nezávislá na obci, (2) měla by být obeznámená s místním prostředím, (3) měla by disponovat dobrou znalostí aktivní politiky zaměstnanosti, (4) měla by mít dobrý přístup k vedení obce, (5) měla by mít podporu funkčního týmu sociálních pracovníků.
- Pro dosažení cílů je pak nezbytné, aby lokální koordinátor prováděl akce zaměřené jak na rozšiřování sítě spolupracujících subjektů, tak i na upevňování stávajících vazeb, vytváření sdíleného porozumění potřebám klientům a vnímání místních problémů a posilování společné organizační identity.
- Klíčové pro úspěšnou implementaci se ukázalo také ukotvení lokálního koordinátora v tématu projektu a jeho propojení s hlavním metodikem projektu. Lokality, kde docházelo k silnější komunikaci mezi těmito dvěma články, se ukázaly jako úspěšnější než lokality, v nichž byl hlavní metodik méně přítomný.



Dopady na cílovou skupinu

- Časový horizont projektu a nutnost systémových změn, o které projekt usiloval, neumožnily realizátorům vytvořit a dostatečně etablovat nástroje tak, aby mohl být vysledovatelný přímý dopad na cílovou skupinu.
- Implementace projektu přispěla ke zvyšování kvality a dostupnosti práce. Elementy dostupného zaměstnání byly zavedeny v několika lokalitách.
- Kromě vztahu k práci se se v kontextu komplexní podpory mění u klientů i vztah k sobě samému, hledáním vnitřní motivace a budováním náhledu na dění kolem sebe.
- Z hlediska dopadů na cílovou skupinu se ukázalo jako klíčové najít bezpečný prostor, kde by cílová skupina mohla sdílet své zkušenosti a debatovat o svých problémech a možných řešeních.
- Pro dostupné zaměstnávání a umístění klientů na pracovní pozice je klíčové klima důvěry mezi klíčovými aktéry – ať už je to důvěra k poskytovatelům služeb, klíčových sociálních pracovníků či předáků. Bez této důvěry systém selhává, a i u potenciálních zaměstnavatelů převažují rizika a obavy z nákladů spojených se zaměstnáváním sociálně vyloučených osob.

Klíčové kontextuální faktory

- V průběhu evaluace jsme identifikovali tyto klíčové kontextuální faktory, které ovlivňují efektivitu zkoumaných intervencí: (1) velikost obce; (2) zkušenost politické reprezentace; (3) existence klíčových hybatelů změny; (4) politický kontext obce; (5) personální ne/stabilita v místních organizacích; (6) percepce role obce; (7) složení a velikost cílové skupiny; (8) kapacita a know-how podpůrných služeb a (9) předsudky a neochota na straně zaměstnavatelů.



Úvod

Projekt Dobrá práce v obci si kladl za cíl **podporovat a rozvíjet formy zaměstnávání obtížně uplatnitelných osob na úrovni obce, tak aby zaměstnání umožnilo osobám ohroženým sociálním vyloučením dlouhodobou změnu jejich situace**. Zaměřil se na přímou oblast podpory zřizování pracovních míst veřejnou správou a nastavení na ně navazujících sociálních služeb. Projekt byl rozdělen do dvou fází.

První část projektu byla zaměřena výzkumně a analyticky, a jejím cílem bylo zmapovat: (a) klíčové bariéry bránící získání a udržení kvalitního pracovního místa u sociálním vyloučením ohrožených osob; (b) existující praxe vytváření pracovních míst a systémů podpory zaměstnávání těchto osob; a (c) inspirativní zahraniční praxe v oblasti zaměstnanosti.

Druhá část projektu, kterou byla přímá podpora vytváření pracovních příležitostí a systémů zaměstnávání s aktivní účastí samospráv, byla realizována v šesti obcích a mikroregionech (Praha 7, Brno, Nový Bor, Kadaň, Hanušovice a MAS Brdy-Vltava).

Projekt si usiloval o to poskytnout návod, jak vytvářet systém komplexní podpory pro zaměstnávání sociálně vyloučených, i sociálním vyloučením ohrožených obyvatel. Obce jako klíčový aktér projektu byly vybrány z řady důvodů. Mají nejlepší přehled o místní situaci a potřebách svých obyvatel. Disponují kapacitami pro plánování a koordinaci, mají možnosti zajistit podporu znevýhodněným občanům a podporovat vznik kvalitních pracovních příležitostí a vyváženě tak podporovat ekonomický a sociální rozvoj území. Obce mohou dobře garantovat strategické aktivity a plánování, tvořit a koordinovat síť podpory a vytvářet pracovní příležitosti.

Podle původních představ projektu očekávanou změnu představovalo snížení počtu dlouhodobě nezaměstnaných obyvatel sociálně vyloučených lokalit a osob ohrožených sociálním vyloučením, zvýšení participace různých cílových skupin osob ohrožených sociálním vyloučením na trhu práce a jejich zlepšení jejich životních podmínek. Obce zapojené do projektu měly na konci projektu využívat většího spektra nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti oproti stavu před projektem umí lépe plánovat aktivní politiku zaměstnanosti osob ze SVL s ohledem na (1) specifické potřeby jednotlivých cílových skupin (např. mladí lidé a absolventi, matky po rodičovské či lidé v předdůchodovém věku) a (2) možné kombinace existujících nástrojů (např. VPP, dotovaná místa, sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek či přímé zaměstnávání). Projekt rovněž sliboval, že na jeho konci bude existovat funkční platforma obcí, ve které bude docházet k výměně zkušenosti a znalostí mezi experty, zástupci veřejných institucí a obecních samospráv.

Jak ukážeme v dalších částech evaluační zprávy, tyto cíle se podařilo naplnit jen částečně. Pro jejich naplnění se jako **klíčové ukázaly kontextové faktory a časový horizont implementace**. Tyto faktory



hrály roli na různých úrovních: od globální úrovně (dopady pandemie nemoci Covid-19 a její vliv na implementaci projektu), přes národní (nastavení systému sociálních dávek, či legislativní úpravu exekucí k podobě aktivních politik zaměstnanosti) k lokální (např. velikost obce, složení ve vedení obce, historie integračních politik či podoby lokálních trhů práce). Jako klíčový se ukázal relativně krátký časový horizont projektu, který nepostačoval k tomu, aby nastartované systémové změny ve větší míře ovlivnili situace života sociálně vyloučených obyvatel. Na druhou stranu projekt vytvořil robustní znalostní a metodickou základnu pro další vytváření aktivní politiky zaměstnanosti s obcí jako centrálním aktérem.

V rámci evaluace vnímáme implementaci projektu jako situovanou v jednotlivých lokálních kontextech, kde různí aktéři mají jiné porozumění lokálnímu dění. **Celkově lze východiska evaluační zprávy ztotožnit s pluralistickou evaluací (např. Hall 2004).** Tento typ evaluace přistupuje k intervencím jako ukotveným v lokálních kontextech, kde interagují jedinečné a často realizátory nekontrolovatelné proměnné. Rozvoj těchto služeb není oddělitelný od různých aktérů, kteří mají různé hierarchie a různé zájmy. Z toho také vyplývá, že různí aktéři mají vlastní potřeby a vnímání poskytování různých služeb. Tato pluralita pohledů také přispívá k tomu, že různí aktéři mají různá kritéria úspěchu.

Toto je možné ilustrovat na vnímání veřejně prospěšných prací jako jednoho ze stavebních kamenů aktivní politiky zaměstnanosti. Zatímco z pohledů cílů je tato služba považována jako neefektivní, protože nepomáhá klientům v postupu na otevřený trh práce (viz Trlifajová, Büchlerová, Szénássy 2019), tak z pohledu samotných klientů je to příležitost sloučení bezbariérového vstupu do zaměstnání s relativně důstojnými podmínkami zaměstnání, a to zejména v porovnání s předchozími pracemi (blíže viz Władyniak, Trlifajová, Kudrnáčová 2019). Pluralistická perspektiva k evaluaci respektuje i filozofii samotného projektu, který ve své analytické i implementační fázi zdůrazňoval různé porozumění u různých aktérů týkajících se politik zaměstnanosti. **Pluralistická perspektiva se projevuje i ve výběru metodologie evaluační zprávy, která využívá primárně kvalitativní rozhovory a interpretativní optiku jejich analýzy.**

Pro účely dílčí evaluační zprávy byla provedena jak **analýza dosavadních výstupů**, tak i rozsáhlý **kvalitativní výzkum v jednotlivých lokalitách**. V analýze analytické části projektu jsme se zaměřili na: (1) zapojení příjemců znalosti do analytických činností, (2) stanovení hlavních pilířů intervence identifikovaných analytickou fází (tvorba pracovních míst, podpora a koordinace a zapojení zaměstnavatelů), (3) potenciál využití znalostních výstupů v implementační fázi.

V procesní části jsme se soustředili **na přenos znalostí, včetně zapojení různých aktérů**. Tento přenos vnímáme jako řetězec překladů z jednoho kontextu do druhého: (1) využití znalostí předcházející vzniku projektu; (2) vytváření znalosti v průběhu analytické části projektu; (3) zapojení znalosti projektového okolí (externích expertů či paralelně běžících projektů) a (4) implementace znalostí z analytické fáze



projektu v jednotlivých lokalitách. V souladu se sociálně konstruktivistickými přístupy k pluralistické evaluaci jsme sledovali interpretace jednotlivých členů projektového týmu a klíčových aktérů. S ohledem na tyto aktivity evaluace mapuje klíčové volby a rozhodnutí ve vztahu k vyprodukované znalosti v kontextu jejich zvažovaných alternativ.

V implementační části evaluační zpráva kombinuje východiska pluralistické evaluace s přístupy realistické evaluace, která je postavena na předpokladu, že projekty a programy pracují pod různými podmínkami a jsou silně ovlivněny tím, jak různí aktéři na tyto podmínky reagují. Realistická evaluace se zabývá i tím, jak tvůrci politik rozumí příčinám problému, filozofii intervence a jak se liší podmínky v různých lokalitách a kontextech. V tomto kontextu se dopadová část evaluace soustředí na vztah mezi znalostí a kontextem. Identifikuje podmínky v jednotlivých zkoumaných lokalitách a mapuje vliv kontextu na podobu i efektivitu intervence.

Realistická evaluace se jako vhodná jeví zejména tam, kde jde o hodnocení komplexních programů, kde není dopředu zřejmý mechanismus intervence, a tam, kde jsou intervence realizovány v různých kontextech. Je rovněž doporučována tam, kde intervence směřuje ke změně v postojích, hodnotách či v praxi klíčových aktérů. Cílem realistické evaluace je identifikovat (1) mechanismy působení, (2) kontext, ve kterém mechanismy působí, (3) interakce mezi nimi (hypotézy o vztahu kontextu, mechanismu a výstupů).

V našem případě se jedná o **kvalitativní realistickou evaluaci**, kdy se na základě pozorování a rozhovorů s klíčovými aktéry, včetně zástupců cílové skupiny, pokusíme identifikovat hlavní mechanismy změny ve zkoumaných lokalitách – včetně vysvětlení příčin úspěchů a neúspěchů naplnění cílů projektu. Na základě toho hodnotíme relevanci ustavené teorie změny vzhledem k lokálním podmínkám implementace, její dopady a limity její implementace. Tato perspektiva vedla ke stanovení základních kontextových faktorů intervence, které jsou součástí syntetické části evaluační zprávy.

Evaluátoři se snažili kriticky reflektovat, na jakém základě se tvůrci programu domnívají, že daná intervence přinese v daném kontextu kýžený efekt. Sleduje vstupní přesvědčení autorů programu, jejich klíčové zdroje, a jejich klíčová rozhodnutí, jež definují daná zjištění. V této části evaluace reflektujeme, jakými znalostmi kontextu tvůrci disponují, jaké možnosti a omezení vnímají. Jak tyto znalosti interpretují skrze **argumentace, normy a preference a kolektivní přesvědčení**. V souladu se sociálně konstruktivistickými přístupy k evaluaci (Robson and McCartan 2016: 24–5) jsou znalosti kontextu do určité míry vytvářené a závisejí na interpretaci jejich tvůrci i uživateli.

V každé lokalitě jsme provedli rozhovory s realizátory (lokálními koordinátory), zástupci obcí (cca 12 aktérů – dva aktéři v každé obci), externími expertů v obcích (v každé obci jsme nakontaktovali dva až



čtyři externí experty – například zástupce NNO či ÚP), obyvateli SVL (osoby zapojené do projektu) – blíže viz kapitola věnovaná metodologii.

V **okruhu znalostní kapacity** jsem se zaměřili na to, zda odpovídaly znalostní výstupy projektu potřebám příjemců znalosti, jak byly všechny vyprodukované znalostní podklady využity v implementační a diseminační fázi projektu a zda pokryly vyprodukované znalosti potřeby klíčových aktérů. V **analýze dopadů funkce lokálního koordinátora (LK)** jsme sledovali, zda se plánování politik zaměstnanosti v obci zúčastnili aktéři, kteří se před zahájením projektu těchto aktivit neúčastnili a zda vlivem lokálního konzultanta pracovní integrace vznikla opatření, která dříve nebyla implementována, jak se změnil vztahy mezi aktéry v obci. Základem pro evaluaci posilování sítě místních aktérů bylo porovnání finální situace se vstupním mapováním vztahů. Dopady na situaci dlouhodobě nezaměstnaných byly zjišťovány pomocí rozhovorů s obyvateli SVL, kteří se zapojili do projektu.

Ptáme se, jaké byly v rámci lokality ne/možnosti naplnění následujících cílů projektu. To hodnotíme podle předem stanovených indikátorů: **(1) zda přispívá pozice lokálního koordinátora prostřednictvím síťování a přesvědčování aktérů:** (a) k lepšímu systému koordinace služeb a sdílení informací mezi poskytovateli služeb, (b) k lepší identifikaci a nastavení tréninkových pracovních míst, (c) k lepšímu systému spolupráce obce se zaměstnavateli, (d) ke změnám postoje místních tvůrců politik, (e) ke zvyšování kvality a prostupnosti práce, (f) ke zvyšování počtu pracovních míst u komerčních zaměstnavatelů obsazených cílovou skupinou projektu a **(2) do jaké míry odpovídají znalostní výstupy projektu potřebám klíčových aktérů na úrovni obce** – vzhledem k obsahovým potřebám, srozumitelnosti, inovativnosti a podrobnosti.

Evaluální zpráva má následující strukturu: (1) Evaluace analytické části - přehled analytických výstupů a rekonstrukce principů změny v projektu a reflexe procesu tvorby znalosti, (2) Metodologie evaluace, (3) Případové studie jednotlivých lokalit, (4) Pracovní četa jako příklad dobré praxe, (5) Syntetická část evaluace implementační části, které se zaměřuje na tyto klíčové aspekty: (a) zástupce a zástupkyně samospráv, (b) lokální koordinátorů, (c) dopady na cílové skupiny a (d) klíčové kontextuální faktory a (5) Závěry, kde hlavní zjištění dáváme do kontextu projektu jako celku a systémových charakteristik nastavení sociálních politik.

V první kapitole věnované **evaluaci analytické části** projektu shrnujeme hlavní analytické výstupy, základní teorii programu a hlavní teoretické předpoklady jednotlivých intervencí. Tato část nabízí vhled do znalostního podhoubí projektu a pojmenovává principy, které byly aplikovány v jednotlivých lokalitách. **Implementační část** projektu jsme se rozhodli popsat pomocí formy případových studií. Kontext jednotlivých lokalit se podstatně lišil a zároveň se kontextům přizpůsobovala i forma lokální intervence. Případové studie tak poskytují vhled do jednotlivých lokalit. Jako mezistupeň mezi popisem



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



implementace v jednotlivých lokalitách a syntetickým shrnutím projektu stojí **případová studie pracovní čety jako příklad dobré praxe**. Příklad pracovní čety byl v řadě lokalit vnímán jako vzorový model intervence. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli ho v evaluaci probrat zevrubněji a na jeho příkladu ukázat principy, možnosti a úskalí komplexního přístupu k zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením. Přestože jde příklad jedné lokality, který navíc nebyl plně součástí projektu, tak se domníváme, že v evaluaci má své místo a umožňuje nám i čtenáři lépe promyslet základní principy projektem navrhovaných intervencí a jejich implementaci do podoby konkrétního nástroje. V **syntetické – shrnující – části** závěrečné evaluace se věnujeme třem klíčovým pilířům projektu – bariérám a motivaci na straně obcí, pozici lokálního koordinátora jako klíčového hybatele projektu a dopadu na cílové skupiny. Tato část pokrývá hlavní pilíře projektu. Syntetickou část uzavírá přehled klíčových kontextových faktorů. V **závěru** pak téma rámuje do širších interpretací a kontextu sociální politiky.

Závěrečnou zprávu vypracovali garanti evaluace Karel Čada a Alžběta Wolfová. Případové studie pak vycházejí z dílčích evaluačních zpráv zpracovaných jednotlivými evaluátory: Barbora Benešová (Praha 7 a Brno), Eva Hejzlarová (Nový Bor a Kadaň), Adam Gajdoš (Hanušovice) a Alžběta Wolfová a Lenka Polčová (MAS Brdy-Vltava a případová studie pracovní čety jako příkladu dobré praxe).

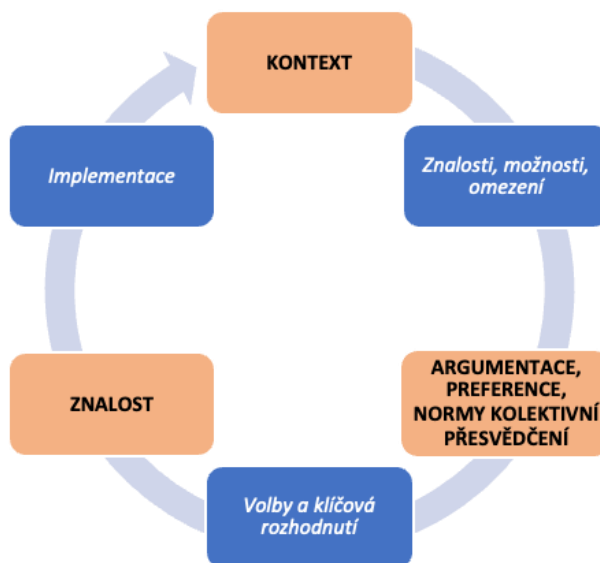


Analytická část

V analytické části se soustředíme na přenos znalostí, včetně zapojení různých aktérů. Tento přenos vnímáme jako řetězec překladů z jednoho kontextu do druhého. Lze ho shrnout do pěti klíčových kroků: (1) využití znalostí předcházející vzniku projektu; (2) vytváření znalosti v průběhu analytické části; (3) zapojení znalosti projektového okolí (externích expertů či paralelně běžících projektů), (4) implementace znalostí z analytické fáze v jednotlivých lokalitách a (5) diseminace znalosti k tvůrcům a aktérům veřejných politik (bude hodnoceno v závěrečné evaluační zprávě).

V rámci konceptualizace evaluačních činností jsme vytvořili koncept cyklu vytváření znalosti (viz Obrázek 1). Tento přenos není lineární. I lokální konzultanti a lidé ve zkoumaných terénech disponují znalostí, kterou ovlivňují a přetvářejí analytické výstupy projektu. Na počátku oslovení experti přicházejí do projektu s určitou znalostí **kontextu**, kterou v rámci analytické fáze využívají. Tvorbu znalosti vnímáme jako kolaborativní aktivitu, která se vytváří ve vzájemném dialogu členů projektového týmu i projektového okolí. S ohledem na tyto aktivity evaluace mapuje **klíčové volby a rozhodnutí** s ohledem na vyprodukované znalosti v kontextu jejich zvažovaných alternativ. Samotná **znalost** pak představuje teorii programu intervence (viz dále) – o jaké principy a doporučení se opírá plánovaná intervence a jaké mechanismy předpokládá. V poslední fázi znalostního cyklu se evaluace zaměřuje na **implementaci** a soustředí na to, jak jsou tyto znalosti aplikovány v konkrétních lokálních kontextech a jak užití znalosti v konkrétním kontextu mění vytvořený korpus znalostí.

Obrázek 1: Vysvětlení tvorby znalosti





Shrnutí klíčových aktivit analytické fáze

Cíle v **KA 1 (Vstupní analýza a zmapování jednotlivých forem vytváření pracovních míst na obecní úrovni)** jsou naplňovány podle toho, jak byly definovány v projektu. Anketa mezi obcemi se sociálně vyloučenými lokalitami (SVL), provedená v rámci této klíčové aktivity, prokázala nízkou informovanost mezi obcemi o různých způsobech veřejného zaměstnávání a nízký zájem tak činit nad rámec tvorby pracovních míst v rámci VPP či veřejné služby (VS). Anketní lístky vyplnilo pouze 38 z přibližně 300 obcí se SVL. Žádná z obcí neměla například zkušenost s provozováním sociálního podnikání s vlastní spoluúčástí a pouze 18 procent (7 obcí) obcí využívalo sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek. Polovina starostů a starostek o zadávání veřejných zakázek, kdy mohou mezi kritéria výběru řešitele veřejné zakázky zahrnout i sociální aspekty, nikdy neslyšela. Celkem 84 procent (32 obcí) uvedlo, že již dnes zaměstnávají lidi znevýhodněné na otevřeném trhu práce – především lidi s nízkou kvalifikací (78 procent, resp. 30 obcí) a osoby ze sociálně vyloučených lokalit (65 procent resp. 35 obcí). Nejčastěji je využívaly na úklid a údržbu veřejných prostranství. Mezi nejvíce obcemi využívané nástroje podpory zaměstnanosti patří dotovaná místa z Úřadu práce (84 procent resp. 32 obcí) a veřejná služba (68 procent resp. 26 obcí).

Obce často čekají na iniciativu jiných institucí, ať už je to Úřad práce, neziskové organizace či existující sociální podniky. Naopak z provedené ankety ale vyplynulo, že obce si uvědomují důležitost podpory zaměstnávání osob ze sociálně vyloučených lokalit. Podporu pracovních míst vnímají jako cestu k lepšímu občanskému soužití. Domnívají se také, že obcí aktivně ovlivňované politiky zaměstnanosti mohou více zohledňovat místní souvislosti a využívat i komplex dalších nástrojů – jako například posilování podnikatelského prostředí prostřednictvím územního plánování. Starostové a starostky ale upozornili na řadu problémů, kterým podle nich čelí současný systém podpory zaměstnanosti skrze veřejnou službu či VPP. Nejsou podle nich vhodné jako dlouhodobější řešení problémů se zaměstnatelností. Existuje zde poměrně vysoká fluktuace pracovníků. Silnou bariérou jsou podle nich i měnící se podmínky od Úřadu práce a složitá a zdlouhavá administrativa. Obce upozorňují rovněž na nízkou atraktivitu těchto nabídek, a to zejména v souvislosti s nízkou nezaměstnaností.

KA 1 prokázala relevanci projektu. Identifikovala možnosti, které obce v současnosti mohou dělat a bariéry, které tomu brání, a to zejména **nízkou informovanost a motivaci obcí**. Ukázala rovněž, že obce si uvědomují důležitost podpory zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením a mobilizace této podpory může být dobrým motivátorem. Tato analýza rovněž naznačila významnou bariéru v nízké motivovanosti obcí o programy podpory zaměstnanosti. Tato bariéra se projevila i v implementační fázi a byla potvrzena rozhovory se zástupci obcí (viz dále).



V době tvorby dílčí evaluace nebyla zpracována Mapa cílových skupin a potřeb osob ohrožených sociálním vyloučením a chudobou (hlavní výstup **KA 2: Mapa cílových skupin a potřeb osob ohrožených sociálním vyloučením a chudobou**), nicméně byly identifikovány klíčové bariéry zaměstnanosti. Přestože je tato mapa důležitá pro diseminaci výsledků projektu, tak není výstupem, který by nějakým významným způsobem redefinoval principy implementační fáze projektu (pro tento účel byly využity výsledky analýzy zkušeností dlouhodobě nezaměstnaných a příčiny jejich postavení na trhu práce).

Výstupy v KA 2 vycházely především z analýzy 32 policy dokumentů a výzkumných zprávy z období 2013–2015, které se zabývaly problémy nezaměstnanosti, ohrožení a marginalizace na trhu práce a také jednotlivými cílovými skupinami, které obtížně nacházejí uplatnění na trhu práce, 12 hloubkovými, polostrukturované rozhovory s experty v oblasti nezaměstnanosti (zástupci úřadů práce, sociální pracovníci, experti a expertky v oblasti sociálního vyloučení a nezaměstnanosti), focus groups, kterých se účastnilo 24 respondentů (14 se zkušeností práce v rámci VPP a 10 bez této zkušenosti) a 18 s respondenty se zkušeností práce v rámci VPP nebo na chráněném pracovišti. **Výstupy z KA 2 potvrdily předpoklad o existující motivaci k práci u významné části osob ohrožených sociálním vyloučením.** Významnou bariérou je však kombinace exekucí, jejichž splátky se strhávají z platu, a nízkých mezd. Lidé se často dostávají do pozice, kdy musí skládat a kombinovat různé zdroje a typy příjmů od formálních zdrojů (sociální dávky, legální zaměstnání, půjčky, výpomoc v rámci rodiny) po neformální zaměstnání (příležitostné přivýdělky, zaměstnání bez smlouvy či vlastní aktivity, například v podobě sběru železa). V rámci KA 2 byly rovněž identifikovány tři stupně bariér: **individuální bariéry** (kapitály a kompetence, které lze měnit, a situační bariéry, které měnit nelze jako např. věk, zdravotní stav či nutnost péče o blízkou osobu), **bariéry na straně zaměstnavatele** (přístup a zkušenost zaměstnavatelů) a **strukturální bariéry na lokální či státní úrovni.**

Navazující aktivity v dalších klíčových aktivitách pak rozvíjely zejména možnosti překonání individuálních bariér (formou komplexní podpory) a strukturálních bariér (návrhy na nastavení systémů dávek, daní a nezabavitelné částky v exekucích). Toto zúžení fokusu souvisí se změnou situace na trhu práce. Zatímco na začátku řešitelé projektu definovali roli obce jako vytváření (tréninkových) pracovních míst, vytváření sítě (poskytování) podpory a podporu prostupnosti. Ukázalo, že to byl do chybný předpoklad. V kontextu současné vysoké poptávky po pracovní síle obce ve většině míst měly problém obsadit „tréninková“ místa (VPP) klienty, kteří nacházeli práce na otevřeném pracovním trhu. Vzhledem k vysoké nabídce volných pracovních míst existují v pilotních lokalitách i možnosti následného uplatnění na trhu práce. Důraz projektu se tak posunul na vytváření sítě podpory (včetně těch, co provázejí při hledání následujícího zaměstnání a jeho udržení).



Kvantitativní analýzy v KA 2 prokázala značnou prostorovou diferenciaci bariér dlouhodobé nezaměstnanosti a podmínek lokálních trh práce – obce se liší jako napojením na regionální pracovní trh, ale i kapacitou a efektivitou poskytovat svým nezaměstnaným občanům podporu při vstupu na trh práce. Vzhledem k silné diferenciaci mezi obcemi platí, že v oblasti podpory nezaměstnanosti nelze hledat jeden univerzální přístup, ale je nutné přizpůsobovat intervence lokálnímu institucionálnímu kontextu (kapacity sociálních služeb, funkční odbory obecního úřadu, absorpční kapacity nevládního sektoru, management služeb apod.). Vzhledem k evaluačnímu řešení pak bude klíčové hodnocení otázky přenositelnosti a ukotvení v lokálních problémech.

K významnějšímu posunu došlo ve výstupech **KA 3 (Analýza využití jednotlivých forem zaměstnání pro potřeby obce)**. V původním projektu měla být zpracována analýza vývoje a příčin využití jednotlivých forem (tedy veřejných zakázek, obecních firem, veřejně prospěšných prací (dále VPP) apod.) v různých odvětvích a obcích z hlediska nákladů, kvality služby, technických požadavků, či kvality zaměstnání a analýzu bariér využití jednotlivých forem (zejména s ohledem na zadávání veřejných zakázek) ze strany potenciálních zaměstnavatelů. V tomto případě se řešitelský tým na základě identifikovaných bariér v KA 2 (Mapa cílových skupin a potřeb osob ohrožených sociálním vyloučením a chudobou) rozhodl přesunout těžiště pozornosti ke komplexní podpoře a role obce definované třemi základními pilíři (tvůrce pracovních míst, poskytovatel komplexní podpory a zprostředkovatel kontaktu se zaměstnavateli). Toto rozhodnutí odpovídá i percepci podpory obcí, jak vyplynula ze vstupního dotazníku, kdy obce vnímají podporu zaměstnávání v logice sociální politiky a nikoli možných rozpočtových úspor. Z důvodu lepšího zacílení projektu byla opuštěna linka veřejně odpovědného zadávání zakázek, což bylo pozitivně hodnoceno i dotazovanými experty v rámci evaluace.

Klíčovým zjištěním z KA 3 je model **tří pilířů politiky obce**: (a) obec jako zaměstnavatel a tvůrce pracovních míst (klíčová role technických služeb či středisek městských služeb), (b) obec jako koordinátor poskytovaných (sociálních a dalších) služeb a (c) obec jako klíčový aktér při zprostředkování práce a koordinaci sítí zaměstnanosti. Vzhledem k situaci na trhu práce (viz výše) se důraz postupně přesunul k druhému a třetímu pilíři.

Přestože v rámci **KA 4 (Policy review nástrojů podpory zaměstnanosti osob ze sociálně vyloučeného prostředí)** dosud nevznikla ucelená metodika dobré práce, tak vznikly analýzy, které dávají vhled do kritérií dobré práce tak, jak ji vnímají samotní uživatelé. **Byla stanovena základní kritéria kvality práce: (1) možnost kombinace zaměstnání a péče, (2) respektování zdravotních problémů a omezení, (3) materiální výhodnost, (4) kolektiv, (5) jistotu a seberealizaci a (6) férové jednání zaměstnavatele a podporu při řešení sociálních situací.**



V další fázi projektu byla tato kritéria přehodnocena ve prospěch multi-dimenzálního modelu: (1) finanční výhodnost (adekvátní a důstojná odměna), (2) vztahová dimenze/wellbeing (pocit respektu, vztahy na pracovišti, sociální status spojený se zaměstnáním, práce jako náplň a strukturace času, smysluplnost práce, pracovní doba a sladění pracovního a soukromého života), (3) právní jistota a sociální ochrana jedince (stabilita příjmu ze zaměstnání, doba trvání smlouvy, sociální jistota, důchodové odvody, zdravotní pojištění a kolektivní zastoupení). Metodika určování dobré práce, kombinující „tvrdé“ a „měkké“ indikátory vzniká a bude reflektovat jak zahraniční studie, tak zkušenosti z lokalit a bude vytvořena v poslední fázi projektu.

Těžiště aktivity v KA 4 se posunulo od top-down definování kvality práce založené na odborných studiích k více participativnímu pojetí. Rozhodnutí bylo vedeno zjištěnými bariérami z KA 2. Analýzy rozhovorů s klienty VPP ukázaly na potřebu definování dobré práce s ohledem na životní situace a specifické potřeby klientů. V době tvorby dílčí evaluační studie nebyl dostupný přehled zahraničních nástrojů, který existoval pouze ve formě interního dokumentu. Vzhledem k nedostatku dostupných dat bylo při jeho tvorbě opuštěno od logiky klasifikace nástrojů aktivních politik zaměstnanosti podle míry jejich evidence a dalších kritérií definovaných v původním projektu: (1) kvalita a jistota, (2) důstojnost, (3) prostupnost, (4) sladování rodinného a pracovního života. V pracovním výstupu jsou klasifikovány pouze v dimenzích komplexity podpory (Komplexní podpora) a prostupnosti.

V rámci této KA také vznikl web, který navazoval i na zjištění, že obce, poskytovatelé sociálních služeb (krom pár expertů), lidé kolem VPP se poměrně málo orientují v stávajících nástrojích, v tom, jak je možné žádat o různé typy financování (viz výše a zjištění o malé informovanosti obcí z KA 1).

V KA 5 (Hodnocení sociálních nákladů rozpočtu obce) došlo k významnému odklonu od původně plánovaného cíle zmapování výdajů obce za jednotlivé služby, jako například úklid či hlídání objektů, a výdajů na sociální služby a práci v obci. Těžiště této aktivity, která vycházela z popisu současného legislativního systému, se přesunulo směrem k systémovým opatřením souvisejícím s exekucemi. Problém nízké nezabavitelné částky ponechané pracujícím v exekuci je klíčovou bariérou v uplatnění osob ze sociálně vyloučeného prostředí na trhu práce. Při současném nastavení je pro ně naopak získání práce rizikem ztráty sociálních dávek. Výstupy z analýzy finanční výhodnosti práce byly prezentovány na setkání s ministryní práce a sociálních věcí Janou Maláčovou (únor 2019) a na odborném kulatém stole pořádaném Výborem pro sociální politiku Poslanecké sněmovny (duben 2019), tak i tvůrcům politik na obecní úrovni a zástupcům neziskových organizací. Předluženost byla jako klíčová bariéra, která zásadně limituje možnost zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných, identifikována problematika předluženosti. Předluženost vytváří značné finanční náklady pro stát, kdy pro řadu nezaměstnaných je neformální zaměstnání v kombinaci se sociálními dávkami finančně výhodnější kombinací.



KA 6 (Identifikace legislativních bariér nástrojů podpory vytváření pracovních míst na obecní úrovni) navazuje na výstupy KA 5 a rozpracovává kalkulačku do systémových doporučení. Upozorňuje na nepředvídatelnost současného dávkového systému, kdy jedinec po získání práce nemá jistotu, jak se změní struktura jemu vyplácených dávek. Paradoxně si tak může naopak zhoršit své ekonomické podmínky. Obdobně jako v KA 5 i v této aktivitě je znatelný přesun k advokační praxi na úrovni státní politiky.

Další analytické výstupy pak propojovaly analytickou a implementační fázi. Jde zejména o **Metodiku dobré práce a Manuál pro podporu zaměstnanosti v obci formou pracovního poradenství, tréninkového zaměstnání a koordinace dalších nástrojů**. Tyto výstupy shrnovaly jak zjištění z analytické, tak i z implementační fáze. Představují tak robustní přehled zjištění, na kterých, jak popsal jeden z externích expertů „lze stavět APZ 2.0, pokud se najde dost obcí, které o ni bude stát.“

Tvorba znalosti – procesní část

Celý proces tvorby znalostí lze charakterizovat jako **pnutí mezi metodickou prací**, využitelnou pro potřeby implementace projektu v obcích, a **advokační prací** namířenou k širšímu kontextu sociálního systému. Vychází to, podle nás, ze samotného charakteru znalostních platforem jako celků, které slučují experty na dané téma s předchozí zkušeností a snahou o komplexní řešení tématu, tak i z normativního ukotvení klíčových řešitelů. V tomto kontextu byly znalosti a preference klíčových členů řešitelského týmu v určitém konfliktu s původním zněním projektu, což vedlo k jeho přeformulování a zdůraznění systémových perspektiv. Celkové zaměření projektu, zda projekt míří na lokální či systémovou úroveň, nebylo jasné ani některým osloveným účastníkům projektových setkání z řad dotazovaných expertů.

Z normativního ukotvení jádrového řešitelského týmu pak vychází snaha vnímat **práci jako cestu ke zlepšení životní situace** dlouhodobě nezaměstnaných osob ohrožených sociálním vyloučením a nikoli jako hodnotu samu o sobě. Zaměstnání by pak nemělo být v konfliktu s dalšími závazky – jako například péče o děti či jiné blízké osoby.

Skrze konzultace, kulaté stoly i výzkumné aktivity se podařilo zapojit do tvorby znalosti **široké spektrum aktérů**. Vinou časového vytížení i jiných úkolů se oproti původní představě méně aktivně do rozhodování zapojil zástupce příjemce znalosti – Agentury pro sociální začleňování. Nicméně projektových schůzek i kulatých stolů se zúčastnili zástupci jiných klíčových organizací státní správy – např. Úřad práce ČR či MPSV. Prostřednictvím výzkumných aktivit (hloubkových rozhovorů a focus groups) byly do rozhodování nepřímo zapojeni i zástupci cílových skupin – jejich perspektiva je přítomna ve výstupech týkajících se např. vnímání dobré práce, definic bariér a důležitost podpory. Jako dobrým nástrojem se ukázal kvalitativní výzkum, zejména individuální hloubkové rozhovory, kdy výzkumníci rozumějším způsobem analyzují perspektivu respondenta, kterou mohou zprostředkovat



členům týmu. Takto například částečně rozporovali kritiku veřejné práce, kdy perspektiva klientů, kteří oceňují některé její aspekty, ukazuje na určitou ambivalenci v jejím hodnocení.

Toto zprostředkování bylo v daném projektu možné zejména proto, že se výzkumníci odpovědní za rozhovory (provedené v rámci KA 2: Mapa cílových skupin a potřeb osob ohrožených sociálním vyloučením a chudobou) účastnili pravidelných schůzek projektového týmu. Jejich prostřednictvím tam tak byla přítomna i perspektiva cílových skupin. Ukázalo se, že pokud má být výzkum efektivním nástrojem zprostředkování účasti cílových skupin na rozhodování o projektu, tak je nutné zajistit, aby výzkumníci, jako nositelé této znalosti, byli zapojeni průběžně do rozhodování.

Rizikem daného postupu byla ale skutečnost, že ne všechny cílové skupiny jsou zastoupeny rovnoměrně (například méně byla zastoupena perspektiva obcí či zaměstnavatelů). Míra zapojení a přímé, či nepřímé participace je tak odrazem kolektivních představ a normativního ukotvení řešitelského týmu.

Řešitelé projektu nízké zapojení zaměstnavatelů zdůvodňovali složitostí je získat pro účast ve výzkumu týkajícího se zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných. Je také logické, že také aktéři typu obec či zaměstnavatelé jsou hůře reprezentovatelní. Zaměstnavatelé se drojí do řady různých typů. Obce nelze brát jako homogenní aktéry, ale i v rámci jednoho úřadu existují různé zájmy. Tato optika bude zohledněna v některých komunikačních výstupech projektech, které budou zacílené na různé typy aktérů, a to i v rámci jedné instituce (např. obecního úřadu).

Odrazem tvorby znalostí v rámci je relativně vysoký objem **implicitní znalosti**, která není popsána a pojmenována ve výstupech projektu, a **vytváření specifické organizační kultury**. Velká část zjištění byla v analytické fázi, ale i po ní, předmětem debat na společných schůzích, ale nebyla vtělena do nějakého zveřejnitelného výstupu. Na druhou stranu tento postup vede k tomu, že si lokální konzultanti osvojují, či upevňují, klíčové normy a hodnoty projektové intervence. Obdobně i týmu jsou známé principy intervence či se k nim stručně odkazuje („jak bylo řečeno na workshopu ke Komplexní podpoře“), tak tyto principy nejsou explicitně popsány v metodikách a doporučení. Tento postup sebou ale nese minimálně dvě rizika: (1) všichni lokální konzultanti a řešitelé nemusí rozumět principům stejně a (2) bude náročné tyto výstupy shrnout pro diseminační fázi.

Výstupy z projektu byly zveřejněny s určitým zpožděním a na některé z nich se čeká, nelze však říct, že by nebyly přítomny a neovlivňovaly náplň a plánování intervence. Byly předmětem prezentací a jejich dílčí verze předmětem diskusí v rámci týmových setkání. Jejich podobu lze charakterizovat jako **příklad nedokončeného prototypu**, který je opětovně diskutován a upravován. Tato cesta na jedné straně vede k lepšímu osvojení základní teorie programu a jednotlivých členů řešitelského týmu, větší flexibilitě v reakci na lokální podmínky, ale i na druhou stranu k rozpouštění časového harmonogramu a slabšímu časovému provázání jednotlivých výstupů a klíčových aktivit.



Základní teorie programu

Tato část dílčí evaluační zprávy chce odpovědět na tyto otázky: (1) pro koho základní programové premisy platí a jak, (2) v jakém kontextu platí a proč, (3) jaké jsou hlavní mechanismy na základě, kterých očekáváme, že programová teorie platí, a (4) pokud bude tato programová teorie platit, tak jaké očekáváme výstupy.

Klíčovým mechanismem změny projektu je komplexní podpora nezaměstnaného realizovaná sítí místní aktérů. Obec naplňuje **tři základní funkce** ve vztahu k zapojování dlouhodobě nezaměstnaných osob ze sociálně znevýhodněného prostředí na trh práce: (a) zaměstnavatel a tvůrce pracovních míst (klíčová role technických služeb či středisek městských služeb), (b) koordinátor poskytovaných (sociálních a dalších) služeb (Komplexní podpora) a (c) klíčový aktér při zprostředkování práce a koordinaci sítí zaměstnanosti. Pokud obec má vybudované **funkční mechanismy**, tak se jí daří úspěšně snižovat počet dlouhodobě nezaměstnaných. Tyto funkční mechanismy obsahují: (1) systém koordinace služeb (komunitní plánování) a sdílení informací mezi poskytovateli služeb (koordinace sítě / Komplexní podpora), (2) identifikace a nastavení tréninkových pracovních míst (v rámci obce/odborů/subjektů vlastněných obcí odpovědných např. za správu majetku) a (3) systém spolupráce se zaměstnavateli mimo tréninková pracovní místa, tak aby tyto mechanismy zasáhly (1) individuální právní a kariérní poradenství, podporu na pracovišti, skupinová setkávání a poskytovaly i navazující podporu v sociální oblasti.

Klíčovým nástrojem k nastavení takového systému je **pozice lokálního koordinátora** pracovní integrace. Lokální koordinátor síťuje aktéry v obci, pomáhá obci identifikovat a rozvíjet pracovní místa a vytváří podmínky pro rozvoj komplexní podpory cesty dlouhodobě nezaměstnaných osob ze sociálně znevýhodněného prostředí do zaměstnání.

Z hlediska kontextu existují dvě základní bariéry – (1) **vysoká míra zadluženosti a nízká nezabavitelná částka v exekucích** (klíčový demotivátor na straně cílové skupiny) a (2) **nízká priorita sociálního začleňování dlouhodobě nezaměstnaných osob ohrožených sociálním vyloučením v politikách obce či další aktér**. S nízkou prioritou souvisí i to, že současný systém nemotivuje obce k většímu zapojení nad rámec běžné sociální práce. Zatímco v silách lokálního konzultanta je mitigovat vliv druhé bariéry, měnit postoje obce a zapojovat aktéry do lokálních sítí nezaměstnanosti, tak první bariéru nemá pod svou kontrolou a může se na ní pouze adaptovat. Řešitelé projektu se proto rozhodli toto riziko snižovat advokační snahou na systémové úrovni.

Dopady projektu pak jsou zřejmé na dvou úrovních: (1) **snížení nezaměstnanosti** dlouhodobě nezaměstnaných osob ohrožených sociálním vyloučením a **snížení počtu osob v extrémně překérním postavením na trhu práce** a (2) větší počet zapojených aktérů do lokálních sítí



zaměstnanosti a **komplexní podpora zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných osob ohrožených sociálním vyloučením**. V obecné rovině ale práce není prostředkem sama o sobě, ale jejím **cílem je změna situace jedince**, tady jeho posun do takového zaměstnání, které v dlouhodobém horizontu **změní jeho životní situaci a sníží stupeň sociálního vyloučení**. V dikci realistické evaluace by výstupy uvedené v hypotézách měly přispívat ke klíčovému dopadu projektu, tj. ke změně životní situace dlouhodobě nezaměstnaných osob ohrožených sociálním vyloučením a snížení míry jejich sociálního vyloučení.

Tabulka 1: Přehled hypotéz o kontextu, mechanismech a výstupech intervence

Kontext	Mechanismus	Výstup
Pokud je zaměstnání i přes nízkou nezabavitelnou částkou možné, pak,	tak zavedení <i>komplexní podpory/Komplexní podpory</i> (tři pilíře)	snižuje nezaměstnanost dlouhodobě nezaměstnaných osob ohroženým sociálním vyloučením v obci.
Pokud existují pracovní příležitosti pro dlouhodobě nezaměstnané,		výrazně zvyšuje šanci si práci udržet a postoupit na otevřený trh práce.
Pokud zaměstnavatelé mají obavy se zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných,		zvyšuje ochotu zaměstnavatelů zaměstnat cílovou skupinu projektu.
Pokud mají lokální aktéři zájem řešit problematiku dlouhodobě nezaměstnaných,	tak pozice lokálního koordinátora prostřednictvím <i>síťování a přesvědčování aktérů</i>	vede k lepšímu systému koordinace služeb a sdílení informací mezi poskytovateli služeb (1. pilíř).
		vede k lepší identifikaci a nastavení tréninkových pracovních míst (2. pilíř).
		vede k lepšímu systému spolupráce se zaměstnavateli mimo tréninková pracovní místa (3. pilíř).
Pokud lokální aktéři nemají zájem řešit problematiku dlouhodobě nezaměstnaných do zaměstnání,	tak pozice lokálního koordinátora prostřednictvím <i>síťování a přesvědčování aktérů</i>	zvyšuje počet spolupracujících subjektů při tvorbě pracovních míst a proměňuje postoje místních tvůrců politik.



Pokud existují pracovní místa ve veřejném sektoru či obec takové zřizuje,	tak pozice lokálního koordinátora prostřednictvím <i>síťování a přesvědčování aktérů</i>	zvyšuje jejich kvalitu z hlediska kritérií dobré práce a prostupnosti k otevřenému trhu práce. ^[2]
Pokud existují pracovní místa vhodná pro dlouhodobě nezaměstnané v komerčním sektoru,	tak pozice lokální koordinátora prostřednictvím <i>síťování a přesvědčování</i>	vytváří síť podpory po nástupu do zaměstnání.

Klíčové mechanismy jsou v první etapě implementační fáze *síťování a přesvědčování aktérů*. Předpokladem programové teorie je to, že lze chování obce lze měnit pomocí měkkých metod bez zásadní změny strukturálních parametrů – incentivů (finanční motivace pro obce) a regulace (změna pravidel, ve kterých obce působí). Toto síťování a přesvědčování vede k lepšímu systému koordinace služeb, lepšímu nastavení tréninkových pracovních míst a lepší spolupráce mezi zaměstnavateli. Tato intervence pak vede k systému *komplexní podpory*, která pokračuje i po získání tréninkového (či podporovaného) místa a standardního místa na otevřeném trhu práce. Skrze mechanismus komplexní podpory pak dlouhodobě nezaměstnaní jsou lépe připraveni na vstup na trhu práce, tato příprava a komplexní podpora také snižuje u potenciálních zaměstnavatelů míru nedůvěry a v poslední instanci i snižuje míru nezaměstnanosti dlouhodobě nezaměstnaných a zlepšuje jejich životní situaci.



Metodologie

V rámci šesti lokalit, ve kterých probíhala implementační fáze projektu jsme mezi červnem 2020 a prosincem 2020 realizovali finální evaluační výzkum. Evaluační tým sestával ze šesti lidí, respektive ze pěti evaluátorek a evaluátorů (Barbora Benešová, Adam Gajdoš, Eva Hejzlarová, Lenka Polčová a Alžběta Wolfová) a dvou garantů (Karel Čada a Alžběta Wolfová). Plánování výzkumu, včetně struktury k rozhovorům a tvorby vzorku probíhalo kolektivně, v rámci týmu, sběr dat v jednotlivých lokalitách probíhal povětšinou individuálně (evaluátorky/ evaluátoři prováděli výzkum v jedné až dvou lokalitách (kromě MAS Brdy-Vltava, ke kterému byly, vzhledem k velikosti regionu přiřazeny dvě evaluátorky, výzkum zde tak stejně jako jeho zpracování probíhalo ve dvojici). Evaluační tým se scházel pravidelně jednou měsíčně mezi červnem 2020 a lednem 2021 s cílem reportáže postupu výzkumu v jednotlivých lokalitách a diskuse následující strategie (tento aspekt týmových setkání byl významný především k výzkumným omezením danými proti-pandemickými opatřeními na podzim a v zimě 2020). V následujícím textu v krátkosti představíme, jaké otázky jsme si v rámci evaluačního výzkumu kladli, vyargumentujeme volbu výzkumné strategie, popíšeme metody tvorby dat i výzkumný vzorek a shrneme základní metodologické limity, týkající se výzkumů ve všech lokalitách, stejně jako způsoby, kterými jsme zajistili etický postup evaluačního výzkumu.

Výzkumné otázky

Na základě analýzy jsme formulovali výzkumný problém ve smyslu úspěšnosti intervencí na úrovni lokalit. **Identifikovali jsme následující výzkumné otázky a podotázky:**

1. Jaká je povaha intervence v dané obci/ mikroregionu?
 - a. Jaké jsou podmínky úspěšnosti intervence?
 - b. Jaké jsou limity úspěšnosti intervence?
2. Jaká je povaha místní praxe komplexní podpory?
 - a. Jaké jsou podmínky místně specifického uplatňování konceptu komplexní podpory?
 - b. Jaké jsou limity místně specifického uplatňování konceptu komplexní podpory?
 - c. Jakým způsobem přispívá nastavení komplexní podpory ke zvyšování kapacity a zlepšování životní situace dlouhodobě nezaměstnaných osob ohrožených sociálním vyloučením?
3. Jaký je potenciál přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů?
 - a. Za jakých podmínek je model zde realizované intervence přenositelný do jiného prostředí?
 - b. Jaké jsou limity přenositelnosti intervenčního modelu do jiných kontextů?
 - c. Jaké mechanismy vedly k volbě daného modelu intervence?



Výzkumná strategie

Vzhledem k cílům výzkumu, porozumět povaze: podmínkám a limitům úspěšnosti intervencí realizovaných ve zvolených lokalitách jsme zvolili **kvalitativní výzkum**, který nám umožnil flexibilně přizpůsobovat výzkumný design prohlubujícím se poznání jednotlivých terénů i dynamickému sociálnímu kontextu u/znemožňující v různých fázích výzkumu jednotlivé způsoby tvorby dat.

Techniky tvorby dat

V rámci evaluačního vznikala data primárně na základě **rozhovorů**: (1) osobních i za využití videohovoru a (2) individuálních i s, povětšinou dvojicemi kolegů (typicky rozhovory se zastupujícími státní správy; příp. i rozhovory u kterých byly dvě evaluátorky).

Výjimečně jsme se uchýlili k dalším klasickým metodám sběru dat v kvalitativním výzkumu, a to ke **skupinovým rozhovorům**, tzv. focus groups, které proběhly s podpořenými osobami v Novém Boru a Kadani. Další výjimku tvoří jedno **zúčastněné pozorování** realizováno v rámci výzkumu regionu MAS Brdy-Vltava – pozorování tzv. jednoho dne pracovní čtyř MAS. Do provedených zúčastněných pozorování ale spadá pozorování virtuálně realizovaných konferencí projektu: Nástroje podpory sociálního začleňování a možnosti jejich koordinace na území obce 13. a 14.10.2020, 8.12.2020 a závěrečné konference projektu Dobrá práce v Obci 4.2.2021. Garantka výzkumu pak realizovala pozorování schůzek realizačního týmu SPOT (Strategické plánování 18.6.2020) a schůzek lokálních koordinátorů (30.6.2020; 15.12.2020).

Dalším zdrojem dat byly **nevtíravé techniky sběru dat**, a to zejména analýza projektové dokumentace. Mezi zkoumanou projektovou dokumentaci spadaly: (1) výstupy Monitorovací zprávy včetně příloh monitorovacích zpráv (postup na intervencích), (2) zápisy ze setkání lokálních koordinátorů, (3) výstupy projektu, (4) dokumenty (výzkumné zprávy, Metodika dobré práce, Manuál pro podporu zaměstnanosti v obci, Podpora bez podpory: Výzvy a potřeby spojené s vedením lidí se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti v tréninkovém zaměstnání), (5) mediální data (články v tištěných i online časopisech/ na online mediálních platformách, rozhovory v rádiích), (6) virtuální data: webové stránky projektu, nástroje pro aktéry sociální politiky (kalkulačka nezaměstnanosti, mapa nezaměstnanosti), (7) analyzovaná data pro jednotlivé lokality vytvořené lokálními koordinátory (Příběh obce/ regionu, Co se dělá, když se dělá sociální práce a evaluační schéma).

Vzorek

V rámci evaluačního výzkumu jsme zvolili **účelový vzorek**. Ten byl tak určen tématem a cílem výzkumu zhodnotit intervenci projektu Dobrá práce v obci v jednotlivých lokalitách. Pro naplnění



tohoto cíle jsme realizovali vždy **minimálně dva rozhovory s lokálními koordinátory** (na začátku našeho výzkumu a na jeho konci), až na Brno se nám podařilo uskutečnit vždy minimálně **jeden rozhovor s člověkem, který zastupoval místní politickou reprezentaci**: místo/starost(k)ou obce. V případě regionu vymezeného **MAS Brdy-Vltava jsme dohromady hovořili s jedenácti zastupujícími politickou reprezentaci obcí**. Ve všech lokalitách kromě Brna jsme realizovali rozhovory s lidmi, **zastupujícími státní správu ve smyslu pracovníků Úřadu práce a sociálních odborů obcí**. Kromě lidí v pozici úředníků/ úřednic byly rozhovory uskutečněny i s **(terénními) sociálními pracovníky**. Podobně tomu bylo u lidí, **zastupujících nevládní neziskové organizace**, v jejichž rámci jsme měli možnost hovořit jak s lidmi z vedení NNO, příp. vedení projektů zaměřených na podporu dlouhodobě nezaměstnaných, které jsou rozvinuté v jejich rámci, tak se sociálními pracovníky (jak poradci např. pro zaměstnání, lidmi poskytující psychosociální podporu, tak terénními sociálními pracovníky). Některý dotazovaní z řad NNO tak současně zastupují i zaměstnavatele tohoto sektoru. Ve všech lokalitách se nám tak podařilo hovořit se **zastupujícími zaměstnavatelů lidí dlouhodobě znevýhodněných na trhu práce**, ať již z řad zmíněných NNO, tak z oblasti volného pracovního trhu. Poslední skupinou lidí, se kterými jsme realizovali rozhovory (pokud nebyly již provedené z analytické fáze projektu viz MAS Brdy-Vltava) jsou **předáci**. V polovině lokalitách: všude, kde tato pozice existovala se nám podařilo lidé v této funkci zkontaktovat, přestože např. v projektu pracovní čtyři na Praze 7 tuto pozici obsadil sám lokální koordinátor.

Vzorek ve vztahu k počtu realizovaných rozhovorů

Následující tabulka (Tabulka 2) znázorňuje, s kolika respondenty, v jakých pozicích jsme v rámci evaluačního výzkumu hovořili a kolik jsme s nimi realizovali celkem rozhovorů. Vzhledem k faktu, že jsme v některých lokalitách hovořili s některými respondenty opakovaně nebo naopak jsme se dotazovali více lidí současně v jednom rozhovoru, počet rozhovorů se neshoduje s počtem dotazovaných osob.



Tabulka 2. Struktura vzorku

Rozhovory (počet rozhovorů/ počet respondentů)	Praha 7	Brno	Nový Bor	Kadaň	Hanušovice	MAS Brdy-Vltava	celkem
Realizující projekt/ konzultující pro SPOT	-	-	1/1	-	-	1/1	2/2
Lokální koordinátor/ka	4/2	2/1	4/1	2/1	4/1	2/1	18/7
Zastupující politickou reprezentaci	3/3	1/1	2/1	2/1	1/1	11/11	20/18
Zastupující státní správu	2/2	2/2	2/3	6/4	3/3	3/5	18/19
Zastupující NNO	-	3/3	1/1	-	1/1	2/3	7/8
Z toho zaměstnavající	1/0	-	1/0	1/0	1/0	12/0	16/0
Z toho sociální pracovník/ice	-	1/0	-	1/0	2/0	3/0	7/0
Podpořené osoby	2/2	-	1/5	1/3	3/3	2/2	9/15
Předák	1/0	-	-	-	1/1	-	2/1
Zaměstnavající (mimo NNO)	1/1	2/2	-	-	1/1	2/2	6/6
Celkem: počet rozhovorů/ počet respondentů	11/10	10/9	11/12	12/8	15/11	23/25	105/76

Celkově jsme tedy v rámci výzkumu realizovali 105 rozhovorů, z 90 % osobních (zbytek telefonicky) a několik desítek kratších výměn, většinou s cílem doptávání se, či upřesňování některých zjištění, a to taktéž telefonicky, či prostřednictvím emailové komunikace. Dohromady jsme hovořili se 76 lidmi z řad realizujících výzkum (lidé, zaměstnaní SPOT, kteří ale nepatří ani do hlavního realizačního týmu projektu, ani se nejednalo o lokální koordinátory), s lokálními koordinátory, s lidmi, zastupující politickou reprezentaci obce, či části obce, s lidmi, zastupující státní správu (Úřad práce, Sociální odbor, Agentura pro sociální začleňování, Magistrát), s lidmi, zastupující nevládní neziskové organizace, kdy z těchto třech posledních skupin někteří informátoři zastupovali i zaměstnavatelé, či sociální pracovníky. Dále jsme do vzorku zahrnuly, kde to bylo možné a žádoucí, rozhovory s podpořenými osobami a zástupci zaměstnavatelů (mimo již zmíněných zaměstnavatelů z řad obcí a NNO).



Analytická strategie

Evaluační výzkum měl převážně **induktivní charakter**: přestože jsme měli z hodnocení analytické části projektu a realizace pilotního výzkumu intervencí (Kadaň a Nový Bor) již předdefinovaný jak design výzkumu, tak strukturu rozhovorů, postupovali jsme od jednotlivostí k zobecňujícím informacím – od analýzy rozhovorů z jednotlivými aktéry po skládání sítě klíčových aktérů komplexní podpory. Proces tvorby dat, analýzy a interpretace tak probíhal, pro kvalitativní výzkum tradičně, souběžně. **Data z rozhovorů jsme triangulovali v rámci jednotlivých skupin aktérů** (viz. tabulka 2), napříč skupinami i dokumenty (analytickými výstupy projektu jak lokálně specifickými, tak těmi, které vznikaly napříč terény), tak napříč jednotlivými výzkumnými lokalitami.

Hodnocení kvality výzkumu

Kvalitu výzkumu ovlivnilo několik faktorů. Prvním z nich byla jeho **temporalita**, respektive časovost samotné implementační fáze, jež se projevila v různých lokalitách jako limitující v různé míře. Ve všech lokalitách byla nicméně intervence vyhodnocena jako příliš krátká, zejména co se politizovanějších prostředí (Praha 7, Brno), týká. Plánovaná intervence byla zbrzděna obtížnou logistikou nutnosti shody mnoha různých aktérů na „protlačení“ systémové změny (viz case Prahy 7). Typicky bylo obtížné hodnotit např. dopad intervence na kvalitu života podpořených osob v situacích, kdy intervence neprobíhala dostatečně dlouho, případně začínala až v průběhu roku 2020, či na začátku roku 2021. Možnost dopadu takové intervence na životní úroveň i ve smyslu dlouhodobosti stabilizace podpořených osob je tím značně omezená.

Dalším faktorem, ovlivňující kvalitu dat, vytvořených v rámci evaluačního výzkumu byla jistě **situace pandemie**, a to ve smyslu komplikace realizace některých typů intervencí (př. X). Situace ovlivnila i schvalování projektů, o které se na úrovni obcí zasazovali lokální koordinátoři tak, že např. dlouho připravovaný projekt v Kadani nedostal nakonec prioritu, nebyl tak schválen, a tudíž samotná intervence nemohla být realizována. Protipandemická opatření zkomplikovala také kontaktování potenciálních respondentů pro evaluační výzkum, současně značně omezila možnosti zúčastněných pozorování (např. setkání starostů v rámci MAS Brdy-Vltava, jež bylo plánováno jako mezník mezi první a druhou vlnou evaluačních rozhovorů). Nejenže s námi lidé často nemohli hovořit, díky vládním restrikcím zavedeným ke zmírnění pandemie, ale obecně bylo obtížnější získat respondenty pro osobní rozhovor (lidé s námi mluvit osobně nechtěli, obávali se nákazy v době, kdy Praha představovala její ohnisko).

Dalším tradičním faktorem, který v kvalitativním výzkumu ovlivňuje kvalitu dat je **reaktivita**. Do povahy dat zasahuje jednak subjektivita výzkumníka, a to jak jeho fixní statusy (věk, gender,



socioekonomická třída), tak i např. vzdělání (zázemí v antropologii, či sociologii, ne/zkušenost s prací v oblasti sociální politiky, se sociální prací).

Povaha zjištění v každé lokalitě je tak specifická z hlediska toho, kdo daný výzkum prováděl. V neposlední řadě ale ovlivňuje povahu produkovaných dat i subjektivita samotných respondentů. Jsme si vědomi toho, že jinak bude konkrétní člověk hovořit s někým stejného genderu a věku než s někým, kdo se v těchto ohledech odlišuje. Navíc, respondenti často mohou odpovídat na otázky takovým způsobem, který se mohou domnívat, že se od nich očekává. Všechna tyto dilemata jsme řešili prostřednictvím triangulace, nicméně reflektujeme, že jsou naše data vždy pevně situovaná ve vztahu ke specifitě prostředí i subjektivit jak dotazovaných, tak dotazujících.

Nakonec bychom rádi zmínili, že pro každou lokalitu byl vytvořen cíl intervence na míru danému prostředí – podle jeho možností. Tím byl i v každé lokalitě byl design intervence mírně i více odlišný. Díky odlišnému nastavení (potenciální) sítě komplexní podpory (nastavení vztahů mezi jednotlivými aktéry v obci viz politická reprezentace, zastupující státní správu, NNO, zaměstnavatelé), specifické sociodemografické povaze dané lokality a tím i specifickým možnostem a potřebám dané lokality, resp. podle různých cílů projektu v lokalitách se odlišovaly i cíle evaluace. Proto uvádíme limity úspěšnosti intervencí i lokálně specifické metodologické limity evaluace zvláště pro každou lokalitu.

Etika výzkumu

Etika výzkumu byla zajištěna na třech úrovních. Jednak jsme v rámci každého rozhovoru obdrželi **ústní nahraný informovaný souhlas**. Již ve fázi domluvy rozhovoru a poté znovu na jeho počátku jsme dotazovanou/ého informovaly o zadavateli, realizátorech i cílech výzkumu i o tom, jakým způsobem bude s informacemi, které nám dotyčná osoba v rozhovoru sdělí následně naloženo.

Identity našich respondentů **anonymizujeme**: ve zprávě používáme pouze jejich funkci v síti komplexní podpory (viz tabulka 2). Vzhledem k tomu, že lokality nemohou být anonymizované a někteří dotazovaní jsou tudíž rozeznatelní, vyhýbáme se citování takových útržků rozhovorů, které by je mohli v jakémkoli smyslu poškodit. Dále samozřejmě nepublikujeme žádné citlivé informace.

Třetí rovinou je **otázka neublížení**, které se v kvalitativním výzkumu řeší zejména ve vztahu k marginalizovaným skupinám lidí. My považujeme samotný výzkum za mocensky asymetrickou situaci, a tak jsme s informacemi, které nám byly kterýmkoli z dotazovaných sděleny nakládaly nanejvýš obezřetně, co je jejich soukromého charakteru týká, zejména co do uchovávání. Nanejvýš citlivě jsme ale přistupovali k dotazování podpořených osob, které často patří do několika menšinových skupin současně. Vyhýbali jsme se potenciálně citlivým tématům, rozhovor jsme flexibilně přizpůsobovali tomu, o čem s námi byli ochotni hovořit a snažili jsme se o ustavení nanejvýš rovnocenného vztahů v jeho průběhu.



Případové studie

V této části se zaměříme na evaluaci intervencí v jednotlivých lokalitách. V následujícím textu tak představíme bližší kontext šesti obcí a mikroregionů (Praha 7, Brno, Nový Bor, Kadaň, Hanušovice a MAS Brdy-Vltava).

Hlavní část kapitoly je následně rozdělena do třech částí, a sice:

1. Zhodnocení úspěšnosti intervence na úrovni lokality ve vztahu k cílům projektu. Zde odpovídáme na otázku, jakým způsobem byl projekt v dané obci/ mikroregionu realizován (povaha intervence), jaké shledáváme lokálně specifické podmínky a limity zdejší úspěšnosti projektu a kde identifikujeme ve vztahu ke zkoumané lokalitě jaký potenciál pro zlepšení (zdejší úspěšnosti projektu).
2. Zhodnocení místní praxe komplexní podpory, kde odpovídáme na otázku, jakým způsobem byl v rámci dané lokality naplněn koncept Komplexní podpory, resp. komplexní podpory. Zejména se zde zaměřujeme na to, jak je idea komplexní podpory uskutečňována v praxi, soustředíme se na podmínky jejího specifického uplatňování ve vztahu ke zkoumané lokalitě. Současně je tato kapitola, pokud to povaha dat z dané lokality dovolila, zaměřena na zhodnocení toho, zda nastavení komplexní podpory přispívá ke zvyšování kapacity a zlepšování životní situace dlouhodobě nezaměstnaných osob ohrožených sociálním vyloučením.
3. Zhodnocení potenciálu přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů, kde se věnujeme tomu, za jakých podmínek je model zde realizované intervence přenositelný do jiného prostředí. Zejména se zde ale zaměřujeme opět na limity této přenositelnosti. Zde odlišujeme model intervence a implementační postup, v jehož popisu se věnujeme tomu, jaké mechanismy vedly k tomu, aby byl pro danou lokalitu zvolen určitý model intervence.

Poslední kapitolou, která však není rozvinutá pro všechny lokality vzhledem k jejich specifitě, představuje zhodnocení vztahu analytické a implementační fáze projektu v lokalitě. Zejména zde odpovídáme na otázky: „kdy a jakým způsobem se analýza ne/promítla do implementace?“ A: „kdy a za jakých okolností ovlivnila implementace analýzu?“



Praha 7

Od roku 2014 vede MČ Prahy 7 sdružení nezávislých kandidátů Praha 7 sobě s deklarovaným cílem dosáhnout transparence a změny v oblastech veřejného prostoru, sociální a zdravotní politiky, kultury, školství ad. Snaha o inovace, která podle dotazovaných umožnila relativně snadné navázání spolupráce mezi P7 a DPvO, lokálním koordinátorům ale zároveň ztížila vyjednávací pozici. Agenda dotýkající se sociální oblasti je rozptýlená do kompetencí několika různých odborů a radních, a realizace intervencí tak závisí na dohodě mnoha aktérů:

“...třeba tím, že jsem v komunálu v menší obci tak vim, že kdybychom řešili něco podobného tam, tak to znamená jít za starostou, maximálně jednou se potkat se zastupitelstvem a řešit to tam a je to děsně direktivní prostředí. Kdežto tady už je to v podstatě trošku vyšší politika, protože těch aktérů, který jsou do toho zapojení a kde je potřeba vyjednávat, je víc.” (LK)

Agenda v sociální oblasti byla k 1.1.2020 rozdělena do kompetence dvou odborů – Odboru sociálního začleňování a Odboru sociálních věcí, a lokální koordinátoři do té doby nevěděli, s kým plánované intervence budou řešit.

“...co jsme řešili v průběhu roku a co nás zpozdilo minimálně u toho matchingu, bylo, že tady byl celkově hodně tlak být inovativní v sociální oblasti, bylo tady hodně projektů. Což vedlo k nějakým konfliktům a nespokojenosti s tím, jak byla nastavená struktura úřadu. Což vedlo k nějakým snahám o personální změny, který nenastaly, takže tady nakonec vznikly 2 odbory, který řeší sociální oblast.” (LK)

Odbor sociálního začleňování má především řešit samosprávnou agendu, spadají sem kontaktní místo pro bydlení či dva projekty Komplexní podpory na Praze 7. **Odbor sociálních věcí** sestává ze dvou oddělení, a to Oddělení sociální práce a Oddělení sociálně právní ochrany dětí. Pozice sociálních pracovníků jsou téměř výhradě financovány z externích zdrojů (z dotací MPSV, nebo dotací projektů v soc. oblasti).

Cílovou skupinu na Praze 7 je třeba nahlížet v širším kontextu Hlavního města Prahy. Pro velkou fluktuaci zástupců CS mezi jednotlivými městskými částmi nelze CS jednoduše ohraničit – z rozhovorů s aktéry z MČ Prahy 7 a LK plyne, že zde nalezneme všechny představitelné cílové skupiny s různými bariérami při vstupu na otevřený trh práce (bydlení, exekuce, etnicita, nedokončené vzdělání, zdravotní bariéry ad.). V rámci Hlavního města Prahy existuje řada organizací, které těmto CS poskytují služby, koordinace (nebo alespoň snaha o koordinaci) jejich služeb ale nepřekračuje hranice MČ Prahy 7. LK i oslovení aktéři z MČ P7 zde cítí potenciál pro zlepšení a spolupráci na magistrátní úrovni. Tomu by se podle dostupných vyjádření mohlo v budoucnu dít ze strany Centra sociálních služeb.



Poskytovatelé na P7 jsou především Armáda spásy (noclehárna, azylový dům, nízkoprahové denní centrum a terénní služba pro osoby bez přístřeší + podporované bydlení), NZDM Dixie (nízkoprahový klub, terénní práce s dětmi a mládeží), FOKUS o.p.s. (všestranná podpora lidí s duševním onemocněním), Progressive o.p.s. (služby osobám ohroženým závislostí) a mnoho dalších organizací s působností na celé Praze. Jmenovaní se soc. pracovníky úřadu spolupracují, zejména s oddělením sociálního začleňování. Spolupráce probíhá nad konkrétními případy klientů i v rámci vzdělávacích akcí, **není ale nijak systematicky podchycena** (pravidelná setkání, společné vytváření koncepce apod.)

V rámci projektu ÚMČ Praha 7 **funguje u firmy městské části 7U s.r.o. sociální pracovníce**, která řeší sociální situace jejich zaměstnanců. Tato spadá na úřadě pod Odbor sociálního začleňování. Dále s ní v rámci projektu spolupracuje sociální pracovník z Člověka v tísní, který se zaměřuje specificky na dluhové poradenství zaměstnancům 7U. 7U zaměstnává sociálně znevýhodněné a dlouhodobě nezaměstnané osoby, nyní především v úklidu veřejných prostranství, někteří z nich jsou zadlužení a často jsou v exekuci.

ÚMČ Praha 7 zřizuje **Pečovatelské centrum Praha 7**. Historicky se centrum věnovalo více zdravotní péči, následně byla snaha posílit jeho sociální rozměr, v době působení DPvO prochází centrum transformací.

Úřad práce. Poměrně zásadní by podle LK i dalších aktérů byla změna jednání ÚP, který je se zhoršující se tendencí vnímán jako represivní orgán, a ne jako partner do řešení životní situace klientů. ÚMČ čím dál více přejímá činnosti/témata, které by ideálně měla řešit ve spolupráci s ÚP. Klienti jsou odkázáni na ÚMČ a ÚP řeší téměř výhradně jen agendu danou zákonem, nicméně často i v rozporu za účelem snižovat počet agendy a náročnost.

Evaluace se musela vypořádat s nepřehledným množstvím dokumentů a podkladů, které nabízí důležitý vhled do fungování projektu a potenciálu přenositelnosti, ale jejich konkrétní časová osa není nikde vytvořena.¹ Nepřehlednost dokumentů odráží nepřehlednost prostředí MČ P7, ve kterém se museli realizátoři projektu pohybovat, a ve výsledku i nepřehlednost působení projektu DPvO. Jeden člen projektového týmu je terénní pracovník, který přiznává svou neznalost veřejné politiky a v průběhu

¹ Na disku se nachází 80 dokumentů, některé dokumenty se duplikují pod různými názvy v různých složkách. Pokud je např. přiložen dokument v monitorovací zprávě z července 2020, neznamená to, že dokument byl vytvořen v červenci 2020, ale mohl vzniknout o rok dříve (a je uložen někde jinde, s jiným názvem). Text hlavních monitorovacích zpráv se chronologii projektů věnuje pouze okrajově, tato práce je tak na evaluátorovi. To znamená, že je třeba projít všechny složky, najít všechny duplikáty a časově je seřadit: tuto časovou linku potom s lokálními koordinátory prodiskutovat, zjistit, že některé podklady chybí a evaluační zprávu dle toho předělat. Tomu tak bylo u intervence "Projekt školy", která v prvním draftu časové osy chyběla, na což mě upozornil lokální koordinátor. Podle něj byl tento projekt zárodkem intervence Matching. Podle Příběhu obce (tj. části, kterou psal LK), byl projekt zárodkem intervence Odpovědná 7. Obě agendy se personálně propojují, dokonce se plánuje Matching zařadit přímo pod agendu O7, obě výpovědi si tedy nemusí protřečít, nicméně to dokládá obtížnou orientaci, která do značné míry limituje psaní evaluační zprávy (sám LK se v jednom z telefonických rozhovorů vyjádřil, že propojení O7 a Matchingu je jedna z věcí, kterou doteď nepochopil)



projektu se soustředil především na přímou podporu CS. Druhý člen přichází z prostředí obecní politiky a přiznává svou neznalost sociální práce, se kterou do projektu vstupoval. Porozumění lokalitě a jejímu fungování se tak mezi oběma LK liší.

Cíle projektu se v průběhu působení LK měnily. LK do projektu přichází s backgroundem terénního pracovníka a vizí založit nízkoprahovou dílnu pro mládež, což částečně odpovídá na podnět jednoho z radních (mládež jako riziková skupina). Potom ale přichází procitnutí, projekt je příliš náročný na finanční i personální zdroje, LK není politik, aby téma na radě města protlačil nebo aby se v politické struktuře Prahy 7 vůbec zorientoval. Do projektu vstupuje další pracovník, aby projekt strategicky uchopil. Zjistili, *“že je potřeba to vzít víc zeširoka”*, začínají se hledat příležitosti v systému.

Cílem se tak stalo **posílit kapacity a efektivní činnost místních aktérů** a zkvalitnit poskytované služby pro komplexnější řešení situace CS:

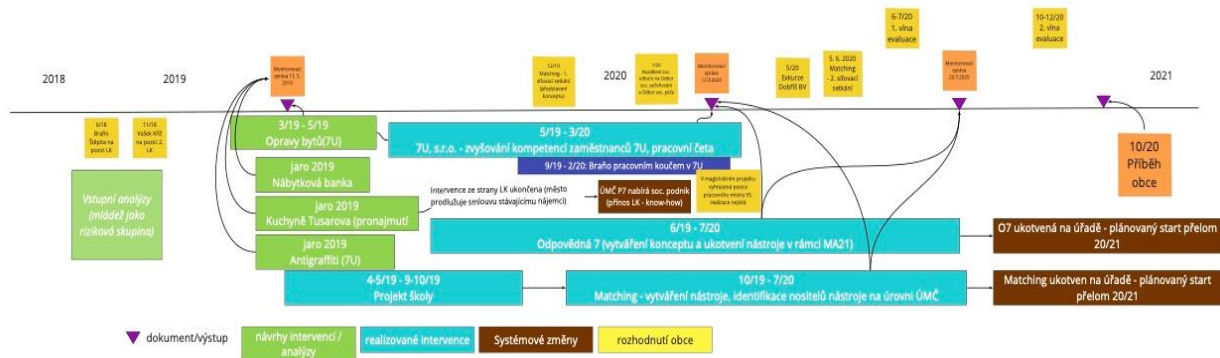
- **Matching** (nebo také “Zaměstnání bez bariér”, nyní “Práce bez bariér”, dále jen “Matching”), cílem vytvořit efektivní nástroj k propojení jednotlivých organizací poskytujících podporu, zaměstnavatelů a ÚMČ. Databáze na úrovni úřadu vedoucí ke snadnějšímu umístění CS na trh práce, ale i k vzájemné inspiraci, propojení a spolupráci jednotlivých organizací.
- **7U**, městská firma zajišťující správu nemovitostí a veřejného prostoru na území P7, částečně dotovaná z magistrátního projektu Komplexní přístup k řešení bezdomovectví, DPvO zde identifikovala potenciál sociálního podniku, hledají se možnosti, kterými by se daly zvýšit kompetence zaměstnanců (pracovní četa)
- **Odpovědná 7**. Akční plán spadající pod MA21. Cílem O7 vytvořit nástroj propojení, informovanosti a vzdělávání lokálních zaměstnavatelů v oblasti odpovědného podnikání LK sem vnesli téma společensky odpovědného zaměstnávání.

V průběhu evaluace se ale ukázalo, že je problematické oddělit činnost projektu DPvO a projektů, které na MČ P7 existovaly již před vstupem lokálních koordinátorů. Praha 7 se snaží být inovativní v sociální oblasti a lokální koordinátoři na podněty z MČ P7 často navazují. To se týká například Kuchyně Tusarova, ale i intervencí v rámci 7U. V případě **kuchyně v pečovatelském centru** lokální koordinátoři poskytli podklady možných řešení sociálního rozměru zaměstnávání, sociální podnik byl nakonec najmut, ale podle slov radního pro soc. politiku jednoho z radních by k tomu došlo i bez DPvO: přínos podle něj tkví především v poskytnutí know-how a urychlení procesu. Jedním z úspěšných výstupů **intervence 7U** by se mohlo zdát vyčlenění **pozice pracovního kouče** v magistrátním projektu Komplexní přístup k řešení bezdomovectví, nicméně podle slov radního a bývalé vedoucí komunálních služeb tato myšlenka existovala již před vstupem DPvO a pilotním projektem, ve kterém LK pracoval v 7U jako pracovní kouč. I z tohoto hlediska pak dává smysl vyjádření radního, že DPvO přinesla



především know-how a inventuru možností (včetně příkladu dobré praxe) - tedy varianty toho, jak již existující záměry místní soc. politiky naplnit v praxi.

Chronologie realizace



Obrázek 2. Grafické znázornění realizace projektu v rámci lokality

V roce 2018 probíhají vstupní analýzy, a to většinou na podnět radního pro soc. politiku. Jako riziková nepodchycená skupina jsou identifikováni mladí s nedokončeným vzděláním. Záměr je tuto skupinu na Praze 7 zmapovat kvalitativním i kvantitativním výzkumem, úkolem LK je jít do terénu. Pak ale přichází zjištění, že podobné vstupní analýzy už vytvořili na sociálním odboru MČ P7, a od výzkumu se upouští. LK se věnuje nápadu na realizaci NZDM. S tím vlastně do projektu přišel: měl svou ideu a know-how (zakládání NZDM bylo tématem jeho diplomové práce) a představoval si, že budou společně s DPvO a MČ P7 zkoumat metody, jak ji zrealizovat. Chvilí se dílna řešila, padaly návrhy na prostory, ale záhy projekt skončil tím, že na něj nejsou ani finanční zdroje ani politická vůle. Na podzim 2018 do projektu přichází druhý LK, aby ho strategicky uchopil - *“že je to koordinátor, a ne vedoucí dílny”*

Plánované, ale nerealizované intervence

Z počátku **roku 2019** se řeší několik možných intervencí, většinou odpovídají na podněty radního pro sociální politiku radního pro sociální, zdravotní politiku a národnostní menšiny. Jedná se o následující projekty:

1. Nábytková banka, tedy jakési re-use centrum, inspirované nábytkovou bankou v Brně. DPvO zde viděla potenciál k dalším přidruženým činnostem (opravám), TPM. Problematické bylo získání podpory, prostor a kapacit pro takový projekt. Došlo také k setkání se zástupci Magistrátu hl. m. Prahy, kteří plánovali zřídit nábytkovou banku v areálu Holešovické tržnice. Nicméně s ohledem na změny ve



celkovém konceptu Holešovické tržnice bylo od iniciativy upuštěno. Zároveň bylo shledáno, že pro samotný ÚMČ Praha 7 by byl projekt příliš ambiciózní.

2. Kuchyně Tusarova, kuchyně v pečovatelském centru, které v době působení projektu DPvO procházelo celkovou transformací, jejímž cílem bylo omezit komerční aspekt fungování. Stávajícímu nájemci měla končit nájemní smlouva a z města přichází podnět na pronájem kuchyně soc. podniku. Lokální koordinátoři vypracovali varianty možných řešení (a) soc. rozměr podmínkou, b) nebo jen možností, c) nebo TPM (důraz na prostupnost), d) soc. podnik bez pomoci města, e) nebo čistě ekonomický rozměr). Podklady předali městu a dále projekt neřešili, protože smlouva byla stávajícímu nájemci prodloužena a LK téma shledali příliš politickým. Kuchyně je nakonec soc. podniku přeci jen pronajata, dle radního pro soc. politikou vlastně “spíš náhodou”.

3. Antigraffiti, odstraňování graffiti pro soukromé subjekty v gesci 7U. Provedlo se mapování, analýzy. Projekt padl po přednesení na radě s vyjádřením radních, že projekt chtějí řešit celo-pražsky. Nicméně se zdá, že téma bylo především politické, obavy: (1) že by docházelo ke zhodnocování soukromého majetku z veřejných peněz, (2) že si voliči zvyknou a pak bude problém program rušit: je riskantní jít do tak nejistého podniku.

Nutno říct, že ačkoliv se tyto intervence většinou nikam dál reálně neposunuly, lokální koordinátoři ke každé z nich vytvořili podkladové materiály/analýzy, které postoupily vedení městské části, které je může a nemusí v budoucnosti využít. V něčem to dost připomíná případ Brna a Lokální síť zaměstnanosti, kde místní LK poskytnul svoje know-how, ale jak s ním bude naloženo, je už na magistrátu. Podklady ke všem zmíněným intervencím se nachází v **monitorovací zprávě z 13. 5. 2019**. Jejím hlavním zjištěním je, že na P7 existuje spousta iniciativ, proto je **nutné identifikovat příležitosti a jejich adekvátní řešení v rámci projektu**. Zároveň vyzývá k mapování dalších aktérů, kteří nebyli na začátku projektu identifikováni.

Realizované intervence

V roce 2019 se rozjíždí **tři hlavní intervence**, které navazují na zjištění první monitorovací zprávy (a které pokračují do konce působení LK v projektu). LK začínají hledat příležitosti v systému a snaží se je podchytit nástroji, které by byly v rámci ÚMČ udržitelné. Jedná se o následující intervence:

1. **7U, s.r.o.**
2. **Matching (“Zaměstnání bez bariér”, “Práce bez bariér”)**
3. **Odpovědná 7**



7U, s.r.o.

Jde o nejdéle řešenou intervenci. 7U, s.r.o. je městská firma, která na území MČ P7 zajišťuje správu bytových i nebytových prostor, v roce 2017 bylo její portfolio rozšířeno o úklidové služby, které do té doby pro MČ P7 zajišťovaly externí soukromé firmy. Vedení P7 (zastoupené ze začátku Jakobem Hurrlem) a LK ve firmě identifikovali potenciál rozvíjet sociální rozměr. Firmě je poskytována finanční podpora ze strany ÚP (VPP, SÚPM, VS, atd.) i ze strany MHMP (projekt bezdomovectví).

“...my jsme vlastně převzali spoustu práce (...) a tady vlastně ta snaha zaměstnat lidi, který mají těžkou pozici na pracovním trhu a vlastně v rámci toho projektu jsme zkoumali možnosti, jak na tohleto navázat, nebo jak to nějak zlepšit tyhle služby.” (zastupující politickou reprezentace)

Prvním projektem řešeným v rámci 7U byly **opravy bytů**, které vlastní MČ P7, s cílem zvyšovat kompetence zaměstnanců 7U. Představují zde nápad na vznik pracovní čety s mistrem na place, který se ukázal jako v (současné chvíli) nerealizovatelný ze smluvně-právního hlediska (město by bylo zároveň zadavatelem a dodavatelem zakázky). Nikdo zároveň nebyl ochotný vyčlenit prostředky na pozici mistra.

Uvažuje se tedy nad **pracovní četou na menší opravy veřejného mobiliáře**. Od září 2019 do února 2020 LK působí v 7U jako **pracovní kouč**, dvě dopoledne v týdnu tráví společnou prací s několika zaměstnanci 7U na zručnostně mírně náročnějších projektech (výroba a oprava městského mobiliáře, stavební úpravy venkovních prostor, drobné opravy dlažby chodníků, atd). Nápad promýšlel s bývalou vedoucí oddělení péče o veřejný prostor a podporovaného zaměstnávání.

V březnu 2020 pak LK posílá vedení MČ P7 e-mail s návrhy možných řešení. V květnu 2020 probíhá **exkurze do Dobříše** (spolupráce a sdílení dobré praxe s lokalitou MAS Brdy-Vltava), která se účastnili pracovníci ÚMČ Prahy 7, 7U s.r.o. a zástupci politického vedení MČ Prahy 7. Exkurze byla zaměřena na sdílení dobré praxe nastavení a fungování místní pracovní čety se zapojením lidí s bariérami.

Matching

Cílem je propojit poskytovatele služeb, zaměstnavatele a ÚMČ P7 - tj. vytvořit jednoduše udržitelnou databázi na úrovni úřadu. Koncept vzniká ke konci roku 2019, **5. 12. 2019 probíhá první síťovací setkání**, ke kterému koordinátoři vytvořili výstup přiložený v monitorovací zprávě března 2020. Zmiňují zde opatrný až odmítavý postoj zaměstnavatelů, který chtějí řešit jejich vzděláváním, dlouhodobým působením a prací se zaměstnavatelem (zde se agenda propojuje s O7).

V průběhu roku 2020 LK nástroj konkretizují a zjišťují, kdo projekt za ÚMČ P7 dál povede. Proces zpomalují plánované organizační změny na úřadě, tj. rozdělení sociálního odboru na dvě oddělení a nevyjasněné kompetence. Matchingu se nakonec ujímá zaměstnanec Odboru sociálního začleňování.



5. 6. 2020 probíhá **druhé síťovací setkání** s představením myšlenky vhodného místa na MČ, kam se mohou zaměstnavatelé obrátit, pokud budou chtít zaměstnat soc. znevýhodněné.

Na podzim pak vedení ÚMČ předávají podklady (podklady pro databázi a draft textu na webové stránky) pro další udržení nástroje.

Odpovědná 7 (O7)

Odpovědná 7 vychází ze záměru MA21 (téma společenské odpovědnosti, společensky odpovědného podnikání), do kterého LK vnesli téma zaměstnávání.

Koncept vzniká v červnu 2019. Myšlenkou O7 je propojit zaměstnavatele, kteří mají zájem o společensky odpovědné podnikání, nabídnout jim workshopy, popřípadě je propojit s partnery projektu (INCIEN, ÚP, Grantex, Místní akční plán vzdělávání ad.), kteří jim mohou poskytnout podporu v řešení konkrétních situací.

Stejně jako v případě Matchingu se nástroj **v průběhu roku 2020 konkretizuje** (mapování, analýzy, příprava dotazníků pro zaměstnavatele), hledají se potenciální partneři projektu a aktéři na úrovni ÚMČ, kteří se projektou ujmou. Je rozhodnuto, že se projektu bude věnovat koordinátor Jakub Prašivka za MA21 s pomocí Tomáše Taicha z Odboru sociálního začleňování.

K intervencím Matching i O7 jsou sepsané koncepty, pokladové zprávy, dílčí dokumenty (např. dotazník zaměstnávání, text na webové stránky), které jsou přiloženy v obou monitorovacích zprávách z března a července 2020 a v Příběhu obce z října 2020. **Konečnou ideou je oba dva projekty propojit**, Matching funkční jako databáze, O7 jako síťování a aktivní kontakt se zaměstnavateli (je možné, že budou fungovat pod stejným labellem). V obou případech bylo uvedení intervencí do provozu plánované na začátek roku 2021.

Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení

Pro politické vedení MČ Praha 7 (Praha 7 sobě) je charakteristický **zájem o inovativní projekty**, kterými naplňují cíle svého programu. To předjímá problémy i přínosy projektu Dobré práce v obci na P7. Zájem o inovace na jednu stranu umožnil DPvO celkem snadný vstup do terénu, na druhou stranu nebylo možné prosadit intervence, které se neshodovaly se zájmy a vizemi aktérů, kterých těch je na MČ P7 mnoho. Projekty, na kterých lokální koordinátoři první rok svého působení pracovali, spadaly do agendy několika různých odborů, přičemž ani po skončení projektu není zúčastněným jasné, který odbor a který aktér má jaké kompetence. Lokální koordinátor nazval ÚMČ Prahy 7 “kolosem vizí a zájmů”.



Jako problematické se jeví to, že kolos vizí a zájmů není příslovečný pouze pro politické aktéry MČ Praha 7, ale pro všechny zúčastněné. Jeden z radních, který stál u zrodu projektu DPvO a nyní působí jako radní pro sociální a zdravotní politiku a národnostní menšiny, přicházel se svými nápady (které většinou končily na radě města s tím, že pro ně není politická opora). Lokální koordinátor X, původně terénní pracovník, vstupoval do projektu s očekáváním, že zrealizuje nízkoprahovou dílnu. Postupně se však vyjevilo, že ani Praha 7 ani DPvO nedisponuje prostředky na její realizaci. V případě firmy 7U, s.r.o, ve které DPvO identifikovala potenciál sociálního podniku s důrazem na rekvalifikaci zaměstnanců a dostupné zaměstnávání, se projekt střetl se zájmy firmy i úřadu. Jednateli 7U jde především o **finanční udržitelnost podniku**. Radnímu pro majetek jde zase především o **elektorát**, když nebudou uklizené ulice, v dalším období nás nezvolí. **Sociální rozměr** se tak v obou případech jeví z hlediska odpovědných aktérů jako druhořadý. Zprávy o těchto intervencích většinou končí konstatováním, že se nenašla politická vůle.

Ukázalo se, že protlačit svou vizi a udělat z ní politické téma není v silách lokálních koordinátorů, a proto se rozhodli identifikovat stávající příležitosti v systému a ukotvit je nástroji, které budou v kapacitách úřadu. Jedná se o Matching (Zaměstnání bez bariér), který má síťovat ÚMČ, neziskové organizace, Úřad práce a zaměstnavatele, a Odpovědnou 7 (O7), jejíž agendou je společensky odpovědné podnikání. Podpora cílové skupiny je u těchto intervencí spíše sekundárním efektem a jejich reálný dopad je těžké posoudit, protože se rozvíjely během roku 2020 a do provozu budou uvedeny až v roce 2021.

Jako hlavní přínos se jeví **inventura možností**, kterou na P7 lokální koordinátoři provedli. Ke každé intervenci udělali mapování, analýzu a závěrečnou zprávu předali vedení P7. Byť se mohou některé projekty zdát z výše uvedených důvodů jako neúspěšné, na případu kuchyně v pečovatelském centru Tusarova se ukázalo, že mohou vést i ke zdárnému konci. Lokální koordinátoři pomáhali s výběrovým řízením na pronájem kuchyně sociálnímu podniku, vypracovali kritéria a varianty řešení. Po několikerych vyjednáváních a následném prodloužení nájemní smlouvy stávajícímu provozovateli ale projekt shledali jako příliš politický, úřadu předali podklady a diskuzi tím ukončili. V současné době je kuchyně pronajata sociálnímu podniku a radní považuje intervenci za úspěšnou a DPvO za klíčového aktéra.

V politizovaném prostředí Prahy 7, ve kterém jsou kompetence rozptýlené po různých aktérech a odborech ÚMČ, nelze z pozice lokálního koordinátora během dvou let prosadit své vize a nastolit ideové změny, ale hledat konkrétní řešení pro projekty, o které už zájem je (zajímavé ve vztahu k cíli projektu “měnit postoje místních tvůrců politik.”) To může probíhat v dílčích intervencích (kuchyně Tusarova), do kterých může koordinátor vnést své know-how, nebo ve strategičtějších projektech



Intervence LK se dají rozdělit do **dvou souběžných rovin**. Jednou z nich je **přinášení nových nápadů zaměřených na přímou podporu CS**, druhou je **hledání existujících příležitostí v systému**. Obě se v průběhu projektu vzájemně ovlivňovaly, a také formovaly pohled na to, jak se v komplexním prostředí Prahy 7 dá uchopit a realizovat Komplexní podpora.

Rovina č. 1. - Nové nápady / "inventura možností"

"na druhou stranu ten projekt nám dal takovou trošku volnost v tom, jako možná i trošku inventurní možnost, si myslím...Jako někdy to mohlo působit trochu, že nebylo moc jasné, kam se to má vyvinout, protože se prostě tohlecko zkusilo a tohlecko...a není z toho takovej jednoznačnej velkej výsledek..."
(zastupující politickou reprezentace)

Do mapování možností spadají především intervence spojené s městskou firmou 7U, s.r.o. (zmiňované projekty Nábytková banka, Antigraffiti, Opravy bytů, Pracovní četa). Zde byl identifikován potenciál sociálního podniku, dojem byl podtržený ještě tím, že je firma částečně financovaná z magistrátního projektu Komplexní přístup k řešení bezdomovectví.

Dosažení udržitelných změn je podmíněno jejich zakotvením v systému (jinak nelze zaručit jejich pokračování po odchodu LK) - a to je podmíněno shodou mnoha aktérů. V roce 2015 se začalo uvažovat o sociálním rozměru firmy 7U a firma od té doby prochází transformací (projekt si tehdy vzala na starosti bývalá vedoucí oddělení péče o veřejný prostor a podporovaného zaměstnávání, a strategii projednávala se starostou). Sociální rozměr a technické služby měly být podle jejích slov rovnocennými složkami 7U. Projekt nicméně od začátku narážel na komplikovanou správu P7, do které je zapojeno mnoho aktérů. Zdálo se, že jakkoli může být projekt kvalitní, není snadné jej **systémově ukotvit**, pokud všichni aktéři nejsou přesvědčeni o jeho smysluplnosti a neshodnou se na formě jeho udržitelnosti. Sociální služby začaly být zaměstnancům 7U poskytovány buď z kapacit ÚMČ, nebo zasíťováním s poskytujícími organizací, čemuž se dost možná dělo díky proaktivitě Laury Kopecké. Sociální rozměr 7U však nebyl strategicky uchopen a **řeší se spíše konkrétní případy klientů**. Situace je dnes podobná (bez proaktivní vedoucí).

Téma **zaměstnávání v 7U** spadá do agendy hned několika aktérů, jednatele společnosti, radního pro majetek a radního pro soc. věci.

"...ale to je právě to, co mě na tý 7U není jasné, kdo má jakou kompetenci. Když řeknu radnímu, že bych chtěl udělat takovouhle změnu s tím sociálním směrem, tak on řekne: Ano, máme o to zájem, domluv to s jednatelem společnosti. Tak já mu to řeknu on řekne: Ale my to už děláme, to nepotřebujeme víc. Tak řeknu radnímu, ten řekne: No, tak ale jiný radní je vlastně jeho nadřízený. Tak když to domluvíš s radním za majetek, tak on to bude muset udělat. Přijdu teda za ním: No, ale já nechci dělat nic proti X, protože



X je jednatel...vlastně se mi to líbí, ale je to v Trnkově zodpovědnosti... Takže je to taková trošku jako horká brambora...”(LK)

Mezi aktéry nepanuje shoda v tom, kam by podnik měl směřovat a **jakou prioritu má sociální rozměr**. Z pohledu radního pro soc. věci by se mohlo výhledově jednat o sociální podnik (ale musel by být převeden do příspěvkové organizace, což je běh na dlouhou trať), z pohledu radního pro majetek je žádoucí zaměstnancům pomáhat, ale má to svoje limity: hlavní činností firmy je úklid ulic, a ne poskytování tréninkového pracovního místa (tento pohled je zčásti formován elektorátem, který spoléhá na uklizené ulice). Z pohledu jednatele se jedná o s.r.o., která musí být finančně udržitelná a konkurenceschopná.

Zajímavým příkladem je **pracovní četa**, kterou se LK snažil v 7U odpilotovat. Po dobu 6 měsíců docházel na dva dny v týdnu do 7U jako pracovní kouč s cílem zvýšit kompetence zaměstnanců a ukázat vedení MČ a 7U, že zaměstnanci mohou (za určitých podmínek) zastávat kvalifikovanější pozice. Inspirace přichází od dobříšské čety.

*“Je tam MASka, která má vlastně skvěle fungující pracovní četou, která je opravdu primárně prostupným, rozvojovým, tréninkovým zaměstnáním a až sekundárně seče chodníky. To je sdílená pracovní četa pro Dobříš a 20 obcí a vlastně placený jsou z projektu, tzn. že ty mzdové náklady nejdou za těma obcema a obce si je můžou zavolat na práce, takže pro obce je to super výhodné a čím je skvělá je, že tam má toho pracovního kouče, který je zároveň skilled řemeslně a zároveň to umí s těma lidma a umí je motivovat vlastní prací a tak. Tak tam jsme byli na exkurzi, bohužel teda dost pozdě, teďka až v květnu nebo červnu, a vzali jsme tam právě radního pro soc. věci, pro majetek, několik zastupujících státní správu... Pro mě z toho byl výsledek, že fakt klíčová je ta osoba toho pracovního kouče. **A já jsem to vlastně říkal i předtím, zkoušel jsem to dělat já, ale na 2 dopoledne v týdnu, což jako nedává úplně smysl**, navíc asi v tom nejsem tak dobrý, jako ten předák. Takže pro mě, co by mělo smysl, aby se z toho staly ty pracovní místa, by byl dobrý pracovní kouč. A třeba se ještě víc propojit a inspirovat tou Dobříší, kteří to fakt jako uměj. **Ale k tomu se nepodařilo najít dost politické vůle, aby někdo mu přislíbil nějaký úvazek a tím pádem se dalo reálně hledat”** (LK)*

Prostupnost skrze 7U se ale z pohledu jednatele i radního pro majetek nejeví jako zcela žádoucí.

*“Pro nás je hlavním cílem, aby fungoval úklid, aby prostě byly čisté chodníky a ta práce s těma lidma a jejich kariérní posouvání je vlastně prostředek (...) Takže i proto jsme v tomhle opatrný, říkáme: ano, pojďme do toho, ale **není to prostě hlavní cíl**. Kdybysme chtěli, aby to byl hlavní cíl, tak budeme riskovat. Prostě kdybysme to přeháněli, kdybysme se fakt snažili ty lidi za každou cenu posunout: prosím vás, támhle je instalátérská firma, jděte se tam zapojit, támhle je arboretická firma, jděte tam: a snažili bysme se je tam dostat, tak výsledek by byl takovej, že bysme nebyli schopný zajistit, že když tady odsud*



puďte, že nešlápnete do hovínka. A když se nám tohle nepodaří zajistit, že lidi prostě budou v tom nepořádku, tak chťe-nechťe nevyhrajem příští volby a když nevyhrajem příští volby, tak je otázka, jak to bude potom. Jestli vůbec ty lidi budou moct získávat práci, nebo jestli se to vrátí do starejch kolejí, kdy se objednala firma za 25 milionů ročně, která neuklízela, ale fakturovala.” (zastupující politickou reprezentaci)

Z pohledu jednatele firmy šlo o fiasko. LK s pracovní četou realizoval stavbu lesní školky na Letné, MČ nakonec většinu prací reklamovala a musely se předělávat, “já jsem u toho pak strávil asi měsíc svého času, kdy jsem to dával dohromady, aby to nějakým způsobem fungovalo.” Odbor veřejných zakázek navíc podle něj nebyl shovívavý, “vůbec je nezajímalo, kdo to dělal, jak to dělal. (...) Určitě jsme se z toho něco naučili. Třeba jsme zjistili, že ty lidi se nedaj vyučit na cokoliv.” (LK)

Z hlediska systémového řešení s dlouhodobějším dopadem vychází najevo, že by se v případě intervencí, do kterých je zapojeno více aktérů, měly zmapovat nejen potenciál sociálního rozměru, ale i pohledy a potřeby samotných aktérů. Tato komunikace v rámci intervence neprobíhala (nedostatek lokální koordinátoři reflektují). Z pohledu jednatele je přitom zásadní fakt, že vede s.r.o. a jsou na něj kladeny požadavky ze dvou stran: z jedné strany je viděn potenciál sociálního podniku, ale z jiných odborů je zase kladen vyšší nárok na odvedenou práci. Sociální rozměr je pro roli jednatele druhořadý, a celkem pochopitelně. Bylo by tedy vhodné zjistit potřeby zaměstnavatele a na jejich základě nabídnout (zasít'ovat) takové služby, které by při zaměstnávání a rekvalifikaci CS neohrožily konkurenceschopnost podniku.

“Já samozřejmě s tím nemám problém, ale jako nápad umím odprezentovat taky, tam jde spíš o tu realizaci. (...) Je potřeba počítat s tím, že tyhle lidi nejsou schopni práci dělat v takové kvalitě, resp. ne za takový čas, aby byl konkurenceschopný...” (zastupující městské firmy, zaměstnavatel)

Ke každé intervenci byly vytvořeny výstupy, se zmapováním příležitostí a limitů, a ty byly předány vedení ÚMČ. Záměr na vytvoření pracovní čety a rekvalifikaci CS existoval na sociálním odboru P7 již před vstupem projektu DPvO (stejně tomu tak je i v případě intervence Kuchyně Tusarova). LK svým působením dokázal ve svých omezených časových možnostech podpořit CS i záměr MČ P7, výstupy z jeho působení v pozici pracovního kouče sloužily jako podklad pro obnovený projekt Komplexní přístup k řešení bezdomovectví, který se v červnu 2020 podával na magistrát a ve kterém byly vyčleněny dotace na pozici pracovního mistra. Dotace doposud nebyly využity, pozice by musela být spolufinancovaná ze zdrojů 7U a k tomu se aktéry zatím nepodařilo přesvědčit. Reálný dopad tedy stále závisí na tom, jak si jednotliví aktéři vyjasní cíle daného podniku a udržitelný formát podpory CS, nicméně působení LK poskytlo příklad dobré praxe, na němž se při dalších (malých) krocích může stavět.



*“To nebyl nějaký obrovský rozpočet pro naše aktivity nebo...ale zase si myslím, aspoň jako **pokud nějak bude tady nějaká možná politická stabilita, jako že se to nějak neztratí úplně**, tak myslím, že je to **prostě potřeba nějak chápat jako nějaký postupný proces**, jako že se mapovaly nějaký věci, něco dopadlo dobře, vlastně ve finále i ta kuchyň, teďka je v novém projektu bezdomovectví je pozice člověka, který má právě vést nějakou pracovní četou na tu práci co dělá LK.”* (zastupující politickou reprezentaci)

*“...ale je to takový trošku i stou rekonstrukcí těch bytů... Možná je to trochu nad rámec toho, co vlastně MČ může nějak... nebo tady by museli všichni to strašně chtít, ale když třeba část těch lidí to spíš brzdí... to ale nemůže fungovat tak, že by tyhle lidi byli vlastně dotlačení do toho...jako nejde o to, že by to bojkotovali, ale že by to vlastně vyžadovala fakt **“my to vlastně všichni strašně chceme” a když to tak úplně není, tak myslím, že je potřeba být trošku skromnější v těch cílech...**”* (zastupující politickou reprezentaci)

*“...kdyby tady to prostředí bylo stabilnější, tak my bychom ty intervence byli asi schopní posílit víc. Ale tím, že hlavně u tý 7U je to prostředí dost dynamický a ta 7U i bez toho projektu prochází nějakou průběžnou transformací a ti aktéři ani nejsou schopný si v čase říct **“Tohle je to finální, tam spějeme a tohle je jasný”**, tak v ten moment to naše řešení tohohle našeho dílčího tématu ne, že by nebylo důležitý pro ty aktéry, ale prostě oni řeší trošku jinou úroveň.“* (LK)

“Já si myslím, že teď největší bariérou je vlastně ta rychlost toho růstu. Že to je asi nejhorší nebo největší riziko, že kdybysme do toho šli moc zhurta, že to ta společnost nemusí ustát.” (zastupující politickou reprezentaci)

Přestože je inventura znalostí logickou cestu, jak se pozvolna probíjet systémem komplexní části, tak je na druhé straně pro LK **frustrující a může působit demotivačně**. V tomto směru se domníváme, že LK nebyla poskytnuta adekvátní podpora ze strany metodického, která by zdůrazňovala dílčí vítězství a snažila se zmírnit frustraci z jejich neúspěchů.

Rovina č. 2 - Hledání příležitostí v systému

*“My jsme možná potom v nějakým čase ten úhel pohledu otočili, tzn. že jsme se podívali na ten systém, jaký jsou tam nástroje i poptávka po těch nástrojích co se týče těch aktérů, aby když něco vymyslíme, tak aby to bylo realizovatelný a udržitelný zároveň. Takže spíš jsme začali **k tomu přistupovat tak, že jsme hledali ty příležitosti v tom systému a zároveň aby to potom mělo vztah k tý cílovce**, ať už jako v širším smyslu, prostě lidi s nějakýma bariérama v zaměstnanosti nebo třeba ta hlavní, ale otočili jsme ten úhel pohledu. Tzn. posílit ten systém a v důsledku ten systém má potom větší kapacitu pomáhat i širší cílovce.”* (LK)

“Jako každý projekt má svoje specifika a hodí se pro někoho a my to musíme dělat tam, kde se nám to jeví jako nějak realisticky možný...” (zastupující politickou reprezentaci)



Z identifikovaných příležitostí v systému se došlo ke dvěma hlavním intervencím: **Matching a Odpovědná 7**. **Matching** se vytváří z intervence, kterou lokální koordinátoři započali na jaře 2019 (viz “Projekt školy”). Myšlenkou bylo vytvořit online databázi volných míst, která příspěvkové organizace města nabízejí (nakonec se to zúžilo na školy) a nevládních organizací, které by jim dodaly klienty. Do projektu byla zapojená radní pro školství a pracovník odboru soc. začleňování.

“A tady vlastně potom jsme se dali dokupy, nebo od Braňa jsme se dověděli, že je ucelená databáze příspěvkovek městského úřadu, takže se nám podařilo zaměstnat nějaký lidi třeba v kuchyni jako pomoc, máme pani tedka...” (zastupující státní správu)

Do projektu postupně začali shánět další organizace a z původní myšlenky vznikl Matching, tedy propojování zaměstnavatelů ze soukromého i veřejného sektoru, nevládních organizací, ÚP a ÚMČ.

“V projektu všechny CS a všechny CS v Praze podporu najdou, není to tak, že by tu někdo byl nepodchycený, jen se k tomu ne vždy dostane a organizace mezi sebou o tom nevědí. Úkolem DPvO a matchingu zefektivnit služby” (LK)

K matchingu proběhla dvě síťovací setkání. **Na prvním setkání** (prosinec 2019) se představuje koncept. Přítomné NNO a jeden zaměstnavatel: městská firma 7U. NNO se poznaly mezi sebou. S příkladem dobré praxe jen Rytmus s jedním zaměstnancem v Dobré Farmě.

“To bylo tady a bylo to v podstatě, představovaly se tam organizace. Kdo tam byl tehdy...Přestupní stanice tam měla, Rytmus, z Rubikonu tuším paní, z Fokusu...tam bylo třeba 30 lidí, ale asi 3 nebo 4 ty organizace se tam představovaly cíleně...ještě Restart shop tady ze sedmičky...tam jakoby popisovali jak fungují, jaký maj obtíže, jaký typ klientů a vlastně všechno to byly práce s bariérama. A mělo to za cíl to, že to měly 2 organizace, který budou tím pomáhajícím subjektem tomu klientovi vůči tomu zaměstnavateli. Takže my bysme měli propojovat ty, že optimálně tam přijde do Fokusu nebo někam nějaký klient, oni se tady prostě přihlásej, nebo přes nás zjistěj “Hele, tady tahle kavárna shání zaměstnance”, vůbec by to právě neměly bejt chráněný místa, ale s podporou tý organizace by to ten člověk měl zvládnout.” (zastupující státní správu)

Na druhém setkání je ze zaměstnavatelů přítomná 7U a Farma Letná. Řeší se tu zodpovědné zaměstnávání (příklady dobré praxe). Výstup ze setkání hovoří o opatrném až odmítavém postoji zaměstnavatelů, který v rámci projektu navrhují řešit jejich vzděláváním, dlouhodobým působením a prací se zaměstnavatelem (tzn. agendou O7). Je otázkou, nakolik budou zaměstnavatelé ochotní být ve svém volném čase vzdělávání, to by snad mohlo být podchyceno dotazníkem, který vznikl v rámci O7 a který byl ke konci roku 2020 rozeslán podnikatelům na P7. Ve srovnání s Brnem si nejsme jistí, jestli otázky byly položeny šťastně. Motivování podnikatelů vstoupit do projektu se týká jedna otázka: Co by Vás motivovalo k zavádění prvků společenské odpovědnosti? Stejně jako v Brně by asi bylo



žadoucí zjistit potřeby zaměstnavatelů a na jejich základě zjistit, co by zaměstnavatele mohlo k soc. odpovědnému zaměstnávání motivovat (v rámci Matchingu je zasíťovat s poskytovatelem služby).

Nastavením nástroje se projekt nedá považovat za úspěšný. Aby nástroj fungoval, je potřeba aktivního zájmu zaměstnavatelů se této síti účastnit. Aby zaměstnavatelé měli aktivní zájem, musí projekt fungovat. Situace je v lecčem dost podobná Brnu (blíže viz dále), v obou lokalitách je potřeba, aby se projektu někdo neustále aktivně věnoval.

“Největší riziko, že se nechytanou žádný zaměstnavatelé. Že se nepodaří do toho natáhnout dostatečný počet zaměstnavatelů, aby to nějak dávalo smysl.” (LK)

“Já vidím riziko v tom, že ty nástroje nebo projekty bychom potenciálně nemuseli včas stihnout nastavit tak, aby bez našeho přičinění nějak fungovaly samostatně dál a s dostatečnou mírou zapojení těch aktérů. Protože si myslím, že to, jestli se tam v důsledku objeví nějaký zaměstnavatelé, bude z velké části otázka toho, jak tam bude fungovat ta komunikace a tak.” (LK)

“A já hlavně nevidím teďka důvod v tom to vykopnout. Když nemáme entré nějaký třeba v tom Hobuletu a na facebooku, protože tam nemáme co dát zatím, jenom bysme to vykopli prostě do prostoru a uděláme tam tabulku, kde na jedné straně vznikne převis nabídky organizací, který maj klienty a našich lidí, který se tady hlásej a nebudeme mít s kým je spárovat. A tohle když bude půl roku, tak ty lidi to přestane bavit, na to zapomenou. Tam je potřeba, aby byla nějaká akce, ale to potřebujem mít už na tý druhý straně něco předpřipravenýho. (Kdo to předpřipraví?) Ted' na to nebyl úplně prostor, ale předpřipravovalo se to v tom, že jsme, já jsem teda osobně velký naděje vkládal do tý Odpovědný sedmičky, tam se teďka ukázalo, že to je hodně na začátku, takže tam spíš možná za půl roku, po Novým roce něco by se dalo...” (zastupující státní správu)

Zásadní je tedy nalézt na úrovni úřadu člověka, který se o daný nástroj bude starat a aktivně ho žít. Koordinátor Matchingu ze soc. odboru zase nemá na proaktivitu kapacity. Pokud nebude zajištěn aktivní zájem zaměstnavatelů (v rámci O7), hrozí, že se z Matchingu stane databáze NNO a jejich klientů, která tím pádem bude postrádat smysl.

*“třeba jsme teďka sledovali s Fokusem nějaký online, jak oni si pracujou na těch zaměstnavatelích a jak s nima maj dlouhodobý vztahy a třeba když tam pak někoho umístěj, tak jak s ním telefonujou. Oni maj celý strategie, jak “Jasně, my tady nabízíme někoho, koho tady podporujem, ale zas ho dobře známe, takže není to někdo, kdo k vám jde z ulice, ten vám taky může za měsíc vypadnout, tady víme, co jsou slabý i silný stránky.” Takže to je takový... **ale to my úplně dělat nemůžeme tuhle roli toho zaměstnavatelského agenta, nebo jak to nazvat. My fakt můžeme dělat to síťování nebo poradenství.**” (zastupující státní správu)*



“ Já nevím jako kolik energie z naší strany je potřeba do toho dát. Jako že sice je to takový matching jako různých stran, který my vlastně to jenom, řekněme, spojujeme nějakým způsobem, ale nevím, jestli to prostě stačí nebo jestli nebude potřeba to prostě nějak neustále živit...nějaký povědomí těch zúčastněných nebo možná.” (zastupující politickou reprezentaci)

“Chtělo by to pilotní organizace, což by šlo v rámci té O7... by bylo optimální získat některý ty podnikatele, 3-4 firmy, zatím máme jednoho jediného člověka umístěného někde v nějaký Dobrý farmě, nebo něco tady v nějakým obchodě, ale kdyby víc se jich zapojilo, tak samozřejmě potom je vždycky dobrá praxe to táhnout nějakým způsobem. Takže to je nějaká varianta. **Zatím bohužel tam nikdo není.** Zatím se to spustí teďka a čekáme převis tý nabídky těch služeb těch organizací pomáhajících, eventuálně těch klientů (...) ale to samozřejmě má smysl v momentu, kdy na obou těch stranách těch misek je nějaká poptávka a nějaká nabídka. Já mám teďka pocit, že bylo hodně nabídky těch pracovních sil, ale bude málo tý nabídky těch pracovních míst, no...bohužel.” (zastupující státní správu)

Projekt školy podle LK zkrachoval na tom, že školy byly ochotné zaměstnávat CS pouze s finanční podporou. Ta se dala sehnat přes APZ, ovšem k tomu by museli ředitelé vyplnit pár formulářů a k tomu nedošlo. Projekt byl ale považován za úspěšný, nicméně jeho úspěch závisí na tom, aby se **někdo systematicky databázi věnoval, neustále ji aktualizoval, byl v kontaktu se zaměstnavateli.** Tady se zase ukazuje něco podobného jako v Brně, nastavením nástroje se projekt nedá považovat za úspěšný.

Místní praxe komplexní podpory: Rysy, podmínky, limity

Komplexní podpoře dva lokální koordinátoři rozumí jako efektivní koordinaci poskytovatelů služeb vedoucí ke komplexní podpoře klienta. Potenciál pro naplnění KP identifikovali v **7U, s.r.ro.**, kde se v současné době neděje (řeší se spíše ad hoc konkrétní případy klientů). Snaha o realizaci KP v rámci 7U (tedy pozice case managera, který se o klienty aktivně stará a propojuje je s dalšími službami) probíhala v interpelační rovině na vedení ÚMČ “vážení, tohle by mělo smysl dělat” (LK). KP v tomto smyslu dříve naplňovala bývalá vedoucí oddělení péče o veřejný prostor a podporovaného zaměstnávání. S klienty 7U byla v každodenním kontaktu a poskytovala jim služby z kapacit úřadu nebo zasít'ování s vhodnou organizací, přístup ale z velké míry vycházel z její vlastní proaktivity a nikdy nebyl systémově ukotven. “Lidi přicházejí a odcházejí, asi by mělo bejt nějakým způsobem institucionálně zakotvený (...) To mě prostě nenapadlo, že by to bylo potřeba, neboť jsem to považovala za absolutně samozřejmý.” (zastupující státní správu)

Realizace KP v rámci 7U se pak dál neposunula, ale snad se promítla do uvažování úřadu:

“Myslím, že všeobecně ta spolupráce je dobře a tak, ale prostě nikdy jsme nedělali nějakou, ale myslím, že bychom to možná měli dělat, jako pokud vlastně to jádro našich aktivit bylo v tom zaměstnání jsou



vlastně 7U, tak si nějak fakt říct jako dobře, máme novýho klienta, máme tady tyhle a tyhle problémy a chceme nějakým způsobem definovat, co je vlastně cílem tý naší spolupráce s tím člověkem nebo tý spolupráce 7U a náš úřad, naše řešení tý situace a jak daleko se dostane...jako zatím je to takový, že to spíš dělá ad hoc trošku a dost často se řeší prevence nějakých průserů, co ty lidi prostě mají nebo, který právě potom vedou k tomu, že ztratěj tu práci.” (zastupující politickou reprezentaci)

KP byl dále realizován prostřednictvím nástroje **Matching (a částečně O7)**. Primárním cílem byla databáze NNO, zaměstnavatelů, klientů a jejich síťování. Motivací k vytvoření nástroje to, že na Praze 7 existuje řada poskytovatelů služeb, kteří ale o sobě nevědí, nebo spolu nekomunikují. Oba nástroje by tak propojením ÚMČ, NNO a zaměstnavatelů měly systémově ukotvit komplexní podporu.

Podle LK dobře fungovalo první síťovací setkání (5.12.2019), kde Fokus prezentoval metodu IPS a zúčastněné NNO viděly, jak komplexní podpora může vypadat. Propojování NNO a jejich vzdělávání o KP je spíše druhořadou aktivitou Matchingu, nicméně nabízí velký potenciál vzhledem k tomu, že podobná koordinace v rámci P7 neexistuje.

“Budem tam samozřejmě muset sdílet, co se osvědčilo, co ne, to by mohlo bejt něco, kdy by ty lidi si mohli vyměnit informace. Ale nemá bejt primárně cílem toho, aby jsme podpořili ty organizace v nějakým jejich sdílení, ale může to bejt vedlejší výstup.” (zastupující státní správu)

Koncept působí dobře a je určitě potřeba. Je ale otázku, jak se projekt rozběhne a zdali bude v kapacitách pracovníků ÚMČ se o něj aktivně starat. Projekty jsou zatím v pilotní fázi. LK nicméně i po skončení projektu DPvO nadále působí v MA21 Prahy 7 a předpokládá, že bude na jejich udržování dohlížet (ve smyslu aktivizace koordinátorů obou projektů a případného nastavení další spolupráce se SPOT). Podařilo se také dílčím způsobem aktivizovat podpořené osoby v rámci působení LK v rámci 7 U s.r.o. a dále se podařilo umístit jednu osobu do školského zařízení na základě koordinační činnosti.

Zhodnocení potenciál přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů

“ A tak jako asi u těch věcí, u kterých...jako úspěšný asi ve smyslu, že se vůbec nějak něco rozjelo, nějak...jako myslim teď spíš ty follow-up, nebo nějak to asi už jsou ty follow-up věci, jako ten matching, že ty myšlenky se nějak rodily v rámci projektu, ale už to asi samo o sobě není součástí projektu, tak..no asi úspěšný jako...to asi bude, když se potom prostě zjistí, že to i funguje nějak...to se samozřejmě teďka neví, jestli...třeba se ukáže prostě matching, že podnikatele o to nemaj zájem, nebo...nebo že nenajdem ty vhodný adepty na ty nabízený pracovní místa, to se klidně může stát...zase si myslí, že to asi...i kdyby se to stalo, tak se nedá říct, že by to byl neúspěch, protože prostě musí se ty věci nějak



vyzkoušet...a něco asi bude úspěšný, něco se třeba ukáže, že to prostě není úplně nosný a...tak se zase zkusí něco jiného. “ (zastupující politickou reprezentaci)

Za jakých podmínek je tedy model (intervence) zde realizovaný přenositelný? **Prvně je žádoucí získat zpětnou vazbu odpovědných aktérů.** Intervence, se kterými se vstupuje do tak komplexního systému, jakým je Praha 7, musí zapadnout do už stávajících struktur, tzn. identifikovat nástroje, které už existují, nebo které budou kompatibilní s potřebami aktérů. Pokud ani jedno ze zmíněných není, můžeme se pak bavit o mapování / analýzách / příkladech dobré praxe, které se mohou (a nemusí) přelít do intervence s reálným dopadem v časech budoucích. Takových mapování na P7 proběhlo relativně hodně. Mnohá z nich navazovala na podněty radního pro soc. politiku a dlouhodobější záměry inovací v soc. oblasti, do budoucna tak mohou sloužit jako podklady pro jejich postupnou realizaci (např. pozice pracovního mistra v 7U).

“...my se to snažíme připravit tak, aby ty aktéři na tom úřadě to brali jako to, co oni chtějí. Protože v ten moment, i kdyby se nám to podařilo zrealizovat nebo i kdyby se to podařilo zrealizovat v průběhu toho projektu, tak potom to stejně chcípne a bude to úplně k ničemu. Takže spíš se snažíme pracovat s těma aktérama na úřadě, aby se s tím ztotožnili a aby si to vzali za své.” (LK o matchingu)

Identifikace příležitostí v systému proběhla na P7 až po roce projektu (Matching, O7), a na nastavení nástrojů tak zbyl necelý rok s plánovaným spuštěním po konci projektu. V současné chvíli jde o nastavení nástroje, který bude třeba aktivně přiživovat, a LK nemohou být u implementace nástroje a zajišťovat jeho udržitelnost. Z tohoto hlediska je projekt příliš krátký a je otázkou, jestli by i v případě podchycení Matchingu hned na začátku projektu byly dva roky postačující.

Hodnocení úspěšnosti projektu optikou vztahu jeho analytického a implementačního aspektu

Popis průběhu analytické a implementační fáze z pohledu toho, jak se ovlivňovaly, z pohledu komunikace mezi nimi. V případě intervencí, které jsou považovány za relativně úspěšné, Matching, O7, LK analýz nevyužívali, což je odpovědí na požadavky prostředí P7.

“Já si spíš myslím, že se to fakt snažíme adaptovat tu myšlenku na ty potřeby a ten kontext tý Prahy 7. Podle mě v ten moment, kdy se už pohybujeme na úrovni toho, že vytváříme nějaký konkrétní nástroj v tom specifickém prostředí, tak na úrovni nějaký inspirace by to asi šlo, ale tady už řešíme spíš nějaký konkrétní nastavení, kde se spíš snažíme komunikovat s těma aktérama jak to udělat, než že bychom potřebovali inspiraci, jak to udělat.” (LK)

Podle toho se pak odvíjí i samotné intervence, po roce působení v projektu vzniká Matching (a související intervence O7), ve kterém LK nemění postoje politiků na základě analýz či svého



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

spot



předvedění, ale snaží se aktéry mezi sebou propojit a poskytnout prostor, ve kterém spolu budou moci na téma soc. odpovědného zaměstnávání komunikovat.

“To tvrdé know-how tam přinášejí ty neziskovky v tom Matchingu i vlastně v tý Odpovědný sedmičce, náš vstup je jenom vytvořit ten prostor pro to.” (LK)

Z toho samého důvodu logicky vyplývá dojem lokálních koordinátorů, že analýzy a inspirace by měly smysl jenom v tom případě, kdyby se k intervencím našla politická vůle.

“A když se řešila ta nábytková banka, tak tam i probíhala komunikace s členem realizačního týmu, kterej to taky nějak sledoval, tak nějaký podklady a inspirace tam chodily, ale tam by to bylo přenositelný jenom pokud by byla otevřená nějaká diskuze s tím politickým vedením ve smyslu nějaký vize.” (LK)



Brno

Brno-město patří dlouhodobě k okresům s nejvyšší nezaměstnaností v ČR. Podobně jako na Praze 7 tu můžeme identifikovat všechny představitelné CS, přičemž významnou část tvoří obyvatelé sociálně vyloučených lokalit (především z řad menšin), lidé se zdravotním znevýhodněním a lidé s kumulací různých bariér. V Brně funguje řada organizací, které těmto CS poskytují služby (DROM, IQ Roma Servis, Rytmus Brno, AGAPO, Charita Brno).

Od 1. ledna 2018 se v Brně realizují tři rozsáhlé projekty zaměřené na zaměstnanost:

1. *Podpora zaměstnanosti znevýhodněných osob na území města Brna* / realizátor: Magistrát města Brna,
2. *Práce je šance* / realizátor: IQ Roma Servis,
3. *Zvyšování zaměstnanosti v sociálně vyloučených lokalitách* / realizátor: DROM.

Z hlediska evaluace i působení projektu Dobrá práce v obci je relevantní především projekt magistrátu, v jehož rámci začala vznikat **Lokální síť zaměstnanosti** (LSZ). V jejím rámci mělo dojít k zasíťování místně důležitých institucí (samospráva, Úřad práce, Krajská hospodářská komora, atd.), zaměstnavatelů a neziskových organizací, které působí v oblasti zaměstnanosti, a k nastavení jejich vzájemné komunikace a spolupráce. Během realizace projektu bylo naplánováno 6 setkání (tj. 3 setkání za rok) organizovaných Odborem sociální péče MMB ve spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování a Úřadem práce ČR. Do magistrátního projektu vstoupily dvě další NNO s projekty zaměstnanosti: “Práce je šance” (IQ Roma Servis) a “Zvyšování zaměstnanosti v sociálně vyloučených lokalitách” (DROM).

Dobrá práce v obci zahájila své působení v Brně v součinnosti s magistrátním projektem s vizí LSZ stabilizovat. “Naše představa byla, že zjistíme potřeby jednotlivých aktérů. Zjistíme, jak jim pomoci v naplnění jejich cílů a taky ovlivňovat, kam by měli směřovat.” (LK) V rámci projektu jsou provedeny výzkumné rozhovory se zástupci nevládních neziskových organizací a se zaměstnavateli. Trochu nezávisle na projektu LSZ proběhlo ke konci roku 2018 setkání se zástupci Brna-střed, ÚP a Charity, které organizoval LK s jedním z realizátorů projektu s cílem reflektovat aktivizační funkci VPP a možnosti jejího zlepšení.

Od května 2019 do června 2020 byl LK na pracovní neschopence, v červnu spolu s ASZ organizuje pro NNO workshop “Jak na spolupráci se zaměstnavateli”, účastníky potom obchází a získává od nich zpětnou vazbu.



Chronologie realizace

Obrázek 3. Grafické znázornění realizace projektu v rámci lokality



Celá realizace projektu se více méně odvíjí od projektu Lokální síť zaměstnanosti. Mezi účastníky této sítě patří zaměstnanecký projekt MMB, který spolu s Agenturou sociálního začleňování celou LSZ koordinuje, realizátoři zaměstnaneckých projektů IQ Roma Servis a DROM (příspěvková organizace města) a Úřad práce.

První setkání proběhlo v listopadu 2018. Koordinátoři na něm představili koncept LSZ a její cíle. Důraz se klade na propojení aktivit neziskových organizací, obce a ÚP, a vytvoření udržitelného systému spolupráce. Setkání se měli účastnit i zástupci městských firem, ale ti se nakonec nedostavili. **Neschopnost efektivně komunikovat se zaměstnavateli se LK jeví jako dlouhodobější problém.** LK tedy za Dobrou práci v obci nabízí svoje kapacity: DPvO provede výzkumné rozhovory se zaměstnavateli, získá zpětnou vazbu, zjistí jejich potřeby, kterým NNO společně uzpůsobí svou strategii.

Výzkumné rozhovory jsou provedeny na začátku roku 2019 v šesti místních firmách z veřejného i soukromého sektoru: SAKO, Quba s.r.o., Šimáček facility, Commscope, Myjomi, Nemocnice u sv. Anny, Úrazová nemocnice. Zpětná vazba zaměstnavatelů a analytický výstup z výzkumu je pak tématem dalšího setkání LSZ v březnu 2019.

Od května 2019 do června 2020 je aktivita ze strany lokálního koordinátora značně omezená z důvodu pracovní neschopnosti. Stále se ale podílí na přípravách a účastní se jednotlivých setkání LSZ. V červnu 2020 připravují spolu s ASZ a organizací Fokus workshop "Jak na spolupráci se zaměstnavateli: metoda IPS". Cílem workshopu bylo zvýšit schopnosti aktérů realizujících zaměstnanecké projekty efektivně jednat s komerčními zaměstnavateli. Workshop se snažili zorganizovat mimo strukturu LSZ, aby se



aktéři potkali v méně formálním prostředí a sdíleli zkušenosti (LK dojem, že NNO spolu nepracují efektivně, snaha, aby měly jednotnou sílu). Lektoři na workshopu představili příklady dobré praxe, jak pracují se zaměstnavateli, důraz kladen na reálné potřeby zaměstnavatelů. Účastníci potom spolu sdíleli zkušenosti, zkoušeli si třeba praktický nácvik situací při pohovorech, byly zapojeny interaktivní prvky. V červenci potom LK účastníky obchází a získává od nich zpětnou vazbu (ze které je výstup, viz dokumenty) Myšlenka je taková, že by se podobný workshop mohl uskutečnit v Praze. Covid ale plány překazil, stejně jako plánovanou exkurzi do Vídně, kde koncept podobný LSZ funguje už přibližně 20 let. Exkurze se měli účastnit realizátoři zaměstnaneckých projektů a další neziskové organizace (AGAPO, Rytmus ad.)

Poslední setkání LSZ, kterého se DPvO účastnila, proběhlo v září 2019 a bylo určeno k reflexi práce mentorů. Setkání bylo přijímáno ambivalentně, už jen proto, že pozvánka na něj byla rozeslaná cca týden před konáním akce a setkání se zúčastnili pouze tři mentoři (z toho jedna paní byla vyslaná jako zástupce za mentora a jeden mentor byl z firmy, která byla od března kvůli covidu zavřená).

Mimo zpětnou vazbu zaměstnavatelů byly provedeny výzkumné rozhovory se zástupci NNO, (přelom roku 2018 a 2019). V součinnosti proběhla setkání s Brnem-střed, ÚP a Charitou, při kterých se reflektovalo nastavení VPP, a to zejména z hlediska jejich aktivizační funkce. Jako na mnoha jiných místech se i zde došlo k závěru, že VPP nejsou aktivizačním nástrojem, lidé se na VPP opakovaně vrací a Úřad práce nemá kapacitu si vést jakoukoli evidenci o tom, co se s klienty děje. Intervenci chvíli řešili, Adam Gajdoš pak začal pracovat na hlubším výzkumu a LK z řešení VPP odstoupil - *“řešily se přechody lidí z VPP do zaměstnaneckého vztahu s magistrátem nebo s Brnem-střed, aby přešli na pozici kmenových zaměstnanců: Brno-střed tomu nebylo uzavřené, ale zase finance... Tam se furt praly tyhle dvě věci: ‘Supr, my jsme tomu otevřené, ale nám to nikdo nenarozpočtuje’.”* (LK) I kvůli kapacitám LK během pracovní neschopnosti se fokus intervence zcela přesunul na LSZ.

Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení

Situace v Brně je podobná Praze 7 komplexností systému, do kterého DPvO vstupovala. Zatímco v Praze první rok probíhala inventura možností, v Brně byl konkrétní cíl intervence jasný od začátku uchopit a podpořit Lokální síť zaměstnanosti, která byla jednou z agend magistrátního projektu “Podpora zaměstnanosti znevýhodněných osob na území města Brna”, běžícího od roku 2018.

Podobně jako na P7 se i v Brně řeší komplexní podpora a podpora cílové skupiny systémových řešení, která vychází z již existující poptávky města (projektu MMB). A podobně jako v Praze i tady dochází ke střetu vizí a zájmů jednotlivých aktérů. MMB byl celkem otevřený návrhům LK a DPvO (identifikovat potřeby zaměstnavatelů a nastavit strategickou spolupráci), zatímco místní nevládní



organizace přicházely do LSZ s velmi odlišnou představou (LSZ bude fungovat jako burza práce, kde NNO budou ochotným zaměstnavatelům nabízet své klienty). Úkolem DPvO je v takovém případě přesvědčovat aktéry a formulovat jejich cíle, což se zdá v tak krátkém projektu (zkráceným ještě o roční neschopenku LK) jako neproveditelný úkol.

Projekt by nejspíš musel působit daleko déle, aby se daly změnit postoje jednotlivých aktérů a dosáhnout konsensu na tom, jak má LSZ vypadat a co má být její náplní. Reálný dopad DPvO z hlediska deklamovaných cílů projektu je tak těžké posoudit, nicméně přínos lze vidět v předání know-how a ve zprostředkování perspektivy zaměstnavatelů.

Systémové změny v takto velkém městě těžké prosadit za dva roky projektu. Podobné jako v Praze, nachází se již stávající možnosti a nabízejí se konkrétní řešení. Jejich dopad těžké posoudit. Oproti Praze ale výhodná startovní pozice: intervence odpovídá na zakázku města, a LK má od začátku jasný cíl a může systematicky pracovat. Přínos hlavně v poskytnutí informované perspektivy, se kterou projekty mohou (a nemusí) dále pracovat.

V mnoha ohledech je situace podobná Praze 7: u obou se intervence řešily na systémové úrovni, u obou narážely na podobné mantinely. Je zajímavé, že zatímco v Praze je k úspěšnosti projektu potřeba již existující politické vůle, tady zase projekt naráží na to, zdá se, že vůle nevychází od spolupracujících organizací, resp. představa ideální LSZ počítá s tím, že zapojení aktéři disponují vůlí vytvářet společné strategie. To se neděje. K dosažení tohoto je potřeba jednotlivé aktéry (organizace) neustále přesvědčovat, na což je projekt velmi krátký.

Odišné vize / očekávání

Vize se s evaluačními rozhovory stále nesladily a můžeme spekulovat, zdali by to bylo o něco lepší, kdyby si LK nepřivodil úraz, a mohl v projektu působit aktivněji. **Neziskové organizace od LSZ očekávají reálné, okamžité výsledky**, a těmi by mělo být zaměstnání jejich klientů, ne strategické řešení podpory. NNO si LSZ představovaly jako burzu práce, která bude naplňovat jejich aktuální potřeby, což LK celkem oprávněně považoval za “katastrofální nepochopení projektu”. Záměr, se kterým LK v Brně a LSZ intervenoval, spočíval ve strategickém nastavení spolupráce NNO se zaměstnavateli, nikoliv v naplňování potřeb jednotlivých NNO. Jde tedy spíš o vzájemné nepochopení, které, LK měl ten pocit, se dařilo postupným působením a komunikací překonávat. To ale bylo přerušeno úrazem lokálního koordinátora a jeho roční neschopenkou, během které si projekt žil svým životem a nikdo jiný se tomuto rozměru aktivně nevěnoval. Ke konci roku 2020 proběhly s NNO evaluační rozhovory, ze kterých vyplývá, že se na pochopení cílů LSZ mnoho nezměnilo:

“...a pak jsme se rozdělili do třech různých místností a ti pozvaní partneři a zaměstnavatelé vlastně můžou na principu takových těch kaváren chodit po těch projektech a že už by to mohla být taková



burza práce, vyměníme si vizitky, jako při plánování to vypadalo úplně skvěle, realizace nebyla tak úplně veselá (...) Protože prostě to neproběhlo úplně tak, jak jsem čekali, že najednou všichni ti zaměstnavatelé to projdou a budou úplně nadšení a sdílet a odejdeme s těma nabídkama a už vlastně budeme mít zaměstnaný 4 klienty” (zastupující státní správu)

“Ale my jsme třeba mysleli původně, že to bude taková jako burza zaměstnavatelů, že se tam třeba budeme moct s nějakými novými zaměstnavateli seznámit, nějak se jakoby propojit, ale úplně se to jako nepodařilo, je tam tak nějak jakoby přizvat, takže se tam v podstatě vždycky tak nějak sejdem my, co už se známe, povídáme si, kam jsme třeba pokročili v tom našem projektu, a zase se jako rozejdeme.” (zastupující NNO)

“Ono se to asi taky hodně odvíjí od těch našich jako aktuálních potřeb, co od té sítě potřebujeme. Já jsem pochopila, že máme projekt a že potřebujeme ty naše klienty prodat, “ta naše potřeba teďka - jak se dostat k těm zaměstnavatelům, takže jsme od té sítě původně očekávali, že třeba z toho MMB že se podaří dostat ty zaměstnavatele a my k nim najdeme snazší cestu.” To se nepodařilo, pak jsme pochopili, že na to ta LSZ ani nemá prostředky. (zastupující NNO)

“Mně přijde fajn, že si všichni můžeme říct (...) svoje aktuální potřeby, problémy, většinou zjistíme, že jsme na tom všichni stejně, (...) tak takové to jakoby sdílení zkušeností, zjistíme, že na to nejsme sami, že ti ostatní se taky potýkají s něčím podobným” (zastupující NNO)

Dokud nebude jasný cíl, kam LSZ chce směřovat, nebude možné ani přizvat nové aktéry (z řad politických zastupitelů i zaměstnavatelů):

“...do toho prostě musíme přijít i na to, jak to udělat opravdu atraktivně pro ty zaměstnavatele, že dokud to nebude mít první hmatatelné výsledky, tak se nám tam nepodaří dostat jiné zaměstnavatele než ty, s kterými reálně spolupracujeme. (...) a my bysme vlastně potřebovali tam dostat i zaměstnavatele, kteří zatím s náma nespolečně spolupracují, ale už se můžou namotivovat od těch ostatních. Ale dokud to nebude nějak fungovat a nebude už vlastně navenek ten dobrý obrázek toho “Tohle je něco, kde dostanete dobrý zaměstnance”, tak my nebudeme mít motivaci pro ty zaměstnavatele.” (zastupující státní správu)

Magistrátní projekt je velmi nakloněn tomu, jak lokální koordinátor interpretuje LSZ a její cíle, ale zdá se, že na jejich prosazování jim chybí know-how a kapacity. Ze strany města by musel s NNO někdo cíle komunikovat a klást důraz na strategické uchopení spolupráce se zaměstnavateli. Problémem ve vyjasňování cílů může být také **častá obměna soc. pracovníků** na pozicích pracovních referentů (prac. vyhoření? – interpretace LK) - LK zmiňuje příklad, kdy se mu podařilo s prac. referentkou jedné NNO nastavit spolupráci, referentka ale potom dala výpověď a vystřídala ji jiná soc. pracovnice, se kterou musel vše znovu od začátku vyjednávat. **Neustálá komunikace a vyjednávání záměru** se tak jeví z hlediska projektu jako naprosto žádoucí. V současné chvíli jedna z dotazovaných NNO (v rámci



evaluace) chápe LSZ jako konkurenční projekt MMB, který jim přebírá klienty. Z hlediska evaluace sice nelze tenhle statement potvrdit ani vyvrátit a nevím, jestli to je mezi NNO běžný pohled, nicméně LK ho zmiňuje jako jednu z hlavních překážek už v prvním evaluačním rozhovoru (tj. vzájemnou nedůvěru jak mezi NNO vzájemně, tak vůči MMB) a to samé opakuje i koordinátorka z MMB (některé NNO mají tuhle obavu, ale klienty určitě nepřebírají, a jsou rádi za každého zaměstnaného klienta, říká to s takovou upřímnou vervou a zápalem pro věc, že jí nešlo nevěřit)

Délka projektu

Z výše zmíněného se dva roky projektu (zkrácené o neschopenku LK) jeví jako příliš krátká doba. Některé NNO očekávají okamžité výsledky, pokud se nedostaví, považují nástroj za nefunkční a tím pro ně končí. Jejich zapojení do sítě je přitom pro LSZ vitální, je třeba, aby v tomto směru na ně někdo déle působil.

“Dokážu si představit funkční lokální síť, ale pokud nějaká vzniká, tak tahle funkční není a vlastně na těch setkáních jsem pochopila, že to všichni vidí jako projekt do budoucnosti, který když se podaří vyřešit za 10 let, tak budeme všichni jako rádi. To já už tady nebudu za 10 let.” (zastupující NNO)

“to naráží na to očekávání “My jsme tady založili před 3 lety lokální síť zaměstnanosti”, první setkání bylo před dvěma lety, takže to očekávání by mohlo být, jak už tady prostě bude všechno fungovat a budou nám tady lítat zprávy o tom, kdo má zrovna volný místo, ohle se nestalo...zatím. Ale když se podíváme zpětně na ty dílčí krůčky, tak se vyjasnilo spousta praktických věcí a začli spolu mluvit lidi, kteří doted' spolu ve velkém anonymním městě nemluvili.” (zastupující státní správu)

Těžké rozlišit, jak by LSZ probíhala bez DPvO a jak s ní: právě kvůli tomu, že projekt už byl napsaný a rozjžděl se.

“ne, že by to vytvářeli zrovna na zelené louce, ale prostě zrovna došlo k té synergii, kdy já úplně asi teďka neumím přesně říct, jak by probíhala lokální síť bez účasti Dobré práci v obci a jak probíhá s jejich účastí, protože tím, že se účastnili těch přípravných schůzek, tak vlastně měli celou dobu možnost to aktivně ovlivňovat, myslím si, že velmi pozitivním směrem, právě tím náhledem...” (zastupující státní správu)

Přínos

Všichni, se kterými byli provedeny evaluační rozhovory (jak NNO, tak MMB), hodnotí působení LK pozitivně. NNO pozitivně hodnotí zájem o jejich pohled a zpětnou vazbu na workshop (Jak na spolupráci se zaměstnavateli), kdy se za nimi osobně dostavil a zjišťoval, co by dále potřebovali, co se jim líbilo/nelíbilo (na tento přístup nejsou zvyklí). ASZ a MMB vidí přínos LK a DPvO v poskytnutí **know-how, nové perspektivy.**



“dobré je to v tom, že otevírají otázky toho zásadního charakteru, který vlastně přesahuje tu praxi. Ta praxe v mém slova smyslu je kontakt se zaměstnavateli, klienty, tím pracovním týmem a vlastně tvoříme společně tu lokální síť pro Brno a oni vlastně přinášejí ty zásadní dotazy nebo otázky, které vyplývají z toho širšího spektra (...) Přinášejí spoustu otevřených témat, které jsou plodné pro naše dlouhodobé působení v těch projektech.” (zastupující MMB)

“a to mně teda ta Dobrá práce v obci dala vždycky na vědomí, kontakt s LK nebo s jedním z realizátorů projektu, mi vždycky dal na vědomí to, že je dobré se zamýšlet nad tím “A co když ten projekt tady nebude?” Nežijeme jenom v projektu, já žiju doma, s manželem atd. Takže co když ten projekt nebude? Tak jako odcházíte potom večer z práce. Co když ta práce už potom nebude ten druhý den pro ty lidi atd. Takže se hodně díky Dobré práci v obci a Agentuře zamýšlím nad tím “Hledejme řešení, hledejme návaznost přímo z toho úřadu práce, kdy ten magistrát neměl tu kapacitu.” (zastupující státní správu)

LK vstupoval do projektu s minimální vazbou na obec. Dříve se dlouho věnoval důstojné práci a pracovním podmínkám v dodavatelských řetězcích, když mu přišla od DPvO nabídka na půl-úvazek na pozici LK, viděl v ní návaznost na svoje zkušenosti. Na začátku projektu LK očekával, že se podaří nastartovat spolupráci místních organizací a dalších aktérů, především zaměstnavatelů a obce. To se z jeho pohledu zcela nepodařilo. Neúspěch přičítá jednak pracovní neschopence, kvůli které šel projekt téměř rok mimo něj, jednak odlišným perspektivám, se kterými jednotlivé organizace do LSZ vstupovaly.

Počáteční setkání LSZ hodnotí kladně, účastnili se jich zástupci NNO, poměrně dost zástupců z řad ÚP (zprostředkovatelky i výše postavené analytičky), “start dobrej”. Ale pak se začalo ukazovat, že každá organizace má jinou představu o tom, jak by měla LSZ fungovat. DROM a IQ Roma Servis měly představu, že se bude jednat o jakousi burzu práce, tedy že se na setkáních LSZ představí zaměstnavateli, “děláme tu supr službu a takhle se věnujeme klientům (...) a teď si je tady rozeberte ty klienty a dejte jim práci.” Což je podle LK **“katastrofální prostě nepochopení jako ze strany těch nevládek, že oni jako musí umět prostě prodat tu svoji službu, a přesvědčit toho zaměstnavatele, že opravdu je fajn, kdyby to jenom zkusil. Úplně jak kdyby vůbec neměli zkušenosti s tím, že ta perspektiva toho zaměstnavatele je jako úplně, ale úplně diametrálně odlišná než prostě perspektiva toho sociálního pracovníka.”** (LK)

Podmínku úspěšnosti LSZ je podle LK to, že jednotlivé organizace zaujmou strategický přístup - tzn. ne že budou zaměstnavatele pouze oslovovat, ale budou zjišťovat jejich potřeby a na základě toho vytvářet společnou strategii. Organizace ale do projektu se strategickým záměrem nešly. Workshop *Jak na zaměstnavatele*, byť byl všemi zúčastněnými hodnocen kladně, podle LK na přístupu NNO příliš nezměnil: “oni očekávali, že přijde nějaký jako trošku superman z projektu *Dobrá práce v obci* a pomůže jim to všechno nějak zařídit (...) tak trošku spoléhali, že za ně někdo bude řešit něco, co pro ně třeba není úplně komfortní, to jednání ze zaměstnavatelama a podobně... (...) **Přijde mi, že bysme**



tam měli být v roli toho mediátora, naši rolí je nebylo koordinovat, ale spíš je víc motivovat - spolupracujte” (LK) Obecně podle něj převládá pragmatický přístup a očekávání, že LSZ organizacím pomůže zaměstnat co nejvíce klientů na trhu práce. „ Což je legitimní, ale nesměřuje to k tomu to dělat strategicky a snažit se o systémovou změnu... Je to pochopitelný. Ty organizace se tomu nikdy nevěnovaly systematicky. Nemaj strategické plány, co by chtěli za pět let, aby zaměstnavatelé dělali, nemají sítě spolupracujících zaměstnavatelů.” (LK)

Za přínos DPvO považuje to, že aktérům zprostředkovali perspektivu zaměstnavatelů. Snažili se také předat perspektivu systémovosti, což se podle LK v konkrétních důsledcích nepodařilo, ale minimálně se jim povedlo do projektu vnést know-how a zahraniční inspirace.

Povedlo se snad lepší nastavení spolupráce s ÚP, který zaměstnanecké projekty (MMB, DROM, IQRS) zpočátku viděl jako konkurenci. *“Vlastně se podařilo pěkně popsat co my, co oni u těch jednotlivých projektů a rozdělit to, že alespoň část těch zprostředkovatelek pochopila, co můžou očekávat od toho jednotlivého projektu, kam poslat toho klienta (...) .tak se tam vyjasnily i takové věci, proč některé informace jsou žádoucí, aby se sdílely...”* (zastupující státní správu)

Co se týká spolupráce mezi jednotlivými NNO a obcí, žádné změny se zatím neprojevily. Opakovaně z rozhovorů máme pocit, že magistrátní projekt nevládním organizacím přebírá klienty: *“...to město by třeba mohlo být aktivnější tedy jakoby v tom propojování nebo sladování těch jednotlivých vlastně priorit nebo těch projektů, abychom si třeba těmi projekty nešli jako proti sobě. Abychom si třeba ty klienty nějak jako nepřetahovali, nepřebírali.”* (zastupující NNO) Pokud mají kontakt na zaměstnavatele a nemají pro něj vhodného klienta, tak *“zaměstnavatele odkáže spíš na ÚP. Nevim, proč bych je odkazovala na MMB, nemám pocit, že oni by nám k něčemu byli.”* (zastupující NNO)

Z pohledu LK bylo cílem LSZ **přinést systémovou perspektivu**, resp. ukázat, co zaměstnavatelé od organizací potřebují, na tom základě by pak mohly organizace vytvořit společnou strategii a s tou tlačit na město tak, aby se stalo aktivním hráčem v řešení podpory zaměstnávání. To se potkalo s kladným přijetím magistrátního projektu. Koordinátorka LSZ z magistrátního projektu hodnotí práci LK velmi pozitivně (zejm. poskytnutí know-how a rozšíření perspektivy) a je odhodlaná s jeho podněty k fungování LSZ pracovat, zejména uvažovat o nastavení LSZ na rovině její udržitelnosti i po skončení magistrátního projektu (který se se začátkem roku 2021 prodloužil na další dva roky pod jiným názvem). **LSZ ale ještě neběží tak, aby se dalo říct, že funguje lepší systém spolupráce se zaměstnavateli podle cílů intervence LK** (tj. společná strategie NNO-MMB)

V současné chvíli nelze zhodnotit, zde implementace projektu přispěla ke zvyšování kvality a prostupnosti práce v Brně, nástroje APZ se moc nefungují, ale je možné, že dílčí analytické výstupy k nějakým konkrétním výsledkům v budoucnosti povedou.



“Takže v tomhle to (DPvO a poskytnutí know-how) bylo určitě hrozně přínosný a na poslední lokální síti tam vlastně Adam Gajdoš už předběžně představoval výstupy z výzkumu právě zaměřeného na tréninková pracovní místa nebo na VPPčka, který se dělal, tak to taky pomohlo pěkně doplnit ten obrázek.” (zastupující státní správu)

Komplexní podporu řešil LK v rámci LSZ na systémové úrovni. Lokální síť se v ideálním případě měla stát zaštiťujícím centrem různých organizací, které nabídnou systémovou podporu klientů. K tomu by ale bylo potřeba *“dlouhodobě systematicky prostě působit a přinášet tam vlastně tu perspektivu těch zaměstnavatelů furt dokola, politických reprezentantů, zahraniční praxe, i to, jak organizace spolupracují. Nový možnosti komunikace s jinými aktéry než jsou klienti a podobně. O tohle jsme se snažili, ale aby to fungovalo, tak si myslím, že jako můj odhad 5-10 let, aby se změnil zajetý systém nabízení služeb.” (LK)*

Dva roky je na systémové změny a řešení KP málo času. Ukazuje se, že poskytovatelé služeb mají odlišné představy o tom, co LSZ vlastně je, jak by měla dál fungovat, a je třeba je v prvním kroku přesvědčit o smysluplnosti dlouhodobé udržitelnosti takového nástroje. KP v tomhle podání tak naráží na řadu překážek (viz limity intervence výše: odlišné vize) a jedná se o zdoluhavý proces. Současný magistrátní projekt je otevřený změnám a vřele vítal podněty, které LK do projektu přinášel, což hodně usnadnilo celý proces. Je otázkou, jak magistrátní projekt bude pokračovat dál: zdá se, že systémová perspektiva a know-how je něco, co bude MMB po skončení DPvO chybět (obava koordinátorky LSZ)

Případová x systematická podpora

Rovina systémovosti (ve smyslu nějaké společné strategie s dlouhodobějším horizontem) se zástupci NNO nerezonovala. Podle LK ne kvůli jejich neochotě, ale spíš kvůli tomu, že na jiné než případové a ad hoc řešení problémů svých klientů nemají kapacitu. LK to vnímá, jako by si jednotlivé organizace *“jeli na vlastním písečku, dělali podle svých metodik práci zaměřenou na konkrétní cílovou skupiny a neviděli celek, systémový problém, co je podstatou problému dlouhodobě nezaměstnaných”.* (LK)

Zhodnocení potenciálu přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů

Zprv tu LK skoro rok nepůsobil, takže ztratil kontakt s prostředím a neměl možnost konstantně tlačit na aktéry, zadruhé, to si dovolím odhadnout, i kdyby ho pracovní neschopnost nevyřadila z provozu, bylo by asi těžké dosáhnout změn a nějaké deklarovatelné úspěšné intervence. K ní by bylo potřeba přesvědčit všechny aktéry, že má smysl o cíle LSZ, tak, jak je vidí LK a DPvO, usilovat, to se povedlo na úrovni MMB.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

spot



Tím, že nelze pozorovat reálné výsledky, nelze ani hodnotit potenciál přenositelnosti, ale ve srovnání s Prahou 7 si dovoluujeme tvrdit, že v podobně komplexních systémech, do kterých je zapojeno mnoho různých aktérů a ve kterých se komplexní podpora a zaměstnávání řeší síťováním aktérů, je žádoucí, co LK nastavil od začátku v Brně - tedy zjišťování potřeb a pohledu zaměstnavatelů jako primární podmínky pro nastavení další (strategické) spolupráce všech relevantních aktérů zabývajících se zaměstnáváním.

Velmi pozitivně byl taky v evaluačních rozhovorech hodnocen workshop “Jak na spolupráci se zaměstnavateli”, i fakt, že LK po něm obcházel zúčastněné NNO a ptal se jich na zpětnou vazbu. Ta měla posloužit jako podklad pro organizaci dalšího workshopu v Praze (ten se ale kvůli covidu nekonal), nicméně potenciál přenositelnosti tu je.



Nový Bor

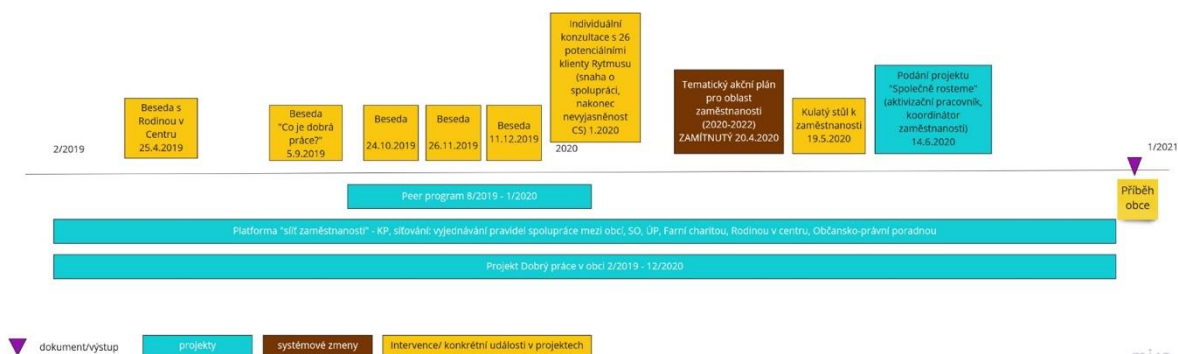
V lokalitě v Novém Boru se mísí osoby dlouhodobě nepracující, pracující sezónně či dlouhodobě fluktuující mezi VPP a ÚP, osoby demotivované zejména z důvodu exekucí, nízkého vzdělání či znevýhodnění zejména věkového a zdravotního. **Systém charakterizují dlouhodobě problematické a nefunkční vazby NNO s firmami a Úřadem práce.** Naopak dlouhodobě je pozitivní vazba mezi městem a Úřadem práce. Problémem v Novém Boře je spolupráce s firmami. Ze strany firem je slabý zájem jak o veřejné zakázky, tak o zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných. Na sociálním odboru města jsou lidé skeptičtí k možnostem projektu.

Nový Bor spadá pod původní okres Česká Lípa, kde je v uplynulých pěti letech stabilně nejnižší míra nezaměstnanosti ze všech okresů v Libereckém kraji – aktuálně k lednu 2020 se jedná 2,6 %. Mezi významné zaměstnavatele na Novoborsku patří tradičně sklářské firmy. Jedním z největších zaměstnavatelů je Crystalex CZ, s.r.o.

Lokální konzultant zde pracoval již dříve. **Hlavním cílem implementace je práce s cílovou skupinou prostřednictvím rozvoje peer poradenství, besedy a pracovní poradenství, které budou postupně rozšířeny na implementace principů case-managementu a postupné zaměstnávání prostřednictvím Rytmus, o. p. s.** V rámci těchto činností lokální koordinátor zjišťoval kontakt cílové skupiny se sociálními službami a odbornými dluhovými či občansko-právními bezplatnými poradnami a subjekty s podporou zaměstnanosti (ÚP). V rámci Komplexní podpory vyjednával pravidla a režim spolupráce mezi sociálním odborem a odborem správy majetku a odborem rozvoje města Nový Bor, nevládními poskytovateli sociálních služeb a sociálními podniky a se zaměstnavateli. **Město charakterizuje zdrženlivost politické reprezentace (téma je až tak nepálí, chtějí mít spíš něco „v šuplíku“, až to bude potřeba).**

Chronologie realizace

Obrázek 4. Grafické znázornění realizace projektu v rámci lokality





V roce 2019 se konaly **čtyři besedy**.² Časový rámeček besed byl 60-80 minut (více by klienti podle peer konzultanta SPOT), co do místa se besedy konaly v různých lokalitách Nového Boru (např. na ubytovně, na pracovišti VPP), vždy ale tak, aby to klienti měli co nejlíže. Je obtížné říci, kam by se formát besed posouval v čase (zastavila ho koronavirová pandemie) – podle peer konzultanta (SPOT) by se besedy pravděpodobně vyčerpaly a bylo by potřeba přejít k individuálnější práci s klienty (k této fázi nicméně už nedošlo a na besedy se později nenavázalo – peer konzultant tvrdí, že by kdykoli zájem měl, LK tvrdí, že peer konzultant nemá čas). Celkově besedami prošlo cca 35 klientů, někteří z nich se účastnili více setkání.

Vize LK byla přinést do práce s VPP nějakou „novou kvalitu“. Ta by se týkala rozvoje měkkých dovedností a iniciace komplexnějšího řešení jejich situace. Na besedách se významnou měrou podílel člověk s vlastní insolvenční zkušeností, o které na besedách hovořil. Představa byla taková, že osobní příběh může klientům rozšířit obzory a možnosti způsobem, jakým se to běžnému sociálními pracovníky/ici podařit nemůže. Mluví na besedách však zároveň nebyl z hlediska klientů jejich typickým vrstevníkem – má vzdělání a historii stabilních zaměstnání na otevřeném trhu práce. Zároveň není sociálním pracovníkem.

Cílem besed bylo podle peer konzultanta „**najít prostor, aby se ti lidi otevřeli, aby věděli, kam jít, když se rozhodnou něco změnit**“ (peer konzultant). Z dalšího rozhovoru s ním pak vyplynulo, že pomyslný „mechanismus změny“ a myšlenka, která stála za besedami, byla (1) poskytnout klientům impuls nového typu, (2) umožnit „záchyt“ v podobě sítě spolupracujících neziskovek, která by danému klientovi pomohla, a (3) (v dlouhodobé perspektivě) rekrutovat z klientů, jejichž situace se zlepšila, nové „peer konzultanty“, tj. vrstevnické vzory. Představa peer konzultanta se tedy blíží ideji jakési podpůrné skupiny nebo inspiračních setkání.

Zpětná vazba účastníků/ic těchto besed není jednoznačná. Někteří hovoří o tom, že pro ně účast na besedě byla jen ztrátou času (fokální skupina), pro jiné znamenala výše zmíněný impuls ke změně, jak o tom svědčí vedoucí odboru správy majetku nebo LK. Vedoucí odboru správy majetku chce s besedami pokračovat. Vnímá, že některým klientům besedy pomohly. Jako nosná vnímá témata oddlužení a insolvence.

Projekt Dobrá práce v obci **postupně zkoušel různé možnosti, jak prosadit své vize**. Pravděpodobně nejlíže byl při vyjednáváních s o. p. s. Rytmus Liberec, která se věnuje zaměstnávání lidí se zdravotním

² Besedy se konaly v dnech 5. 9., 24. 10., 26. 11., 11. 12.; v lednu 2020 se konala specifická beseda, která spočívala v individuálních konzultacích organizace Rytmus s jejími potenciálními klienty z řad VPP (ta z níže popsané ideje besed do velké míry vyčnívá a bude jí věnována pozornost v samostatném bloku „Spolupráce s Rytmus“



znevýhodněním, resp. spolupráci se zaměstnavateli na vytváření podmínek, které by takové zaměstnání umožnily. Rytmus tedy má zkušenosti mj. s rozvojem klientů, kteří nejsou připraveni na otevřený trh práce, a myšlenka byla taková, že by podobné postupy mohly fungovat i u cílové skupiny Dobré práce v obci. Nakonec se na spolupráci nedohodli. Pro Rytmus by rozšíření klientely znamenalo hodně energii za relativně málo peněz – pro rozšíření portfolia svých služeb (které by mj. znamenalo rozšíření registrace na MPSV) by potřebovalo výraznou finanční motivaci, kterou mu projekt nemohl nabídnout. Celková situace je bohužel taková, že všichni aktéři jsou relativně hodně vytížení a málokdy se věci dějí „jen tak“. Když existuje příslib financí, tak se můžou věci hodně hýbat, jinak spíš ne.

Pokud se nějaká problematika získá na státní úrovni svůj veřejně-politický dokument, lze ji s trochou nadsázky považovat za etablovanou. Na to, aby se ukázalo, jaký efekt má to, že i díky LK vznikl Tematický akční plán (TAP) pro oblast zaměstnanosti 2020-2022, kde se mj. hovoří o prostupném zaměstnávání, je ještě brzy. Z toho, jak se vyjadřují aktéři Nového Boru, bych se nicméně přikláníme ke skeptičtějšímu výkladu. TAP byl napsán, aby bylo možné podat projektu „Společně rosteme 2“, ale jinak pravděpodobně větší vliv mít nebude.

Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení

Aktéři v Novém Boru hodnotí projekt, jako v zásadě neúspěšný, a to z několika příčin: (1) časový rámec, (2) postoj politické reprezentace, (3) postoje dalších aktérů.

Časový rámec

Doba trvání intervencí v lokalitě spadala do období **nízké nezaměstnanosti**, což znamená, že jednak osob, které spadají do cílové skupiny projektu, bylo relativně málo, a ještě relativně „komplikovaných“ co do jejich pracovních zkušeností, zdravotního stavu atd., jednak byla vinou toho i pozornost politické reprezentace nižší, než by pravděpodobně byla za jiných okolností. Celkově není v Novém Boru úplně široká cílová skupina (pět lidí bez domova, dalších cca 30 na VPP, všichni, kdo chtějí jen trochu pracovat, tak pracují...).

Doba dvou let nebyla shledána jako adekvátní cílům projektu – LK mluví o tom, že pro projekt těchto ambic by bylo potřeba 3-5 let, aby byly vidět nějaké výsledky (tak, jak to má nastavené Agentura pro sociální začleňování). Na ploše dvou let v podstatě není prostor na chyby a „slepé uličky“, vše musí klapnout na první dobrou. Napjatý časový rámec dvou let ještě zásadně zkomplikovala **covidová situace** – řada aktivit nemohla proběhnout, situaci určitě ovlivnila i nejistota všech aktérů v nejrůznějších směrech...



Postoj politické reprezentace

Nastavení politické reprezentace není odmítavé, ale ani nijak nadšené (je to takový **zdvořilý zájem**, co z toho bude). Pozice politického vedení je taková, že když přijde příležitost zapojit se do projektu, není důvod jí nevyužít (protože je to nic nestojí), ale takových příležitostí je na druhé straně celá řada...

„(V) současné době Dobrá práce v obci nebo jak je zaměřená, tak to bereme spíš tak jako na teoretické bázi, protože v současné době je nezaměstnanost úplně minimální tady, ale protože město Nová Bor je město skla, výroby sklářské, tak v roce 2008, kdy jako začala být krize, tak Nového Boru se to dotklo velice. (...) (T)akže my víceméně tu ten projekt bereme tedy jako určitou jako teoretickou bázi jako co by mohlo být nebo tak jako čekáme na ty výstupy asi, abychom eventuálně třeba si vzali nějaké poučení, kdyby nastala nějaká takováhle situace zase.“

„Nebo vlastně vy tu představu tolik nemáte jakoby určitou asi?“

Stanislava Silná: My víceméně nevíme, jako ten projekt, kam má kráčet, my prostě jako jsme otevření a vstřícní k tomu, prostě pokud potřebuje materiály, aby zjistil, že každý osmý člověk tady má exekuci třeba nebo rodina, nebo jak to klima se těch exekucí promítá do toho města tady jako no. Ale my nevíme, kam ty, ten projekt směřuje, navíc ten projekt je pilotní a pokud vím, tak se vybíraly naprosto odlišné lokality, jo.“

„A ty VPPečka ty se tady točej pořád dokola...?“

„Stanislava Silná: Úřad práce. Ano, úřad práce to takhle to... To je, ale to je politika nebo vůbec systém nebo, nevím jako, způsob práce úřadu práce, ale to my neovlivníme no.“

„My jsme jako město, co my pro toho můžeme udělat, my toho moc udělat nemůžeme, abychom pracovní příležitosti tady vytvářeli, na to my nejsme stavěný,“ (zastupující politickou reprezentaci)

Úryvky ilustrují kromě výše zmíněné obecné otevřenosti také to, že míra obeznámenosti s projektem byla u politické reprezentace Nového Boru např. ve srovnání s Kadaní o poznání nižší...

V rozhovoru se zastupujícími politickou reprezentaci i státní správu z 2020 už kromě **skepsse** způsobené **koronavirem** a **propady v příjmech obecních rozpočtů** prosvítá i celkové téma **únavy z nestability prostředí státních politik** a projektů a **projektového „provozu“**, kdy se do strategických materiálů píší věci, aby na to šlo dostat projekt, s tím, že když projekt obdrží podporu, tak se pak ukáže, a když ne, tak ne... Věci rozumíme tak, že jen blázen by se za současné situace nějak výrazněji angažoval, protože by nutně musel shořet jak svíčka...

Odbor správy majetku má v gesci práci s klienty na VPP. Podle názoru vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví se díky účasti na projektu tomuto odboru **„rozšířily obzory“ směrem k sociální problematice** (zastupující státní správu). To svým způsobem potvrzuje i vedoucí odboru správy



majetku, která chce **pokračovat v besedách**, které rozjela „Dobrá práce v obci“. Ambice nejsou tak vysoké jako v případě LK, budoucí agenda besed se omezí na témata oddlužení a insolvence. (rozhovor se zastupující státní správy)

Odbor sociálních věcí a zdravotnictví vnímá svoji roli v aktivitách projektu jako vedlejší. S cílovou skupinou si přeje spolupracovat **na klasické bázi** – více intervenovat do oblasti kvality práce VPP nevnímá jako žádoucí, a to ne z důvodů nějaké pohodlnosti, ale spíše z principiálních důvodů: nemáme se jim montovat do toho, že mají práci, to je věc jejich a odboru správy majetku, my tady jsme pro jiné situace.“ (parafráze z rozhovoru se zastupující státní správou)

Možnosti projektu negativně ovlivnila i **vnitřní vyhláška městského úřadu**, která zapovídá další přivýdělký zaměstnanců/kyň.

Postoj dalších aktérů

Nejnadějněji vypadala spolupráce s **Rytmus Liberec**, o. p. s., která se věnuje zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním, resp. spoluprací se zaměstnavateli na vytváření podmínek, které by takové zaměstnání umožnily. „Námluvy“ probíhaly na přelomu roku 2019 a 2020 a zastavily je finance. Rytmus má velké know-how, ale pro rozšíření portfolia svých služeb (které by mj. znamenalo rozšíření registrace na MPSV) by potřebovalo výraznou finanční motivaci, kterou mu projekt nemohl nabídnout.

Úřad práce v Novém Boru je součástí statu quo, s rotačním systémem VPP jsou v principu spokojeni (pohled Pavla Pecha, s nímž z ÚP se mi rozhovor domluvit nepodařilo). Změnu může přinést pracovník ÚP v České Lípě, který s tímto jevem není spokojený a rád by ho změnil. (rozhovor s LK)

Se **zaměstnavateli** pracoval projekt jen ve velmi omezené míře. Nyní (resp. kdyby měl projekt běžet ještě jednou) by s nimi LK vyjednával o jejich nárocích a potřebách mnohem intenzivněji... V souvislosti s tím mluvil LK o tom, že podcenil analytickou práci na počátku projektu, měl dojem, že agentura udělala dost... Podle LK by se zaměstnavatelé pravděpodobně ukázali jako téma č. 1 a daleko víc by to vedlo k přemýšlení o tom, co jim nabídnout, aby to pro ně bylo zajímavé (CSR)... Za další příčinu neúspěchu by bylo možné považovat i **organizační kulturu projektu** „Dobrá práce v obci“ (o něco více viz poslední otázka) – pokud by se k ní ale nepřidaly i časový pres a nastavení dalších aktérů, tak by nutně problémem být nemusela.

Zhodnocení potenciálu přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů

Podle oslovených místních aktérů intervence v lokalitě Nový Bor jednoznačně úspěšné nejsou – popsali jsme hlavní aktivity, o jejichž rozvoj se lokální koordinátor snažil, s tím, že i ty neúspěšné mohou být



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

spot



vodítkem pro další iniciativy v oblasti dostupného zaměstnávání. Konkrétně jde o 3.1 Besedy, 3. 2 Spolupráce s Rytmus (obecněji spolupráce na projektech), 3.3 Práce na VP dokumentech.

Zhodnocení úspěšnosti projektu optikou vztahu jeho analytického a implementačního aspektu

LK podle svých slov hodně čerpal z výstupů centrály SPOT. Oceňoval první verzi kalkulačky, která byla včas a velmi užitečná, nicméně po změně výpočtu nezabavitelné částky přišla aktualizace relativně pozdě. LK hodnotil kladně i web <http://zamestnavam.pracevobci.cz/>. Některé studie nebyly stravitelné pro lokální aktéry (kontroverzní název „Kdy(ž) se práce nevyplatí“). Co do organizace projektu by LK více vyhovovalo silnější vedení – jasně vymezená pravidla hry, mantinely, milníky, za půl roku vznikne dokument, ve kterém budou cíle. V rámci toho by si byl schopen najít cestu. Projekt byl ale hodně rychlý a toto situaci neusnadňovalo. Nebyl tlak na nějakou strategii a výstupy v rámci té lokality – celé to bylo o LK.

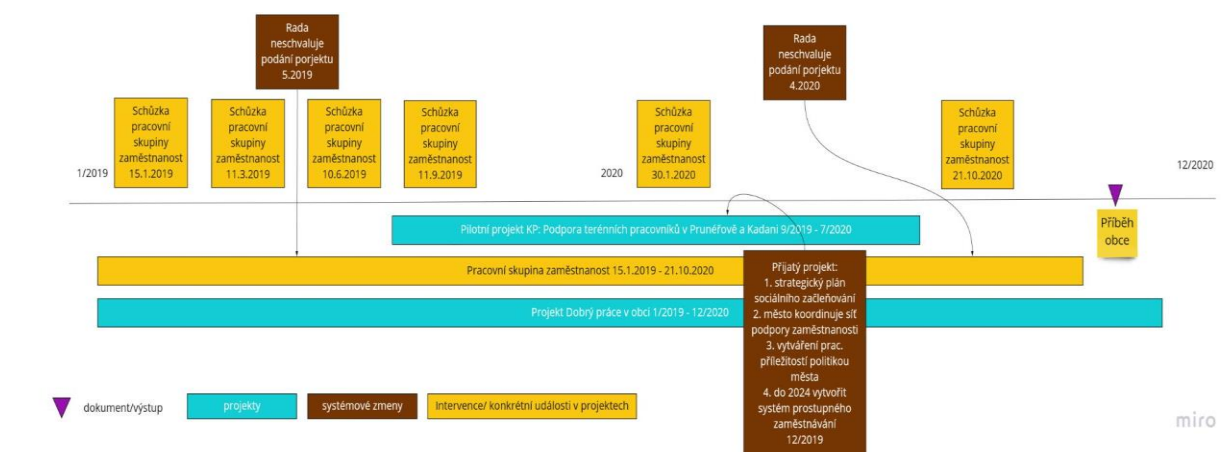


Kadaň

Kadaň – město s relativně dobrou sociální infrastrukturou a vedením, které dlouhodobě fandí projektům na podporu lidí se sociálním znevýhodněním (v roce 2013 převzala obec ocenění v soutěži „Gypsy spirit“ za podíl na zlepšení situace Romů v České republice, starosta Kulhánek je ve vedení města od roku 2002, dlouhodobě je členem Komise sociální a sociálního začleňování – zřizuje Rada města Kadaně a od listopadu 2020 je náměstkem hejtmána Ústeckého kraje pro sociální věci, bezpečnost a sociálně vyloučené lokality). Blíže situaci ve městě velmi detailně a prokresleně přibližuje „Příběh obce“. Už před zapojením do projektu „Dobrá práce v obci“ fungovala v Kadani následující opatření: sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek, spolupráce s místním úřadem práce na veřejně prospěšných pracích a veřejné službě u příspěvkových organizací.

Chronologie realizace

Obrázek č. 5. Grafické znázornění průběhu projektu v rámci lokality



Cílem projektu v Kadani bylo navázat na pro-sociální aktivity, které do té doby v Kadani fungovaly, a pokusit se z města učinit koordinátora nezaměstnanostních aktivit a možná i zaměstnávat. Výchozí situace byla dobrá: vstřícný starosta a místostarosta, rozvinuté sociální služby města, řada fungujících neziskovek s dobrými službami... Ambice byla posunout to ještě na vyšší level a a) zkoordinovat ty aktivity, aby docházelo k větší synergii, b) vyzkoušet, jak to vypadá, když je město koordinátorem nebo zaměstnavatelem.

Vize LK by byla, aby město vytvořilo: „systém dostupného zaměstnávání. Jako nejnižší stupeň jako veřejná služba, pak VPPéčka, tréninkový pracovní místa, z projektů nebo bez projektů, pak jako nějaký jako podporovaný třeba jako pracovní místa, a nakonec teda jako standardní zaměstnávání. (...) V rámci svých příspěvkovek, v rámci neziskovek, a pak jako na konci toho tunelu jakoby byl otevřený



trh práce, tak tam už by se posouvali, jako město komunikuje s velkejma zaměstnavatelem v regionu jako, jo, tam není problém jako si myslím domluvit.“ (LK)

První obrysy toho plánu byly maximalistické – založit městskou firmu. Přemýšlelo se, zkoumaly se možnosti. Nejprve byl nápad založit menší technické služby, protože ty stávající v podstatě plní roli sociálního podniku, protože na VPP zaměstnávaly cca šest lidí z řad dlouhodobě nezaměstnaných. Tento směr se ale dál nerozvíjel (nebyla vůle ze strany města měnit něco, co funguje). Následoval nápad s firmou, která by se zabývala sekundárním tříděním komunálního odpadu – ten se zase ukázal jako nerentabilní. Třetí nápad byl vytvořit nějakou stavebně-úklidovo-bourací firmu zaměřenou na rekonstrukci bytového fondu města (v té době 20 bytů, ale výhled byl až na 100) – i to se ale ukázalo jako finančně nevýhodné. Jako relativně nejlepší se ukázala vize „rychlé roty“, která by spadala pod Technické služby a měla by na starosti nekvalifikované vyklízecí a bourací práce ad hoc, které je zbytečné zadávat profesionálním firmám. Tento cíl, tj. **vytvořit v rámci projektu „Dobrá práce v obci“ pro lokalitu Kadaň** **prostupné zaměstnávání v rámci Technických služeb**, byl vtělen i do projektu, který měl být podán do Výzvy č. 90 v rámci OPZ.

„podporovaný zaměstnávání, vytvořit tadytu četu, ale nejdřív je protáhnout prostě nějakýma motivačníma, rekvalifikačníma, kdy by ta malá skupina jako... rozvinout u nich takový ty měkký dovednosti, soft skills se tomu říká, jako aby se vůbec orientovali na trhu práce, aby věděli o pracovních vztazích něco, aby znali svojí cenu a měli reálný očekávání, aby se dokázali jako ucházet o místo, vydržet v místě, komunikovat na pracovišti, aby neodcházeli po tejdnu pryč kvůli nějakým šumům a zároveň to podpořit, nebo pak je samozřejmě jako podpořit nějakým individuálním pracovním poradenstvím, který by spolupracovalo se sociálníma službami, hlavně dluhová poradna, terénní program, který má město, nebo Sazka, který by řešily jakoby překážky zaměstnání jako i jiný, než týkající se jejich připravenosti na to konkrétní místo. A když by byli takhle připravený, tak bysme je jakoby dali těm technickým službám, dali bysme mu tam parťáka nějakýho nebo předáka, kterej by fungoval jako nějaká pracovní asistence, zapracovával by, a technické služby by dostaly jako podporu, dotace na mzdy, jo, že by to bylo podporovaný pracovní místa.“ (LK)

Nedlouho před podáním projektu se zjistilo, že Technické služby již vyčerpaly veřejnou podporu, a nemohou tak být do projektu zapojeny (formálně: podpora de minimis). Proto se projekt musel narychlo předělávat s tím, že tréninková pracovní místa měla vzniknout v rámci různých příspěvkových organizací města: kulturních zařízení, sportovních zařízení, škol, školek a městské správy sociálních služeb. LK měl původně představu, že tímto způsobem zaměstná cca 15 lidí, kteří by pak na těchto místech buď zůstali, nebo se posunuli na otevřený trh práce. Záměr projektu byl předjednan se starostou, místostarostou, relevantními odbory, neziskovkami, ovšem Rada města jej k překvapení lokálního koordinátora i vedoucího sociálního odboru nepřijala. Vedoucí sociálního odboru dával vinu



nedostatečné komunikaci se zúčastněnými aktéry, LK popisoval situaci tak, že Radě se líbila představa toho, že tito lidé nastoupí do práce a jejich mzdy budou dotovány, naopak se jim nelíbila představa, že budou dotovat (spoluúčást byla 5 %) „zbytečné“ pracovní-poradenské aktivity a podpůrné aktivity. Podle LK v Radě (8x ODS, 1x ČSSD) navzdory podpoře starosty převládla ideologie ODS.

„Jo, dejte nám prostě VPPéčka nebo dejte nám dotace na mzdy z projektu, to nám je jedno, ale jako nebudeme platit žádný opičárny s těma věKPa okolo.“ (LK)

V této souvislosti je třeba zmínit **politický kontext projektu**, kdy jeho prosazování v regionu severních Čech s obecně vyšší tendencí obyvatel přiklánět se k populistickým stranám prosazující represivní politiky vůči chudým a sociálně vyloučeným, je odlišné od prostředí Prahy 7 či Brna, kdy elektorát k těmto tématům není tak kritický.

Lokální koordinátor nato věnoval svou energii podnětům do Strategického plánu a do pilotáže Komplexní podpory – oba tyto počiny proběhly úspěšně. U Strategického plánu je těžké posoudit, jestli propašování pasáží vede k nějaké změně (resp. nelze to zhodnotit už teď), u pilotáže je přínos evidentní (viz níže). Na začátku roku 2020 pak lokální koordinátor připravil další projekt (a nepodcenil přípravu), nicméně ani tentokrát nedošlo k jeho schválení. Načasování schvalování bohužel spadlo do lockdownu, který se stal pro vedení města argumentem, proč ho nepodpořit.

Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení

V lokalitě jsou dlouhodobě nastaveny a realizovány procesy průběžného monitoringu potřeb a plánování aktivit v oblasti sociálního začleňování. Lokální koordinátor projektu tak na tyto procesy a struktury navázal. LK již v lokalitě působil a vstupoval do projektu s dobrou znalostí terénu a místních aktérů. V systému převládají stabilní a funkční vazby. V rámci analytické fáze se v Kadani podařilo definovat aktuální potřeby systému i kýžený stav, včetně přehledu rolí jednotlivých aktérů. Byly identifikovány klíčové cíle intervence: systém postupného zaměstnávání od prvotního záchytu a motivace, přes tréninkové a podporované zaměstnání ke standardnímu zaměstnání na otevřeném trhu práce.

Pozice LK přispěla k lepšímu systému koordinace služeb a sdílení informací mezi poskytovateli služeb. Vnesl tam nápad na komplexní podporu. Jeho funkce byla v zásadě iniciační. Byl v principu potřeba „jen“ někdo, kdo to do lokality přinese a terénní pracovníci systém realizovali. Naopak nepodařilo se vytvořit tréninková místa, lepší systém spolupráce obce se zaměstnavateli. Na úrovni postojů došlo k precizaci postojů tvůrců politik. Nicméně nebyl ve směru, který projekt prosazoval. Z počátečního obecně vstřícného přístupu se posunuli k *„obec nemá nést hlavní břemeno v zaměstnávání lidí se sociálním znevýhodněním“*.



Místní praxe komplexní podpory: Rysy, podmínky a limity

Vzhledem k realizaci komplexní podpory chceme v evaluaci dokumentovat tři klíčové teze: (1) Při realizaci konceptu Komplexní podpory se vyplatil aktivní a tvořivý přístup, (2) Pro zavedení určité podoby Komplexní podpory (KP) byly vytvořeny podmínky a (3) Komplexní podpora je relativně křehký koncept.

Teze 1: Při realizaci konceptu Komplexní podpory se vyplatil aktivní a tvořivý přístup

Celkem záhy se ukázalo, že cíl projektu „Dobrá práce v obci“ se v jeho původní formulaci naplnit nepodaří. Lokální koordinátor se proto snažil najít jiné cesty, jak jej naplnit alespoň z části. Idea Komplexní podpory se dostala do Strategického plánu, byl pilotován dílčí projekt implementující Komplexní podporu, a následně byl sepsán další projekt. Časová plocha dvou let v kombinaci s pandemickou situací trvající velkou část druhého roku těžko mohla umožnit víc.

Teze 2: Pro zavedení určité podoby Komplexní podpory (KP) byly vytvořeny podmínky

Díky tomu, že LK, který v Kadani již dříve (2011-2015) pracoval v rámci Agentury pro sociální začleňování (a posléze na dílčí zakázce), byl vstup do lokality relativně hladký. Mezi klíčovými aktéry měl autoritu. Terénní sociální pracovníci, kteří byli posléze zapojeni do KP, byli zkušení – u jednoho z nich jsou velkou výhodou nadstandardní kontakty se zaměstnavateli.

Přestože se původní ambice lokálního koordinátora a vlastně celého projektu naplnit nepodařilo, protože město se nakonec odmítlo přihlásit k primární odpovědnosti za uplatnění osob, které mají obtížné uplatnění na trhu práce, vneslo zapojení města jistou energii do existujících struktur, jako je tzv. Pracovní skupina Zaměstnanost. Na ně začali docházet jak starosta a místostarosta a jakkoli v průběhu vyjednávání či pod tlakem jiných okolností nedostáli očekáváním projektového týmu Dobrá práce v obci, jejich přítomnost znamenala nové a důležité impulzy. Tyto není možné popsat úplně konkrétně – jde spíše o dodání důrazu a vážnosti dané aktivitě.

V Kadani se podařilo relativně rychle využít síť relevantních aktérů, kteří se již před zahájením projektu scházeli v rámci tzv. Pracovní skupiny Zaměstnanost. Slovy jednoho z terénních pracovníků zapojených do dílčího „Pilotního projektu – Komplexní podpora“ uplynuly od chvíle, kdy se nápad na jiný typ práce s klienty-adepty na zaměstnání objevil, pouhé tři dny, než se prvním člověku podařilo získat pracovní místo domovníka. Bez toho, aby mezi sebou měli aktéři vybudované vztahy důvěry, by to možné nebylo. Velkou výhodou je rovněž to, že tato pracovní skupina se bude scházet i po skončení projektu, což zakládá i jistý příslib udržitelnosti v naplňování konceptu KP.

Terénní sociální pracovníci byli po dobu trvání „Pilotního projektu – Komplexní podpora“ částečně placeni z projektu Dobrá práce v obci. Objemově nešlo o velké sumy, šlo spíše o „přilepšení“, které ani



jeden z respondentů – terénních pracovníků nepovažoval za klíčový, a to ani z hlediska své ochoty implementovat tento koncept, ani z hlediska udržitelnosti projevu. Lze nicméně předpokládat, že tento symbolický akt zafungoval pozitivně.

Teze 3: Komplexní podpora je relativně křehký koncept

Z šesti klientů, kteří byli zapojeni do „Pilotního projektu – Komplexní podpora“, jich již tři mají stálou práci. Základem úspěchu byla jednak detailní znalost profilu klienta daná souběhem informací od jednotlivých organizací. „Úspěšní“ a „neúspěšní“ klienti se od sebe příliš neliší co do vzdělání ani jiných charakteristik, hypoteticky lze jako o významné proměnné hovořit o lokalitě jejich bydliště (zatímco z Kadaně se podařilo uspět třem ze čtyř, z Pruněrova ani jednomu ze dvou). U každého z „úspěšných“ je pak příběh trochu jiný – svou roli sehrály tak jemné nuance situací jako „náhoda“ nebo klientova sestra zaměstnaná ve firmě, která se zde přimluvila a byla schopná přiměřeně motivovat i svého bratra. I u (zatím) „neúspěšných“ nicméně došlo díky velké péči sociálních pracovníků/ic k posunům – většímu sebevědomí stran zaměstnání (např. schopnost sestavit životopis), většímu důrazu na zdravotní péči atd. V tuto chvíli nicméně není možné zcela vysledovat „mechanismus změny“ a to nejvýstižnější, co lze k úspěchu v podobě získání zaměstnání říci, je, že „je to hodně o konkrétních lidech“.

Křehkost Komplexní podpory lze ilustrovat i na zainteresovaných sociálních pracovnících. Sociální pracovník, který měl na starosti klienty z Pruněrova, není daleko od vyhoření. Svým klientům se věnovala s velkým nasazením (řešení situace, školení, pomoc při řešení vážných zdravotních problémů), intenzivně komunikovala se zaměstnavateli: oba klienti sice do práce došli, ale nevydrželi tam ani jeden den (vysvětlení se různí: zastupující státní správu mluví o tom, že jeden klient nebyl ochotný čekat na pauzu na kouření, další pak nezvládl jinou práci kromě uklízení, které je ale pro něj prací podřadnou, první klient pak mluví o tom, že mu řekli, že „co zkazí, bude muset zaplatit“). Je demotivován nejen z výsledku, ale i z toho, že jí jeden z klientů prokazatelně lhal. Další sociální pracovník je naopak spokojený – s jeho klienty to vyšlo... S KP jako se specifickým typem výkonu sociální práce je určitě spojené téma psychického vypětí. To je samozřejmě tématem v sociální práci obecně, ale zde ještě víc.

Zhodnocení potenciálu přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů

Přenos toho, jak fungovala Komplexní podpora (KP) v Kadani, tj. změna v nastavení péče o klienty, ale zároveň bez větší provázanosti s trhem práce, určitě možný je. Je potřeba jen seznámení se s konceptem KP, ochotní terénní sociální pracovníci a nějaký (ne nijak závrtný) objem finančních prostředků. I v takto minimalizované podobě to nese výsledky, což se mi zdá jako jedno z důležitých zjištění.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

spot



Pro rozjezd „plné“ KP je pak **podstatná podpora politické reprezentace**, která v Kadani v klíčových okamžicích chyběla. Celkově je podpora politické reprezentace, resp. aktivní přihlášení se politické reprezentace obce k tomu, že obec má mít výraznou zodpovědnost za zaměstnávání lidí na okraji, pravděpodobně jednou z nejdůležitějších „červených nití“ celého projektu. Typická situace v samosprávě obce vypadá tak, že je zde zkušený sociální odbor a pak politická reprezentace, která má řádově menší znalostní a časové kapacity porozumět podstatě intervencí do hloubky, vidět je v kontextu atd. Na příkladu Kadaně se ukázalo, že tato nerovnováha s sebou obvykle nemusí nést větší problémy (odbor něco bohulibého připraví, starosta se s tím ztotožní) – ve chvíli, kdy jde ale o relativně kontroverznější téma, které stojí nějaké peníze (a zároveň není úplně ideální doba – viz pandemie a škrty v příjmech obcí), tak reálně znamená stopku (podle svědectví sociálního odboru se to, co se stalo s „Dobrou prací v obci“, tj. že by bylo dvakrát neschváleno podání projektu, zatím nikdy nestalo).

Zhodnocení úspěšnosti projektu optikou vztahu jeho analytického a implementačního aspektu

Na úrovni Kadaně probíhala intenzivní analytická práce (viz Příběh obce), tak i intenzivní implementační práce (viz výše popsaná aktivita a tvořivost ve snaze přiblížit se cíli). Obecně byli aktéři s vklady LK spokojeni.



Hanušovice

Severomoravské město Hanušovice má přibližně 3100 obyvatel a jeho pověřený obecní úřad spravuje dalších 7 okolních obcí s dalšími 4100 obyvateli. V důsledku strukturálního znevýhodnění a své periferní polohy se Hanušovicko potýká s mimořádně vysokou nezaměstnaností. I v době vrcholící konjunktury (2019) zde byl podíl nezaměstnaných osob 6,6 %, což je více než dvojnásobek krajského (3 %) a téměř dvojnásobek průměru ORP Šumperk (3,5 %), do jehož působnosti Hanušovice spadají. Na situaci se podepisují omezená místní nabídka práce pro osoby s nízkou kvalifikací, velká dojezdová vzdálenost do jiných sídel a velká předluženost (přes 15 %), svoji roli však sehrávají také předsudky zaměstnavatelů vůči Romům, a ještě donedávna nepřiliš sofistikovaná práce s nástroji APZ na straně obce a ÚP.

Sít' sociálních služeb zaměřených na osoby ohrožené soc. vyloučením je v Hanušovicích řídká. Nejsou zde žádné relevantní místní neziskové organizace či zájmová sdružení neexistují a regionálně působící nevládní aktéři jsou ve městě přítomni jen v omezeném rozsahu. Podané ruce o.p.s. provozuje vedle terénního programu pro lidi se závislostí na drogách také nedávno otevřený nízkoprahový klub (který ovšem z obavy z předčasné stigmatizace služby nezaměřují zatím na romskou mládež) a ambulanti necertifikovanou dluhovou poradnu.

Sdružení Jekhetane s pobočkou v Šumperku provozuje SAS pro rodiny s dětmi a má také terénní program, ovšem s pouze jediným úvazkem.

Obec Hanušovice až do roku 2018 zřizovala pouze 3 pozice VPP, na které byli opakovaně nabíráni osvědčení "nezaměstnaní". Vedoucí KOP ÚP navíc nebyl nakloněn realizaci jakýchkoli projektů v oblasti zaměstnanosti, kapacity alokované na tento region v rámci projektů krajského ústředí UP proto zůstávaly nevyužité. Situace se změnila přechodem zastupující státní správy z pozice obecní soc. pracovníce do vedení hanušovického ÚP v roce 2019, což pro obec otevřelo perspektivu užší a vstřícnější spolupráce.

Odchodem klíčové pracovníce z pozice sociální pracovníce došlo zároveň k oslabení komunitního plánování, jehož byla zhruba od roku 2013 právě ona hlavní hybatelkou. To pro současné vedení obce nemá dostatečnou prioritu.

V segmentu lidí v programu dostupného zaměstnávání se mezitím věnuje nová pracovníce přijatá pro zaměstnance H-pointu (prozatím financovaná z projektu). Jistou nadějí na rozvoj soc. služeb i jejich větší propojení skýtá velký **projekt multifunkčního centra soc. služeb** budovaného poblíž vlakového nádraží. Zde by stabilní zázemí měla v budoucnu najít i dluhová poradna Podaných rukou. LK si od této infrastruktury slibuje možnost rozšířit působení poradny i zvýšit kvalitu jejich služeb tak, aby lépe odpovídala akutní potřebě lidí v regionu.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



LK a město Hanušovice byli pro projekt Dobrá práce v obci (DPVO) vytipováni vedením národní sítě MAS a důvodem pro to byla kromě palčivé míry nezaměstnanosti také grantová historie. **V létě 2018**, kdy se pro projekt hledaly vhodné a k pilotnímu projektu vstřícné lokality, totiž MAS Hanušovicko měla za sebou rozjezd téměř dvouletého projektu prostupného zaměstnávání, což signalizovalo zájem o toto téma. Zahájení spolupráce s obcí, která byla pro projekt DPVO klíčovou premisou, bylo pro politickou neprůchodnost nutné pozdržet až do faktické výměny ve vedení města po komunálních volbách 2018. Z nich vzešlo nejen proměněné zastupitelstvo, ale především nový starosta. Ten se díky průběžnému lobbyingu ze strany LK v průběhu podzimu k myšlence koncepční proměny práce s VPP na obci stavěl vstřícně a záhy po jeho nástupu do funkce učinila obec první kroky vstříc tomuto cíli. **V únoru 2019** bylo podepsáno **Memorandum o spolupráci** s projektem DPVO a Karel Hošek nastupuje oficiálně na pozici lokálního konzultanta (LK). Od **března 2019** (resp. května) zaměstnala **místo tradičních tří pracovníků VPP ve dvou vlnách 13 lidí**.

V úvodní fázi spolupráce (**jaro 2019**) měl realizační tým ambici rozběhnout koordinovaně několik projektů prostupného zaměstnávání na úrovni regionu spravovaného POÚ - tzn. na bázi **spolupráce obcí Hanušovice, Jindřichov a Staré Město a MAS Horní Pomoraví**. V jejich čtyřech provázaných projektech mělo být myšleno na koordinační soc. pracovníky, mentory i vzdělávání (viz MZ 4). Pro nedostatek politické vůle či konsenzu zastupitelstev ve zbylých dvou uvažovaných obcích však během léta 2019 jeden z realizátorů projektu prosadil zacílení intervence projektu DPVO došlo k omezení na město Hanušovice (zápis 190829), kde byly zájem o projekt ze strany starosty i jeho politický výtlak jednoznačné.

Ve stejném období Hanušovice a Staré Město **řeší nefinanční benefity pro zaměstnance VPP sdružené pod nově vzniklou organizační složkou H-point**. Zajímají se o výstavbu sociálních bytů v rámci výzvy Výstavba pro obce, žádost se však kvůli podmínkám dotačního programu nepovede podat. Hanušovice tak zavádějí alespoň „sick days“ pro VPP. H-Point je místo nového začátku, kde si každý aktivizovaný nezaměstnaný může rozhodnout, jakým směrem chce žít dál svůj život. Zaměstnanci nastupující na vytvořené pracovní místa financovaná Úřadem práce v rámci veřejně prospěšných prací nenastupují na VPP, ale vstupují do H-POINTu, kde získají novou příležitost a mohou získat dlouhodobé zaměstnání a veškerou péči s tím spojenou, pokud budou chtít. Město Hanušovice si vytvořilo motivační systém pro zaměstnance VPP, který pracovníky posouvá z kategorie všeobecné a počáteční do vyšších úrovní jednotlivých kategorií a každý posun směrem nahoru nabízí možnosti, které stupeň nižší neměl.

V dubnu 2019 hovořil LK o novém starostovi jako o manažerovi "s mnoha nápady na vytváření pracovních míst obcí (s cílem zlepšení služeb obce pro především starší a nemohoucí občany)" (zápis porady 190423) - role projektu byla "dodat hlavně systém podpory aby lidi v práci co nejméně selhávali"



Myšlenka budování podpůrné sítě narážela na nechuť úředníků obce (tajemnice, vedoucí majetkového odboru) i zastupitelství - velká výzva na začátku (ochota jít i do relativně inovativních tvrdých opatření jako sociální bydlení kontrastuje s negativním postojem ke "měkkým" podpůrným opatřením. (zápisy 190604 a 190709).

Na začátku panovala obava, že VPP nemohou kvalitou konkurovat soukromým firmám. Náplní měly být jednodušší stavební práce v režii města, poskytování služeb pro občany (sekání zahrad, vyklizení objektů, zpracování dřeva, "hodinový manžel"... (MZ 5). Zvyšování kompetencí řeší až do jara 2020 spíše najímáním zkušených řemeslníků (3) (byl problém najít vhodný kurz na zedníka) následně je navázána spolupráce s místním učilištěm (MZ7) a vytvořen kurz pro zedníky, dlaždiče, svářeče.

Projekt rovněž reagoval na chybějící tvůrčí a řídicí kapacitu na straně úřadu (vymyšlení systematizace a projektů) - konkr. v oblasti správy majetku (komentář ke schématu aktérů, 190709) a od začátku měl osvětový rozměr: pomocí příběhů úspěchu ukázat dlouhodobě nezaměstnaným, že změna je možná. To vedlo i ke změně v postoji starosty, velkou motivaci hledat komplexní řešení provázela přísnost a zásluhové vidění. Starosta se také postupně s projektem silně identifikoval. Na začátku starosta dělal současně i "mistra výroby" a zároveň svého druhu sociálního pracovníka v přímém styku s pracovníky VPP, to LK v červenci 2019 komentoval jako neudržitelné, bylo potřeba nechat jej delegovat tuto práci na někoho jiného, oslovil proto svého bývalého zaměstnance, který nastoupil od září 2019. **Celkově se podařilo městu poskytnout metodickou, i morální podporu.** LK aktivně vyjednával se starostou, psal granty a vysvětloval principy projektu dalším institucionálním aktérům.

V neposlední řadě příběh implementace je také příběhem krystalizací názorů vedení města, které se postupně od restriktivního vidění politiky zaměstnanosti posunulo k širší a mnohem nuancovanější perspektivě.

Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení

Oslovení aktéři vyzdvihují jak metodický přínos projektu, tak i klíčovou roli pozice a motivace starosty. Starosta byl v implementaci projektu silně osobně angažovaný, také ho zvolil jako hlavní téma svého mandátu. Na druhou stranu Hanušovice jako periferní obec trpí nedostatkem absorpční kapacity v podobě podpůrné sítě poskytovatelů služeb.

"Nejtěžší, co je v tom projektu najít, tak ne ty nezaměstnaný dlouhodobě, ale ty lidi, co to s nima budou dělat. Je to opravdu těžká, jak psychicky, práce na ty lidi, tak i vědomostně. Ty tam nemůžeš mít člověka jenom řemeslníka, to musí být trošku, musí mít i to sociální citění, musí umět pracovat s lidma a to jsou v podstatě takový ti nejlepší lidi, vysoce kvalifikovaní. A ty musíš sehnat pro tuhle práci, takže, neříkám,



že je to poslání, ale je to něco navíc než práce. Je to ...v podstatě ty tomu obětuješ daleko víc, než musíš."
(zastupující politickou reprezentaci)

Klíčovým hybatelem byl také vliv metodika projektu Karla Nováka. Tento příklad ukazuje důležitost neformálních kontaktů a osobního nastavení.

"Kluci maj zase cigárový kontakty, Marek s Karlem. Takže ty si nějak jako u cigára sedli, protože u stolu si nikdy nesedli podle mě. A plus to Slovensko, že se teda Marek přesvědčil, že se mají dobře. Že se tady naši občané, kteří říkaj., že je okrádaj cigáni a že cigáni jsou hrozní, tak jim povídá "bud'te rádi co máte." (LK)

Místní praxe komplexní podpory: Rysy, podmínky a limity

Implementace v Hanušovicích narazila na několik klíčových bariér. Jedna to bylo **nouze o kvalifikované soc. pracovníky** (s kompetencí dluhového poradenství) v regionu, trvalo měsíce, než našli pro komplexní podporu stěžejní pracovníci, která umí integrovat různé úrovně podpory, má respektující přístup a dovede aktivně udržovat vztahy mezi jednotlivými stranami zapojenými do systému prostupného zaměstnávání. Další podstatnou bariérou byla harmonizace harmonogramů vícezdrojového financování a správná komunikace administrativních důsledků tohoto modelu směrem k zaměstnaným lidem, administrativní chyby mohou znepréhledňovat systém prostupka pro "uživatele" - a ohrožovat tak jeho důvěryhodnost.

Naopak silnou stránkou bylo to, že projekt začalo implementovat nové zastupitelstvo nezátížené minulostí a zvolilo jej jako jednu ze svých vlajkových lodí. Přestože do prostupného zaměstnávání odvážně zapojili i osoby pod 18 let. Tak zejména mladší ročníky preferují více práci načerno či peníze na ruku, což podle oslovených více koresponduje s životní fází, ve které se nacházejí.

Velkým limitem byl podle LK i rasismus zaměstnanců potenciálních zaměstnavatelů, v minulosti například velká místní firma musela zrušit nabídku místa závozníka, protože se seknuli řidiči, že s Romy pracovat prostě nebudou a hrozili výpovědí.

Zhodnocení úspěšnosti projektu optikou vztahu analytické a implementační části projektu

Nikdo z oslovených nevedl nic, v čem by se mu nedostávalo znalostních podkladů. Projekt, resp. do něj zapojené "metodické authority", poskytly zároveň poznatky klíčové pro nastavení systému podpory - jakkoli bylo odevzdávání této znalostí především neformální.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Jak hledání příležitostí pro nasazení pracovní čety při správě obecního majetku, tak **mapování vhodných partnerů** pro "matching" zaměstnavatelů s vhodnými uchazeči z řad pracovníků H-pointu probíhaly naproti tomu ryze neformálním "vytipováváním".

Pokud jde o **výstupy analytické fáze** projektu DPVO, těch do léta 2020 Hanušovičtí aktéři pravděpodobně příliš nevyužili. LK sice ocenil funkce v rámci projektu vzniklé kalkulačky "Daně, dávky, exekuce", učinil tak ale v minulém čase, kalkulačka se po krátkém testovacím režimu zasekla ve fázi aktualizace a vychytávání chyb, v němž je doposud. Vedení ÚP například nevědělo ani o *Mapě nezaměstnanosti a sociální nejistoty*, ani o webu *Zaměstnávám.cz*, který prezentuje dobré praxe a navádí zájemce na konkrétní metodické a finanční nástroje.

Jediným znalostním výstupem, který našel v Hanušovicích hmatatelný ohlas, je popis dobré praxe pracovní čety MAS Brdy-Vltava, ze kterého se do "Příběhu obce" dostal popis pozice pracovního kouče a vysvětlení významu zpětné vazby pro úspěch programu tréninkového zaměstnávání.



MAS Brdy-Vltava

Region leží ve Středočeském kraji, na území dvou bývalých okresů (Příbram a Praha-západ). Většina z 31 obcí leží na území dalších strukturálně se překrývajících celků (ORP Dobříš, Svaz obcí Dobříšska a Novoknínska, Svazek obcí Střední Povltaví) a co do koordinace a do značné míry i poskytování sociálních služeb je spravuje Místní akční skupina (MAS) Brdy-Vltava. Blízkost lokality k hlavnímu městu bohužel produkuje množství nevýhod, jako zhoršování finanční dostupnosti bydlení, omezené možnosti pracovního uplatnění pro lidi, kteří nemohou cestovat za prací (35 % ekonomicky aktivních zaměstnaných dojíždí za zaměstnáním do Prahy, či Příbrami)³ i obecně chudou nabídku pracovních příležitostí. Sever a západ území (blízkost D4) charakterizuje dobrá dopravní dostupnost do velkých měst, sociální vybavenost a velmi nízká nezaměstnanost (blížící se 0 a 0 %).

„...tady v regionu je tolik volných míst, že je úplně ku podivu, že je tady vůbec někdo nezaměstnaný... a myslím jenom takový ty lidi, který jsou zdravý, nejsou hendikepovaný, není jim nic... Když se podíváte tam na Bobcat (firma distribuující stavebních strojů), na všechny tyhle podniky, tak ty pořád tam nabíraj, pořád sháněj spoustu lidí. Takže je jako divný, že vůbec někdo je na Úřadu práce dlouhodobě nezaměstnaný...“ (zastupující NNO)

Oproti tomu se jihovýchod území (vnitřní periferie) místy až vylidňuje, dopravní dostupnost, produkce pracovních příležitostí, i nezaměstnanost jsou zde nejhorší (JV 4,48 oproti S 2.9ž/Z 2.93). (Příběh regionu)

Cílová skupina (CS) je v lokalitě zastoupena pestře z hlediska všech typů znevýhodnění, kromě etnického. Z hlediska nejčastějších hendikepů se jedná o: materiální chudobu, exekuce, problémy v soužití, rodinné konflikty, domácí násilí, nedostatečná péče o děti, závislosti, psychické obtíže. V rámci území roste počet osob s psychiatrickými onemocněními (Příběh regionu, rozhovory se zástupci NNO) a současně taktéž počet lidí, kteří jsou tzv. mimo systém. Díky zpřísněným podmínkám na ÚP vypadávají tito lidé z evidence uchazečů o zaměstnání a rovněž ztrácí nárok na podporu (nedodržení podmínek ÚP, zvýšená administrativa, typizované poukázky, v kterých se vyplácí část hmotní nouze není všude v obchodech akceptovaná). Tato situace vede k práci na černo, neplacení zdrav. a soc. pojištění, zadlužování a v důsledku obtížné zaměstnatelnosti, a tedy prohlubování sociální vyloučenosti. (Příběh regionu, rozhovory s ÚP, SO, zastupující NNO)

Z analytických výstupů zpracované lokální koordinátorkou i našich rozhovorů, realizovaných s klíčovými poskytovateli sociálních služeb (SS) a politickou reprezentací obcí regionu plyne, že je

³ Příběh regionu



v oblasti **nedostatečně řešeno bydlení** (prostupné a dostupné bydlení, sociální bydlení, chráněné bydlení, azylový dům pro jednotlivce, krizový byt – existuje zde pouze městské byty + byty zvláštního určení). Žádosti o byty dalece převyšují jejich nabídku, což taktéž souvisí s tím, že je zde bydlení obtížně finančně dostupné. Co se **zaměstnanosti** týká, velmi limitované jsou pracovní příležitosti pro CS, stejně jako systém prostupného zaměstnávání, pracovní coaching, u VPP na obcích chybí sociální práce); **denní centrum** (místo, kde by smysluplně trávili čas osoby se ZP, nezaměstnaní, nepřizpůsobiví – např. nácvik pracovních a jiných návyků, pomoc se zařizováním běžných záležitostí, nízkoprahové denní centrum pro dospělé/komunitní centrum), **šatník, vývařovna, potravinová pomoc, terénní pracovní/pracovnice** (na celé ORP 2,5 úvazku, přičemž pouze jedna z pracovnic má kapacitu vyjízdit do terénu). Díky tomu zde, i po posílení SO o 1 úvazek (2020), není dostatečná kapacita pro komplexnější a dlouhodobější intervence, které mají potenciál situaci klienta vyřešit v celém rozsahu. Dále zde chybí **sdílená pracovní místa, krátké úvazky**, které by mohli pomoci pečujícím.

Poskytovatele v regionu tvoří zejména několik velmi dobře etablovaných NNO. Patří mezi ně: *MAS Brdy-Vltava o.p.s* (komplexní projekt na podporu zaměstnanosti), *Charita Starý Knín* (podpora zaměstnanosti v rámci šicí dílny Rukama nohama, rekvalifikace, podpůrné aktivity, dluhová poradna a SAS pro rodiny s dětmi), *Magdaléna o.p.s.* (služby osobám závislým na návykových látkách), *Stéblo z.s.* (služby pro osoby s mentálním a dalším zdravotním postižením), *Úřad práce – hmotná nouze, Úřad práce – zaměstnanost, Sociální odbor města Dobříše, Obce regionu.*

Cíl projektu v rámci lokality byl dvojitý.

Jednak šlo o to: „dát MAS prostor pro reflexi svých aktivit zaměřených na CS; pomoci jim sesbírat data“ (realizující projekt) – tzn. podpořit kapacitu MAS v tom, aby mohla vytvořit propagační materiály o projektu pracovní čety pro obce. K tomu bylo potřeba, aby byl: „*zmapován životní a zejména pracovní příběh těch, kteří projektem sdílené čety prošli, jak je to pracovně posunulo, jaký byl dopad těchto aktivit*“. (podklady pro MZ 5) Na základě konkrétních „**příběhů pozitivní změny**“ (poklady pro MZ 5), bylo cílem argumentovat nutnost většího (minimálně finančního, ideálně ve smyslu navýšení jejich participace na KP) zapojení. Projekt v lokalitě sestával tedy ze: „*sběru příběhů pro starosty, aby viděli konkrétní pozitivní případy*“ (LK, zápis schůze LK 10/2019), respektive: „*šlo o to, aby starostové vnímali sociální dopad, který má pro tyto lidi zaměstnání*“. (realizující projekt)

Dle zaměstnankyně SPOT (realizující příběhy pozitivní změny) by ale hlavní výstup projektu v lokalitě (**Publikace pro obce**⁴, jejíž nejrozsáhlejší část zabírají právě zpracované příběhy pozitivní změny) měl

⁴<https://www.pracevobci.cz/upload/studies/22/Brdy-Vltava-final.pdf?fbclid=IwAR3LBhtYVfWVJgUeOdMyM016-171JF32MGwWAMI7d1yiNp6WziaRv6IYU71>



mít dvě linie, přičemž: „jedna linie byla udělat tuhle brožuru **pro starosty**. A druhá linie byla udělat to **pro ostatní neziskovky a jiný organizace**, který by z toho chtěly vyjít, jako takovej inspirační materiál. Takže ta brožura měla mít nějaký 2 linie, jednu pro ty starosty, taková jednodušší, aby se v tom nemuseli nějak pročítat a pak druhá, spíš přílohová část, měla spočívat v tom určitým návodu, jak k tomu přistupovat nebo čemu se vyhnout, čeho si všímat.“ (realizující projekt v lokalitě – SPOT)

Druhým z cílů bylo sdílení zkušeností MAS s realizačním týmem projektu i ostatními lokálními koordinátory. MAS Brdy-Vltava funguje v lokalitě již čtrnáct let jako silný a etablovaný hráč místní sociální politiky, vyvinula strategie spolupráce s ostatními aktéry sítě, ale zejména, má sedmiletou zkušenost s výstavbou komplexní podpory, jejíž centrálním bodem je pracovní četa, která funguje díky komunikaci s více než dvacítkou starostek a starostů z regionu, které jí, využívali či využívají. Tak byla MAS Brdy-Vltava vhodným partnerem, spíše nežli cílovou lokalitou pro implementaci poznatků z analytické části, který mohl projektu poskytnout data, dokumenty a konzultace o/na základě své zkušenosti s provozováním poradenství a pracovní čety, prostřednictvím vyjednávání s politickou reprezentací velkého množství obcí v regionu i čerpání grantů.

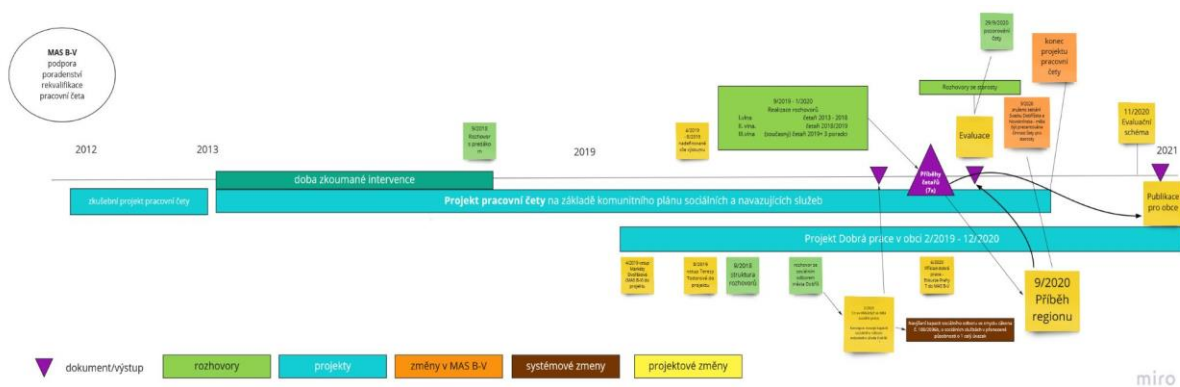
Je zde patrná **kontradikce v cílech MAS Brdy-Vltava a projektu Dobrá práce v Obci**. MAS Brdy-Vltava usiluje o to, aby četa fungovala i nadále (v posledním rozhovoru se ukázalo, že i nezávisle na rozsáhlejší finanční podporu obcí v regionu) v podobném režimu jako doposud, což znamená, že si obce budou objednávat konkrétní práci (obstarávání zeleně, údržba lesů, malování plotů...), kde jejich úloha v aktivní politice zaměstnávání končí. Zatímco cíl projektu je umožnit vznik platformy pro aktivní vytváření pracovních míst na úrovni obce – tj. delegovat více působnosti na samotné obce, ne koncentrovat tuto agendu v rámci jedné neziskové organizace.

Shrneme-li to, výstupy z aktivit realizovaných v rámci MAS Brdy-Vltava **přispívají** do projektu především **poskytnutím sondy do fungování pracovní čety**, projektem zaměřeným na dostupné zaměstnávání (ustavené 2013), ve vztahu ke které v průběhu let docházelo ke zdokonalování komplexní podpory (zejména zprostředkované samotnou MAS). Realizace projektu tak v této lokalitě do velké míry slouží jako zmapování **příkladu dobré praxe**. Dále poskytují tyto výstupy vhled do specifické situace, kdy má MAS suverénní, dlouhodobě budované, postavení v rámci lokální sítě sociálních služeb. Ta se vyznačuje tím, že je zde MAS hlavním aktérem koordinace i poskytování sociálních služeb.



Chronologie realizace

Obrázek č. 7 Grafické znázornění realizace projektu v rámci lokality



První pokusná verze pracovní čety byla uskutečněna v roce 2012. Na to navázal projekt pracovní čety z roku 2013, který běžel kontinuálně až do konce října tohoto roku (2020), kdy byl znovu obnoven. Mezi roky 2013 a 2018 četou jako klientů prošlo dohromady 80 lidí a v období od roku 2018 dalších zhruba 35. Kromě pracovní čety nabízí MAS Brdy-Vltava v oblasti podpory dlouhodobě nezaměstnaných také rekvalifikační kurzy a širokou škálu poradenství. Spolupráce MAS Brdy-Vltava a DpvO začala později než u jiných lokalit, v dubnu 2019 zapojením LK do projektu. Do srpna 2019 probíhá pak vyjednávání podoby spolupráce a definování cílů zapojení lokality do projektu mezi SPOT a MAS, co vyústí ve vznik aktivity mapování příběhů pozitivní změny absolventů čety. Na zhotovení příběhů se do týmu přibírá pracovnice SPOT realizující „příběhy pozitivní změny“, navrhuje se spolu s dvěma členy realizačního týmu (SPOT) a LK (MAS Brdy-Vltava) struktura a cíl plánovaných rozhovorů. První vlna realizace rozhovorů s bývalými četaři probíhá na podzim 2019. Vybírali se všichni, kteří úspěšně prošli projektem čety, byli dohledatelní a jejichž angažmá v četě uběhl více než rok (argument: nejsilnější výpovědní hodnota o přínosu účasti v pracovní četě na uplatnění na trhu práce). Později se rozšiřuje vzorek o další dvě tzv. vlny. V druhé se dělají rozhovory s dalšími dvěma bývalými četaři (působící v četě kolem roku 2019) a ve třetí vlně se 3 poradci a 6 stávajícími četaři. V období na přelomu 2019/2020 LK uskutečňuje: „*šetření s vedoucí Sociálního odboru města Dobříše, vedoucími komisí města k sociální oblasti a poskytovateli sociálních služeb k výkonu sociální práce v ORP Dobříš*“ (podklady pro MZ 6), na jehož základě vznikají dva důležité dokumenty: *Co se dělá, když se dělá sociální práce* a *Koncepce rozvoje kapacit sociálního odboru městského úřadu Dobříš*.

Na základě realizovaného šetření a komunikace s vedením města dochází k navýšení kapacit sociálního odboru ve smyslu zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v přenesené působnosti o 1 celý úvazek. V létě 2020 se skupina z Prahy 7: LK, třech lidí ze sociálního odboru a dvou radní vydává na exkurzi do MAS Brdy-Vltava za účelem obeznámení se s příkladem „dobré praxe“.



V období 6/2020–9/2020 se provedla valná část evaluačního šetření. Po snaze kontaktovat všech 31 zastupujících politické reprezentace obcí regionu MAS jsme dokončili 11 rozhovorů. V září se kvůli situaci zapříčiněnou restrikcemi v souvislosti COVID-19 pandemie, ruší setkání Svazku obcí Dobříšska a Novoknínska, které mělo být ve vztahu k projektu, i evaluaci klíčovou událostí. LK zde plánovala prezentovat příběhy četařů a rozšířit povědomí o tom, co všechno účast v četě obnáší (snaha o budování sociální citlivosti a budování komplexního pohledu na situaci dlouhodobě nezaměstnaných a potřebné podpory). V tomto období se také dopisuje Příběh regionu (9/2020), končí projekt pracovní čty (10/2020) a dopisuje se Publikace pro obce.

Zhodnocení úspěšnosti projektu na úrovni lokality: limity a potenciál pro zlepšení

Pro region Brdy-Vltava je specifická jistá **nezávislost na projektu DPvO** způsobena více faktory: pozdějším vstupem do projektu, již existujícím institucionálním ukotvením, prolínáním se vícerych agend, cílů a praxí. Místní akční skupina (dále MAS) Brdy-Vltava s lokální koordinátorkou vstoupila do projektu jako poslední a měla částečně také sloužit jako **příklad dobré praxe** (vzor) jak dělat politiku zaměstnanosti zaměřenou na praxi poskytování komplexní podpory dlouhodobě nezaměstnaným. Současně projekt Dobré práce v této lokalitě navazuje na již existující aktivitu MAS Brdy-Vltava a vstupuje do již rozvržené sítě vztahů zúčastněných aktéru sociální politiky, což se odráží v povaze začlenění projektu, v problematičnosti zhodnocování účinnosti/úspěšnosti probíhajících aktivit (součinnost vícerych aktivit). **“Etablovanost/ zakořeněnost”** MAS jako aktéra v tak malém prostoru sociální politiky (každý zná každého) představuje dvousečnou zbraň. MAS Brdy-Vltava poskytuje/poskytla projektu v této lokalitě náhled k fungování pracovní čty (inventář zkušeností, ověřených praxí, postupů i nefunkčních/neúspěšných pokusů) spolu s aktivovanou sítí kontaktů, navázaných spoluprací. Současně se ukazuje/ukazovalo, že víceleté působení MAS Brdy-Vltava v této lokalitě se sebou přináší kromě vlastních cílů a strategií naplňování, již **rozprostřenou/zanesenou vztahovou dynamiku** propletenou vzájemnými sympatiemi, antipatiemi, kamarádstvím, rodinností a ne-kolegialitou/ne-profesionalitou. Tato situace – postavení MAS Brdy-Vltava v projektu jako příklad dobré praxe má zcela konstitutivní efekt na podobu realizace projektu v lokalitě i následnou evaluaci. Mimo tyto podmínky (nastavení) není možné hodnotit dopady projektu v této lokalitě - tzn. tyto podmínky se částečně stávají předmětem evaluace.

Fungování čty je zkoumáno a vyhodnocováno z valné části **ex-post** (převážně období fungování čty 2013-2018) a nepřímo prostřednictvím tzv. individualizovaných příběhu (jednotlivé případy reflexe komplexní podpory z pohledu zaměstnanců čty). Časový odstup od působení v četě teoreticky



umožňuje komplexněji nahlížet a zhodnocovat úspěšnost a širě poskytnuté podpory, současně může častěji docházet k ztrátě kontextuálních dat a situačních postřehů.

V **synchrónním čase** sloužila lokalita MAS Brdy-Vltava jako **příklad dobré praxe**: na základě zdejší zkušenosti s provozováním pracovní čety a přílehlého poradenství i rekvalifikace byly poskytovány realizačnímu týmu projektu i lokálním koordinátorům pro ostatní lokality příklady fungujících strategií pro nastavení a realizaci komplexní podpory. Zkušenosti s ověřenými strategiemi byly sdílené prostřednictvím schůzí lokálních koordinátorů, výstupů lokální koordinátorky na online konferenci Dobré práce i prostřednictvím exkurze zástupců lokálních koordinátorů, dvou radních, třech pracovníků SO a zástupce úklidové firmy 7U z Prahy 7.

Pracovnice realizující rozhovory a návazné „Příběhy pozitivní změny“ projekt hodnotí jako úspěšný ve smyslu zviditelnění příběhů lidí, kteří pracovní četou MAS prošli i ve smyslu vytvoření materiálů, které by mohly sloužit jak dalším NNO, tak politické reprezentace jako inspirační zdroje implementace podobných projektů.

Z hlediska LK byl projekt v regionu úspěšný, jelikož MAS získala (personální i finanční) zdroje na tvorbu „Příběhů pozitivní změny“ – které umožnili MAS získat zpětnou vazbu na fungování čety právě z pozice podpořených osob, i na tvorbu propagačních materiálů (Publikace pro obce), které jsou ony příběhy součástí a která umožní zprostředkovat politické reprezentaci obcí komplexnější informace o fungování čety a potřebách zapojení obce.

Z hlediska projektu poskytla LK ve vztahu ke své pozici vedoucí projektu pracovní čety oporu pro nastavení podobných intervencí v jiných lokalitách i ve smyslu upozorňování na úskalí tohoto nastavení. Příklad dobré praxe zde tak nemá, ani v průběhu projektu neměl sloužit jako příklad ideální intervence, ale jako umožnění vzhledu do funkčního projektu prostupného vzdělávání, které je stále ve stavu *work-in-progress*.

Z našeho hlediska je největším přínosem realizace projektu v této lokalitě případová studie místního nastavení komplexní podpory ve vztahu k pracovní četě MAS Brdy-Vltava, jejímuž hodnocení se věnujeme v následující kapitole.

Místní praxe komplexní podpory: Rysy, podmínky, limity

Vzhledem k tomu, že nejvíce dat ke komplexní podpoře máme ve vztahu pracovní čety MAS Brdy-Vltava, i tomu, že právě tento projekt byl pro DPvO využíván jako příklad dobré praxe, věnujeme se právě nastavení KP ve vztahu k povaze fungování pracovní čety MAS Brdy-Vltava v samostatné (následující) kapitole.



NNO jako klíčový hráč sociální politiky: silné stránky

Etablovanost a kontinuita práce MAS jako podmínka fungování KP

Charakter lokálního nastavení komplexní podpory je dán zejména historicky, ve vedení přitom stojí stále stejní lidé, maximálně se střídají mezi organizacemi. Odtud také rodinné vazby v síti sociálních služeb. Kontinuita a etablovanost, dotýkající se i komplexní podpory v regionu, např. azylový dům má psychologa, charita dluhovou poradnu, právníka, terapeutku/sociální psycholožku (vše i pro veřejnost), má významné přednosti. Zejména se jedná o vyšší potenciál mobilizace lokálních institucí v situaci potřeby:

„asi na přelomu roku 2012/2013...se měnil systém na vyplácení dávek... 3 měsíce... lidi byli úplně bez peněz, bylo to úplně zoufalý...Takže jsme přemýšleli co ...by se dalo dělat. Dělali jsme sbírky...jedna škola udělala sbírku trvanlivých potravin pro děti, ta ředitelka toho dokázala využít tý situace pro takovej pro-sociální program... A já jsem si říkala... co by mohli dělat, aby to bylo nízkoprahový, nízkonákladový po všech stránkách a co by někdo z nás uměl. A tak mi z toho vyšlo, že budeme šít“.
(zastupující NNO)

Sociální služby v regionu vyrůstají organicky díky etablovanosti a kontinuitě přítomnosti aktérů, zdola, reagují na potřeby sociodemograficky se proměňující populace. Současně je zde osobní charakter většiny vazeb v rámci sítě poskytovatelů sociálních služeb výhodou: *„když jste vytižený, tak je otravný volat někomu, koho neznáte, ale zavolat někomu, koho znáte, to není jako přítěž“* (zástupce NNO), i nevýhodou pro ty, kteří takové osobní vazby postrádají, například když se: *„tady z tý sociálky neozývají“.* (zástupce NNO) **V rámci silných vazeb sítě NNO spolupracují, inspirují se od sebe, co do strategie komplexní podpory, podílejí se na komplexní podpoře jednotlivců (NNO, umožňující VS pak „úspěšné“ absolventy „posílají“ do čety) vypomáhají si s financováním projektů, i s řešením konkrétních situací týkajících se jednotlivců z CS.**

Efektivnější alokace prostředků

Jednou ze silných stránek lokálního nastavení sítě je silná pozice MAS ve vztahu k ostatním aktérům sociální politiky způsobena kumulací pracovních rolí ředitelky MAS a LK (zejména přístup k sociálnímu fondu a rozhodování o přerozdělování finančních prostředků do SS) a dlouholetým působením (etablovaností), z čeho plyne bohatá zkušenost (know-how) s děláním sociální práce a znalost vztahů uvnitř sítě. V praxi to mnohokrát vede k tomu, že peníze jsou cíleně směřovány na určité místo efektivněji, eliminovány od administrativní zátěže na straně žadatelů o finanční příspěvky. Město rozděluje 3,6 mil. mezi sociální služby podporu kultury a sportu. Část na SS jde do sociálního fondu, který spravuje MAS, část přímo poskytovatelům.



„Oni (poskytovatelé SS) si dokonce třeba v letošním roce mohli vybrat, jestli podají žádost zvláště do grantového fondu města, nebo se obrátí na MASku... pro nás...a i pro ně (SS) by bylo možná jednodušší, kdyby je MASka obešla. Ona umí ty žádosti zpracovat a předpřipravila by je za ně. My jako město aktivně ty žádosti za ty žadatele nevyplňujeme, takže to je pro ně komplikovanější, že musí být schopni vyplnit 2stránkovou žádost a doložit na co to chtějí... Letos se sešlo požadavků na dvojnásobnou částku, než která se rozdělovala, takže pak dojdete k tomu, že někomu se nedá nic, někomu se to zkrátí na polovinu...“ (zastupující politické reprezentace)

Zjednodušení a zkvalitnění KP

Povaha místní sítě je utvářena **vztahy neformální povahy**, či už jde o rodinné vazby, přátelské vazby, nebo zprostředkované známosti (od vidění/ z vyprávění), spolu s pozicí MAS v síti SS vede také v některých případech k zjednodušení a zkvalitnění procesu komplexní podpory. Vzájemná komunikace mezi aktéry SP, informovanost o potřebách občanů na obecní úrovni a následní propojenost na instituci, která zabezpečuje daný typ sociální služby zkracuje celkový čas mezi rozpoznáním sociálního ohrožení až po uskutečnění konkrétní pomoci.

„...jeden pan starosta, tak ten prostě má takovýho Vašíčka obecního a furt nám o něm jako říká, jestli bysme ho jako nemohli zapojit, jo, a poslal nám ho vyloženě, protože to je jeho občan, o kterém on ví, že je v obtížný situaci...pan starosta se třeba jako opravdu se zapojí tak, že on nám řekne...jo, ten podnět nepřijde z Úřadu práce, ale přijde z tý obce. A to si myslím, že je jako hrozně fajn, jakoby ten kontakt s tím občanem a to porozumění těm...“ (LK)

V některých případech rodinný charakter vazeb založen na důvěře vyústí v oboustranně aktivní řešení KP, i participaci na procesu rozhodování o budoucnosti poskytovatelů SS v regionu.

(z ÚP, odd. Hmotná nouze) „...nám třeba i volají, když něco jakoby potřebujou, nějaký papíry nebo tohlencto už **jsme domluvený, že si to vlastně posíláme navzájem**. Asi je tam otevřenější komunikace, ale je to tím, že ta paní z tý hmotný nouze je zapojená do toho procesu plánování.“ (LK)

NNO jako klíčový hráč sociální politiky: limity

Omezená kontrola činnosti poskytovatelů SS

Slabými stránkami se v takto nastavené síti stávají právě ty, které jinde vystupují jako silné. Princip rodinnosti negeneruje jenom efektivnější a dobře zacílenou komplexní podporu, ale také v mnohých případech narušuje žádoucí poměr odpovědností a pravomocí plynoucí z daného typu vztahu (např. žadatel-poskytovatel sociální služby). Přemíra důvěry se tak může odrážet v **omezené kontrole činnosti sociálních aktérů** a způsobovat dysfunkci KP, co můžeme vidět na případě čerpání přerozdělovaných



financí ze sociálního fondu. „Jeden z poskytovatelů SS nevyčerpal asi 3 mil z 12 mil, který se přerozdělovali pro celý region.“ (LK)

Stagnace sítě SS

Rodinnost se může také podepisovat na kostnatění sítě sociálních aktérů, a tak limitovat dynamiku této sítě. Jedná se zejména o ty případy, kdy se aktéři točí pořád ve stejných kruzích, „hledí si svého“ a nevyužívají propojení s jinými aktéry kromě těch zaběhlých. Takto nastavená síť se hůř adaptuje na vzniklé změny a mobilizuje v situacích, kdy je naopak nutné, navázat spolupráci, tam, kde ještě neprobíhala.

„...je to propojený, ale nevyužívá se ta propojenost. Je to opravdu o lidech. ...Já, co chodím na to, co LK dělala takovýto **plánování**, chodili jsme tam 2x do měsíce **všichni poskytovatelé** tady v okolí, ale **nikdy se to už potom dál nepropojilo**. Vždycky se tam řeklo, co je potřeba a akorát se navyšovaly ty kapacity. Podle těch potřeb se navýšila SASce, ale potom už to nejde... (PROČ) ...nás nikdo nekontaktuje, že má **klienty**. My si je **vyhledáváme sami**, ale to nejde donekonečna...“ (zástupující NNO)

Kumulace a provázanost rolí MAS: Napětí mezi osobní a profesionální povahou vztahů v síti KP

Jako hlavní **problém** realizace komplexní podpory v lokalitě ve vztahu k fungování MAS a její spolupráci s ostatními lokálními aktéry v síti koordinace poskytování sociálních služeb shledáváme napětí mezi osobní a profesionální povahou vztahů ať už v rámci projektů MAS či v rámci zmíněné sítě. Emblematickým příkladem tohoto typu tření, které definuje **balancování mezi profesním odstupem a emoční angažovaností**, je samotné fungování pracovní čety. Snaha o vytvoření podpůrného prostředí, rovný až kamarádský přístup a vkládaná důvěra je tím, co četaři nejvíce oceňují. Ve vztahu k cíli dostupného zaměstnávání může ale být samotný tento přístup kontraproduktivní. Neosobní pracovní trh a jeho kompetitivní náboj tak v důsledku mohou působit ještě exkluzivněji a více nepřátelsky.

Dalším ohniskem napětí je **kumulace a provázanost rolí** vedení MAS Brdy-Vltava, která implikuje mísení jednotlivých agend, nejasně vytyčené pravomoci a odpovědnosti. To v praxi generuje vícero úskalí. Jednak to potenciálně limituje kapacitu věnovat se plně koordinaci podpory dlouhodobě nezaměstnaných, rovněž sráží pocit transparentnosti některých aktivit, které samo vedení MAS v oblasti sociální politiky v lokalitě zastává. Zastupující MAS je jednak vedoucí osobou v oblasti plánování sociálních služeb v regionu, rozdělování finančních prostředků mezi jednotlivé subjekty poskytující sociální služby, i vedoucí projektů podpory pro dlouhodobě nezaměstnané (četa, poradenství, rekvalifikace), což často v praxi zahrnuje i sociální práci. Povaha působení lokální koordinátorky se tak vyznačuje napětím mezi její politickou rolí, která do značné míry odvisí od osobních vazeb a rolí sociální pracovnice, kde se propojuje obrovské množství vynaloženého úsilí a velká míra osobní/emoční



zainteresovanosti (rodinný podnik), což se ve výsledku ukazuje jako možný zdroj polarizačního efektu. Široký manévrovací prostor, přístup k prostředkům a početná řada nástrojů umožňuje posilovat pozici MAS v síti vztahů a efektivně naplňovat určené cíle komplexní podpory, současně se to, v kombinaci s přílišnou osobní účastí, podílí na vznikajícím napětím s dalšími místními aktéry sociální politiky (SP). Ve výsledku to rozděluje prostor na ty, kteří spolupracují (a pomáhají naplňovat cíle MAS), a ty kteří nespolečně pracují. Zakořeněnost lokální koordinátorky – její dlouholeté působení v lokalitě v oblasti sociálních služeb tak vytváří limitace dynamiky této sítě.

Jednostranná distribuce zodpovědnosti za podpořené osoby

Jako poslední limitaci zdejšího fungování komplexní podpory považujeme přemíru zodpovědnosti za podpořené osoby, která není v důsledku výše popsaného mechanismu fungování KP v lokalitě (v rámci čtyř MAS) rovnoměrně distribuována na všechny aktéry sítě. Je zřejmé, že jak pozice vedoucí projektu pracovní čety, tak pozice předáka jsou ve zkoumaném regionu obsazené lidmi, kteří i přes jejich hluboké zakořenění v síti komplexní podpory (další poskytovatelé mimo MAS, poradci v rámci MAS ad.) by pro vlastní komfortní výkon práce potřebovali více podpory, příp. lepší provázanost se subjekty, jejichž aktérství by v síti komplexní podpory získalo větší prostor - aby “nevisela” takřka veškerá odpovědnost za podpořené osoby na vedoucí projektu a předákovi.

Zhodnocení podmínek přenositelnosti úspěšných intervencí do jiných kontextů

Co se funkčnosti modelu pracovní čety v rámci zkoumané lokality - resp. přenositelnosti tohoto modelu za předpokladu, že se bude jednat o podobně nastavený region (co do potenciálu rekrutace jednak pracovníků, jednak příjemců “služeb” čety), je zásadním aspektem **dobře odvedená práce, s kterou jsou spokojeni odběratel, který práci zadával (obec) tak i samotní četa.** „(...)tuto službu hodnotím velmi pozitivně, jak z pohledu obce coby odběratele služby, tak i velmi pravděpodobně z pohledu udržování zaměstnanosti v regionu. Práce četou prováděné jsou vždy v termínu a dohodnuté kvalitě.“ (emailová korespondence zastupující politickou reprezentaci) Kromě využívání čety z důvodu nízké ceny (**800 korun za den** je daleko pod tržní cenu), by měla pracovní četa splňovat jisté **standardy pracovního výkonu, které by obstály i v srovnání s jinými poskytovateli podobných služeb.** Obce, které využívají služby čety, zmiňovali, že „je to pro ně výhodné, že na takový typ nárazové práce by nikoho sehnali“, nebo, že „jim MAS pomáhá s různými dotacemi a řeší za ně sociální oblast“, takže využívání pracovní čety je v jednom balíku s dalšími službami (benefity), které ze spolupráce s MAS plynou. Takto nastavený vztah MAS s okolními obcemi je zatížen asymetriemi (obec se ve vztahu k pracovní četě/v oblasti dlouhodobé nezaměstnanosti výrazněji neangažuje, kromě poskytování pracovních příležitostí a minimálního financování; zato přispívá do sociálního



fondu⁵) a je otázkou nakolik se tento model dá přenést bez toho, aby se využívání pracovní čety pojilo s dalšími výhodami, které plynou z pozice MAS (potažmo LK) v lokální síti SP.

Jak se pak role lokální koordinátorky, kouče, specifika lokality a povaha lokální sítě SP podepisují na vztahové dynamice, „úspěšnosti“ čety a přenositelnosti tohoto modelu do potenciálně jinak nastaveného prostředí? Pracovní četa v regionu Brdech-Vltava (ne)funguje v různé míře v různých oblastech právě kvůli a navzdory výše zmíněným podmínkám přenositelnosti. Silná pozice a zakořeněnost lokální koordinátorky působí obojím směrem – zlepšuje vyjednávací pozici a tím usnadňuje síťování v regionu, zároveň limituje dynamiku sítě směrem k novým spolupracím a zakřivuje terén nakumulovaným kapitálem. Role kouče garantuje spokojenost obcí s četou, zároveň jeho silné postavení a vůdčí charakter může omezovat dynamiku uvnitř pracovní čety (znemožňuje větší přerozdělování pravomocí, odpovědností a úkolů). Obě výrazné role se mohou utvářet a fungovat právě kvůli povaze lokální sítě SP a charakteru dané lokality. Důležitou formativní skutečností pracovní čety MAS je role příkladové pracovní čety (úvodního stupně prostupného zaměstnávání). Důkazem toho je také exkurze představitelů za Prahu 7 do MAS Brdy – Vltava, kde jim byla četa prezentována jako vzorový model dobré praxe.

Co se tedy přenositelnosti tohoto modelu týká, je závislá na provázání rolí vedení pracovní čety, co do etablovanosti ve smyslu vytvořených vazeb s dalšími poskytovateli, zastupujícími státní správy i politickou reprezentací, jejichž spolupráce je, jak se i ve vztahu k ostatním projektům (např. k pilotnímu projektu pracovní čety na Praze 7 ukazuje), klíčová. Další podmínkou je všestrannost předáka pracovní čety, který je nejen obratným mistrem takřka ve všech typech prací, které podpořené osoby v rámci čety vykonávají, ale který současně musí být i dobrým sociálním pracovníkem (jak z výpovědí zastupujících zaměstnavatelé i politickou reprezentaci, taktéž zaměstnávající osoby dlouhodobě vyloučené z pracovního trhu vyplývá), ve smyslu obratnosti ve specifické personalistické práci s lidmi, majícími kombinaci několika znevýhodnění.

⁵ Dříve podporovali potřebné v obci přímo. (zastupující politickou reprezentaci)



Pracovní četa: analýza případu dobré praxe

Jako příklad dobré praxe, který dlouhodobě funguje v regionu MAS Brdy-Vltava a který taktéž v rámci projektu sloužil jako inspirace a zdroj opory pro intervence v ostatních lokalitách zde předkládáme analýzu pracovní čety MAS Brdy-Vltava. V následujícím textu se proto zaměřujeme na vykreslení povahy fungování tohoto projektu, podmínky pro jeho realizaci a jeho limity.

Tak, jak koncept **komplexní podpory** chápe projekt Dobré práce v obci, jde především o vystavení individualizované sítě podpory kolem klienta (příjematele sociální služby) na základě jeho vlastních potřeb a životní situace. (zápis ze schůze se SPOT 4/6/2020) Důležitá je koordinace (soulad) péče a zapojení, a prosazení přání a potřeb klienta v procesu spolupráce.

„Tam nešlo jenom o tu posekanou trávu, ale vlastně i o nějaký budování toho jejich vnitřního já, ukotvení a nastavení vůči té práci...(...)je to o tom, vykonávat něco dobře, poctivě a sám ze sebe. Prostě nějaká perspektiva se jim začala ukazovat“. (realizující projekt v lokalitě) Kromě **vztahu k práci se se dle pracovnice SPOT proměňuje klientovi i vztah k sobě samému**, hledáním vnitřní motivace a budováním náhledu na dění kolem sebe. Ideálním výsledkem je pak celková stabilizace (ukotvení) klienta a poskytnutí potřebné perspektivy na vlastní život a rozhodování. Účastníci čety to komentují jako nastartování či nakopnutí vpřed. *„Tak hlavně to sebevědomí, a prostě jsem si jistější ve svém životě, už vlastně vim, co chci. A prostě jdu si za svým cílem“.* (četařka Margita, PpO)

O pracovní četě MAS Brdy-Vltava⁶

O systém komplexní podpory, tak jak ho definuje DPvO již pár let usiluje činnost pracovní čety MAS Brdy-Vltava, která vznikla na základě komunitního plánování sociálních a návazných služeb, v rámci kterého bylo zjištěno, že v území chybí nabídka dostupného zaměstnání s podporou pro osoby znevýhodněné na trhu práce.

Projekt je určen pro osoby, které jsou vedené Úřadem práce ČR v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 5 měsíců, ve věku od 55 do 64 let včetně, nebo osobám dlouhodobě či opakovaně nezaměstnaným, co znamená uchazečům o zaměstnání evidovaným na ÚP ČR nepřetržitě déle než 1 rok a uchazečům o zaměstnání, jejichž doba evidence na ÚP ČR dosáhla v posledních 2 letech souhrnné délky 12 měsíců. Od března 2020 se CS rozšířila o lidi se základním vzděláním. (PpO)

⁶<http://www.brdy-vltava.cz/HLAVNI-OBLASTI/SOCIALNI-OBLAST/PROJEKT-PODPORA-ZAMESTNANOSTI-OSOB-OHROZENYCH-SOCIALNIM-VYLOUCENIM-V-REGIONU-BRDY-VLTAVA/>



Pracovní četa je realizována v rámci projektu podpory dlouhodobě nezaměstnaných (registrační číslo projektu CZ.03.1.48/0.0/0.0/17_075/0009236) a je financována z Evropského sociálního fondu (ESFČR). Její hlavní pracovní náplní je úklid a údržba veřejných prostor v místních obcích (vyžínání trávy, náletových dřevin, výsadbu a údržbu zeleně, úklid obce apod). „*Ale spíš děláme pro menší obce, který si nemůžou dovolit mít zaměstnance vlastní, tak to jsou takový ty obce, co mají našponované rozpočet, takže my tam přijedeme a uděláme tam třeba týden práce na jaře a týden práce na podzim. A oni mají zeleň hotovou. Protože by je to vyšlo hodně drahé, kdyby tam měli mít někoho, kdo by tam dělal pořádek*“.
(zastupující NNO, předák, PpO)

Tréninkové místo – spojení práce a podpůrné sítě⁷

„*Po nasednutí do auta, ..., jsem se hned představila a řekla jim... že je neplánuji vyslyšet ani hodnotit jejich pracovní výkony. Spíš si chci udělat obrázek, jak to v četě chodí. Neodpovídají, jenom se nedůvěřivě stáhli... Celou cestu byli ticho, zatímco předák jim něco neustále vykládal. O dalším členovi čety, kterého budou muset vyhodit, protože se již 5krát za sebou neukázal v práci ani na dohodnutých schůzkách, a také o dnešní náplni práce. Vedoucí čety má lesnické vzdělání, a navíc má v tom osobní zalíbení, takže celou cestu říkal o tom, jak si hezky přichystáme ohradu pro vysazování stromků, jaké stromky se tam budou sázet a proč, kolik, se jich tam vejde, jak je důležité přemýšlet o výstavbě lesa ze širší perspektivy lesního ekosystému atd. Chtěl abychom byli nejen obeznámeni s tím, co nás čeká, ale taky abychom tomu nějak rozuměli, věděli, proč děláme co. Prej to pak dává daleko větší smysl*“.
(terénní poznámky, den v četě)

Smyslem tzv. tréninkového pracovního místa, jakožto úvodního stupně dostupného zaměstnávání, je celková stabilizace a aktivizace účastníků čety – osvojení nebo prohloubení sociálních a pracovních návyků, postupné zvyšování práceschopnosti ve smyslu počtu pracovních úkolů, zlepšení komunikačních schopností a dosažení určité míry sebevědomí a motivace. Pro dosažení tohoto cíle je samotná práce v četě doplněna také doprovodnými sociálními službami: „*Voni vás jako motivují. Oni jakoby vám dali nějakou injekci – já na to mám se zvednout, pracovat. Nemůžu tady sedět v koutě, dyť mám dvě děti, tak já tady nemůžu sedět v koutě a brečet a čekat na to, až někdo přijde a řekne ježiš ty si takovej chudáček náš, já ti dám na nájem*“.
(četařka Lenka)

Tato fáze by měla trvat maximálně 12 měsíců a je založena na principu **prostupnosti**, což znamená, že finální metou je to, aby si účastníci čety našli zaměstnání na volném trhu práce.⁸ „*Principem dostupného zaměstnávání je postupná návaznost několika nástrojů podpory uchazeče o zaměstnání,*

⁷Pokud je uvedeno jen jméno četaře/ četařky, zdroj: Příběh pozitivní praxe disk google Obce, Brdy-Vltava.

⁸<https://www.mistniackniskupiny.cz/blog/marketa-dvorakova-mas-brdy-vltava-brdska-pracovni-ceta-dava-moznost-znovu-pracovat/>



kteří umožní postupný rozvoj jeho pracovních dovedností a pozvolnou adaptaci na nové podmínky a nároky. Realizace prostupného zaměstnávání vyžaduje komplexní spolupráci aktérů na více úrovních (úřad práce, zaměstnavatelé, NNO, obec)⁹, v případě pracovní čety to zajišťuje MAS Brdy-Vltava.

Příkladem této praxe je Albert, který prošel četou v roce 2019 a díky společné práci s průvodkyní a referencím vyplývajícím z pracovních výkonů odváděných v četě získal po skončení svého působení v četě návazné zaměstnání, ve kterém je dosud. „*Já myslím, že to je dobrý, ten projekt pomáhá lidem shánět nějakou jinou, kvalitnější práci a seberealizovat se*“. (četař Albert)

Principy tréninkového místa

Během let praxe s provozováním pracovní čety se z hlediska MAS postupně destilovaly hlavní principy, na kterých je nutné vystavět činnost pracovní čety (prostupného zaměstnávání), pokud má fungovat. Jde o **zajištění vhodných podmínek pro výkon práce, přítomnost kouče** na pracovišti, **motivaci, smysluplnost práce a propojení podpory a práce**. Tyto principy jsou sepsány v Příběhu regionu (2020) a též v Publikaci pro Obce (2021).

O těchto principech je také možné uvažovat jako o předpokladech/podmínkách přenositelnosti modelu do jiné sítě aktéru SP. Současné není možné nahlížet na funkčnost modelu pracovní čety odtržené od sítě vztahů, v kterých se realizuje. **Ústřední roli v „modelu“ pak nezastává přítomnost jakéhokoli kouče na pracovišti, ale přesněji přítomnost kouče/předáka s vysokou přesností, výkonností a vůdčím rysem**. Stejně tak nejde hodnotit pracovní četou bez přítomnosti LK jako specifického typu lokální koordinátorky se silným postavením a širokým manévrovacím polem v síti vztahů, na pozadí, kterých komplexní podpora uskutečňuje.

Principy pracovní čety: (1) Zajištění vhodných podmínek pro výkon práce; (2) Kouč přítomen na pracovišti; (3) Motivace – (a) zkušenost důvěry a ocenění ze strany kouče, poradců a starostů; (b) pestrost vykonávaných činností a míst výkonu práce, (c) příjem; (4) Smysluplná práce a (5) Propojení podpory a práce.

⁹<http://zamestnavam.pracevobci.cz/chci-pripravit-a-podporovat-zamestnance/prostupne-zamestnavani/>



Výstavba sítě komplexní podpory

„...je samozřejmě důležitý, naučit ty lidi nějakému vztahu k té práci, ale vlastně spousta těch lidí nemá vztah ani sama k sobě. Takže se ukázalo jako hodně důležitý potom to psychologický poradenství, kde vlastně ty lidi hledali sami sebe. Ono to zní, jako teďko všude motivační knížky “Najdi sám sebe”, ale kupují si to lidi, který mají de facto úžasnej život nebo normální, ale tyhle ty lidi mají vlastně divnej zmatenej život, jsou úplně vykořeněný z toho, co pro nás je třeba normální a prostě žijou ze dne na den, když to tak řeknu...“. (realizující projekt v lokalitě)

Kromě poskytování práce je „pobyt“ v četě doprovázen podpurným programem na vícero úrovních (rekvalifikační kurzy, individuální i skupinové motivační aktivity, dluhové poradenství, psychosociální poradenství, adiktologie, průvodce hledáním práce a s ní spojenou technickou podporou a administrativou). Díky kombinaci různých forem podpory cílí na poskytnutí možnosti změny lidem, kteří byli dlouhodobě zacykleni v dočasných, nejistých a nekvalitních formách zaměstnání. Jeden z účastníků čety popisuje propletenost jednotlivých bariér a jak je náročné se z toho cyklu neúspěchů vymanit. *„Je to prostě strašně složitý vždycky to někde začít a zkusit jakoby začít znova, že jo, celkově jako prostě, jak najít práci, tak bydlení, vztah nebo...pak, když je to všechno najednou, tak je to pak vždycky tak akorát na sesypání, jo.“* (četař Pavel) Četa tedy funguje jako přestupní stanice vybavena hustou sítí podpurných aktivit na cestě za tržním zaměstnáním.

Úskalí: odchod z čety a co bude dál

Pro tento proces je zcela zásadní odhadnout jakou míru (délka účasti, intenzita a rozsah motivace a poradenství) podpory daný četař potřebuje (vysoce individuální), a kdy je třeba zaměstnance posunout z pracovní čety na volný trh práce. S tím se pojí křehkost a problematičnost dvou hraničních situací – délky pobytu v četě a vstupu/odchodu z čety. *„Protože oni tam vpluli, teď se tam zapracovali, zjistili, že vlastně ty..., že i se svejma osmi zubama a prostě blbým přístupem a dětma v děcáku třeba, tak jsou najednou přijatý, někdo jim dává peníze, někdo se k nim chová jako k lidem, a teď jsme vlastně do nich začali šťourat, že vlastně tohle skončí. To není jako že teď ten život takovejhle má být“.* (zastupující NNO, PpO)

Většina četařů si od vstupu do čety nic moc neslibuje (rovněž jako od většiny událostí v jejich životě), natož ne nalezení stabilní placené práce v dostupné vzdálenosti a započítání oddlužování. Spíše se ukázalo, že v počátcích se mnoho účastníků obává negativní nálepky spojené s prací typu VPP. *„Šla jsem do té čety první den jako úplně s odporem...Že já jsem sociální případ a že já nechci být ten sociální případ...já jako socka pudu někam, tam se o mě budou starat, já úplně nenávidím, když mě někdo lituje...“* (četařka Petra, PpO)



Naopak, nejčastější motivací je znovu navazování sociálních kontaktů – vyjít z osamělosti, jít dělat cokoli, jen člověk nemusel „sedět doma“. Z rozhovorů s četaři a poradci se také ukázalo, že nejvíce choulostivým okamžikem v celém projektu je zvládnutí **odchodu z čety**, jak pro úspěšnost projektu, tak pro samotné četaře, kteří „...*musí vystoupit z komfortní zóny a pokusit se uspět v neznámém prostředí, což je velmi stresující a náročná situace*“. (PpO) Účastníci mnohokrát zakoušejí strach z nejisté budoucnosti a pocit opětovného vykořenění v momentu opouštění pracovní čety, který se může proměnit i do pocitu zrady („*já, jsem je jako nenáviděla, že jsem musela skončit*“). (četařka Petra, PpO) „*Ideálnost prostředí tréninkového místa, kde vás každý chápe, rozumí vašim problémům a potřebám a respektuje je, je pro většinu lákavější než odchod do neznáma, kde se musí člověk spoléhat sám na sebe. Proto by většina klientů upřednostnila setrvat v četě i přes nízkou mzdu*“. (PpO, 45)

Poskytování následné podpory jako řešení?

V průběhu trvání projektu se také ukázalo, jak vysoce žádoucí je poskytovat účastníkům projektu i následnou podporu (po odchodu z čety). Jednak proto, aby byl eliminován výše zmíněný pocit opuštění a strachu, a také došlo k upevnění započatých stabilizačních procesů. „*Bývalý účastníci projektu mohou nadále využívat nabídku skupinových a individuálních sezení a udržovat tak kontakt s odbornými poradci, kteří je nadále motivují v hledání vhodného zaměstnání či ještě lépe v udržení již získaného zaměstnání. Během skupinových sezení mají navíc příležitost setkat se s novými účastníky projektu a ověřit si vlastní pokrok. Jejich úspěch navíc může mít pozitivní vliv na aktuální účastníky projektu a přínos tak může být oboustranný. Možnost neztratit plně kontakt s podpůrnými prvky, které projekt poskytuje, se ukazuje jako velmi důležitý a účastníci projektu ho často využívají*“. (PpO, 45)

Gender jako základní proměnná

Projektem již prošlo kolem sedmdesáti osob, a to v období od roku 2013 do 2019 (PpO, 10). Kdybychom do toho započítaly také lidi, které se zúčastnili rekvalifikačních kurzů a ty, kteří čerpali různé druhy poradenství, číslo by se vyšplhalo na 115 (dosud)¹⁰. Jedná se o muže i ženy různých věkových kategorií. Pracovní četa je tak věkově i genderově heterogenní. Méně jsou zastoupeny pouze ženy mladšího věku cca do 30 let. „*Mnoho věcí však mají společných. Většina musela ve svých životech překonávat velké nesnáze a jedním z důsledků bylo, že se jim nedařilo nalézt stabilní pracovní uplatnění. Mají tak zkušenost z více zaměstnání*“. (PpO, 8) Porovnáme-li povahu životních situací četařů a četařek na

10 <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1x2wZMckb46Dj9VLuuWGFMPaCx2wtGzLt/edit#gid=1538344014>

(v PpO je uvedeno „kolem 70 osob“ mezi 2013 a 2019, v tabulce, kterou jsme získaly od LK 11/2020 je uvedeno 80 osob (2013-2018), kterážto počet LK komentuje v telefonickém rozhovoru 11/2020, že se doposud navýšil na konečné číslo cca 115 lidí)



základě genderu, ukázalo se, že ženy častokrát čelily mnohonásobnějším bariérám vzhledem k nalezení zaměstnání na trhu práce, související se skutečností, že se ve většině případů nestarali jen o sebe, ale také o děti (nebo usilovaly o jejich opětovné získání do péče).

„...ty ženský ještě měly na krku děti, a byly na to samy a většinou ty chlapi jim nechali dluhy a třeba zažily nějaký domácí násilí... a k tomu třeba 2-4 děti a teď prostě s těma dětma nemůžete do práce, ty školky fungujou nějak od-do, ale žádnýho zaměstnavatele nezajímá, že vy potřebujete v půl 4 odejít, abyste do 4 stihly vyzvednout dítě. A teď ještě není jistý, jestli seženete práci tak, aby vám stačila půlhodina na odejít z práce a vyzvednutí dětí a taky školky fungujou od 8, takže většina zaměstnání začíná dřív a tadyta republika není nastavená na nějaký menší úvazky moc, chtěj všichni plnej úvazek, takže ty ženský, ty jsou podle mě úplně v pytli. Ty chlapi, ty se de facto starali sami o sebe prostě. Kolikrát ještě bydleli třeba i u maminky“. (realizující projekt v lokalitě)

Role obce v KP

Naším výchozím bodem je vzájemná závislost obcí a projektu čety, ve smyslu: obec poskytuje prostor pro uskutečnění práce čety (zadává práci), stejně jako se podílí na fungování čety finančně (hradí náklady na pracovní četu, které zbývají po projektových dotacích). (MZ 5) Na rozdíl od citovaného výňatku z podkladů pro monitorovací zprávu 5, byla ale dotovanost větší části nákladů čety strategií uplatnění čety v obcích, nikoli naopak, že by četa byla obcím nabídnuta a až na základě výzkumu mezi politickou reprezentací obcí. **Model spolupodílení se obce na projektu prostupného zaměstnávání považujeme za funkční, současně, vzhledem k tomu že je třeba vyrovnat se komerční konkurenci považujeme tuto situaci za jedinou možnou v rámci současného nastavení SP.**

Obce figurují jako zadavatelé práce, kterou četa v regionu vykonává, dle webu MAS se: „jen díky úzké spolupráci s obcemi se společně vytváří systém podpory zaměstnávání dlouhodobě znevýhodněných osob“¹¹, nicméně na základě námi vytvořených dat (zejména rozhovorů s/e místo/starostkami a místo/starosty v regionu) obce nijak významně na podpoře neparticipují, figurují především jako poskytovatelé pracovní příležitosti pro četu. Konkrétně to funguje tak, že si jednotlivé obce sjednají termín příjezdu čety (většinou týden), resp. vyberou si z volných termínů vytižené pracovní skupiny. Náplň práce je různorodá od údržby zeleně, sázení stromků až po malování plotů školky. Po odvedení zadané práce následuje kontrola ze strany obce (starosty/starostky/pověřený(ho) úředníka/úřednice) a finanční kompenzace práce, která se pohybuje stále (i přes navýšení) hluboce pod tržní cenou takových prací. Pracovní četa odvádí práci typicky na místech, které obec nestačí z kapacitních důvodů obstarávat.

¹¹<https://www.mistniackniskupiny.cz/blog/marketa-dvorakova-mas-brdy-vltava-brdska-pracovni-ceta-dava-moznost-znovu-pracovat/>



Přidanou hodnotou je z pohledu MAS potenciálně to, že četa může částečně řešit dlouhodobou nezaměstnanost v rámci dané obce. Pro četaře je zejména důležité projevení důvěry zejména z pozice vnější autority, která hodnotí vykonanou práci. „*Takže tam třeba od toho kouče trošku sledovali to, že v jeho zájmu je, je trošku pochválit, aby je motivoval. Takže občas tam i zaznívalo: „jestli on to nedělá nějak cíleně, aby s náma trošku manipuloval.“ Zatímco od těch starostů, těm bylo ukradený, jestli ten člověk si někde řezal žíly nebo žil na chodníku nebo co s nim bylo, jeho zajímalo, jestli on posekal trávu. Takže tam oni cítili takový objektivní úspěch ve chvíli, kdy je pochválili ty starostové nebo někdo z té obce“.* (realizující projekt v lokalitě)

„*Každá obec má jako své zaměstnance, že jo na tom výboru, který se tam vo to staraj, že jo, tak si myslim, že to každému přišlo takový ze začátku jakoby zbytečný nebo to, že to asi zvládnou sami, ale pak, když viděli, že to vopravdu funguje...“.* (četař Pavel)

Pohled politické reprezentace obcí na pracovní četu je ale povětšinou omezený na vykonávání finančně výhodné správy obecního majetku. Na zástupce cílové skupiny zřídka pohlížejí komplexně, ve vztahu k jejich sociálnímu znevýhodnění, často je spojují s lidmi, co se u nich v obci „potulují na náměstí a obtěžují veřejný prostor svou existencí.“ (terénní poznámky z rozhovoru se zastupující politickou reprezentací)

Vztah zastupujících politickou reprezentací k pracovní četě MAS definuje jistá pragmatičnost, nevymykající se tržní logice. Četu vnímají z 90 % jako službu, jako levnou pracovní sílu, která je díky předákovu spolehlivá. Vzhledem ke značnému podhodnocení práce čety (díky částečnému pokrytí nákladů z dotací) - za denní práci čety obec zaplatí 800 Kč, jsou (místo)starostky a starostové potenciálně ochotni platit více, ale většinou pouze o tolik, aby se jim to stále vyplatilo. Výjimku v této logice tvoří pak ty obce, kterým obecní zeleň „přerůstá přes hlavu“.

„*...já fakt obdivuju toho pana X (předáka), kterej je vede ty lidi, protože ty lidi jsou fakt jako hodně specifický, jo ...neni s nima ta spolupráce úplně jednoduchá a když to řeknu takhle, tak on vlastně dělá tu práci s nima, nebo s tou částí těch sekáčů, když tady máte víc úkolů, třeba my jsme teďka repasovali nebo opravovali kontejnery na bioodpad a tak, tak oni byli rozdělení na skupiny, takže jedna skupina sekala trávu, s nima byl on, kde sekal taky a pak byly další skupinky, který měly jiný úkoly. A jakmile těm lidem nestojíte u zadku, tak jim okamžitě všechno upadne z rukou prostě, přestávají dělat, jo. Jak jim nedáte prostě úkol, kterej můžete číselně vyhodnotit, jako splněno/nesplněno, tak je to prostě problém.“* (zastupující politickou reprezentací)

Nedostatečná kapacita pracovní čety

Potřeby regionu nicméně daleko převyšují personální, a tedy i časové kapacity čety, jak z rozhovorů se zastupujícími politickou reprezentací i s pracujícími MAS vyplývá. Četu pak buď á priori, nebo



v důsledku právě jejich nedostatečných kapacit nevyužívají ty větší obce, které mají v rozpočtu i personálně prostor buď na zřízení vlastní čety, nebo na nasmlouvání firmy zajišťující technické služby.

„My když jsme tu kapacitu neměli, tak jsme si je taky brali. A řekl bych, že to jsou pracovití lidi. A my jsme větší obec, takže si toho můžeme dovolit relativně vícero, jako v rámci těch finančních prostředků. Ale jsou tady obce, že na to nemaj a v rámci tohohle ta četa je perfektní“. (zastupující politickou reprezentaci)

V důsledku nedostatečného “přílivu” lidí na VPP z ÚP (pracovníci/ pracovnice “posílají” lidi do čety jen, pokud sami uznají za vhodné, že mají možnost ve smyslu jejich pracovních návyků v četě se uchytit + působení pracovníků čety je časově omezené a to v závislosti na stavu naplnění indikátorů definované projektem, jako délce pobytu podpořené osoby na ÚP), i v důsledku nedostatečných personálních kapacit MAS (jeden předák a další v nedohlednu, kvůli limitovaným finančním zdrojům v projektu, ale zejména limitované nabídky tak specifickým způsobem kvalifikovaných pracovníků/ pracovnic v regionu) je četa značně neflexibilní a tím nedokáže reagovat na dynamické potřeby obcí v regionu. Což v důsledku může i znamenat ztrátu poptávky po jejích službách, vzhledem k tomu, že se někteří zastupující politickou reprezentaci vyjadřovali, že plánují vymyslet trvalejší řešení.

„Ale když třeba zavolám nějakou mimořádku, že mi teda onemocní údržbář, nebo že prostě nemám posekanou trávu z různých důvodů, tak jako se jim tam určitě nenacpu, jo, že by mohli přijet prostě a udělat to“. (zastupující politickou reprezentaci)

(Místo)starostky a (místo)starostové se často nechávali slyšet, že by četu rádi využívali více. Konkrétně se jednalo o poptávku po práci čety **mimo sezonu** ve smyslu např. odklizení sněhu v zimě.

“Pro mě by bylo úplně ideální, kdyby my jsme mohli tu MASku, resp. tu pracovní četu, mohli používat prostě kontinuálně a častěji, abych nemusela mít prostě v obci nějakou údržbu permanentní nebo něco takovýho, jo. Takže v praxi to probíhá tak, že třeba 2x do roka nám tady posekaj trávu, ale protože to samozřejmě není vůbec dostatečný, tak musím k tomu mít ještě prostě další lidi, který to zajišťujou tuhleto činnost, jo“. (zastupující politickou reprezentaci)

Většina z dotazované politické reprezentace by ráda najímala četu častěji, minimálně **tříkrát do roka na delší časové úseky než je týden**. Četa totiž obstarává obce typicky dvakrát za rok vždy sedm dní.

U větších obcí je poptávka ještě větší, ve smyslu „**kontinuální a pravidelné**“ (zastupující politickou reprezentaci) potřeby.

Někteří zastupující politickou reprezentaci (1/3) obcí se dokonce vyjádřili ve smyslu možnosti zřízení trvalé pracovní pozice pro CS, většinou nabízejí práci zaměřenou na péči o zeleň na dohodu. HPP nabízí pouze jedna obec z dotazovaných. Nicméně v tomto idealistickém obrazu nezapomíná na to, že k



zaměstnání člověka s kombinovanými hendikepy by bylo potřeba jeho pevné zapuštění do KP, což by vyžadovalo zřízení pozice předáka (pro několik obcí dohromady např.), další navýšení personálních kapacit terénní sociální práce SO, či navýšení rozpočtu MAS Brdy-Vltava ve smyslu poradenství (psychosociální, zaměstnávání), ideálně všechno současně.

Silné stránky fungování pracovní čety (poradenství)

Mezi silné stránky fungování pracovní čety patří (z hlediska organizace) **husté zasíťování a propojení s obcemi a NNO** působícími v regionu. MAS se svými čtrnáctiletými zkušenostmi, implikujícími stabilní pozici v rámci SP, funguje úspěšně ve vztahu umístování lidí, kteří si prošli veřejnou službou do čety, i podporu zprostředkování zaměstnání pro klienty jiných NNO. „... *jsou schopný sehnat... protože já jsem za nima poslal pár známejch a všem sehnali místo.*“ (zastupující NNO)

Co se týče hodnocení samotných četařů, nejvíce pozitivně zdůrazňovali **rodinné prostředí, roli kouče, přínos individuálních a skupinových poradenství, příjemný kolektiv, následnou pomoc s hledáním navazujícího zaměstnání a pocit z dobře odvedené práce**. Účastníci projektu popisují četu převážně v termínech rodinnosti, jako prostředí přijímající, chápavé, vstřícné, rovné a podpůrné. „*Nesoudili nebo tohle, jak říkám, my byli malá rodina každej tam byl s nějakým problémem. Tam nepřišli, ty jsi taková, ty jsi taková, seber se a di. My se tam neodstrkovali, právě naopak jsme se ještě drželi a pomáhali jsme si. Já si myslím, že tak to má bejt (...)* (Četa) *byla taková, jak bych to řekla, rodinná.*“ (četařka Petra)

Na „rodinném prostředí“ se významně podílí **role kouče/předáka**, který s účastníky projektu tráví nejvíce času a propojuje různé úrovně komplexní podpory. Komunikuje jak s četaři, tak s odborníky poskytujícími odbornou souběžnou cílenou podporu a podílí se na vytipování následného vhodného zaměření účastníků na trhu práce. Klíčové místo zastává při organizaci práce účastníků podpory a zároveň je aktivním účastníkem vývoje jednotlivých účastníků projektu. Jeho zpětná vazba na odvedenou práci i vkládaná důvěra pozitivně motivuje četaře. „*On mi prostě kolikrát řekl: „Prostě na tebe se můžu spolehnout a vím to.“ A dal mi to najevo a prostě dal mi důvěru a to, to mě bavilo*“ (četařka Petra). Kromě pozice autority (odborný dohled nad prací, garance kvality odvedené práce jak pro četaře, tak pro zástupce obce), působí v četě také jako „řadový četař“, který s nimi plní úkoly bez výjimky. Jeho odvedená práce působí na ostatní účastníky projektu jako vzorový příklad a pozitivně je disciplinuje. Sám kouč vnímá svojí pozici „být příkladem“ za klíčovou v utváření vztahu účastníků k samotným práci, ale i k ostatním kolegům v pracovní četě. „*Když jako viděj váš případ, že prostě jdete do práce a prostě vopravdu makáte a jste v půl devátý zpocenej, tak pak jim je třeba blbý nedělat. Já vám říkám, jít příkladem, nesmíte jim radit, musíte prostě dělat a případně ukázat, no*“ (předák) To ilustruje i nadcházející útržek z terénních poznámek jednoho dne čety, které jsme realizovali.



„Nacházeli jsme se uvnitř ohrady, kterou bylo potřeba „naparcelovat“ (připravit k sázení stromků). Předák vzal klacek a ukazoval nám, jak to budeme dělat. Klacek byl naší standardizovanou vzdáleností mezi stromky a sprejem jsme měli zaznačit místa, kde se to bude sázet po obvodě ohrady...a pak to přibližně spočítat, kolik se tam toho asi vejde. Trochu trvalo Margitě a Adamovi, než začali rozumět, co teda mají dělat. Přiznám se, mě taky. Po ránu mi to moc nemyslí a předák vypadal jako by už byl vzhůru půl dne, a byl na vrcholu pracovní produktivity. Adam si všiml mého úžasu a s úsměvem řekl: „jojo, ten chlap pracuje tak za tři, někdy se pořádně zapotím, abych mu stačil. Přece jenom mám pár let do důchodu.“ Mezitím už předák všechno přichystal a jelo se na věc. Za tu malou chvíli pozorování čtyři mi bylo jasné, že pokud je předák součástí čtyři, tak se udělá, všechno to, co se slíbí, a pořádně.“ (terénní poznámky, den v četě)

Dalším často zmiňovaným benefitem práce v četě, byl **kolektiv**. To, že se cítili mezi ostatními četaři příjemně, se dle výpovědí, podepisovalo jednak na tom, že se těšili do práce, což také vedlo k spojení příjemného (kolektiv) s užitečným (práce), jak říká úvodní titulek Publikace pro Obce: „*Je to tak hezký, že máte práci, máte kolem sebe lidi*“ (PpO, 1). Jeden četařů to shrnuje následovně: „(...) prostě se mi s těma lidma dělalo dobře, člověk se tam těšil do práce někdy a na ty lidi, a to je si myslím to nejdůležitější, když se člověk těší do práce“ (četař Honza, PpO). Kromě toho, že být součástí kolektivu, je hodnotou samo o sobě, podílí se také na budování sociálních schopností, prohlubuje pocit vzájemnosti a naplňuje potřebu sdílení. „Tady byli ženský i chlapi, s některýma lidma se vidám do dneška. (...) měla jsem pocit, že mě někdo konečně rozumí“ (četařka Řeháková, PpO).

Valná většina účastníků hodnotí kladně podpůrnou síť, kterou vytváří spolupráce poradce/ poradkyně pro zaměstnávání, předáka a odborných poradců. Její podoba závisí na individuálních potřebách účastníků projektu. Každý si najde to, co je u něj nejpalčivější, na čem je potřeba pracovat. Pro někoho to může být dluhové poradenství, pro jiného adiktologie a u někoho psychosociální poradenství, i když nejčastěji jde o kombinaci více zmíněných typů podpory v různé míře. „...motivační a podpůrné aktivity toho v sobě můžou hodně obsahovat. Takže tam jsem napasovala, co jsem cejtila jako potřebu, co vyplynulo nebo co oni sami mi řekli s tím aktuálním, s tím za mnou choděj, že aktuálně potřebují pomoc“ (poradkyně pro zaměstnávání). Účastníci uvádí, že jim poradenství pomohlo **zorientovat se ve vlastním životě**, poskládat si věci dohromady, jinak o nich přemýšlet („*Já postupem času, jak jsem přemýšlela o svém životě a tak, tak mi prostě docházely různé věci.*“ (četařka Jolana, PpO), **začít proces oddlužování** („*No hlavně se zbavit ted'ko těch dluhů, to je ted'ko moje největší priorita, že jo, a pak sehnat si nějaký normální bydlení, ne vázaný prací, že jo a tak dále.*“ (četař Pavel, PpO), nebo **nabýt sebevědomí a zlepšit komunikaci** s okolním světem („*No, že vlastně už jsem si pak začala víc věřit v tý komunikaci s těma lidma.*“ (četařka Kateřina, PpO).



Naproti tomu skupinové motivační aktivity se zaměřují na kultivaci pro četaře komfortního pracovního prostředí a pomáhají předcházet vzniku konfliktů, případně pomoci s jejich řešením. Důležitým prvkem tohoto procesu je z perspektivy četařů vymezení toho, jim je/ není příjemné, vyjadřování vlastního názoru a sdílení svých zkušeností a pocitů s ostatními. „*Naučila jsem se říkat ne. Prostě jako: „Ahoj, půjčíš mi pět set?“ „Ne.“ Prostě naučila jsem se nepůjčovat si peníze, naučila jsem se díky těm lidem, co byli kolem mě, abych každému nevěřila, (...) vůbec prostě, abych se dvakrát přesvědčila, jestli to je pravda. A taky jsem se tam naučila, že se i dokonce můžu na někoho spolehnout“* (četařka Lenka). K tomu, aby se účastníci skupinového poradenství nebáli o věcech mluvit před ostatními, je zapotřebí „*aby to bylo bezpečný, komunikovat to bezpečně, přihlásit se k individuálu, ale zároveň i ty skupinový věci, říct, že se mi něco v práci nelíbí, i na šéfa, tady totiž se to třicet let neumělo, a to jsem byla deset let na pracáku. Jsem tu nověj, že se mi nelíbí kolega, nebo že naopak se mi něco líbí, tak i na to musí bejt vytvořený nějaký bezpečí, a zároveň nějaká sebehodnota“* (zastupující NNO, PpO). Také se ukázalo, že důležitým aspektem je **nabytí pocitu, že v tom nejsou sami**. „*Vlastně dozvíte se, jaký maj oni problémy, jaký já mám problémy. A vlastně nějak se to tam pak řeší, že jo. (...), že ty problémy nemám jenom já, ale že je maj i lidi okolo.*“ (četařka Řeháková, PpO)

„*My jsme se někdy na těch skupinkách pohádali s kolegama a někdy jsme se chválili a někdy jsme si doporučovali, co dál, kdo a jak a co. Myslím si, že jo, že to má přínos, když se takhle ti lidi sejdou na poradě. Někdy to bylo nepříjemný, že se ptal (poradce) nebo jsme si museli odpovídat, a někdy to bylo takový, jako že jsme úplně v pohodě si o tom povídali.*“ (četařka Roubíčková, PpO)

Dalším zmíněným benefitem je **podpora při hledání navazujícího pracovního místa na volném pracovním trhu**. Jde o systematickou snahu, zejména pracovní poradkyně, ale i podpůrného týmu, najít účastníkovi návazné zaměstnání, pokud možno plynule ze zaměstnání tréninkového. S účastníky projektu se tedy v průběhu celého projektu pracovalo tak, aby bylo jasné, že cílem je, vrátit je na pracovní trh. A veškerá podpora k tomu také směřovala. „*Tohleto jsme docela důsledně drželi, a to i za cenu toho, že to vyvolávalo obrovskou úzkost. (...) Ven jako ve smyslu toho, že skončej a půjdou do NORMÁLNÍ práce.*“ (poradce, PpO)

Poskytovaná **podpora** je dvojího druhu: **technická** (zapůjčení telefonu, PC, přístup k internetu, předávání know-how v orientaci na pracovním trhu), **osobní asistence** (příprava životopisu, příprava na předpokládaný průběh pracovního pohovoru, podpora při pracovním pohovoru, podpora při tvorbě reálného sebehodnocení a víry v sebe sama, mapování vhodných pracovních příležitostí se snahou o propojení s potenciálními zaměstnavateli). (PpO, 40) Je důležité také zmínit, že dle výpovědí, se na individuálních sezeních řešilo ze začátku zejména to, co by chtěli účastníci čety dál dělat dál za práci. Mnohdy v tom byli ztraceni, neuměli uvažovat do budoucna a až různé podpůrné aktivity jim pomáhaly, se v tom zorientovat. „*Tam vlastně potom jak se dělal takovej ten test psychologickéj, že jo a mě tam*



vlastně vyšlo, že bych měla zaměřit na sociální sféru, a skončila jsem vlastně na sanatorce v tom soukromém zdravotnictví.“ (četařka Řeháková)

V neposlední řadě zdůrazňovali četaři **důležitost práce, pozitivního hodnocení pracovního výkonu a propojení práce a sebehodnocení**. Je třeba zmínit, že nejde jenom o samoúčelnou práci s hlavním cílem obnovit pracovní návyk. Zásadní dle je, aby si účastníci čety tuhle rovinu uvědomovali. Práce, kterou vykonávají, má smysl a je potřeba, aby byla dobře odvedená a následně adekvátně ohodnocená (slovně i finančně). Náplní čety je pak kromě samotné náplně práce, také budování vztahu k práci, a skrz pozitivní vyhodnocení pracovní činnosti, budování sebevědomí („*tohle umí udělat, tuhle situaci zvládnou*“).

„...jak jsem to posekal a můžu si jít domů na cígo nebo na pivo“, no ale pak vlastně si začali uvědomovat, že to, že to udělali dobře má nějakou hodnotu. A hodnota jejich práce dodávala sekundárně hodnotu jim samotným, jo.“ (realizující projekt v lokalitě)

Limitace fungování pracovní čety

Ze statistik účastníků projektu, analýzy dokumentů související s činností pracovní čety a provedených rozhovorů je patrné, že navzdory tomu, že se v pracovní četě usiluje o co nejkomplexnější podporu na mnoha úrovních, tak aby pomohla i těm nejhroženějším skupinám dlouhodobě nezaměstnaných s jejich posunem na trh práce, existují jisté hranice úspěšnosti, které je potřeba identifikovat a pracovat s nimi v následujících verzích podobných typů projektů. Jedná se jak o limitace ve vztahu k výstavbě (systémové) komplexní podpory, tak o brzdy „individuálního“ charakteru. V jednom rozhovoru zaznělo, že „**četa není pro každého**“ (TT, 29/7/2020). Vyžaduje od účastníka projektu jisté přednastavení (kapacitu měnit věci), v jehož základě musí být určitá míra otevřenosti, ochoty a vůle změnit podobu dosavadního života.

Individuální hendikepy

Znevýhodnění díky dlouhodobému podhodnocování

„Byli tam lidi, který tam šli, že by tu práci opravdu chtěli a asi od toho moc neočekávali od toho programu tady, ale pak se byli schopný jakoby chytout a měli radost, že to vyšlo. No a pak tam byli lidi, který prostě tam šli proto, že pracák něco vyžaduje nebo je tam někdo natlačil a vlastně jako nic nechtěj. TT, 29/7/2020). V mnohých případech byli, dle výpovědí, účastníci projektu hluboce podhodnocování (samí sebou, okolím, společností...), což vedlo k nedostatečně angažovanému postoji k vlastnímu životu a zabydlení se v tzv. "pozici oběti". Aby byl pobyt v četě „úspěšný“ bylo potřeba učit se pracovat s odpovědností a prohlubovat vlastní aktérství. „(...) bud' to jsou oběti sami sebe nebo



společnosti nebo systému a třeba pokud už ten člověk, když vezmu hypoteticky, tak dlouhodobým cílem by bylo přijmout zodpovědnost za to, jak se mám“. (zastupující NNO)

Je nutné podotknout, že i limitace individuálního charakteru mají významný systémový původ, kdy slovo „individuální“ odkazuje spíše k tomu, že se tyto omezení koncentrují/zviditelňují/kloubí v konkrétním (individuálním) člověku. *„Jednomu se tam stalo tohle, že přišel takhle třikrát o práci, že ta firma skončila, pak navíc mu ještě nějak těžce onemocněla žena, takže řešil tu manželku, takže tam jsou příběhy různé, no (tamtéž).* Také není možné úplně generalizovat vliv počátečního nastavení na úspěch/neúspěch v pracovní čtetě a následném umístění člověka na trhu práce. *„A pak jsou tam třeba ale lidi, který jsou mladý, vyšli ze školy a vůbec nemaj žádnou pracovní zkušenost. A daj si pár brigád a šup na pracák a nevědej, co se sebou. Takže ty je to taky schopný nastartovat, že tady zjistěj, že prostě ráno vstávám do práce, odvedu nějakou práci, když jí odvedu dobře, tak jsem nějakěj pochválenej a už prostě si zažijou nějakěj ten pracovní úspěch a dostanou nějakěj ten pravidelnej plat...“.* (tamtéž) U množství lidí hraje nejvýznamnější roli sebehodnocení.

Negativní vztah k práci

Klíčovým faktorem ovlivňující uchycení se v čtetě byl samotný **vztah účastníků projektu k práci** – jak dlouho jsou bez práce, zda někdy souvislý časový úsek pracovali, v jakých pracovních úvazcích se nacházeli, do jaké míry aspirují na nalezení placeného zaměstnání a jaká je jejich dosavadní pracovní zkušenosti. *„A to bylo asi nejvíc vidět na tý úplně poslední fázi těch lidí, co tady byli, to opravdu už byli lidi, který hodně dlouho neparovali a který už neměli vůbec ty návyky na tu práci a který...To už byl opravdu takovej ten škrálop, kterej opravdu už asi o tu práci zájem nemá, jo...“* (tamtéž)

„Říkám, já můžu mít práci, brát třeba o 2 tisíce míň, ale musí mě bavit ta práce. A ne že mě někdo bude honit jako v Bobcatu, honem rychle rychle, jak to dneska je moderní. To prostě mě nebaví, ztrácím motivaci a nemám to rád.“ (četař Albert)

Limitace ve vztahu ke KP

Míra podpory

Co se týče limitací ve vztahu k výstavbě komplexní podpory, nejproblematictějším místem celého procesu se ukazuje nastavení hranic podporných mechanismů. **Rozpoznat, co je tak akorát podpory, co moc a co málo, leží v jádru „úspěšnosti“ modelu.** *Každej ten člověk potřebuje (...) různě dlouhou dobu, aby potom, až od nás odejde, si pak tu práci mohl udržet nebo dělat dlouhodobě. A někdo to zvládne třeba za půl roku. Někdo potřebuje rok, rok a půl, třeba. A já si vždycky říkám, že je to podle toho, co jim nebylo dáno v nějaký fázi, kdy to potřebovali, tak to potom potřebujou doplnit. A u každého je to jiný, jinak dlouhý, takže i ta fáze toho, kdy se to kompenzuje, je jinak dlouhá.“* (autoři, PpO) Jde o



citlivou, vysoce individualizovanou záležitostí, proto nejde najít jeden univerzálně správný způsob nastavení KP. Nastavení hranic podpory se týká jak samotné **hustoty** obepínající sítě (různé druhy poradenství, individuálních, i skupinových motivačních aktivit), míry **hřejivosti** prostředí (v kontrastu s chladným na konkurenci postaveným tržním prostředím), tak i samotné **délky pobytu v čtetě**. „Druhej extrém je, že někdo si v tom začne jakoby hovět v tomhle systému (...). A už (...) je to kontraproduktivní potom, protože už se stává nekonkurenceschopnej, protože u nás je prostředí, který je podpůrný.“ (PpO)

Otázkou pak je, **jak tento hluboce individualizovaný aspekt, zakomponovat do modelu, a také nakolik systém sociální podpory, kvóty, kritéria a další kvantifikovatelné měřítka umožňují (znemožňují) přizpůsobit danou síť podpory individualizovaným potřebám jedince.** (...) *A my máme podmínky z toho ÚP tak, že třeba tu smlouvu dostaneme na půl roku, pak je musíme všechny propustit a najmout si jiný lidi. Bez ohledu na to, jestli ten člověk je prostě už nějakým způsobem posunutej nebo není posunutej.*“ (PpO). A i kdyby nestály v cestě žádné systémové omezení **síť** různě **personalizovat**, tak nemusí pevnost komplexní podpory fungovat tak jak očekáváme. Povaha jejího fungování odvisí od množství věcí současně (např. načasování, toho, jak jsou příjematelé podpory hluboce zakotveni v problémech, jaké jsou jejich momentální dispozice, jakými druhy kapitálu disponují), proto je nutné neustále počítat s prvkem nejistoty, selháním a **přerámovat koncept úspěšnosti**.

Limitace ve vztahu ke konkurenceschopnosti projektu a návrhy na zlepšení

Poslední dva body se věnují limitům pracovní čety z pohledu zaměstnání (jakožto organizátora i vykonavatele nasmlouvané práce). **Sledujeme schopnost čety obstát v „boji“ s tržní konkurencí a benefity, které z toho plynou jak pro zadavatele práce, tak pro účastníky čety. Narážíme na dvě mezní okolnosti. Za prvé, poptávka daleko přerůstá nabídku a za druhé, kvalita odvedené práce, a tak i do značné míry spokojených zaměstnavatelů stojí a padá na osobě předáka.**

Vztah tržní konkurenceschopnosti čety a kapacit předáka

„...my máme jenom omezený možnosti a kapacity tý čety, takže teď třeba to vypadá tak, že prostě ta čekací listina je hrozně dlouhá... myslím že zapojený jsou téměř všichni a kdo nejsou, tak už jako z kapacitních důvodů ani nemůžou bejt zapojený, jo, protože my vlastně máme jeden ten tým... máme problém spíš, že nestíháme, než že by o to zájem nebyl, ale je to daný vlastně téma podmínkama toho projektu, kdy ten jeden normo-den tý pracovní čety stojí 800 korun.“ (LK, 6/2020)



Obě zmíněné skutečnosti mají spíš potenciál časem přerůst v problém, než aby byly považovány *á priori* za problematické. Za jistých podmínek jsou naopak tyto situace vnímané jako pozitivní (zejména první). Když je poptávka vyšší než nabídka, znamená to, že je o pracovní četu zájem. Také to však může znamenat, že četa nemá nebo nebude mít kapacitu nasycovat potřeby všech nasmlouvaných obcí (využívajících služby pracovní čety), a tedy, že na někoho nezbude. Čekací listina se prodlužuje a časem stává, že si obec na obecní práce najde někoho jiného, i za cenu vyšší finanční odměny. Někoho, koho si není potřeba zajednat půl roku dopředu a kdo by mohl častěji a pravidelně pečovat o obecné majetek. Někteří představitelé obcí v rozhovorech uváděli, že jsou s četou spokojeni, ale při její neflexibilitě (půlroční harmonogram nasmlouvaných neumožňuje řešit aktuální potřeby) a kapacitní vyčerpání, jim četa neřeší otázku (resp. řeší, ale jenom nárazově, nesystematicky), kdo a za jakých podmínek, se bude starat o veřejná prostranství (PpO, 24). Vyšší zapojení pracovní čety by tak mohlo přispět k lepšímu propojení s potřebami regionu a „odlehčit“ ty obce, které nemají kapacitu ani finanční prostředky se obstarávání veřejných pozemků věnovat. Reorganizace pracovní čety směrem k poptávce by mohla pomoci také těm četařům, kteří by uvítali celý úvazek (momentálně 0,8 h) a více peněz. **Vzhledem k personální vyčerpání projektu, omezeným finančním prostředkům a systémovým bariérám, směřuje otázka, jak využít potenciál čety lépe spíš do hypotetické krajiny. Co by se muselo nastavit jinak (lépe), aby to bylo možné?**

„(...)aby to fungovalo, tak ty skupinky, který maj něco udělat, tak musej mít nad sebou, u sebe, člověka, kterej je prostě bude hlídat. A teďka nedávno, myslim v květnu, že tady byli, tak to přesně bylo, že tu byli tejden a my s manželem, protože to je taky zastupitel, tak v podstatě ten tejden jsme lítali jenom kolem nich. Aby ta práce byla hotová. Protože ten předák sekal s těma ostatníma a v podstatě neměl čas si je jako průběžně hlídat nebo kontrolovat.“ (zastupující politickou reprezentaci, 15/7/2020)

Co se týče organizace práce, z rozhovorů a emailové konverzace se starosty vyplývalo, že role předáka je pro kvalitu odvedené práce a spokojenost obce nenahraditelná. *„Já mluvím s panem X (předákem) vždycky 10 minut, řeknu mu, co potřebujem udělat a pak už ho nevidím, jako. Pak jenom vidím tu udělanou práci. Takže samozřejmě nevím, jak to chodí úplně uvnitř, ale můžu se domnívat, podle toho, co vidím, že je to opravdu o tý síle toho pana Nováka...“ (zastupující politickou reprezentaci)*

V některých případech tak starostové spoléhají na předáka více než na samotnou pracovní četu. *„Hlavně díky panu vedoucímu čety panu X (předákovi) byla zadaná práce odvedena ve velmi dobré kvalitě.“ (emailová korespondence se zastupující politickou reprezentací)* Účastníci čety mnohokrát nejsou schopni pracovat samostatně, vyžadují odborní dohled a často nedisponují dostatečnou úrovní kvalifikace na jistý typ práce. To se odráží v tom, že některé práce může dělat jenom předák, a ostatním četařům tím pádem „chybí dohled“. Situaci by mohlo řešit zdvojení role předáka, které jako možné



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

spot



„vylepšení čtyř“ navrhuje také podpůrný tým MAS Brdy-Vltava¹². „*Že je to takový...hmm, prostě tak, aby ta práce fungovala, tak by opravdu nad sebou museli mít víc lidí jako je pan X.*“ (realizující projekt v lokalitě) Kromě pracovní stránky, by více koučů mohlo zlepšit proces redistribuce dohledu a odpovědnosti, koordinace pracovních úkolů a přetíženost kouče jak na psychické, tak fyzické úrovni.

¹² „*A myslím, že by mohla být i zdvojená ta role těch lídrů jako v té pracovní skupině. Jo? Že by mohl mít ještě asistenta (...), aby tam na to vlastně nebyl sám...*“ (zastupující NNO, PpO)



Shrnutí implementační fáze

Možnosti a bariéry motivace zástupců obcí

V této kapitole vycházíme zejména z rozhovorů, které byly realizovány se zástupkyněmi a zástupci politické reprezentace obcí. Kromě Brna, kde vzhledem ke specifickému cíli projektu zde i limitacím evaluačního výzkumu (viz str. 19) jsme hovořili se starostkami, starosty, popř. místostarostkami místostarosty všech (4) zkoumaných obcí, a v regionu MAS Brdy-Vltava toto číslo vyšplhalo na 11, taktéž díky charakteru této lokality i cíli projektu v jejím rámci.

Shrnutí všech případových studií

Povaha kompetencí, a tedy i možností, ovlivnit životní situaci zastupujících cílovou skupinu se významně liší zejména ve vztahu k velikosti obce. Zatímco Prahu 7 charakterizuje roztržičnost kompetencí, a tedy i nutná shoda mezi různými aktéry, jejichž spolupráce je podmínkou potenciální reformy situace dlouhodobě nezaměstnaných, malé obce s několika sty obyvateli v rámci regionu MAS Brdy-Vltava se vyznačují svou depolitizovaností, což umožňuje urychlení procesu najímání osob na péči o obecní majetek, které často řeší často i přímo místo/starost(k)a obce, nicméně na základě známosti a často pouze na jednorázové práce. Zde naopak, díky absenci komplexnější sociální infrastruktury se ale nejedná o dlouhodobější řešení pro početnější skupinu osob.

I podoba způsobů, kterými podpora dlouhodobě nezaměstnaných ze strany obce může probíhat a probíhá jsou značně odlišné. Zejména, co se délky procesu zřízení takového zaměstnání/ navázání spolupráce s takovou (např. úklidovou) firmou/ organizací týká. Tak na Praze 7, přes nakloněnosti několika členů politické reprezentace většina zamýšlených projektů skončí ještě ve fázi jejich plánování. Situace je odlišná v menších městech ze zkoumaného vzorku Kadani a Novém Boru, kde se některé z navrhovaných intervencí neprosadili nejen kvůli nedostatečnému konsensu a podpory klíčových hráčů, ale zejména kvůli limitovanému přesvědčení politické reprezentace, která v době zeštíhlování rozpočtu ve vztahu k pandemii onemocnění COVID-19 musela např. prioritizovat jiné typy projektů. Dalo by se ale také říci, že zde lokální koordinátoři nenašli z řad politické reprezentace, nebo jiných subjektů, které ovlivňují místní (sociální) politiku dostatek entuziasmu se za projekt postavit.

Další dimenzí politického kontextu jsou **odlišné preference elektorátu v jednotlivých městech.** Prosazování projektu v regionu severních Čech s obecně vyšší tendencí obyvatel přiklánět se k populistickým stranám prosazující represivní politiky vůči chudým a sociálně vyloučeným je odlišné od prostředí Prahy 7 či Brna, kdy elektorát k těmto tématům není tak kritický. Tyto tendence se pak projevují i ve složení zastupitelstev jednotlivých měst.



Celkově je podpora politické reprezentace, resp. aktivní přihlášení se politické reprezentace obce k tomu, že obec má mít výraznou zodpovědnost za zaměstnávání lidí na okraji, pravděpodobně jednou z nejdůležitějších „červených nití“ odlišující více a méně úspěšné lokality. V obcích, ve kterých chyběl **silný leadership** ze strany vedení obce a vůle ke změně, chybí motivační nástroje, jak obce motivovat k aktivnější roli. Aktivní politiky zaměstnanosti obce podkládají za finančně nevýhodné a zároveň nejsou často oceňovány většinovým elektorátem. Vůli ke změně je třeba odlišit od zdvořilého zájmu, kdy obce mohou mít zájem o projekty obecně, nicméně chybí jim motivace je realizovat. Obce v tomto případě umožní realizaci projektu, ale nebudou výstupy projektu aktivně implementovat po jeho skončení.

Dobrým příkladem, kde se to povedlo jsou Hanušovice, zde stačila v podstatě vůle a nasazení zástupce místní politické reprezentace, aby se zřídila úklidová firma na principu dostupného zaměstnávání. V regionu MAS Brdy-Vltava jsme sice nedetekovali takovou angažovanost stran politické reprezentace, nicméně tu zde vynahrazuje etablovanost místní MAS, resp., LK, která dlouhodobě směřuje sociální politiku v regionu a aktivně se podílí mj. i na přerozdělování financí na tuto sféru, ať už se jedná o obecní budget, nebo podporu grantových žádostí.

Na úrovni obcí musí být inklinace k řešení sociálních témat opřena o **individuální zkušenost/ názory/ hodnotové nastavení politické reprezentace**. Ve všech zkoumaných lokalitách jsme nicméně identifikovali, ať už na úrovni vůle/ ochoty politické reprezentace podporu zaměstnanosti lidí marginalizovaných na pracovním na pracovním trhu, nebo v pozdějších implementačních fázích realizace konkrétních intervencí primát ekonomického přínosu a nutnost zapojení dalších hráčů (LK, NNO). Ať už ve smyslu finanční výhodnosti takových projektů, či ve smyslu nutnosti uspokojitelného charakteru práce, kterou podpořené osoby odvádějí.

Silnou bariérou motivace je **finanční nevýhodnost** takových projektů pro obce. Projekty aktivní politiky zaměstnanosti nepřinášejí obcím peníze do rozpočtu, naopak je třeba je velmi často kofinancovat z obecních rozpočtů. Naopak dopady nedostatečné politiky zaměstnanosti nenesou v současné situaci na svých bedrech obce, ale stát.

Perspektiva politické reprezentace: case study regionu MAS Brdy-Vltava

Do regionu MAS Brdy-Vltava spadá jednak město Dobříš, město Nový Knín jednak dalších 29 malých obcí převážně s několika sty obyvatel. Politické reprezentace Dobříše se ale značně odlišuje od pozice ostatních obcí v regionu, a to zejména díky stěžejnosti jeho role co do nastavení sociální politiky v regionu, zakotvenosti státní sociální infrastruktury a jisté nezávislosti na NNO.



Město Dobříš využívá MAS jako významného hráče v organizaci sociálních služeb ve smyslu poradního orgánu i distribuce značného podílu v rozhodování o nastavení sociálních služeb. Na základě šetření stavu sociálních služeb v regionu tak například politická reprezentace města schválila navýšení personálního obsazení sociálního odboru. Město má smlouvu s úklidovou firmou a jako takové zaměstnává pracovníky na správu obecního majetku (většinu z nich na dohody). Jako příklad perspektivy politické reprezentace ve vztahu k projektům cílících na komplexní podporu dlouhodobě nezaměstnaných uvádíme dále příklad z tohoto regionu. Naše strukturované vyprávění přitom zakládáme na jedenácti rozhovorech s místo/starost(k)ami obcí v regionu.

„Když ono je to prostě strašně o lidech, jo...Mně je prostě jasný, že pokud jsou to lidi, který jsou dlouhodobě nezaměstnaný, a teď jim nechci žádným způsobem sahat do svědomí, tak to jsou lidi, který prostě asi z nějakýho důvodu to tak jako maj.“ (zástupkyně/zástupce politické reprezentace obce, 29/7/2020) Protože, „víte co, kdo chce pracovat pracuje, kdo nechce tak furt najde důvod proč nepracovat...“ (zastupující politickou reprezentaci)

Nedostatek informací

První z reakcí starostů na náš rozhovor bylo často jejich udivení nad tématem, vzhledem k nízké zaměstnanosti v regionu (obci). Cílovou skupinu z jejich pohledu často definuje nezaměstnanost jako životní styl. Ten je nejčastěji tematizován buď ve vztahu k tomu, že jim vyhovuje nepracovat, nebo v oportunistickém smyslu, žít ze sociálních dávek. **Nezaměstnanost jako životní styl bývá občas v rozhovorech spojována s alkoholismem, přestože tento aspekt se častěji objevuje ve vztahu k tematizaci CS jako skupiny, která obtěžuje (veřejný prostor, ostatní občany).** Tuto kategorizaci doplňují příslovečná určení, že dělají hluk, nebo žebrají... Alkohol se současně nejčastěji objevuje i v tematizaci CS jako závislých (na rozdíl od ostatních návykových látek, překvapivě), nicméně oproti ostatním hendikepům (věk, zdravotní postižení), které starostky a starostové zmiňují není alkoholismus většinou důvodem tematizace CS jako lidí, kteří potřebují pomoci.

Zastupující politickou reprezentaci, se kterými jsme hovořili přesto, že se jednalo o obce jen s několika sty až tisíci obyvateli neměli většinou příliš konkrétní představu o počtech nezaměstnaných. O cílové skupině si tak často dělali obrázek na základě zkušenosti s pravidelným potkáváním několika jedinců na náměstí/ návsi (nebo na dalších místech setkávání, např. v hospodě).

„...vim tady třeba o dvou o třech lidech, který vysloveně ani pracovat nechtěj...že je znám...Takže to vim, ale pak kolik je tady nezaměstnaných, to fakt jde úplně mimo mě. Není tady žádný problém, nesetkal jsem se s žádným problémem a ve chvíli, kdy se nesetkám s žádným problémem, tak prakticky o tom nevím.“ (zastupující politickou reprezentaci)



„no...moc o tom nemám přehled... myslím, že spíš také lidi moc nemáme. Vzpomenu si na 2-3 ženy co bydlej v azylovém domě a nemaj moc stabilní práce, tak možná ty, ale jinak nevím“. (zastupující politickou reprezentaci)

Nedostatek informací mají zástupci a zástupkyně politické reprezentace jednak o počtech lidí z CS: *“Nemám představu, asi kdybych si vyžádal nějaký statistiky z ÚP, tak mi to daj.”* (zastupující politickou reprezentaci) Nicméně disponují znalostí, kde se k takovým informacím dostat, jen nepovažují (9/11 dotazovaných) za významné se o počtu těchto osob pravidelně informovat.

Nedostatek informací o CS mají (místo)starostky a (místo)starostové i ve vztahu k jejím genderovým profil, respektive jejích genderových specifikách. Typicky (9/11) vůbec nepředstavují pod touto skupinou ženy a hendikepy, jako je samoživitelství, exekuce a psychické obtíže z větší části (90 % dotázaných) v jejich imaginaci této skupiny absentuje. Tento problém identifikují i zastupující NNO, stejně jako např. pracovnice SPOT, která realizovala Příběhy pozitivní změny: *Protože tohle je něco, co my furt slyšíme od těch starostů. Jako že: “to jsou ty, co nechťej.”, ale oni samozřejmě to vidí hrozně zkratkovitě a prostě nevidí ty problémy, ale ve výsledku jsou to lidi, který oni říkaj, že je znaj, že prostě 5, 8, 15 let se tam potulujou po tom náměstí a občas jim někdo dá na ten krabicák a občas vykopou někomu nějakou díru na zahradě“.* (realizující projekt v lokalitě)

Podobně jako pracovníci NNO a SO, i zástupkyně a zástupci politické reprezentace reflektují situaci dlouhodobě nezaměstnaných jako produkt socializace v rámci sociálního prostředí nedostatku a závislosti na sociálních dávkách. Nicméně často bohužel na tomto základě CS redukuje. V jejich očích ji definuje nejen absence pracovních návyků, ale nechuť si takové schopnosti osvojit, či dokonce nesoudnost ve smyslu vybíravosti pracovních pozic. Tito lidé si dle politické reprezentace navykli, že jim stačí to, co “jednoduše” získají (ze sociálních dávek) a necítí tak potřebu shánět/ dělat (jakoukoliv) práci.

„...takových těch pár, co tu člověk potkává na ulici a ví, že jsem na úřadu práce třeba už 5 let, ty by asi nešli do pracovní čety, těm to spíš vyhovuje... Není asi problém sehnat práci, ale spíš nároky těch lidí...To jsou jednotky... Bydlej v takovým ghettíčku našim. Oni to tak maj, vyrostli v tom... Maj to jako životní styl...“ (zastupující politickou reprezentaci)

Komplexní podpora

Jako první úskalí zapojení politické reprezentace obce do komplexní podpory vidíme strukturální bariéru **absence vyjasnění odpovědnosti politické reprezentace ve vztahu k CS**. (Místo)starostové/ starostky nemají žádnou povinnost mít přehled o tom, kolik lidí pobírá/ potřebuje podporu v sociální oblasti – netuší, jaké organizace by měli podporovat, často nemají ani přehled o tom, jaké všechny nevládní neziskové organizace se v regionu vyskytují.



„My máme všechny lidi fakt šikovný a zodpovědný prostě. Všichni jsou zaměstnaný, fakt tady nevim o nikom, kdo by prostě byl nějak dlouhodobě vedenej na Úřadu práce. S tímhle tím problém nemáme. A i ty...i bych je zaměstnala, kdyby to šlo, jo. Ale fakt, my zaměstnáváme důchodce, jo...na tyhlecty údržby, na to posekání a když potřebuju někde něco natřít prostě, nebo tak, aby měli nějaké penízky navíc“. (zastupující politickou reprezentaci)

Ideální situace představují často případy malých obcí (do 500 obyvatel): „všichni se znaj, pečují spolu o veřejné prostranství, pořádají komunitní akce, na drobnější práce zaměstnávají důchodce. Všichni v obci pracují.“ (poznámky z rozhovoru se zastupující politickou reprezentaci)

Míra zapojení obce do komplexní podpory odvisí tedy nutně jen od vůle jednotlivců. Na základě našich dat tvrdíme, že zastupující politickou reprezentaci mají ve vztahu ke KP přesně tolik aktérství, kolik energie do péče o sociálně slabší chtějí investovat.

„My máme dva zaměstnance, nebo resp. na DPP, myslim že to je, a jsou to právě ty důchodci, který tady maj na starosti, kromě toho teda, že potřebuju někde posekat, někde něco, tak i řešej denní provoz čistírny. My máme nově postavenou čistírnu odpadních vod a tam oni prostě musej bejt denně, jo, kvůli nějakému vyhodnocování, kontrole a tak. Takže ty jsou tam denně“. (zastupující politickou reprezentaci)

Povaha zapojení se obce do komplexní podpory, či čistě její participace na podpoře dlouhodobě nezaměstnaných je patrná zejména ze způsobu rekrutování zaměstnanců.

Najímání pracovníků obcí

“...my na to používáme nástěnku. Když mi nějakou pracovní nabídku zašlou na email nebo poštou, tak jí zavěším na nástěnku. Jedná se zejména o nabídky tu z okolí, pro lidi, co nechtěj nebo nemůžou docházet do Prahy“. (zastupující politickou reprezentaci)

Způsoby informování občanů obce, resp. míra snahy politické reprezentace informovat i lidi z CS se v rámci zkoumaného regionu značně liší. Velkou roli přitom hraje velikost obce, její sociální vybavenost (zda se občané někde pravidelně scházejí), ne/uvolněnost starost(k)y a to, zda zastupující politickou reprezentaci v obci vůbec bydlí. U menších obcí, kde se “lidé znají” často starostky a starostové hovoří o tom, že oslovují konkrétní lidi z CS s nabídkou krátkodobých brigád. U větších obcí je dosah informace o nabídky práce “na obecním” většinou slabší. Naši respondenti vypovídali o tom, že nabídky vždy inzerují na obecních platformách (webových stránkách, nástěnce, v obecním tisku) a čím je práce “zodpovědnější”, tím jsou také kritéria výběru přísnější. A to zejména z toho důvodu, že na obcích není dostatečné personální vybavení pro práci předáka. Tak z 90 % cílí takové nabídky (kromě 5-ti obcí, které zaměstnávají lidi na VPP) zejména na seniory (lidi pobírající starobní důchod). Mezi kritéria výběru patří zejména vzdělání a zájem o práci/ pracovní návyky a vzdělání. Ze 90 % nabízejí dlouhodobější pracovní pozice na dohody, nejvíce pracovních pozic ale obce disponují v sezóně (od jara



na podzim, kdy je třeba sekat trávu a zastřihávat keře/ stromy) a jsou tak ve formě krátkodobých brigád. Cílovou skupinu zde tvoří opět důchodci, ale zejména studující. Z dlouhodobých pracovních pozic, které obce nabízejí se jedná např. o údržbáře (obecního majetku, nebo např. správce obecního hřbitova). Některé z obcí (2/29) si zřídily, aby nebyli závislí na nahuštěném programu pracovní čety MAS Brdy-Vltava vlastní četu, nebo výjimečně (1/11 dotazovaných) pořádají (2x/rok) vlastní dobrovolné brigády, do kterých se zapojují obyvatelé. U větších obcí fungují naopak technické/ komunální služby (firma, kterou vlastní město), či přímo spolupracují s úřadem práce a najímají CS na dohody i na dlouhodobé pozice (obě možnosti i na VPP).

(Vlastní) samospráva sociální podpory

„Pracovní četu nevyužíváme, ani o tom v současné situaci nepřemýšlíme, stejně tak o přispívání do sociálního fondu. (...) Není to pro nás výhodné. Jsme malá vesnice, všechno prochází přeze mně a bylo by časově i kapacitně zbytečný do toho tahat lidi z venku. Peníze se přerozdělují tam, kde je potřeba. Je to efektivnější“. (zastupující politickou reprezentaci)

Zatímco většina obcí využívá sociální fond, který spravuje MAS (každá obec do něho ročně přispívá fixní sumu, která je odvozená od počtu obyvatel, MAS následně přerozděluje poskytovatelům SS v regionu), menší obce o několika stech obyvatel, kde mají zastupující politickou reprezentaci buď pocit, že obyvatelné nebenefitují z NNO v regionu (potřebují jiný typ podpory), či obce, které zkrátka nesouhlasí s přerozdělovacím systémem MAS, využívají vlastního sociálního fondu. Z fondu pak sami zástupci politické reprezentace na základě žádosti obyvatel pak rozhodují o přidělení jednorázových finančních injekcí (i na sociální podporu mimo tu, kterou nabízí NNO v regionu, např. na materiální pomoc v případech, kdy někomu shoří dům).

Rodinný charakter malých obcí může být výhodou v individualizované alokaci obecních zdrojů na podporu sociálně marginalizovaných obyvatel.

„Jeden třeba, to si pamatuju ještě já osobně, když jsem potřeboval někde něco vykopat doma, tak jsem mu řek, dal jsem mu za to 200, on to za 2 hodiny vykopal a bylo to. To je už minulost, ale...takže občas nějaký práce taky takhle dělá, co ho lidi odchytnou, takhle si nějakým způsobem v uvozovkách vydělá nějaký peníze, ale prostě...“. (zastupující politickou reprezentaci)

Starostové a starostky často v případě malých obcí do několika set obyvatel sami zajišťují podporu, když např. “dohodí” člověku z CS tzv. “melouch”, nebo nakontaktují NNO (např. MAS), jejíž pracovní/ pracovnice pomohou dotyčnému např. s vyřízením nutné dokumentace (týkající se ubytování, lékařské pomoci, zaměstnání).

O odpovědnost za CS se dělí politická reprezentace obcí v regionu s policií, SO Dobříš a NNO.



Nedostatečná/ nedostatečně kvalifikovaná personální kapacita

(Místo)starostky a (místostarostové) často uvádějí, že bez předáka je zaměstnávat CS nemožné. Své argumenty ilustrují jednak jejich zkušeností s pozorování pracovní čety MAS, jednak s vlastním zaměstnáváním pracovníků z CS (většinou přes VPP), který často v jejich reflexích vystupuje jako obtížný, právě z tohoto důvodu, z našeho pohledu absence dalších aktérů nutné ke komplexní podpoře. Slýchali jsme, že předák čety MAS musí pracovníky pořád kontrolovat, “stát jim u zadku”, přitom z rozhovorů plyne, že naši respondenti nejsou příliš informováni o tom, jaký typ podpory pozice předáka, i dalších článků v síti KP zahrnuje. Tato neznalost vystupuje na povrch i ve výjimečných případech, kdy obec zaměstnávala CS samostatně (nikoli na VPP, v rámci spolupráce s ÚP).

„Ale on dělal u nás, já jsem ho znal dlouho, on dělal právě tady u nás i v tý naší údržbě... ale byl problémový v tom, že klasicky nepřišel třeba 2 dny do práce a tak... No a přišlo mi, že, v tý četě byl snad jenom rok nebo tak, ale přišlo mi, že ho to i vzhledově spravilo, to vidíte na těch lidech, když začnou trošku o sebe dbát nebo tak, a že to bylo díky tý četě. On někdy dělal, ale někdy jsme s nim zase měli obrovský problémy tady... Takže, kromě toho, že jsem s nim já chtěl rozvázat pracovní poměr, tak byl zase v nějakým rauši, tak přišel a dal sám výpověď. Což já jsem okamžitě přijal, protože to už fakt pak bylo velice těžký.“ (zastupující politickou reprezentaci)

Jako další příklad nedostatečně kvalifikované personální kapacity se jeví strukturální limita KP a sice povinnost politické reprezentace zastávat roli **veřejných opatrovníků** nesvéprávných občanů, pokud tato situace nastane. Zejména v případě starostek a starostů neuvolněných pro výkon funkce je tato povinnost, pokud aktuální, nad jejich jednak časové, jednak expertní kapacity.

„...nejdůležitější, co tu máme a co by se hodilo. Otázka je veřejné opatrovnictví, to je velká bolest, kterou bych zalobovala za všechny starosty, který tohle potká, že to je věc, která je nad rámec jejich možností. Ona se týká třeba 4-5 obcí v našem regionu, Dobříš má na to tady člověka. Ale prostě jakmile to spadne na starostu... Ale otázka je (v dotazníku celorepublikového výzkumu SMOČR): “Líbil by se vám sdílený veřejný opatrovník?” - no samozřejmě, že každému líbil, ale ta legislativa prostě nic takovýho neumožňuje...“ (zastupující politickou reprezentaci)

Kumulace rolí a etická tření

Další limitou zapojení starostek a starostů do KP, navazující na problém nedostatečně expertních personálních kapacit, je kumulace jejich rolí. Což v důsledku jednak způsobuje nejen etická, ale i osobní tření mezi politickou reprezentací obce a jejími obyvateli, ale i ještě více limitovanou kapacitu zastupujících politické reprezentace na jejich potenciálně větší zapojení do KP. Zastupující politickou reprezentaci u menších obcí mají sami řešit přestupky občanů. Vzhledem k tomu, že na takových obcích vždy minimálně někoho, kdo je v nějakém stavu s člověkem, jehož se přestupek týká znají, nejsou



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

spot



nezaujatí. Vystává tedy otázka legitimacy rozhodování obce o „blízkých“ lidech: „...je to malej rybníček...jako s přestupky. Přijde mi prostě zhovadilý, aby starosta řešil přestupky s občany, který potkává v tý svý obci, podle mě by to taky měl dělat nějakej nadřizenej orgán, někdo, kdo nemá žádný vazby na tu rodinu, na to jestli jim tím ublíží/neublíží, někdo, kdo prostě vidí fakta.“ (zastupující politickou reprezentaci)



Pozice lokálního koordinátora jako stavební kámen projektu

Lokální koordinátoři jsou klíčovou pozicí projektu. Typově se lišili, zda jejich role byla spíše koordinační a zaměřená na komunikaci s úřadem a koordinaci klíčových aktérů nebo více šla směrem k cílové skupině a byla více **sociálně podpůrná**. Tato ambivalence funkce lokálního koordinátora byla nejvíce patrná v Praze 7, kde působili v jednu chvíli dva lokální koordinátoři. První z nich do projektu vstupoval jako terénní pracovník a druhý se zkušenostmi z obecní politiky byl do projektu přiveden jako někdo, kdo ho má strategicky uchopit. *“Očekával jsem od toho nějaký střešní přístup a koncepční řešení tématu, což v důsledku se ukázalo.”* (LK)

Na příkladu Prahy 7 je zřejmé, že obě tyto funkce jsou složitě propojitelné, kdy upřednostňování jedné funkce automaticky znamená menší kapacity pro druhou. Tento deficit byl částečně řešen v případě Kadaně, kdy se lokální koordinátor, který měl dominantně koordinační funkci, mohl opřít o funkční tým terénních pracovníků. Jak se ukázalo takové nastavení lze považovat z hlediska opatření projektu jako optimální.

Co se týče koordinační role, tak zejména ve větších městech (Praha 7 a Brno) se ukázala jako handicap **nezkušenost lokálních koordinátorů s prostředím vyšší politiky**. V těchto městech se ukázalo, že pozice lokálního koordinátora vyžaduje funkce lobbisty obeznámeného s funkcí zastupitelstva i sítě lokálních hráčů. Nicméně ani obeznámenost s prostředím nelze automaticky ztotožnit s úspěchem projektu. V případě Kadaně, kde působil zkušený koordinátor s dlouholetou praxí v lokalitě (navazoval zde na své působení lokálního konzultanta Agentury pro sociální začleňování), narazila zkušenost a obeznámenost lokálního konzultanta na meze ochoty samosprávy pokračovat v integračních politikách. Město narazilo na jakýsi pomyslný práh toho, k čemu jsou zastupitelé ochotni se věnovat. Na druhou stranu důvěra města v lokálního koordinátora umožnila řadu věcí prosadit.

Sociálně podpůrná role obnáší primárně práci s klienty. Ukazuje se, že tato činnost může být velmi důležitá i ve vztahu k obci, kdy lokální koordinátor přináší příběhy změny, které ukazují, že dlouhodobě nezaměstnané osoby ohrožené sociálním vyloučením mohou být uplatnitelné. Na úrovni města pak zkušenost z první ruky a reálné příběhy klientů byly právě ty klíčové mechanismy, které u některých aktérů vedly ke změně postoje k cílové skupině.

Z hlediska síťování a přesvědčování aktérů lze říct, že **pozice LK přispívala ke zlepšení systému koordinaci služeb a sdílení informací mezi poskytovateli**. V Praze 7 LK rozpohybovali celkem zajímavý projekt O7 (nejen z hlediska zaměstnávání) - je ale otázkou, jak a jestli bude fungovat. V Novém Boru intervence přispěla k lepšímu síťování v rámci obecního úřadu a dalších aktérů. Odbor správy majetku, pod který spadá agenda VPP, se napojil na neziskovky, a i po skončení projektu budou v nějaké podobě pokračovat besedy za účasti těchto neziskovek. V Hanušovicích se neformálním



způsobem se dařilo mapovat vhodné partnery pro "matching" zaměstnavatelů s vhodnými uchazeči z řad pracovníků H-pointu.

Lepší identifikace a nastavení tréninkových pracovních míst se částečně podařilo v Praze 7 v rámci 7U. Pro reálné zlepšení TPM je ale stále potřeba změnit postoje relevantních aktérů. V ostatních místech, kde byl projekt realizován byla snaha o zřizování tréninkových míst spíše neúspěšná. Lepší systém spolupráce obce se zaměstnavateli byl implementován na Praze 7 v podobě *matchingu*, ale i ten zůstal v pilotní fázi. Nicméně se dařilo spojovat se zaměstnavateli s veřejné sféry a nikoli s komerčními zaměstnavateli.

LK částečně přispěli ke změně postoje místních tvůrců politik. Respondenti v řadě míst hovoří o rozšíření obzorů a zvýšení citlivosti pro potřeby cílové skupiny a vnímání jejich životního kontextu. Na úrovni postojů docházelo k precizaci postojů tvůrců politik. Nicméně to nebylo vždy ve směru intence projektu. V Kadani implementace projektu vedla u některých tvůrců politik k uvědomění si hranic integračních politik.

Celkově je podpora politické reprezentace, resp. aktivní přihlášení se politické reprezentace obce k tomu, že obec má mít výraznou zodpovědnost za zaměstnávání lidí na okraji, i po implementaci projektu relativně řídká. Takováto postojová změna byla zaznamenána pouze v Hanušovicích. Přesvědčení o aktivní roli obce při zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením bylo zaznamenáno i u některých politiků na Praze 7, ale tam zřejmě předcházelo implementaci projektu.

Obecně se ukázalo, zejména v relativně menších obcích, výhodou lokálního koordinátora je jeho **částečné propojení s obcí, ale nezávislost na ní**. Z tohoto důvodu pak dokáže vystupovat jako efektivní mediátor, který dokáže na obci dobře lobbovat, ale zároveň přinášet i do jejích rozhodovacích procesů perspektivu cílové skupiny a měnit to, jak pracovníci obce rozumějí jejím potřebám a kontextům, ve kterých sociálně vyloučení lidé či lidé ohrožení sociálním vyloučením žijí.

Jednoznačným plusem se ukázalo **obeznámení s lokálním prostředím**, kdy lokální koordinátoři mohli využívat svou předchozí praxi. Na druhé straně tato obeznámenost s lokálním prostředím a ukotvenost v něm není nevinná. Konkrétní lidé mají v lokalitách konkrétní vztahy, které mohou posilovat komunikaci s některými hráči, ale zároveň zavírají dveře k jiným. Dobře lze tuto dvojakost ilustrovat na případě MAS Vltava-Brdy, kdy lokální koordinátor jako dobře etablovaný využívá síť kontaktů, se kterou disponuje, ale nedaří se mu či necítí potřebu oslovovat aktéry mimo tuto síť. Rizikem takové pozice lokálního koordinátora může být zacementování existujících sítí.

Pro pozici lokálního koordinátora je tak klíčové, že dokáže **kombinovat přemost'ující a svazující sociální kapitál** (viz Putnam 2000; 2002). Přemost'ující kapitál je funkcí navazování vnějších vazeb a propojování aktérů, kteří nejsou dosud propojeni. Tento sociální kapitál je postaven na schopnosti



lokálních koordinátorů oslovovat nové aktéry a propojovat je. Přemostující sociální kapitál označuje schopnosti spojovat lidi různých druhů. V implementaci se tento aspekt projevoval ve snaze zapojovat i zástupce zaměstnavatelů. Naopak svazující sociální kapitál stojí na schopnosti lokálního koordinátora motivovat zapojené subjekty, vytvářet u nich pocit identifikace s projektem a měnit jejich porozumění k lokálním problémům a zvyšovat citlivost pro potřeby zástupců cílových skupin.

Jako specifickým problémem se v rozhovorech s lokálními koordinátory ukázala **komunikace s analytickou částí projektového týmu**. Informace o analytických výstupech putovaly prostřednictvím společných schůzek a debat s metodickým týmem projektu. Tato komunikace nebyla lineární. Spíše než o konkrétní výstupy a metodická doporučení šlo o předávání nepsané znalosti a kultury specifických norem intervence – založené na komplexním přístupu ke klientovi. Nicméně lokální koordinátoři oceňují jakousi supervizi metodického týmu a vnímají ji jako něco, co jim pomohlo v řešení projektu.

Pokud tedy funkce lokálního koordinátora má přispívat k efektivnímu posilování zapojení obcí do aktivní politiky zaměstnanosti měly by být splněny tyto klíčové předpoklady: (1) osoba lokálního koordinátora by měla být nezávislá na obci, (2) měla by být obeznámená s místním prostředím, (3) měla by mít dobrý přístup k vedení obce, (4) měla by mít podporu funkčního týmu sociálních pracovníků. Pro dosažení cílů je pak nezbytné, aby lokální koordinátor prováděl akce zaměřené jak na rozšiřování sítě spolupracujících subjektů, tak i na upevňování stávajících vazeb, vytváření sdíleného porozumění potřebám klientům a vnímání místních problémů a posilování společné organizační identity.



Dopady na cílovou skupinu

Implementační část se lišila v jednotlivých případových studiích z hlediska toho, co bylo naplněno. Relativně komplexní intervence byla realizována v Praze 7, kde byli zorganizovány projekty 7U, s r. o., Matching a Odpovědná 7. Komplexní intervence byla provedena v Hanušovicích, kde byl vytvořen systém H-Pointu, který představuje funkční alternativu k systému VPP. V Kadani bylo provedena pilotáž systému Komplexní podpory. V regionu MAS Brdy-Vltava se projekt zaměřil na lepší propagaci a další diseminaci pracovní čety jako pozitivního případu intervence.

Časový horizont projektu a nutnost systémových změn, o které projekt usiloval, neumožnily realizátorům vytvořit a etablovat takové nástroje, že by mohl být vysledovatelný přímý dopad na cílovou skupinu v oblasti zaměstnanosti.

Implementace projektu přispěla ke zvyšování kvality a prostupnosti práce. Elementy prostupného zaměstnání byly zavedeny v několika lokalitách. Částečně se povedlo na Praze 7, i když neprošly některé nápady (opravy bytů) a pracovní četa neměla u vedení 7U dobrou odezvu, na MČ je téma stále otevřené a počítají s tím, že se 7U bude starat i o jiné věci než o úklid, tzn. o drobné opravy mobiliáře a údržbu zeleně. Přestože ale místní aktéři deklarují snahu o to, aby se lidé posouvali od jednodušších ke složitějším pracím v rámci, z rozhovorů provedených v rámci evaluace vyplynulo, že tomu tak ve všech případech není. Naopak prostupnost se někdy jeví jako silně problematická, protože zkompetentnění zaměstnance neznamena jeho odchod ve směru k otevřenému trhu práce, ale spíše vyvolává snahu si kvalitní pracovníky ponechávat.

K dobrému nastavení nástrojů prostupnosti zaměstnávání jako jsou například čety je zapotřebí podpory předáka a poradců, kteří vytváří prostředí pro dlouhodobější řešení zlepšení životní situace těchto lidí. Ve dvou výše (kap. P7 a MAS) zmiňovaných projektech pracovní čety, které zde diskutujeme jako příklad dobré praxe jsme jako zásadní článek komplexní podpory identifikovali osobu předáka, který musí ideálně propojovat jak dovednosti sociálního pracovníka, tak technicky obratného mistra. Navíc, jak je argumentováno i ve výstupu věnovanému tomuto aspektu KM (Gajdoš, Trlifajová, Decker 2020), psychologická podpora těchto pracovníků je naprosto zásadní předpoklad možnosti dlouhodobého výkonu této pracovní pozice.

Z hlediska dopadů na cílovou skupinu se ukázalo jako klíčové **najít bezpečný prostor prostor, kde by se cílová skupina otevřela**. Klíčovým hybatelem byli peer konzultanti – zástupci cílové skupiny se zkušeností se zaměstnáním. Peer konzultanti (1) poskytují klientům impuls nového typu, (2) umožňují klientům „záchyt“ v podobě sítě spolupracujících neziskovek, která by danému klientovi pomohla, a (3) (v dlouhodobé perspektivě) rekrutovat z klientů, jejichž situace selepší, nové „peer konzultanty“, tj. vrstevnické vzory. Představa peer konzultanta se tedy blíží ideji jakési podpůrné skupiny nebo



inspiračních setkání. Snaha o vytvoření podpůrného prostředí, rovný až kamarádsky přístup a vkládaná důvěra je tím, co četaři nejvíce oceňují.

Kromě **vztahu k práci se se v kontextu komplexní podpory mění u klientů i vztah k sobě samému**, hledáním vnitřní motivace a budováním náhledu na dění kolem sebe. Ideálním výsledkem je pak celková stabilizace (ukotvení) klienta a poskytnutí potřebné perspektivy na vlastní život a rozhodování. Účastníci čety to komentují jako nastartování či nakopnutí vpřed.

Valná většina účastníků hodnotila kladně podpůrnou síť, jejíž podoba závisí na individuálních potřebách účastníků projektu. Každý si najde to, co je u něj nejpálčivější, na čem je potřeba pracovat. Účastníci uvádí, že jim poradenství pomohlo **zorientovat se ve vlastním životě**, poskládat si věci dohromady, jinak o nich přemýšlet, **začít proces oddlužování** nebo **nabýt sebevědomí a zlepšit komunikaci** s okolním světem.

V mnohých případech byli, dle výpovědí, účastníci projektu hluboce podhodnocováni (sami sebou, okolím, společností...), což vedlo k nedostatečně angažovanému postoji k vlastnímu životu a zabydlení se v tzv. "pozici oběti". Aby byla podpora úspěšná, bylo potřeba učit se pracovat s odpovědností a prohlubovat vlastní aktérství.

Implementace projektu měnila postoje jiných aktérů v systému k sociálně vyloučeným klientům. U řady dotazovaných byl zaznamenán posun od restriktivnějších forem politiky zaměstnanosti k více nuancovanějším a podpůrnějším formám politik.



Klíčové kontextuální faktory

V průběhu evaluace jsme identifikovali tyto klíčové kontextuální faktory, které ovlivňují efektivitu zkoumaných intervencí:

a) velikost obce

Ve velkých obcích (Praha a Brno) zavádění komplexního přístupu k zaměstnávání na úrovni obce vstupuje do pestré krajiny různých dalších projektů, aktéři mají definované politiky, které sledují, pro jednotlivce na klíčových pozicích je obtížnější něco měnit. Na druhou stranu intervence projektu mohou být více synergizovány dalšími projekty. V politizovaném prostředí velkých měst, ve kterém jsou kompetence rozptýlené po různých aktérech a odborech, se ukazuje velmi problematické prosazovat systémové změny. V malých obcích je mnohem výraznější role jednotlivých tvůrců politik. Na druhou stranu tyto obce mají výrazně nižší kapacitu podpůrných služeb a také menší potenciál lokálních trhů práce.

b) zkušenost politické reprezentace

Klíčovým faktorem se ukazuje i zkušenost politické reprezentace. V případě nových zastupitelstev (Hanušovice a částečně i Praha 7) se ukazuje vyšší vůle k inovativnosti a identifikace se s projektem. Obce s delší historií, byť i pozitivní, integračních politik, mohou naopak vykazovat menší ochotu k implementaci projektu (může se projevit určitá únava z integračních politik) či se snaží vpasovat projekt do již existujících schémat.

c) Politický kontext obce

Politický kontext projektu souvisí s různými charakteristikami elektorátu a výsledných zastupitelstev. Prosazování aktivnější role v procesu zaměstnávání sociálním vyloučením ohrožených lidí v regionu severních Čech s obecně vyšší tendencí obyvatel přiklánět se k populistickým stranám prosazující represivní politiky vůči chudým a sociálně vyloučeným je odlišné od prostředí Prahy 7 či Brna, kdy elektorát k těmto tématům není tak kritický.

d) existence klíčových hybatelů změny

Existence aktéra, který se na úrovni obce či regionu s projektem ztotožní a aktivně ho prosazuje se ukazuje jako další podstatná faktor pro etablování komplexní podpory pro zaměstnávání sociálně vyloučených osob. Ukázalo se, že protlačit svou vizi a udělat z ní politické téma není v silách lokálních koordinátorů. Efektivita implementace je úměrná postavení a vlivu tohoto klíčového hráče. Je rozdíl, když jím je starosta, jeden z radních či pouze pracovník odboru.

e) personální ne/stabilita v místních organizacích



Problém pro implementaci představují také častá obměna na pozicích klíčových úředníků a sociálních pracovníků. Časté střídání zvyšuje komunikační náklady intervence a brání. Evaluace ukázala, že jedním z dopadů projektu je změna perspektiv jednotlivých aktérů a jejich schopnost porozumění potřebám cílové skupiny. Tato změna byla výsledkem jejich komunikace s lokálními koordinátory a dalšími členy projektového týmu. Pokud tato kontinuální komunikace není možná, vzhledem k častému střídání klíčových osob, tak tím trpí i efektivita celkové implementace projektu.

f) percepce role obce

Zástupci obcí vnímají s různou intenzitou politiku zaměstnanosti jako svou odpovědnost. Vyvážení komplexní podpory zaměstnanosti vyžaduje změnu perspektivy nahlížení na problém a vnímání pozice obce, a to jak u zástupců samosprávy, tak úředníků státní správy.

g) složení a velikost cílové skupiny

Silnou roli hraje i velikost cílové skupiny a její složení. Velikost skupiny indikuje vnímanou urgenci nabízených řešení. Dalším specifickým je genderové či věkové složení. Například mladší ročníky mohou preferovat více práce na černo či peníze na ruku, což koresponduje s životní fází, ve které se nacházejí. Doba trvání intervencí spadala v některých obcích do období nízké nezaměstnanosti, což znamenalo, že osob spadajících do cílové skupiny projektu, bylo relativně málo, a ještě relativně „komplikovaných“ co do jejich pracovních zkušeností či zdravotního stavu.

h) kapacita a know-how podpůrných služeb

V určitých regionech je deficit kvalifikovaných sociálních pracovníků. Naopak v jiných regionech sociální služby v regionu vyrůstají organicky díky etablovanosti a kontinuitě přítomnosti zkušených aktérů.

i) předsudky a neochota na straně zaměstnavatelů

Ze strany řady aktérů je často jako vnější limitující faktor zmiňována neochota ze strany zaměstnavatelů zaměstnávat sociálně vyloučené, často i etnicky odlišné, uchazeče o zaměstnání. Tyto předsudky nemusí být pouze u zaměstnavatelů, ale mohou být i u řadových zaměstnanců. Nová zaměstnanci pak vstupují do nepřátelského či emočně nepřívětivého prostředí.



Závěr

Pozice LK přispěla ve sledovaných obcích k lepšímu systému koordinace služeb a sdílení informací mezi poskytovateli služeb. Jejich funkce byla v zásadě iniciační. Naopak nepodařilo se vytvořit tréninková místa či lepší systém spolupráce obcí se zaměstnavateli. Tento deficit připadá zejména na vrub krátkému času projektu i situaci komplikovanou opatřeními proti nemoci Covid-19.

Vzhledem k systémovým ambicím projektu se ale zřetelně ukázalo, že původně plánovaný harmonogram projektu byl nerealistický. Nastavení komplexního systému podpory zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením vyžaduje jak rozsáhlou inventuru používaných nástrojů obce a identifikování alternativ, tak i vybudování funkční sítě vztahů, přehodnocení schémat uvažování o roli obce v integrační politice i změny v praxi jednotlivých orgánů státní správy a samosprávy, což sebou nese i delší časový horizont. V původním projektu, jak jeho implementace ukázala, byly právě tyto “měkké faktory” časově nedoceny.

Jako jeden z hlavních přínosů projektu se jeví inventura možností, kterou lokální koordinátoři v obcích provedli. identifikovali různé možnosti intervencí, zmapovali jejich použitelnost a předali vedení obce. Byť se mohou některé projekty zdát vzhledem k nenaplněné realizaci jako neúspěšné, tak jiné při podpoře vedení vedli ke zdárnému konci (např. implementace H-Point v Hanušovicích). Cesta pokusů a omylů také zpomalovala implementaci projektu. Při současném systémovém nastavení sociální politik implementace zřetelně ukázala, že intervence musí být kontextově vázaná a neexistuje jedna velikost, která by vyhovovala všem typům obcí.

Předpokladem programové teorie bylo to, že lze chování obce lze měnit pomocí měkkých metod bez zásadní změny strukturálních parametrů – incentivů (finanční motivace pro obce) či regulace (změna pravidel, ve kterých obce působí). Toto síťování a přesvědčování pak mělo vést k lepšímu systému koordinace služeb, lepšímu nastavení tréninkových pracovních míst a lepší spolupráce mezi zaměstnavateli. Skrze mechanismus komplexní podpory pak dlouhodobě nezaměstnaní měli být lépe připraveni na vstup na trhu práce, tato příprava a komplexní podpora také snižuje u potenciálních zaměstnavatelů míru nedůvěry a v poslední instanci i snižuje míru nezaměstnanosti dlouhodobě nezaměstnaných a zlepšuje jejich životní situaci.

Tyto předpoklady se ukázaly jako opodstatněné, ale v žádné z případových studií se neprokázaly v plné šíři. Zejména spolupráce se zaměstnavateli na otevřeném trhu práce se ukázala jako největší oříšek, kdy vytipování zaměstnavatelů a vytvoření systému důvěry trvá mnohem déle, než byla doba řešení projektu. Také se ukázalo, že bez podstatné změny strukturálních parametrů (finanční motivace pro obce či pravidla, ve kterých obce působí) bude nemožné rozšiřovat do většího množství obcí. Při současném



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



nastavení je efektivita a množství prosazovaných změn úměrná osobnímu přesvědčení a úrvni leadershipu ze strany vedení obce.

Nicméně projekt skrze sdílení dobrých praxí, aktivní komunikaci a síťování lokálních koordinátorů vedl ke změnám v postojích zástupců obcí i úředníků na obecních úřadech. Právě vytváření lokálního porozumění a změny v chápání situace cílové skupiny se ukázaly jako klíčem k nastolení efektivního systému. Vedle síťování a hledání nových příležitostí se jako důležitá výbava a nutnost ukázala i facilitace a povzbuzování motivace u klíčových místních aktérů.

V implementační části se projekt velmi soustředil na vytváření systému komplexní podpory pro klienty, dostupného zaměstnávání a case-managementu. Zvyšoval tak připravenost klientů uplatnit se na trhu práce. Nicméně se místo poněkud vytrácel důraz na kvalitu nabízené práce. Částečně je to logické, protože zvyšování kvality nabízené práce navazuje na systém komplexní podpory, ale byla by chyba, pokud by se tento aspekt při dalších implementacích projektových výstupů vytratil. Skutečnost, že na konci cesty, kam komplexní podpora vede, je dobrá práce, je to, co celému snažení dává smysl a určuje horizont popisovaných intervencí. A bylo by smutné, pokud by se celé ambiciózní schéma zredukovalo na způsob, jak lidi ohrožené sociálním vyloučením vtáhnout do systému překérních, finančně nevýhodných a dlouhodobě neudržitelných pracovních pozic.



Použitá literatura

- Gajdoš, A., Trlifajová, L., Decker, A. (2020): Podpora bez podpory: Výzvy a potřeby spojené s vedením lidí se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti v tréninkovém zaměstnání. Praha: Centrum pro společenské otázky – SPOT.
- Hall, J. E. (2004). Pluralistic evaluation: A situational approach to service evaluation. *Journal of Nursing Management*, 12(1), 22-27.
- Manzano, A. (2016). The craft of interviewing in realist evaluation. *Evaluation*, 22(3), 342-360.
- Putnam, Robert D. 2000. *Bowling Alone*. New York: Free Press.
- Putnam, Robert D. 2002. "Introduction." In *The Dynamics of Social Capital*, ed. Robert D. Putnam. Oxford: Oxford University Press.
- Robson, C., McCartan, K. (2016). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Stern, E (2015). *Impact Evaluation: A guide for commissioners and managers*. BOND, May 2015.
- Trlifajová, L., Büchlerová, D., Szénássy, E. (2019): Jak využít zkušenost s veřejně prospěšnými pracemi? Zaměstnání v obci jako nástroj pro podpory dlouhodobě. Praha: Centrum pro společenské otázky – SPOT.
- Westhorp, G. (2014). *Realist Impact Evaluation: An Introduction*. Available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9138.pdf>.
- Wladyniak, L., Trlifajová, L., Kudrnáčová, M. (2019): „Voni kvůli tomuhle mě nikde nechtěli...“ Zkušenosti dlouhodobě nezaměstnaných a příčiny jejich postavení na trhu práce. Praha: Centrum pro společenské otázky – SPOT.
- Wong, G., Westhorp, G., Pawson R, and Greenhalgh, T. (2012). *Realist Synthesis RAMESES Training Materials*. Available at: http://www.ramesesproject.org/media/Realist_reviews_training_materials.pdf



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Přílohy



Osnova rozhovoru: všichni aktéři

PŘEDSTAVENÍ – ÚVODNÍ ROZEHRÍVACÍ OTÁZKY

1. Jak jste se dostal k projektu „Dobrá práce v obci“? (předchozí profesní zkušenosti, vazby na konkrétní obec...)
 - i) U LK: *VÝCHOZÍ POZICE (sociální pracovník/ analytik/ metodik...)*
2. Proč jste se rozhodl/a vstoupit do projektu „Dobrá práce v obci“? Co od toho očekáváte?
3. *(JEN LK) Co považujete za cíle projektu Dobrá práce v obci? Pracujete s některými z výstupů projektu (analytické části), se kterým, jak? Měl jste vždy přístup k informacím (z analytické části), které jste potřeboval?*

POPIS CÍLOVÝCH SKUPIN (CS) V OBCI

4. Jaké v obci vnímáte CS, které mají problém s uplatněním na trhu práce a s jakými bariérami se tyto CS potýkají ve vztahu ke stabilnímu zaměstnání?
5. Jaké služby by jim mohly pomoci? Co naopak by mohlo jejich situaci ještě více zhoršit?
4. Co jim v současné době obec nabízí? Co obec vyzkoušela a osvědčilo? Vyzkoušela obec něco, co se neosvědčilo?
5. Co nabízejí CS jiné subjekty než obec? Napadá vás nějaký typ subjektu či služby, kterou nemůže nabízet obec a v současnosti chybí?
6. Co by obec mohla CS nabídnout a kde jsou bariéry zavádění těchto nástrojů?
7. Z čeho vycházíte při svém uvažování nad CS, jejich bariérami a potřebami? Odkud berete informace? Máte nějaké analýzy? Existuje něco, co byste potřebovali vědět a v současné chvíli to nevíte?
8. Vnímáte všechny cílové skupiny jako stejně prioritní? Na jaké by se obec měla zaměřit nejprve? Proč?

POPIS SÍTĚ AKTÉRŮ V OBCI

9. Jací aktéři se v současnosti podílejí na řešení situace osob ohrožených sociálním vyloučením ve vztahu k trhu práce? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
10. Jak tito aktéři spolu komunikují? Kde se setkávají? Existují nějaké institucionalizované platformy? Jsou mezi nimi nějaká silnější propojení? Jsou mezi nimi nějaké konflikty?



11. Napadá vás někdo, kdo by měl být do sítě lokálních aktérů zapojen a není? Jaké jsou příčiny jeho nezapojení? Co by se muselo stát, aby se zapojil do těchto lokálních sítí? Kde vnímáte bariéry jeho zapojení?
12. Kde mezi současnými aktéry v systému vidíte možné nositele změny? Kdo podle vás má předpoklady stát se klíčovým hráčem, který bude podporovat změnu v obci? Proč? Co podle vás ovlivňuje ochotu či možnosti aktérů podílet se na změnách?
13. Kde naopak vidíte nejvíce neochotné aktéry, kteří budou proces brzdit? S kým budou největší problémy? Lze toto nastavení nějak změnit?
14. Jaké opatření lze udělat, aby klíčoví aktéři spolu lépe komunikovali? Jak tato opatření pomohou zlepšit komunikaci mezi nimi?

MAPOVÁNÍ POTENCIÁLU VYŠŠÍHO ZAPOJENÍ OBCE

15. Jakým způsobem zajišťujete mandatorní činnosti (správa obecního majetku/ veřejná prostranství)? Co zajišťujete sami a jak? Co outsourcujete?
16. Jaký je cca objem výdajů, které vynakládáte na obstarání mandatorních činností v obci (péče o obecní majetek/ veřejná prostranství)? (Kolik obec ta která činnost stojí? Kolik komu platí? Kolik stojí, když si to zajišťuje sama?)

DOSAVADNÍ IMPLEMENTACE PROJEKTU V OBCI

17. Co se dosud v rámci projektu udělalo? Můžete popsat dosavadní průběh realizace projektu v obci? Jaké byly jeho klíčové milníky?
18. V čem právě projekt „Dobrá práce v obci“ může nastartovat změnu v obci? Nabízí něco, co tu před tím nebylo? Co z výstupů by mohlo být realizováno i bez projektu?
19. Kdo jsou klíčoví partneři ve městě? Kdo z klíčových aktérů ve městě má nějaká očekávání od projektu a jaká jsou tato očekávání?
20. Jaká situace na konci projektu by měla být, abyste řekl/a, že intervence byla úspěšná. Můžete popsat ideální stav po intervenci projektu?
21. Na čem podle vás úspěch projektu bude záviset? Co musí být splněno, aby projekt mohl být úspěšný?
22. Kde vidíte největší rizika při realizaci projektu z hlediska naplnění jeho ideálních výstupů? Kdo očekáváte problémy?



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

spot



23. ZÁVĚREČNÁ OTÁZKA: je něco, co byste ještě chtěl dodat? Něco, co nezaznělo, a mohlo by být důležité?



Osnova rozhovoru: podpořené osoby

1. Ústní informovaný souhlas
2. Můžete mi prosím za začátek říct, jak vypadá Váš typický pracovní den?
3. Jak byste popsala, co současný zaměstnavatel vlastně je? K čemu je X dobrý?
4. Jak to zaměstnávání lidí (na VPP) tady funguje? Kdo jsou pro vás zaměstnanci důležití lidé a proč (co dělají)?
5. Jaké byly Vaše pracovní zkušenosti před zaměstnáním zde na obci (VPP v X)? Je to ve Vaší současné práci v něčem jiné?
6. Co bylo, nebo je, z Vašeho pohledu pro vás největší překážkou při hledání zaměstnání?
7. Řešíte s někým svou životní situaci nebo situaci rodiny v rámci sociální služby: dluhy, bydlení, něco jiného? Víte, na koho se obrátit?
8. Jak jste se sem (současný zaměstnavatel) dostal/a? Co jste od této práce očekával/a?
9. Co jste tady všechno dělal/a? S čím jste začínal/a, a jak se to pak vyvíjelo?
10. *(pro neposunuté)* Máte plány, co budete dělat po uplynutí Vašeho úvazku (na VPP) pod obcí?
11. Byl/a jste během zaměstnání zde na exkurzi u nějakého možného budoucího zaměstnavatele? Co se Vám tam líbilo a co ne? Využila jste možnost rekvalifikace? (Jaké, proč, ...?)
12. *(pro posunuté)* Jak jste si našel/ našla nynější zaměstnání? Co tady děláte za práci?
13. Máte pocit, že Vaše pro Vás pracovní zkušenost (na VPP) u současného zaměstnavatele byla nějak užitečná/ že Vám něco přinesla? Změnilo se díky práci v X něco ve Vašem životě? Jak/ co? *(posunutí: V čem Vám to pomohlo odrazit se dál na volný trh práce?)*
14. Co všechno řešíte/jste řešili s předákem? A jak? (Co s ostatními poradci/ poradkyněmi)
15. Co si myslíte o současném starostovi/ starostce? Co se mu/ji daří a co naopak moc ne?
16. Když se řekne, že je nějaká práce dobrá, co si představíte? Je práce (na VPP) tady dobrá práce? (Proč?)
17. *(pro posunuté)* V čem Vám tato současná práce vyhovuje? Co by mohlo být lepší?
18. Co byste chtěl/a dělat v budoucnosti, za několik let? Myslíte, že se Vám takovou prací podaří získat? Co tomu případně brání? Co by Vám při tom mohlo pomoci?



Osnova rozhovoru: zaměstnavatelé

Zkušenost s CS:

1. Jaká je Vaše zkušenost se zaměstnáváním lidí, kteří jsou dlouhodobě znevýhodněni na trhu práce?
2. *(Příklad jednoduchého/ obtížného průběhu?)*
3. *(Co by pomohlo?)*

Popis CS:

4. Jaké vnímáte CS, které mají problém s uplatněním na trhu práce a s jakými bariérami se tyto CS potýkají ve vztahu ke stabilnímu zaměstnání?
5. Jaké služby by jim mohly pomoci? Co naopak by mohlo jejich situaci ještě více zhoršit?

Popis sítě aktérů v obci:

6. Kdo se v současnosti podílí na řešení situace osob ohrožených sociálním vyloučením ve vztahu k trhu práce? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
7. Je podle vás něco, co v obci chybí a situaci těchto lidí by mohlo pomoci?

Zkušenost s projektem:

8. Jakým způsobem spolupracujete s X (a s jinými NNO)?
9. Jaká je Vaše zkušenost s touto spoluprací?
10. Slyšela/a jste o projektu Dobrá práce v obci?

Závěr:

11. Je něco, co byste ještě chtěl dodat? Něco, co nezaznělo, a mohlo by být důležité
 1. získat? Co tomu případně brání? Co by Vám při tom mohlo pomoci?



Osnova rozhovoru pro zastupující politickou reprezentaci v MAS Brdy-Vltava (modifikace základní osnovy)

PŘEDSTAVENÍ

1. Jakým způsobem spolupracujete s MAS Brdy-Vltava?
2. Kdy a jak tato spolupráce začala?
3. Co považujete za cíle čety?
4. Slyšel/a jste někdy o projektu Dobrá práce v obci?

POPIS CÍLOVÝCH SKUPIN V OBCI

5. Jak vnímáte situaci, týkající se lidí, kteří mají problém s uplatněním na trhu práce ve vaší obci?
 - a. S jakými bariérami se tito lidé potýkají ve vztahu ke stabilnímu zaměstnávání?
6. Z čeho při svém uvažování o těchto lidech a bariérách se kterými se potýkají, vycházíte?
 - a. Odkud získáváte tyto informace? Máte k dispozici nějaké analýzy?
 - b. Existuje něco, co byste potřebovali vědět a v současné době to nevíte?
7. Vnímáte všechny CS jako stejně prioritní?
 - a. Na jaké by se obec měla zaměřit? Proč?
8. Máte představu, jaké služby by jim mohli pomoci?
9. Co jim v současné době obec nabízí?
 - a. Je něco, co obec vyzkoušela a ne/osvědčilo se?
10. Fungují v obci nějaké další subjekty, které pracují s těmito lidmi?
 - a. Co těmto lidem nabízejí?
11. Napadá vás nějaký typ subjektu, či služby, kterou nemůže nabízet obec a v současnosti chybí?

POPIS SÍTĚ AKTÉRŮ V OBCI

12. Jak v současné době v obci funguje řešení situace osob ohrožených sociálním vyloučením ve vztahu k trhu práce?
13. Kdo/ jaké subjekty se na řešení této situace podílí?
 - a. Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
14. Jak spolu komunikují?
 - a. Existují nějaké institucionalizované platformy?
 - b. Jsou mezi nimi nějaká silnější propojení, či naopak konflikty?
15. Napadá vás někdo, kdo by měl být do řešení této problematiky zapojený a není?
 - a. Jaké jsou příčiny jeho nezapojení?
 - b. Co by se muselo stát, aby se do sítě podpory zapojil?



16. Kde v systému řešení situace dlouhodobě nezaměstnaných vidíte možné nositele změny?
 - a. Kdo má předpoklady nejvíce ovlivnit změnu této situace v obci? Proč?
 - b. Co dle vás ovlivňuje možnosti či ne/ochotu těchto subjektů, více se zapojit?
17. Které subjekty/ aktéry považujete naopak za nejméně zapojené? Jsou zde nějakí, kteří tento proces brzdí?
 - a. Lze toto nastavení nějak změnit?
18. Jaká opatření lze udělat, aby spolu tyto klíčoví aktéři lépe komunikovali?
 - a. Jakým způsobem tato opatření pomohou komunikaci mezi nimi zlepšit?

MAPOVÁNÍ POTENCIÁLU VYŠŠÍHO ZAPOJENÍ OBCE

19. Jakým způsobem zajišťujete mandatorní činnosti (správu obecního majetku/ veřejných prostranství)?
 - a. Co zajišťujete sami a jak?
 - b. Co outsourcujete? Komu?
20. Jaký je cca objem výdajů, které vynakládáte na obstarávání těchto činností v obci (péče o obecní majetek/ veřejná prostranství)?
 - a. Kolik obec ta která činnost stojí? Kolik komu platí?
 - b. Kolik by obec mohla za nepokryté činnosti zaplatit?

DOSAVIDNÍ IMPLEMENTACE PROJEKTU V OBCI

21. Můžete popsat, jak se situace řešení otázky sociálně vyloučených lidí ve vztahu k trhu práce proměnila poslední roky? Ve vztahu k fungování čety?
22. Nabízí četa (jiné subjekty) něco, co tu dříve nebylo?
 - a. Kde vidíte výhody stávajícího řešení situace?
 - b. Kde nevýhody?
23. Co z těch služeb, které využíváte, by mohlo být realizováno i bez existence čety? Jak?
24. Je naopak něco jiného, na co četu nevyužíváte a rádi byste?
 - a. Kolik by obec byla schopná/ochotná za to zaplatit?
25. Jste spokojeni se stávajícím řešením otázky dlouhodobě nezaměstnaných?
 - a. Jste spokojeni s fungováním čety?
 - b. Jak si představujete ideální řešení situace dlouhodobě nezaměstnaných?
26. Na čem úspěšnost řešení této situace závisí?
27. Kde vidíte největší rizika naplnění ideálního stavu?
28. Jak byste řešili tuto situaci, kdyby se četa zrušila?
 - a. Byla by obec ochotná platit za četu více, aby zůstala? Kolik?



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

spot



ZÁVĚR

29. Je něco, co k tomuto tématu nezaznělo a přijde vám to důležité?



Datasey pro jednotlivé lokality (neveřejná příloha)

Praha 7

Rozhovory

- rozhovory s lokálními koordinátory Braněm Štěpitou a Václavem Křížem, 24.6.2020; 16.11.2020 (+ navazující telefonická komunikace)
- 2 rozhovory s radním pro sociální a zdravotní politiku a národnostní menšiny Jakobem Hurrlem, 20.7.2020 a 28.1.2020
- rozhovor s Jakubem Prašivkou, který působí na MA21, a koordinuje Odpovědnou 7, tj. jednu z hlavních deklarovaných intervencí Dobré práce v obci na Praze 7, 20.7.2020
- rozhovor s radním pro majetek Kamilem Vavřincem Marešem, do jeho agendy spadá příspěvková městská firma 7U, s.r.o., v níž projekt DpvO identifikoval potenciál sociálního podniku a prostupného zaměstnávání, 7.10.2020
- rozhovor s Tomášem Taichem z odboru sociálního začleňování. Tomáš Taich by měl po skončení projektu Dobrá práce v obci zaštiťovat jednu z jejích hlavních intervencí Matching / Zaměstnání bez bariér – tj. propojování neziskových organizací, zaměstnavatelů a klientů, 7.10.2020
- rozhovor s jednatelem 7U, s.r.o. Tomášem Trnkou, 18.12.2020
- rozhovor s podpořenými klienty z cílové skupiny: dva zaměstnanci 7U, 7.1.2020
- rozhovor s Laurou Kopeckou, bývalá vedoucí oddělení péče o veřejný prostor a podporovaného zaměstnávání MČ P7, agenda 7U, 28.1.2020

Dokumenty

Na google disku Prahy 7 se nachází 80 dokumentů. Jedná se o monitorovací zprávy, příběh obce, analýzy a podkladové zprávy ke všem intervencím vyznačeným v grafickém znázornění – kromě projektu “Projekt školy” – k tomu mám jen dílčí informace z rozhovorů a stručnou zmínku v Příběhu obce.

V průběhu působení projektu byly vypracovány čtyři hlavní zprávy:

1. Monitorovací zpráva 13. 5. 2019
2. Monitorovací zpráva 12. 3. 2020
3. Monitorovací zpráva 20. 7. 2020
4. Příběh obce (15. 10. 2020)

1. Monitorovací zpráva 13. 5. 2019



Kromě monitorovací zprávy pět dalších dokumentů, návrhů intervencí s variantami možných řešení:

- Odstraňování graffiti s využitím CS (zaměstnanci 7U)
- Opravy bytů s využitím CS – pracovní četa v rámci 7U, s.r.o. s možností rekvalifikace
- Kuchyně v pečovatelském centru, pronajmutí soc. podniku nebo subjektu se soc. rozměrem
- Rozvoz jídel potřebným seniorům – DpvO se snaží identifikovat příležitosti z hlediska projektu.
- Re-use centrum (draft konceptu) – nábytková banka

2. Monitorovací zpráva 12. 3. 2020

Kromě monitorovací zprávy celkem 6 dokumentů:

- Matching – koncept
- Výstup ze síťovacího setkání 5. 12. 2019 (agenda Matching)
- Koncept projektu Odpovědná 7
- Pracovní četa při 7U – e-mail na MČ P7 s návrhy řešení
- Modelové schéma vztahů
- Co se dělá, když se dělá sociální práce

3. Monitorovací zpráva 20. 7. 2020

Kromě monitorovací zprávy následující dokumenty:

- Výstup ze síťovacího setkání 5. 6. 2020 (agenda Matching)
- Text na webové stránky (Matching)
- O7 – seznam workshopů pro CS
- Dotazník pro podnikatele (O7)

4. Příběh obce

Příběh obce je dokončen v říjnu 2020. Tvoří ho hlavní zpráva a 17 příloh, které jsou často okopírovanými nebo revidovanými verzemi dokumentů, které vznikaly v průběhu projektu (a které jsou nahrané v jiných složkách nezřídka pod jiným názvem:

1. Sociální práce (viz monitorovací zpráva (MZ) 12.3.2020) – jak se dělá sociální práce.
2. Koncept matchingu (MZ 12.3.2020)
3. Program síťovacího setkání 5.12.2019 (agenda Matching)
4. Výstup ze síťovacího setkání 5.12.2019 (duplikát MZ 12. 3. 2020)
5. Program síťovacího setkání 5.6. 2020 (agenda Matching)
6. Výstup ze setkání 5.6. 2020 (MZ 20. 7. 2020)



7. Práce bez bariér (Matching) – předané podklady – podklady pro databázi a draft textu na webové stránky
8. Pracovní skupina při 7 U s.r.o. (MZ 13.5.2019)
9. Pracovní skupina při 7 U s.r.o. (MZ 20.7.2019) – e-mail vedení MČ P7 s návrhy řešení
10. Zpráva ze zkušebního provozu rozvoje řemeslných zručností nekvalifikovaných zaměstnanců 7 U s.r.o.
11. Koncept Odpovědné 7 (MZ 12. 3. 2020)
12. Dotazník k Odpovědné 7 (revidovaný dotazník z MZ 20. 7. 2020)
13. Pracovní seznam témat Odpovědné 7
14. Varianty řešení kuchyně Tusarova (MZ 13.5.2019)
15. Varianty rozvozu jídla (MZ 13. 5. 2019)
16. Antigraffiti (MZ 13. 5. 2019)
17. Schéma – aktéři (MZ 12. 3. 2020) – modelové schéma vztahů

Zápisy schůzí LK.

Na disku se dále nachází dílčí složky, které obsahují dokumenty a drafty nápadů k následujícím agendám (tyto dokumenty jsou často zkopírovány do monitorovacích zpráv nebo do Příběhu obce):

- Odpovědná 7
- Matching
- 7U
- Mladí Praha 7

Brno

Rozhovory

- Rozhovor s lokálním koordinátorem Petrem Marešem, 23.6.2020; 7.10.2020
- Rozhovor s Martinou Mackovou a Irenou Provazníkovou / kariérové poradkyně IQ Roma Service, 12.11.2020
- Rozhovor s Marií Kováčovou, poradkyní pro zaměstnanost DROM, 12.11.2020
- Rozhovor s Kateřinou Gajdziokovou, koordinátorkou LSZ, vedoucí přímé práce s cílovou skupinou, 20.11.2020
- Rozhovor s Lenkou Maléřovou, expertkou zaměstnanosti, ASZ, 20.11.2020
- Rozhovor s Irenou Provazníkovou, IQ Roma Service, 17.12.2020



Dokumenty

- Zápisy ze setkání Lokální sítě zaměstnanosti.
- Přepisy rozhovorů se zaměstnavateli, součást výzkumu soustředěného na identifikování potřeb zaměstnavatelů – SAKO, Quba s.r.o., Šimáček facility, Geisler facilitym Commscope, Myjomi, Nemocnice u sv. Anny, Úrazová nemocnice (únor-duben 2019)
- Přepisy rozhovorů s neziskovými nevládními organizacemi – DROM (listopad 2018), IQ Roma Servis (leden 2019)
- Příběh obce.
- Materiály k Lokální síti zaměstnanosti od MMB – projekt a jeho cíle.
- Zpětná vazba Workshop jak na práci se zaměstnavateli (Petr Mareš)
- Zápisy schůzí LK
- Evaluační schéma

Nový Bor

Rozhovory

- Rozhovor s Pavlem Pechem, 19. 4. 2019; 9.7.2020; 16.12.2020; 22.12.2020
- Rozhovor se Stanislavou Silnou (starostka) a Jolanou Janušovou (ASZ), 17. 6. 2019; 22.6.2020
- Skupinový rozhovor s pěti klienty VPP, 1.10. 2020
- Rozhovor s Radkem Mikešem, peer konzultantem krátkodobě najatým SPOT, 6.1. 2021
- Rozhovor s Jiřinou Kubáňovou, vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví, 7.1. 2021 (telefonicky)
- Rozhovor se Zdeňkou Schreibovou, vedoucí odboru správy majetku, 8.1. 2021 (telefonicky)
- Rozhovor s Petrou Kotešicovou, poradkyní z „Rodiny v centru“, 5.3.2021

Dokumenty projektu „Dobrá práce v obci“

- Příběh obce
- Evaluační schéma
- Monitorovací zprávy

Kadaň

Rozhovory

- Rozhovor s lokálním koordinátorem Broňou Podlahou, 15. 4. 2019; 15.6.2020
- Rozhovor s Kulhánkem, starostou, 6. 11. 2019; 21.7.2020



- Rozhovor s Tomášem Mědílkem, vedoucím sociálního odboru, 11. 11. 2019; 21.7.2020; 11.11.2020
- Fokusní skupina s třemi „podpořenými“ klienty v Prunéřově, 7. 10. 2020
- Rozhovor s Hanou Vaněčkovou, SO, sociální pracovnice, 12. 11. 2020 (telefonicky)
- Rozhovor s Veronikou Pěšičkovou, SO, projektovou manažerkou, 30. 11. 2020
- Rozhovor s Miroslavem Ujvářem, DiS., terénním pracovníkem pro Kadaň a okolí, 2.12. 2020 (telefonicky)
- Chybí (pro absenci reakcí respondentů):
 - rozhovor se pracujícími na ÚP
 - 3. rozhovor s LK (2. vlna)

Dokumenty

- Dokumenty projektu Dobrá práce v obci
- zápisy z Pracovní skupiny „Zaměstnanost“ (15. 1. 2019, 11. 3. 2019, 10. 6. 2019, 11. 9. 2019, 30. 1. 2020, 21. 10. 2020 – *chybí, napsala jsem si o něj, ale nemám ho*)
- zápisy z porad lokálních koordinátorů
- Strategický plán sociálního začleňování města Kadaň
- Příběh obce
- Evaluační schéma

Hanušovice

Rozhovory

- Karel Hošek (lokální koordinátor), 2.7.2020 (+ 3 další telefonické rozhovory)
- Marek Kostka (starosta), 2.7.2020
- Jan Langer (referent majetkového odboru), 8.1.2021 (telefonicky)
- Jiří Gábler (mistr v H-pointu), 21.10.2020
- Michaela Vrbová (soc. pracovnice města), 21.10.2020
- Karel Díro (soc. pracovník n.o. Jekhetane o.p.s.), 21.10.2020
- Eva Pospíchalová (ředitelka KOP ÚP v Hanušovicích), 2.7.2020
- Robert Hangurbadžo (podpořená osoba), 21.10.2020
- Eduard Gaži (podpořená osoba), 21.10.2020
- paní Dančová (podpořená osoba), 21.10.2020
- Kamil Drechsler (zaměstnavatel - pekárna) - 8.1.2021 (telefonicky)



Dokumenty projektu „Dobrá práce v obci“

- Memorandum o vzájemné spolupráci v rámci projektu Dobrá práce v obci, 18.2.2019
- zápisy z porad lokálních koordinátorů
- průběžné monitorovací zprávy projektu Dobrá práce
- Příběh obce Hanušovice (hlavní textový výstup projektu pro lokalitu), 4.12.2020
- interní projektový dokument "Co se dělá, když se dělá sociální práce - Hanušovice", 11.2.2020
- interní projektový dokument o dopadech pandemie Sars-Cov-19 v lokalitách, 11.4.2020
- Hanušovický zpravodaj 2018-2020 (selektivně, dle tématu VPP a H-point)
- Chybí
 - audit příležitostí
 - vyplněné evaluační schéma ze začátku projektu

MAS Brdy-Vltava

Rozhovory

V rámci evaluace projektu v lokalitě MAS Brdy-Vltava jsme realizovali celkem 23 **rozhovorů**, z čehož byly 3 skupinové (dvojice kolegů). Z řas politické reprezentace jsme kontaktovali 30 místo/starostů a místostarostek z celkového počtu 31 a celkem jsme realizovali osobní rozhovory z 11 z nich, přičemž jsme se čtyřmi dalšími měli možnost buď hovořit po telefonu, nebo komunikovat přes email, nicméně vzhledem k tomu, že se jednalo převážně o jejich vysvětlení, z jakého důvodu nejsou pro nás vhodnými respondenty, resp. nerealizovali jsme s nimi celý rozhovor, do vzorku je nezapočítáváme.

- Terezou Todorovou, zaměstnankyní SPOT, která realizovala rozhovory s četaři, 29.7.2020 (+ emailová korespondence)
- Markétou Dvořákovou, lokální koordinátorkou projektu v lokalitě, 22.6.2020; 16.12.2020 (+ několik doptávajících telefonních rozhovorů a rozsáhlá emailová korespondence)
- Evou Lenhartovou, poradkyní pro zaměstnávání MAS, 31.7.2020
- 11 (místo)starostkami/ starosty obcí, které MAS obsluhuje
 - Petrem Kozohorským, místostarostou obce Svaté pole, 3.7.2020
 - Janem Gregorkem, starostou obce Rosovice, 13.7.2020
 - Stanislavou Ecklovou, starostkou obce Mokrovraty, 15.7.2020
 - Petrem Chmelíkem, starostou města Nový Knín, 15.7.2020
 - Petrem Dragounem, starostou obce Stará Huť, 22.7.2020
 - Lenkou Kupkovou, starostkou obce Pičín, 22.7.2020
 - Janem Havlíkem, starostou obce Nová ves pod Pleší, 23.7.2020
 - Pavlem Svobodou, starostou města Dobříše, 24.7.2020



- Miroslavem Laštovkou, starostou obce Buš, 27.7.2020
- Kateřinou Charvátovou, starostkou obce Rybníky, 29.7.2020
- Jiřím Soukupem, starostou obce Korkyně, 13.8.2020
- 2 zástupkyněmi/zástupci městského úřadu Dobříš, odd. Správa majetku
 - Klárou Loudovou, referentkou odboru správy majetku města Dobříš a Pavlem Kožíškem, referentem odb. správy majetku, města Dobříše, 16.12.2020
- Zaměstnankyní SO Dobříš
 - Hanou Sedláčkovou, pracovnící OSPOD, dříve terénní sociální pracovnící, 16.12.2020
- zaměstnankyněmi ÚP Příbram (pobočka Dobříš)
 - Lenkou Holobradovou (odd. Hmotná nouze) a Hanou Kášovou (odd. Zaměstnanost), 19.8.2020
- 2 zástupkyněmi/zástupci NNO
 - Noemi Trojanovou (SSZ Rukama nohama, potravinová pomoc, Charita Starý Knín) a Františkem Petrákem, ředitelem azylového domu v Mokrovřechtech, 11.8.2020
- zástupkyní Svazu obcí Dobříšsko a Novoknínsko
 - Ivou Petřinovou, 7.10.2020
- zaměstnavateli
 - Václavem Vimmerem, Václav Vimmer: Abies (zahradnictví), 17.12.2020 (telefonicky)
 - Zuzanou Kremrovou, Masarykovo sanatorium Dobříš, 17.12.2020 (telefonicky)
- dvěma bývalými četaři, 9.2020 (telefonicky)

Zúčastněná pozorování

- jednoho „dne čty“, 29.9.2020
- dvou schůzí lokálních koordinátorů s realizačním týmem SPOT

Dokumenty

- Rozhovor s předákem pracovní čety (realizace v rámci analytické fáze, 9/2019, LW)
- Data ze šetření MAS o spokojenosti obcí s četou
- Data ze šetření Svazku Dobříšska a Novoknínska o spokojenosti obcí s poskytovanými SS
- Co se dělá, když se dělá sociální práce? (2/2020) – LK
- Koncepce rozvoje kapacit sociálního odboru úřadu Dobříš (14/02/2020) – LK
- Příběh regionu (9/2020) - LK
- Publikace pro obce (nedokončené) – TT
- Příběhy četařů
- Rozhovory
- Příběhy četařů