



Financováno  
Evropskou unií

# ZMĚNA KULTURY ÚŘÁDU

## Obsah

ÚVOD .....	2
1. EMPATICKÁ FÁZE:.....	3
Hlubkové rozhovory .....	3
Analýza a zpracování hlubkových rozhovorů.....	4
Zjištění: .....	6
Základní kategorie designu služeb .....	6
Designové workshopy v Olomouci a Chomutově .....	10
2. KREATIVNÍ FÁZE.....	12
3. TESTOVÁNÍ A PILOTOVÁNÍ PROTOTYPU .....	15

# Úvod

Cílem projektu<sup>1</sup> bylo pochopit mechanismy fungování úřadů samosprávy tak, aby bylo možné na základě hloubkového poznání navrhnout řešení pro překonání barier současného zavádění a kontinuity politik ukončování bezdomovectví, které podléhají nynější kultuře úřadu – zvyklostem, hierarchiím, atmosféře, rituálům a celkovému fungování.

Projekt jsme cílili na posílení snah o systémové a efektivní předcházení a ukončování bytové nouze v ČR, zejména v nejvíce zatížených [TOP 20 obcích, ve kterých je koncentrováno víc než 50 % bytové nouze v ČR](#).

Klíčové aktivity projektu:

KA1: Empatická fáze navázání kontaktů a hlubšího porozumění aktérům\*kám v obcích

KA2: Kreativní fáze hledání a prototypování řešení na míru aktérům\*kám v obcích

KA3: Testování a pilotování vybraných nástrojů s vylepšováním služby

Nejdříve jsme vytypovali města a oslovili je ke spolupráce, následně jsme provedli **hloubkové rozhovory** s místními aktéry\*kami, s politiky, pracovníky úřadu i mimo něj. Poté jsme provedli **analýzu a zpracování rozhovorů**, studium lokálních materiálů a uskutečnili konzultace s experty\*kami z vybraných společností a realizovali **designové workshopy** v Olomouci a Chomutově. V rámci kreativní fáze projektu jsme přešli k vývoji prototypu řešení na míru místním aktérům. K tomu nám posloužily výstupy z empatické fáze (analýzy z hloubkových rozhovorů a výstupy z designových workshopů). Následně jsme přistoupili k testování a pilotování inovativního nástroje (prototypu).

---

<sup>1</sup> Změna kultury úřadu jako klíč do zámku systémových politik ukončování bezdomovectví registrační číslo CZ.03.03.01/00/22\_021/0001431

## 1. Empatická fáze:

V rámci empatické fáze projektu jsme nejdříve vytypovali 3 města, která patří do TOP 20 obcí s největším výskytem osob v bytové nouzi. Volba padla na Chomutov, Hradec Králové a Olomouc, kde jsme již měli předešlé kontakty s vedením obcí nebo pracovníky úřadů z předešlých aktivit naší organizace a kde jsme věděli, že se zavádějí či zavádí inovativní prvky v řešení bytové nouze. Zástupcům těchto obcí jsme představili aktivity projektu a dohodli se na spolupráci.

### Hloubkové rozhovory

V Chomutově, Hradci Králové a Olomouci jsme provedli celkem 32 hloubkových rozhovorů. Z toho 13 rozhovorů se uskutečnilo s úředníky\*ci a dalšími aktéry\*kami v přímém kontaktu s občany, 13 rozhovorů proběhlo s vedoucími pracovníky úřadu a 6 rozhovorů s politickými reprezentanty magistrátů. Z rozhovorů jsme získali znalosti, s čím se jednotlivé skupiny (úředníci\*čky, politici\*čky, pracovníci\*e NNO atd.) ve vztahu k problematice systémového ukončování bezdomovectví potýkají, jaká mají silná a slabá místa pro zavádění změn na obci, jaké jsou jejich bariéry, potřeby a motivace, a to nám posloužilo jako podklad pro identifikování klíčových bodů pro vylepšení a návrh prototypu řešení jim na míru.

V této fázi jsme realizovali i konzultace se zástupci společností:

- České priority – nevládní neziskový think-tank výzkumníků a expertů na veřejný sektor spolupracující se státní správou na řadě systémových změn,
- GovLab – společnost věnující se designu veřejných služeb, tvorbě dopadových strategií a provázející organizace veřejného sektoru komplexní změnou,
- Fakulta výtvarných umění Vysokého učení technického, kabinet designu v Brně, kteří se kromě jiného věnují i designu pro sociální změnu.

Konzultace proběhla i s politickým hnutím Praha sobě.

Všechny tyto konzultace nám pomohly při zpracování výstupů z hloubkových rozhovorů, při nastavování dalších fází projektu vč. přípravy a průběhu designových workshopů a při testování a pilotování inovativního nástroje.

## Analýza a zpracování hloubkových rozhovorů

Z výše zmíněných hloubkových rozhovorů jsme pořídili přepisy, které jsme následně kvalitativně analyzovali<sup>2</sup>. Kódovací<sup>3</sup> strategie se postupně vyvíjela od základního volného kódování (pojmenovávání základních kategorií analýzy) po cílené vyhledávání částí textu, kde mluvčí tematizují jednu z následujících oblastí našeho primárního zájmu:

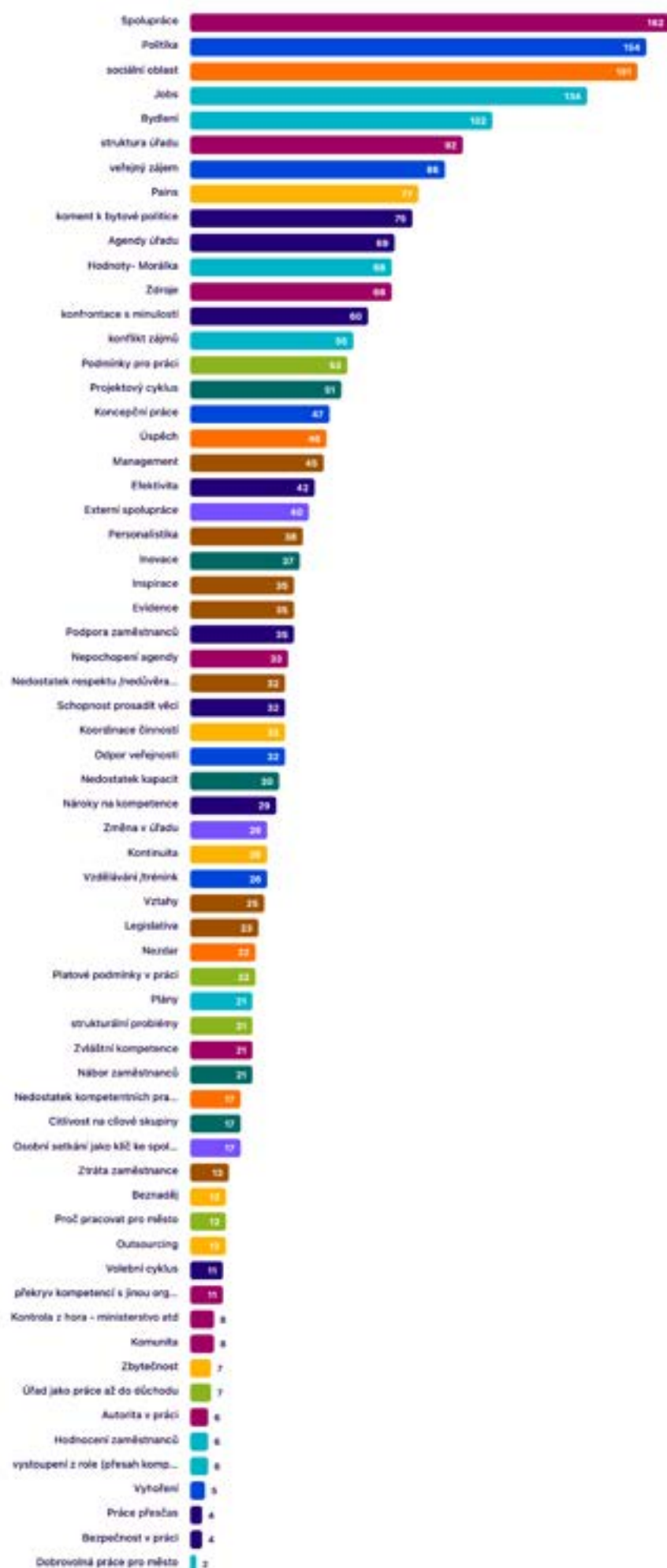
- Úřad jako veřejnoprávní korporace, kde se realizuje služba veřejnosti, implementuje legislativa a rovněž formuluje politická vize.
- Úřad jako organizace, která se rozvíjí a v čase mění: cykly, rozvoj atd.
- Úřad jako organizace s vlastním typem řízení (managementu) a řízení lidských zdrojů.

Uvedené kategorie představují rodiny kódů, jež poskytují vhled do fungování úřadu z perspektivy jednotlivých mluvčích. **Hlavním zájmem bylo zmapovat úřad z hlediska běžného všednodenního fungování, rozdělení moci a kompetencí a pochopení možností rozvoje úřadu jako organizace.** Celkově kódovací schéma obsahuje 67 kódů a celkově obsahuje více než 2500 úryvků.

---

<sup>2</sup> Dovetail: nástroj pro kvalitativní analýzu textu pro účely designu služeb

<sup>3</sup> Kódem je myšlena kategorie, o níž mluvčí v textu pojednávají.



## Zjištění:

V následujícím textu se věnujeme nejpodstatnějším zjištěním z empatické fáze. V základní rovině se snažíme o popis úřadu jako služby veřejnosti, která podléhá jako organizace řízení podle zákona, která má formulovanou politickou vizi svého rozvoje a která má i svůj specifický vývoj, rámovaný posledními 35 lety, jelikož se neudržela významná kontinuita úřadů po pádu režimu před 1989<sup>4</sup>.

**V analýze se snažíme o zachycení možného potenciálu pro změnu, jelikož do úřadů vstupujeme s cílem pomoci měnit struktury, postupy a agendy, které budou mít potenciál řešit bezdomovectví na úrovni obcí.**

## Základní kategorie designu služeb

Mezi základní kategorie, jež sloužily k prvnímu prozkoumání hloubkových rozhovorů jsme použili kódy: náplň pracovní agendy (jobs), nesnáze (pains), získané hodnoty (gains). V této rovině vzhledu byly viditelné zásadní faktory, jako délka působení v úřadě a postavení v hierarchii úřadu.

Dlouhodobí zaměstnanci\*kyňe úřadu byli schopni do důsledku popisovat komplikované agendy (jobs), pro jejichž plnění nejsou v úřadech vytvořeny adekvátní podmínky (pains), přesto byli schopni vcelku jasně pojmenovávat důvody pro setrvání v úřadu (gains). U kariérně mladších kolegů\*yn se naopak projevovala zdrženlivost při hodnocení podmínek pro práci. Nedostatek kapacit pro řešení agend nebo horší podmínky v práci byly pojmenovávány v rámci konkrétních příběhů, ne jako hodnocení.

U politických reprezentantů\*ek úřadu převládala snaha vymezit vhodné cíle rozvoje, hodnotící prohlášení se v zásadě vztahovala k politické rovině, velice omezeně k fungování úřadu. Pro kariérně mladší politické reprezentanty\*ky bylo hlavním cílem proniknout do fungování úřadu a co nejrychlejší seznámení s konkrétními pracovníky úřadu (navázání spolupráce). Nedostatek znalostí o praktickém fungování úřadu a nefunkční vztahy s konkrétními pracovníky úřadu bylo jmenováno jako jedna z nejčastějších nesnází pro politickou reprezentaci (pains).

Dále přikládáme výčet zjištění, které jsme dali do formátu SWOT analýzy, jež má sloužit jako přehledná ilustrace opakujících se jevů, bez ohledu na prostředí.

---

<sup>4</sup> Minimálně respondenti hloubkových rozhovorů tuto diskontinuitu tematizují.

## Silné stránky

- seniorní, hodnotově založení pracovníci sociálních a bytových odborů realizující kvalitní službu veřejnosti,
- dlouholetí zaměstnanci\*kyne upřednostňují práci pro úřad (veřejnou správu) na úkor lepších platových podmínek v soukromém sektoru – loajalita a vysoká motivovanost k práci pro veřejnou správu a snaha udržet kvalitu veřejné služby občanům,
- sociální pracovníci\*e úřadu sledují dva hlavní motivy při naplňování cílů: formální správnost postupů (úřední postupy) a možnosti naplňování principů sociální práce (obecněji principy v pomáhajících profesích),
- politici\*čky mají snahy zavádět inovativní nástroje,
- úřady se v kontextu sledovaných změn organizačně vyvíjí, struktury úřadu jsou plánovány a manažersky řízeny v kontextu nových potřeb na místní ale i legislativní úrovni.

## Slabé stránky

- velká privatizace bytového fondu – nedostatečný bytový fond pro komplexní řešení domácností v bytové nouzi
- volební cyklus neprospívající inovacím a udržitelnosti sociálních a bytových politik,
- opakované případy, kdy jsou agendy úřadu zásadně zasaženy / paralyzovány politickým soupeřením,
- kromě poměrně jednoznačného rozdělení kompetencí v personálním vedení mezi samosprávu a státní správu se projevují místní zvyklosti, kdy politické vedení více či méně personálně ovlivňuje naplňování některých agend v samosprávě.
- řešení složitých úkolů padá na schopné pracovníky několika odborů, které však nemají dostatek kapacit a často i svěřených kompetencí pro jejich řešení (např. odbor rozvoje města řeší případy, které by měly spadat do agendy odboru životního prostředí),
- vedoucím pracovníkům sociálních odborů se složitě zajišťuje a udržuje profesní rozvoj sociální práce a kultura zvyšování kvality sociální práce,
- konzervativní sociální a bytové politiky bez zavádění inovativních a rizikových postupů,
- úředníci politikům složitě vysvětlují své agendy a postupy práce, které jsou nutné z hlediska fungování města (přenesené působnosti státu) a neumějí je tzv. “politicky prodat”,
- rigidní struktura úřadu, rozdělení agend, zdrojů a různých cyklů bez existence průřezových agend a zdrojů pro dva a více odbory,



- změny ve struktuře úřadu a svěřených agend nejsou vždy racionální, překryvy agend vnášejí do rozhodování nejasnosti z hlediska kompetencí i zdrojů a pracovníci úřadu hledají řešení, která jsou sice momentálně funkční, ale ne vždy dlouhodobě udržitelné,
- organické spolupráce mezi odbory, která není oficiálně zanesená v organizačních řádech, ani nepodléhá přímému dohledu managementu, hlavně v průřezových agendách, jejichž řešení předpokládá spolupráci více odborů a dalších organizačních složek (např. příspěvkových organizací) se objevují praktické formy spolupráce, které nelze blíže analyzovat na úrovni organizačních řádů a jiných oficiálních dokumentů,
- formy spolupráce jsou nastaveny jak mezi odbory samosprávy taky i mezi samosprávou a přenesenou působností státní správy (s přihlédnutím k legislativním možnostem), tyto formy spolupráce jsou ve většině případů založeny na osobní znalosti pracovníků v úřadu a jsou složitě přenositelné,
- vývoj a změny v agendách a organizační struktuře úřadů jsou zásadně ovlivněny politickými a projektovými cykly,
- nízká schopnost úřadu získávat kvalitní a dlouhodobě motivované pracovníky (nepoměr mezi platovými podmínkami ve veřejné správě a soukromém sektoru, omezený kariérní posun),
- odchody zkušených zaměstnanců na pozicích s vysokými nároky na kompetence bývá složité adekvátně nahradit,
- zaškolení nových pracovníků vyžaduje v průměru dva roky, přičemž po zaškolení se nedaří tyto zaškolené zaměstnance udržet v úřadu,
- rigidní fungování personální politiky úřadu, které neumožňují nastartování zásadních změn a nových projektových výzev,
- vysoká míra resortismu odborů města týkající se i sociálních a bytových odborů
  - agendy správců bytového fondu (bytové/ majetkové odbory nebo správci nemovitostí) jsou zaměřeny na co nejefektivnější správu bytových domů bez kompetencí k řešení složitých mezilidských vztahů a sociálních problémů v domech,
  - správci nemovitostí jsou rovněž nejčastějšími příjemci stížností a podnětů z bytových domů, k jejichž řešení nemají vhodné kompetence ani zdroje,
  - u sociálních odborů sledujeme vysokou míru motivace zajišťovat pro domácnosti v bytové nouzi obecní bydlení, většinou však nejsou vybudovány oficiální struktury pro zajišťování těchto společných agend,
  - mezi uvedenými odbory panuje nedůvěra zejména v oblasti společného pochopení účelu spolupráce a praktických řešení nesnází/ problémů v bytových domech,

- správci bytového fondu nedůvěřují sociálním pracovníkům, že budou schopni zajistit bezproblémovost provozu sociálních bytů, vyžadují od sociálních pracovníků vysokou míru direktivnosti vůči klientům sociálního bydlení a v případech výskytu jakýchkoli problémů v bytových domech požadují ukončení nájmu v sociálních bytech,
- pracovníkům sociálních odborů se nedaří vysvětlit efektivně principy sociální práce (podpory zabydleným domácnostem), jelikož posuny v sociální práci nejsou z perspektivy správy bytů dostatečně efektivní,
- mezi sociálními pracovníky úřadu panuje obecně nedostatek prostoru pro reflexi sociální práce (např. supervizní podpora atd.),
- správci nemovitostí jsou často nuceni řešit konfliktní situace, přestože nemají téměř žádné předpoklady vstupovat do složitých vztahů mezi nájemníky a nemají rovněž žádnou podporu v podobě školení nebo jiné odborné přípravy – řešení konfliktních situací se tak omezuje na přebírání stížností a návrhy ukončení nájmu v problematických situacích.

#### **Příležitosti**

- propojení / koordinace agend sociální a bytové politiky s dalšími aktéry v území.

#### **Hrozby**

- neefektivní a neadekvátní zavádění a realizace nové legislativy a inovativních postupů v sociální a bytové politice.
- nepřipravenost na organizační změny úřadu ve smyslu organického vývoje agend a jejich uchopení v rámci více nebo méně pevně dané struktury řízení včetně zaváděním týmu řešící průřezové agendy napříč odbory.

V řadě agend úřadu se **propojení činností** častěji zhmotňuje **na úrovni řízení. Přemostování jednotlivých agend** se ve struktuře úřadu projevuje **v rolích sekčních vedoucích, pracovních skupinách nebo rolích koordinátorů**. Tyto pozice jsou efektivní z hlediska přenosu informací a bývají respektovány v rozhodovacích procesech. **U oblasti sociálního bydlení** (zabydlování lidí v bytové nouzi i prevenci ztráty bydlení) **často pozice koordinátora průřezových agend chybí**. To se projevuje v rozhodovacích procesech negativně z hlediska řešení bytové nouze. **Agendy správy bytových domů jsou silněji v rozhodovacích procesech zastoupeny na úkor agend řešení bytové nouze (udržení/poskytnutí bydlení).**

## Designové workshopy

Navazující aktivitou v rámci empatické fáze byly designové workshopy, které jsme uspořádali v Olomouci (1.2.2024) a v Chomutově (9.2.2024) s názvem "Jak bychom mohli my všichni pomoci v Olomouci / Chomutově vytvořit prostředí, ve kterém budeme moct řešit bytovou nouzi". Zde jsme účastníky seznámili s výsledky úvodního mapování / hlavních zjištění, která vychází z hloubkových rozhovorů. Workshopu v Olomouci se zúčastnilo 27 a v Chomutově 19 osob. Jádro účastníků tvořily osoby, se kterými jsme vedli hloubkové rozhovory, plus jsme je doplnili o další relevantní aktéry\*ky (radní a zastupitelé, vedoucí odborů, sociální pracovníci města a neziskových organizací, pracovníci úřadu práce, zástupci městské policie a další).

Účastníkům\*ším setkání jsme představili hlavní teze, které jsme doplnili o citace z výzkumných rozhovorů a požádali jsme je o zpětnou vazbu na zjištěné výsledky. Ta byla ve většině případů souhlasná se zjištěními a doplněna o další postřehy. Následně jsme vždy ve 3 skupinách společně pracovali metodami Human centred design (design vývoje služby). Každá skupina si v prvním kroku definovala konkrétní osobu v bytové nouzi, dala jí jméno, věk a bydliště, popsala její životní situaci, zvyky, záliby, každodenní aktivity, životní hodnoty, motivace a vztahy v rodině a s ostatními lidmi. V druhém kroku každá skupina popsala konkrétní scénu, klíčový záběr a děj, ve které se daná osoba nachází a doplnila je o její potřeby (např. autonomie: mohu dělat co chci, tak, jak chci; způsobilost: jsem dobrý v tom, co dělám; bezpečí: jsem v bezpečí před hrozbami a nejistotami, a další. V posledním kroku účastníci ve skupinách formulovali, jak by mohli danému občanovi naplnit jeho potřeby. Přitom si pokládali řadu otázek: Jaký má daný občan problém? Jak mu ho náš nápad řeší? Jaké jsou klíčové funkce/ vlastnosti řešení? Jaký má řešení význam v jeho životě?

Výsledkem naší společné aktivity byly návrhy řešení bytové nouze na místní úrovni, které si účastníci workshopů odnesli a společně se rozhodli dopracovat do podoby postupů či zavedení nových nástrojů podpory.

Jednalo se například o:

- jak na opouštění domácnosti ukončování podpory v bytech => učící se proces
- nízká kvalita a četnost setkání nad případy, větší potřeba koordinace => existuje hodně místních aktérů, kteří neví, co kdo dělá;
- problém dlouhodobých ubytoven – kam s jednotlivci, když se prioritně se řeší rodiče s dětmi;
- zaměřit se na stav vztahů s přáteli, sousedy, příbuznými, v komunitě – zdali nějaké jsou;

- zavést pozici realitního zprostředkovatele pro spolupráci se soukromými vlastníky bytů.

Na konci designových workshopů jsme od účastníků získali zpětnou vazbu. Zde uvádíme, její hlavní závěry:

### **1. složení účastníků**

V takto širokém a odborně pestrém složení se my (místní aktéři) nesetkáváme, abychom společně probírali konkrétní případy domácností v bytové nouzi a setkávání v takovém formátu bychom v budoucnu uvítali.

### **2. řešení případů z pohledu naplnění potřeb domácnosti**

V rámci práce ve skupinách je to pro nás první zkušenost s hledáním řešení problémů z pohledu domácnosti, tj. řešení, která naplní jeho potřeby, a ne potřeby nás a našeho úřadu či neziskové organizace. Přejde nám dobré takhle na ta řešení nahlížet. Mohou tím vznikat například i nové postupy práce sociálních pracovníků, správců bytů a dalších. Můžeme tak nastavit lepší koordinaci a spolupráci mezi námi (místními aktéry). Mohou tak například vznikat nové podněty pro úpravy pravidel pronájmu obecních bytů, metodických a jiných postupů při řešení krizových situací (např. uzavření soukromé ubytovny) apod.

## 2. Kreativní fáze

### Vývoj prototypu

Úřady, v nichž probíhaly hloubkové rozhovory a designové workshopy, řeší výše zmíněný resortismus a nedůvěru mezi jednotlivými odbory svými specifickými způsoby. Do procesů vstupují aktéři z různých úrovní vedení úřadu (vedoucí odborů, politické vedení města atd.) a neformální autority ve městě. Rovněž sociální pracovníci se snaží v zájmu ohrožených domácností ovlivňovat rozhodovací procesy, což je jedním z legitimních cílů sociální práce. Procesy jsou nepřehledné, přesto je možné se inspirovat pro systémové posuny.

Na základě uvedených zjištění jsme přistoupili k vývoji prototypu, který nebude jen řešit místní absenci některých typů podpor či aktivit (např. zavedení realitního zprostředkovatele či řešení pro zlepšení sousedských vztahů), ale zavede systémové a efektivní řešení, které vede k předcházení a ukončování bytové nouze v ČR.

Při návrhu prototypu jsme vycházeli z výčtu zjištění uvedených ve SWOT analýze a zaměřili se především na vnitřní prostředí úřadu, tj. hledání možností a způsobů využití silných stránek a způsoby eliminace slabých stránek úřadu.

Ze silných stránek jsme při návrhu prototypu vycházeli především z těchto zjištění:

- dlouholetí zaměstnanci upřednostňují práci pro úřad (veřejnou správu) na úkor lepších platových podmínek v soukromém sektoru – loajalita a vysoká motivovanost k práci pro veřejnou správu a snaha udržet kvalitu veřejné služby občanům,
- úřady se v kontextu sledovaných změn organizačně vyvíjí, struktury úřadu jsou plánovány a manažersky řízeny v kontextu nových potřeb na místní ale i legislativní úrovni.

U slabých stránek nám přišlo důležité, zaměřit se zejména na eliminace těchto zjištění:

- vysoká míra resortismu odborů města týkající se i sociálních a bytových odborů
  - agendy správců bytového fondu (bytové/ majetkové odbory nebo správcí nemovitostí) jsou zaměřeny na co nejefektivnější správu bytových domů bez kompetencí k řešení složitých mezilidských vztahů a sociálních problémů v domech,
  - správcí nemovitostí jsou rovněž nejčastějšími příjemci stížností a podnětů z bytových domů, k jejichž řešení nemají vhodné kompetence ani zdroje,

- u sociálních odborů sledujeme vysokou míru motivace zajišťovat pro domácnosti v bytové nouzi obecní bydlení, většinou však nejsou vybudovány oficiální struktury pro zajišťování těchto společných agend,
- mezi uvedenými odbory panuje nedůvěra zejména v oblasti společného pochopení účelu spolupráce a praktických řešení nesnází/ problémů v bytových domech,
- správci bytového fondu nedůvěřují sociálním pracovníkům, že budou schopni zajistit bezproblémovost provozu sociálních bytů, vyžadují od sociálních pracovníků vysokou míru direktivnosti vůči klientům sociálního bydlení a v případech výskytu jakýchkoli problémů v bytových domech požadují ukončení nájmu v sociálních bytech,
- pracovníkům sociálních odborů se nedaří vysvětlovat efektivně principy sociální práce (podpory zabydleným domácnostem), jelikož posuny v sociální práci nejsou z perspektivy správy bytů dostatečně efektivní,

Z těchto zjištění jsme došli k závěru, že zásadní pro posun fungování úřadu k efektivnímu a komplexnímu řešení bytové nouze je zaměřit se na zlepšení spolupráce mezi sociálními a bytovými odbory, a to bez zásadního vlivu politiků a do toho zapojit i další relevantní aktéry vně i uvnitř úřadu, kteří působí v oblasti řešení bytové nouze (pracovníci kontaktního místa pro bydlení (KMB), pracovníky OSPOD, vedoucí sociální komise, vedoucí bytové komise, vedoucí komunitního plánování soc. služeb, zástupce státní a městskou policii, sociální pracovníci neziskových organizací, pracovníci kontaktního pracoviště úřadu práce a další). Jako vhodný prototyp se nám ukázal vznik Mezioborové pracovní skupiny (MOPS), kterou by vedl\* a koordinátor\*ka. Tato pracovní skupina by byla složena z odbornic\*níků / pracovníc\*níků v přímé práci a neobsahovala by zástupce z řad politiků.

Už při realizaci designových workshopů se ukázalo, že řešení konkrétních případů domácností v rámci takto širokého spektra odborníků přináší při sdílení různých perspektiv komplexní řešení. To nám potvrdila i zpětná vazba, kterou jsme od účastníků na závěr designových workshopů získali. Vyplyvá z toho, jak je důležité, aby si tito aktéři opakovaně setkávali nad řešením složitých případů a společně hledali řešení, která jsou vhodná nejen pro domácnosti, ale i pomáhají lépe řešit jejich pracovní úkoly, tj. ulehčuje jim to práci.

V MOPS by se především tedy měly řešit situace, které potřebují komplexní řešení se zapojením více aktérů. Jednalo by se například o situace:

- domácností, které dluží na nájmu a hrozí jim, že přijdou o nájem v obecním bydlení, jsou na ně opakované stížnosti na sousedské soužití (nástroj prevence ztráty bydlení)

a také řeší problémy v rámci domácnosti – domácí násilí, problémy s dětmi apod., tj. složité situace, které nelze snadno vyřešit v rámci case managementu

- migrace sociálně slabých domácností v území
- uzavření soukromé ubytovny – řešení náhradního ubytování či zajištění standardního bydlení
- problémové lokality vlastněné soukromníky (domy hrůzy) - špatné technické zázemí, složitá komunikace s vlastníkem apod.,
- a jiné

### **Rámcová představa o fungování MOPS**

Podnět na projednání případů by dostával koordinátor MOPS od kohokoliv z členů MOPS případně i od kohokoliv dalšího. Následně by koordinátor vyhodnotil, koho je vhodné na jednání MOPS pozvat a zajistil by od relevantních aktérů co nejvíce informací a dat k danému případu. Před jednáním MOPS by podklady k projednání byly zaslány pozvaným účastníkům a byl by stanoven termín setkání MOPS. Na jednání by pod vedením koordinátora byl případ projednán účastníky, byli by stanoveny úkoly, náplň jejich plnění a rozhodnuto, kdo bude daný úkol řešit. O průběhu plnění úkolů a vývoji situace by byl\* koordinátor\*ka MOPS průběžně informován a dle potřeby by svolával další jednání k danému případu.

O výsledcích jednotlivých případů by pak informoval vedení města (např. představením činnosti MOPS za určité období (1x 6 měsíce, v případě naléhavosti řešení, kde je potřeba politického rozhodnutí i častěji).

### 3. Testování prototypu

#### **Jak jsme přistoupili k testování? Co a jak jsme testovali? Co jsme se z toho dozvěděli?**

Využili jsme přístup “concept testing” – testování konceptu, které vyhodnocuje nápad na produkt Mezioborové pracovní skupiny (MOPS), před tím, než je zveřejněn. Testování konceptu proběhlo v Chomutově, Olomouci, na Praze 7, kde jsme sledovali adekvátnost a srozumitelnost konceptu MOPS. Zjišťovali jsme, jestli a jak jednotlivé role na úřadě přistupují k představenému konceptu a dovedou si představit zapojení se do takto nastavené spolupráce. Použili jsme řadu otázek, z nichž zde uvádíme dvě základní:

- a) jak na vás představený koncept působí?
- b) dovedete si představit využití představeného konceptu v praxi?

Zde vybíráme hlavní postřehy z aktuálního řešení osob v bytové nouzi a zpětné vazby, které jsme získali:

#### **Praha 7**

„Máme pracovní skupinu na řešení stížností domácností v obecních bytech, jejíž složení je převážně politické. Zde se řeší případy i u 10 domácností na jednom setkání, kdy pro nájemníky je vystupování / obhajoba dosti nekomfortní. Vnímáme, že pracovní skupina moc nefunguje, není schopna delegovat úkoly a zpracovávat kauzy. Politici se často rozhodují na základě rychlých soudů bez větší analýzy na základě informací od některých složek úřadu Postavení majetkového odboru a správcovské firmy je výrazně silnější než sociálního odboru a sociálních služeb. Sociální pracovníci se pod tlakem ostatních aktérů dostávají do překérných situací (řeknou mnohdy více informací, než je vhodné). Pracovní skupina nekoordinuje podporu (není nastaven funkční systém prevence ztráty bydlení), maximálně požádá o šetření sociálního pracovníka. Vnímáme, že bychom potřebovali mít spíš pracovní skupinu, kde by se řešily konkrétní případy rodin bez zásadních rozhodovacích procesů politiků. MOPS nám tak přijde velmi vhodný a určitě jej chceme pilotovat.“

#### **Chomutov**

„V rámci agendy sociální bydlení se my, klíčoví sociální pracovníci, dozvídáme o dluzích na nájmech a stížnostech v obecních bytech velmi pozdě, tj. až v momentě, kdy dané domácnosti hrozí vystěhování a je již málo času a možností na rychlé řešení pro udržení domácností v obecních bytech. Nemáme nastaveno včasné informování o situacích domácností



od správcovské firmy, ta chce uhradit dluh či vyřešit sousedské soužití a přesune vyřešení na nás, sociální pracovníky. Chybí koordinace více aktérů a definování vhodných řešení domácnosti v krizové bytové situaci s cílem udržet je v obecním bytě či hledat vhodné bydlení. Zavedení MOPS vnímáme jako vhodný nástroj, který může pomoci k naplňování potřeby / vyřešení problémů jednotlivých subjektů (správcovská firma, sociální odbor, policie a další) a vhodně navazovat na činnost KMB i s výhledem účinnosti zákona.“

## **Olomouc**

„My vnímáme pořád spolupráci se Správou nemovitostí (SNO) jako složitou. Ty případy se nám dostávají často pozdě. Správa nemovitostí se zaměřuje na problémy, ale často o nich nevíme. Teď máme v týmu KMB jednu pracovníci SNO a hned se to posouvá k lepšímu. Nejde o ty běžné případy, ty si umíme vykomunikovat – v tom problém nikdy nebyl. Ale jsou tu desítky případů, které se vlečou a jsou pořád složitější, někdy už neřešitelné. Od KMB očekáváme, že bude mít na starosti bytovou nouzi obecně, asi se může postarat i o ty velice složité, ale tam to úplně nesměřuje. Koordinovaná spolupráce je trochu něco jiného.“

„Ano potom vždy přijde bytové komise (tam je v zásadě rozhodnuto) a někdy nemáme připravené k případům nic. Argumentovali bychom, ale na místě nic nevytvoříme. Kdybychom měli předtím společnou přípravu, kdyby ty případy někdo řídil, jako společně, asi by se nastávaly ty překvapení.“

# Reflexe inkubační části

## Co si z projektu odnášíme do naší další činnosti?

Náš cíl se nemění, pro naši další činnost vidíme pořád jako klíčové vytvořit nástroje pro podporu spolupráce na úrovni obcí s vysokou mírou bytové nouze. Rádi bychom koncept MOPS implementovali na úrovni obcí s rozšířenou působností (ORP) a zajistit podporu z pozice krajů.

### Konkrétní postup

#### 1. Zmapování současného stavu:

Důkladné zmapování koncepčních materiálů, stávajících rolí, kompetencí a rozhodovacích procesů v jednotlivých ORP.

#### 2. Vytvoření týmů:

Sestavení mikro týmů z pracovníků sociálních a bytových odborů a správy bytového fondu pro dlouhodobý přenos dat, informací a rozhodovacích procesů.

#### 3. Komunikace a podpora:

Nastavení efektivní komunikace s politickou reprezentací a veřejností, vyvracení mýtů a přenos srozumitelných podkladů pro rozhodování.

#### 4. Implementace MOPS:

Zavedení řešení MOPS na úrovni ORP a jejich následné šíření na úrovni krajů a dalších regionů v ČR.

Tato zjištění a kroky nám poskytují pevný základ pro další fázi našeho snažení a posílení realizace systémových změn potřebných k snížení bytové nouze v ČR.

## Co nás v projektu překvapilo?

- otevřenost úřadů samosprávy
- motivace úředníků k dobrému výkonu
- hodnotově orientovaný přístup
- snaha o transparentnost a spolupráci
- vůle k zavádění inovací včetně systémové změny navzdory

## **Co zásadního jsme se dozvěděli v empatické fázi? Jak to ovlivnilo výsledky projektu?**

### **A. Nedostatečná spolupráce mezi odbory:**

Bytové (majetkové) a sociální odbory často nefungují v dostatečně koordinovaném režimu. Spolupráce mezi těmito odbory je klíčová pro efektivní řešení bytové nouze, ale v praxi je často roztržitá a neefektivní.

### **B. Chybějící dlouhodobá koncepce:**

Obcím často chybí dlouhodobá, konsensuální politika řešení bytové nouze, která by měla podporu napříč politickým spektrem. Krátký politický cyklus navíc brání dlouhodobým investicím a inovacím.

### **C. Nedostatečné financování:**

Bytové fondy měst neodpovídají potřebám obyvatelstva, jsou kapacitně podhodnocené, nedostatečné financování často neumožňuje adekvátní opravy, rekonstrukce ani výkupy nových bytů. Příjmy z nájmu se často nevracejí zpět do bytového fondu, což komplikuje dlouhodobé plánování a udržitelnost. Stejně tak kapacity na straně podpory sociální práce a dalších podpůrných služeb specialistů jsou nedostatečné.

Autorský kolektiv:

Barbora Bírová

Milan Greineder

Jan Milota

© Platforma pro sociální bydlení

Srpen 2024



[socialnibydeni.org](http://socialnibydeni.org)

[fb/socialnibydeni](https://fb.com/socialnibydeni)

[ig/socialni.bydeni](https://ig.com/socialni.bydeni)