

Závěrečná evaluační zpráva

Název projektu: Posílení a rozvoj systémových řešení v TOP 20 obcích s nejvyšším podílem bytové nouze

Reg. č.: CZ.03.02.02/00/22_027/0001270

Daniel Jirát-Ziółkowski



Spolufinancováno
Evropskou unií

 **Platforma
pro sociální bydlení**

Obsah

Seznam zkratk	3
Seznam grafů	3
Seznam obrázků.....	3
1 Manažerské shrnutí	4
2 Stručný popis projektu a klíčových aktivit	6
3 Design evaluace.....	7
4 Metodologie.....	8
4.1 Metody	8
4.2 Změny oproti VEZ	11
4.3 Limity	12
5 Výsledky a zjištění	13
5.1 EO1 – K jakým změnám došlo a jak se projevují?	14
5.2 EO2 – Co se změnám vedlo a co je naopak brzdí?	31
6 Závěry	36
6.1 EO1.....	37
6.2 EO2	37
7 Doporučení.....	39
Seznam zdrojů	42
Příloha.....	43

Seznam zkratk

ASZ – Agentura pro sociální začleňování

EO – evaluační otázka (EO1, EO2)

NNO – nestátní nezisková organizace

PSB – Platforma pro sociální bydlení

VEZ – vstupní evaluační zpráva

Seznam grafů

Graf 1 – složení vzorku podle role a kategorie spolupráce

Graf 2 – vnímaný vývoj podle kategorie spolupráce

Graf 3 – co Platforma poskytla podle kategorie spolupráce

Graf 4 – souhlas s výrokem O12 podle kategorie spolupráce

Graf 5 – míra kontaktu s PSB podle kategorie spolupráce

Graf 6 – souhlas s výrokem O12 podle míry kontaktu

Graf 7 – souhlas s výrokem O13 podle míry kontaktu

Graf 8 – celková spokojenost podle kategorie spolupráce

Graf 9 – pravděpodobnost doporučení podle kategorie spolupráce

Seznam obrázků

Obrázek 1: ukázka mapy aktérů na obci (nástroj MIRO)

Obrázek 2: schéma „motoru změny“ – mechanismus propisování změny mezi aktéry na obcích

Licenční ujednání

Toto dílo *Závěrečná evaluační zpráva* je licencováno pod licencí Creative Commons CC BY 4.0. Licenční podmínky navštivte na adrese [CC BY 4.0 Právní ujednání](#) | Uvedte původ 4.0 Mezinárodní | Creative Commons.

1 Manažerské shrnutí

Projekt *Posílení a rozvoj systémových řešení v TOP 20 obcích s nejvyšším podílem bytové nouze* (08/2023 – 07/2026) rozvíjel poradenství Platformy pro sociální bydlení (PSB) obcím, kde je bytová nouze nejvíc koncentrovaná a kde zároveň často převažují represivní nebo pasivní politiky. Evaluace sledovala dvě otázky: k jakým změnám skrze působení PSB došlo a jak se projevují (EO1), a co k úspěchu vedlo a co ho naopak brzdí (EO2).

Zjištění stojí na kombinaci metod. Opřeli jsme se o deset hloubkových rozhovorů s různými typy aktérů z obcí (leden 2026), dotazníkové šetření mezi všemi aktéry z map obcí (návratnost 57 %, 77 respondentů z 11 obcí), opakované reflexe nad mapami aktérů, tři reflexivní workshopy s realizačním týmem PSB a analýzu nástrojů, které PSB obcím poskytla. Data nemapovaly izolovaný vliv PSB na obce, ale především mechanismy změny a konkrétní podoby přínosu PSB. Dosažené změny v obcích totiž obvykle byly souhrou více aktérů a kontextuálních faktorů.

Roli PSB nelze zúžit na jednu funkci, napříč daty vystupuje jako vykrývání a budování kapacit v obci pro řešení bytové nouze. Role PSB se na obcích projevovala v několika oblastech: ulehčování kapacitě klíčového aktéra, expertní a metodické podpoře úřadu, podpoře angažovaných politiků/političek v iniciování změn a v systémové facilitaci a vnášení alternativního diskurzu do prostředí, kde převažuje zásluhový nebo represivní pohled na bytovou nouzi.

Forma a intenzita spolupráce PSB s obcemi se zásadně lišily. V některých obcích došlo k velmi intenzivní spolupráci a výrazným posunům v řešení bytové nouze, jinde se spolupráce nějak rozvíjela, ale ne v tak výrazné intenzitě, v některých obcích se spolupráci nepodařilo úspěšně navázat.

Při hodnocení kompetencí týmu PSB se objevovalo konzistentně vyšší hodnocení od těch aktérů, kteří s PSB opakovaně spolupracují, a spíše rozkolísané až negativní u těch, kdo jsou v kontaktu s PSB jen minimálně. PSB byla v rámci těchto kompetencí oceňovaná především za flexibilitu a ochotu, spolehlivost a preciznost a orientaci ve fungování obce a samosprávy.

Výsledky evaluace mapují mechanismus „*motoru změny*“, který závisí na roli klíčového spolupracujícího aktéra na obci. Přes politika/političku jde změna nastartovat rychle a ve větším rozsahu, ale může být pomíjivá a vázaná na volební cyklus a potenciálně ji může brzdit rezistence úřadu, pokud není úřad do procesu dostatečně zapojený. Iniciace změn přes aktéry na úřadě je pomalejší a opatrnější, ale má potenciál být trvanlivější. Nejudržitelnější je proto kombinace obojího. K faktorům úspěchu patří také dlouhodobost spolupráce, přítomnost angažovaného politika, strukturní podmínky úřadu, role PSB jako externí odborné autority, pozornost na mezilidské vztahy, peer podpora a přímá zkušenost aktérů s příklady dobré praxe.

Mnoho překážek projektu bylo dáno kontextem mimo dosah PSB (nejistý vývoj zákona o podpoře bydlení, dlouhodobý resortismus a nejasné ukotvení oblasti bytové nouze do chodu úřadu, silná politická a kulturní polarizace v tématu bytové nouze, chybějící dostupné byty a kapacity úřadů. Některé faktory, ale mohou být ovlivněny i přímo ze strany PSB, na což odkazují doporučení. Především doporučení jasně a srozumitelně ukotvit balíček služeb a nástrojů pro obce a podpořit cílenou týmovou práci s komplexitou kompetencí v roli poradců. Celý projekt také otevírá strategické otázky pro další aktivity PSB. Například ve smyslu toho, nakolik a jak se věnovat obcím, kde sice je potřeba řešit bytovou nouzi, ale místní aktéři se tématu nechtějí věnovat.

2 Stručný popis projektu a klíčových aktivit

Projekt *Posílení a rozvoj systémových řešení v TOP 20 obcích s nejvyšším podílem bytové nouze* realizovaný v období 08/2023 – 07/2026 měl za cíl zaměřit se na poradenství různým typům obcí. Projekt se tak zaměřoval na obce, kde je nejvyšší míra bytové nouze domácností jednotlivců a rodin s dětmi, kde jsou dlouhodobě uplatňovány represivní politiky v oblasti bytové nouze nebo kde se již aplikují politiky ukončování bezdomovectví, a je tam tak pozorovatelná zkušenost s konkrétními procesními a provozními skutečnostmi. V rámci těchto obcí poskytoval tým Platformy pro sociální bydlení (PSB) různé formy poradenství k řešení bytové nouze.

Pracovníci a pracovnice PSB pracovali se širokým spektrem aktérů a poskytovali tak různorodé formy podpory. V rámci obcí spolupracovali s lokálními i krajskými politiky, s pracovníky úřadu, s poskytovateli sociálních služeb a s dalšími aktéry (například s makléři). Forma a intenzita podpory se navíc mezi obcemi poměrně dost lišila. Snahou bylo nahlížet na obec celistvě v perspektivě ekosystému aktérů.

Celkově šlo o klíčové aktivity:

- 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: Vytvoření peer-to-peer partnerství – Sítě partnerství
- KA4: Testování a pilotování vybraných nástrojů s vylepšováním služby

Jak je patrné z klíčových aktivit, projekt se silně zaměřoval na navázání důvěry mezi poradci PSB a aktéry na obcích. Poradci a poradkyně PSB se poté zaměřovali na podporu „na míru“ potřebám a roli aktérů, se kterými navázali spolupráci. Dalšími kroky projektu bylo vzájemné provazování obcí mezi sebou například skrze Síť partnerství, kde mohou sdílet dobrou praxi. Tým PSB také dále reflektoval a „ladil“ svou poskytovanou službu (například skrze tvorbu závěrečné metodiky).

3 Design evaluace

Design evaluace reflektoval potřeby a podobu projektu. Evaluace tak kombinuje perspektivu jednotlivých aktérů z obcí (skrže polostrukturované individuální rozhovory a dotazníkové šetření), s reflexí ze strany realizačního týmu (skrže mapy ekosystému obcí, reflexivní workshopy, tvorbu typologie obcí, individuální introspekci) a analýzou nástrojů, které PSB pro obce vytvořila. Výsledky z různých metod sběru dat jsme mezi sebou také provazovali (více v části Metodologie) pro docílení komplexního přístupu ke zkoumané realitě a triangulaci. Tento flexibilní a v některých částech inovativní přístup k evaluaci tohoto poměrně komplikovaně měřitelného projektu poskytuje vzhled do dvou evaluačních otázek:

- **EO1:** K jakým změnám skrže působení poradců z PSB došlo a jak se projevují?
- **EO2:** Co k úspěchu vedlo (faktory úspěchu) a co je naopak brzdí (překážky a limity)?

Pro ukotvení a srozumitelnou komunikaci designu se opíráme o rámec „*evaluačního puzzle*“ (Kváčá, s využitím materiálů B. Wauterse a D. Svobody, volně dle Chena, 2014). Účel evaluace je dvojitý. Vedle poznávacího účelu, tedy snaze porozumět, k jakým změnám došlo a jak se propisují (EO1) a co je podmiňuje (EO2), měla evaluace i silný formativní (rozvojový) rozměr. Velká část evaluačních aktivit sloužila přímo realizačnímu týmu jako podklad, ze kterého mohl v průběhu projektu čerpat a průběžně ladit svou službu i způsob realizace intervence. Reflexivní workshopy s týmem, opakované mapy aktérů na obcích i zjištění z rozhovorů jsme nevyužívali jen jako data pro závěrečnou zprávu, ale zpětně jako materiál pro společnou reflexi a rozhodování týmu opřené o data z terénu.

Obě evaluační otázky spojují popisnou a kauzální rovinu (ve smyslu snahy zachytit mechanismy změny a přínos intervence). Otázky se vážou hlavně ke kritériím relevance (nakolik služba odpovídá potřebám obcí), k účinnosti (zda a jaké změny nastaly) a k udržitelnosti (zda se změna propíše do úřadu a přežije konec projektu i volební cyklus).

4 Metodologie

4.1 Metody

Evaluace stojí na kombinaci různých typů metod: individuálních rozhovorech s aktéry na obcích, dotazníkovém šetření na aktéry na obcích, opakovaném zaznamenávání a reflexi mapy aktérů na obcích ze strany týmu PSB, reflexivních setkáních s realizačním týmem z PSB a analýze nástrojů, které PSB poskytla obcím. Metody mezi sebou byly v průběhu celé evaluace provazovány pro co největší využití dat a vzájemné zvyšování kvality vhledu.

4.1.1 Mapy aktérů na obcích

V průběhu projektu jsme opakovaně pracovali s mapami aktérů na obcích. Člen nebo členka týmu PSB, který byl zodpovědný za poradenskou činnost na obci, umístil do prostoru dvou os (míra zájmu na řešení bytové nouze a moc ovlivnit řešení bytové nouze v rámci obce) všechny relevantní aktéry. Šlo tedy o subjektivní zachycení pozic aktérů z hlediska moci a zájmu. Tato mapa tak plnila hned několik cílů. Fungovala jako prostředek individuální reflexe pro každého z poradců PSB, poté fungovala jako nástroj k týmové reflexi (podporovala totiž diskuzi o tom, co se kde daří a díky čemu, kde může být nevyužitý potenciál v rámci obcí, jak by se dalo pracovat s identifikovanými problémy, stagnací).



Obrázek 1: ukázka mapy aktérů na obci (nástroj MIRO)

Kromě této podpory pro poradce PSB mapy fungovaly také jako zdroj dat pro evaluaci. Během týmových reflexí jsme se týmu PSB ptali na pozorované vzorce a výrazné motivy map. Díky opakovanému zachycení pozic aktérů jsme také mohli mapy jednotlivých obcí mezi sebou porovnat a zjišťovat více o pozorovaných změnách v rámci pozic aktérů a o širších vzorcích patrných napříč mapami různých obcí. Díky tomu tak mapy také pomáhaly zasazovat jednotlivé zkušenosti a data do kontextu daných obcí. Mapy sloužily jako základní typologizace nebo základní vhled do situace v ekosystému. Mapy také sloužily

jako zdroj při tvorbě vzorku k rozhovorům a pro dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo zaslané všem aktérům zobrazených na mapách z dubna 2026 a rozhovory byly vedeny se vzorkem cíleně vybraným na základě pozic na mapách obcí. Díky tomu rozhovory i dotazník zachycují perspektivu velmi širokého vzorku aktérů na obcích.

4.1.2 Individuální rozhovory

Individuální rozhovory k reflexi dosavadního působení PSB na obcích proběhly v lednu 2026. Celkově šlo o 10 polostrukturovaných rozhovorů s různými typy aktérů. Aktéři byli vybráni na základě reflexe s PSB nad mapami obcí. Díky vizualizaci aktérů do dimenzí míry zájmu a míry vlivu na řešení bytové nouze v obci byl vytvořen vzorek pomocí cíleného výběru pro zachycení pestrosti perspektiv z hlediska role v rámci obce, zájmu v tématu, blízkosti spolupráce a vlivu na dění na obci. Rozhovory tak proběhly s politiky, pracovníky z úřadu i ze sociálních služeb a neziskových organizací. Rozhovory neproběhly jen s těmi, kdo s PSB úzce spolupracují. Naopak byl vzorek i v tomto ohledu velmi pestrý pro možnost mapovat proces propisování změn do širšího ekosystému obce.

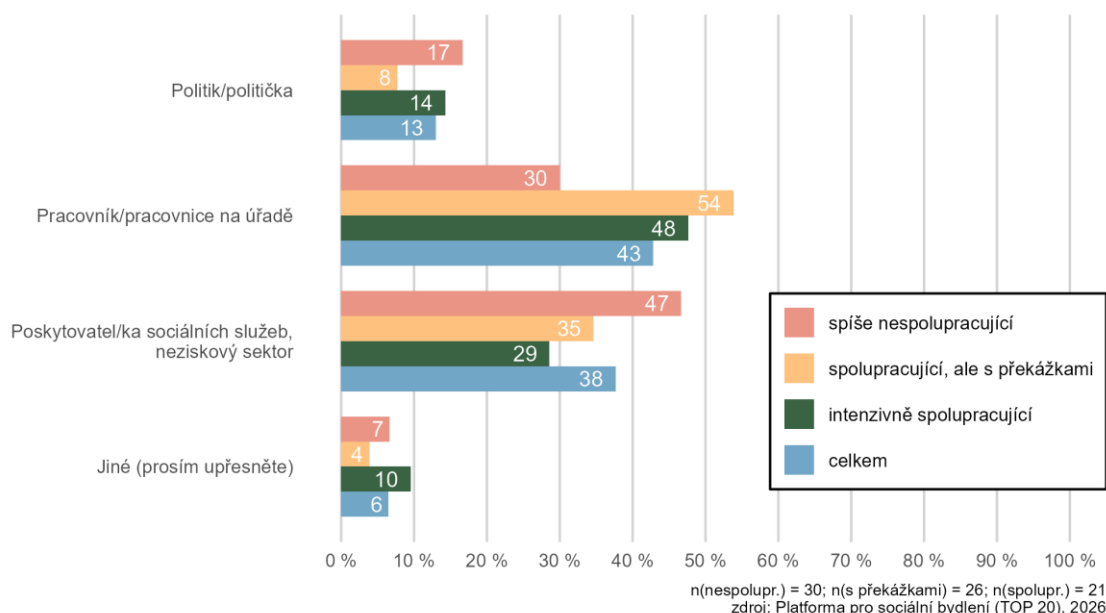
Celkově rozhovory proběhly s aktéry z Pardubic, Teplic, Jablonce nad Nisou, Karlových Var, Olomouce, Liberce, Jihlavy a Českých Budějovic. Šlo o radní (radní 1 a 2), zástupci sociálního odboru (vedoucí sociálního odboru 1, 2 a 3, zástupce sociálního odboru 4), další aktéry pracující systémově na tématu spojeném s řešením bytové nouze v lokalitě (pracovník projektu rozvoje sociálního bydlení, zástupce ASZ), zástupce poskytovatelů služeb (poskytovatel sociálního bydlení).

4.1.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo na konci projektu (květen-červen 2026). K tomuto dotazníkovému šetření byli osloveni všichni aktéři z map obcí pro rok 2026. Celkově tak šlo o 135 osob z celkových 11 obcí (Chomutov, Pardubice, Karlovy Vary, Teplice, Olomouc, Jablonec nad Nisou, Praha 10, Liberec, Jihlava, Zlín, České Budějovice). Celková návratnost dotazníku byla 57% (77 respondentů). Někteří oslovení pracovníci už na svých pozicích nepracovali, a nebyli tak k dostižení. V rámci vzorku se podařilo zachytit heterogenní zkušenost se spoluprací s PSB. Nejde tak například výsledky zachycující jen úzce spolupracující aktéry.

Složení vzorku podle role a míry zapojení shrnuje Graf 1. Zastoupené jsou všechny hlavní skupiny aktérů (pracovníci úřadů, sociální služby a neziskový sektor, politici) napříč všemi kategoriemi spolupráce, od intenzivně spolupracujících obcí po spíše nespupracujících.

Složení vzorku podle role a kategorie spolupráce obce



Graf 1. Otázka O1: „Co nejvíce vystihuje Vaši roli v rámci vaší obce?“ (řez: podle kategorie spolupráce obce)

4.1.4 Reflexivní workshopy s realizačním týmem PSB

V průběhu projektu kromě pravidelných porad a krátkých reflexí proběhly tři půldenní reflexivní workshopy s týmem PSB. Jejich obsahem byla reflexe situace v obcích zachycené na mapách obcí, porovnání těchto kontextů obcí, silných a slabých stránek přístupu, zkušeností s určitými typy aktérů, interpretace pozorovaných změn v mapách. Dále v rámci workshopů proběhly individuální reflexe a introspekce (například pomocí mapování klíčových motivujících i demotivujících momentů ve spolupráci s obcemi, nebo skrze emoční mapu průběhu projektu perspektivou realizačního týmu). V rámci workshopů jsme se také věnovali typologizaci obcí, se kterými PSB na projektu spolupracovala. Tato typologie byla základem pro typologii, která je součástí metodiky a také základní analytické typologizace. Workshopů se účastnilo 5 členů realizačního týmu, kteří se v rámci PSB projektu TOP20 věnují.

4.1.5 Analýza psaných dokumentů

Realizační tým PSB s námi sdílel nástroje a podklady, které pro aktéry na obcích tvořili. Celkově šlo o analýzu potřeb v oblasti řešení bytové nouze v obci, zpětnou vazbu ke koncepci městské bytové politiky, revizi pravidel pro přidělování městských bytů, zápisy z koordinace aktérů, základní rámec pro pracovní skupinu k řešení bytové nouze, nástroje metodického vzdělávání. Analýza nástrojů podpořila porozumění tomu, jak fungovala podpora obcím ze strany PSB.

4.2 Změny oproti VEZ

Evaluační plán popsaný ve VEZ byl základem pro postup při realizaci evaluace. Opakovaně jsme se k němu vraceli a reflektovali postup i vhodné kroky. Většina realizované evaluační činnosti se shoduje s plánem postupu ve VEZ (rozhovory s aktéry, reflexe s realizačním týmem, průběžné vyhodnocování spolupráce prostřednictvím map, analýza psaných dokumentů).

Oproti VEZ jsme nerealizovali individuální rozhovory s pracovníky PSB a přímo jsme neměřili „*optimismus*“ a postoje realizačního týmu. Tyto dva typy dat se ale do velké míry podobaly obsahu reflexivních celotýmových workshopů, kde byl prostor právě i na individuální introspekci a zachycení jednotlivých individuálních pohledů, ale tyto vhledy byly zasazované do týmové diskuze a celkové reflexe. Díky tomu měla reflexe rovnou i přímý přínos pro tým jako takový, protože sloužila jako prostředek nejen k evaluaci samotné, ale i k nasměrování následujících kroků v rámci realizace. Oproti VEZ neproběhlo zúčastněné pozorování v terénu. Nad rámec původního plánu ve VEZ byly rozhovory s aktéry doplněny dotazníkovým šetřením pro komplementární ilustraci perspektivy aktérů na obcích.

4.3 Limity

Omezená možnost izolovat vliv poradenství PSB

Projekt usiloval o zvyšování efektivity ukončování bezdomovectví a celkově o iniciování zavádění podpůrných nástrojů k řešení bytové nouze. Při snaze zachytit dosažené změny je v rámci evaluace silným limitem omezená možnost izolovat vliv PSB na reflektované nebo pozorované změny. V rámci projektu poradci a poradkyně PSB spolupracovali s více aktéry, více způsoby. Zároveň nebyli jediným aktérem, který se tématem oblastech zabýval (tématu se v rámci obcí věnovali například také zástupci ASZ a MPSV). Dosažené změny na obcích jsou tak často pravděpodobně souhrou více vlivů. Přesto, že tak nejde jednoznačně přisoudit dosažené změny izolovaně činnosti PSB, nabízí výsledky evaluace hlubší porozumění tomu, jakou roli v tomto „*ekosystému změny*“ PSB hrála a v jakých aspektech měla podle aktérů největší přínos.

Rozlišení projektu od ostatních projektů PSB

Jedním z limitů v rámci evaluace byla omezená možnost jednoznačně rozlišit činnost PSB v tomto projektu od činnosti PSB v jiných projektech. Tým PSB na některých obcích působí již dlouhodobě, aktérům tak nebylo vždy jasné, ve který moment šlo o činnost v rámci projektu TOP20 a kdy šlo o činnost v rámci jiného projektu. Některé projekty PSB probíhaly přímo ve stejný čas jako projekt TOP20, a tak vznikaly v některých momentech synergická propojení.

Nezachycený dopad na koncové příjemce

V rámci evaluace jsme nesbírali žádná přímá data o koncových klientech (lidech v bytové nouzi). Vnímaný dopad projektu na úroveň koncových klientů byl zachycený například formou týmových reflexí nebo rozhovorů s aktéry (například skrze reflexi konkrétních případů nebo událostí). Vzhledem k délce projektu a komplexitě tématu se ale evaluace zaměřovala především na propisování změn na úroveň aktérů na obcích, skrze jejichž činnost se pak mohou změny propisovat na úroveň koncových klientů.

Různorodost kontextu obcí a aktérů, přístupů ze strany PSB

Pro evaluaci bylo rozhodně výzvou věnovat se takto heterogenní intervenci. Činnost poradců se v jednotlivých obcích poměrně lišila podle toho, kde a nakolik bylo možné navázat spolupráci podle kontextu obce. Podle toho se také lišila míra podpory ze strany PSB a množství aplikovaných nástrojů. Na tuto výzvu v evaluaci reagujeme například využitím typologie obcí pro zarámování různých směrů projektu, kontextu v obcích a dopadů projektu.

5 Výsledky a zjištění

5.1 EO1 – K jakým změnám došlo a jak se projevují?

5.1.1 Typologizace měst

Abychom mohli mluvit o změnách, které projekt přinesl, musíme nejprve představit kontextuální kategorizaci, která popisuje základní rozdíly mezi obcemi a mezi mírou toho, jak intenzivně v rámci nich projekt TOP20 probíhal.

Podle toho se totiž liší rozsah dopadu a změn, které skrze projekt mohly být iniciované. Proto na data nahlížíme skrze ukotvení do základní kontextuální kategorizace obcí. Mezi zapojenými obcemi byly obce, které se zapojovaly velmi výrazně a docházelo v rámci nich k velkým a rychlým změnám, s jinými obcemi naopak spolupráce dlouhodobě stagnovala.

Během reflexivních workshopů vznikl základ pro typologizaci měst ve smyslu ideální typů, aby byly rozdíly mezi nimi jasněji pochopitelné a zřetelné. V realitě pak často města vystihuje kombinace těchto ideálních typů. Tyto ideální typy se pak objevují také v metodice, kterou vytvořil realizační tým PSB (tato část vychází z pracovní verze metodiky):

- **Systémoví inovátoři (lídři)** – města, kde se setkává silná politická vůle s vysokou kapacitou úřadu a dostatečným bytovým fondem.
- **Motivovaní experimentátoři** – Města se silnou politickou vůlí a touhou rozvíjet prevenci bytové nouze, která však narážejí na vážné limity v kapacitách. Chybí jim byty, mají poddimenzovaný personál nebo chybí silní partneři v regionu.
- **Reaktivní krizoví manažeři** – Města, kde je politická vůle spíše nízká, ale úřad má solidní provozní kapacitu. Téma bydlení řeší reaktivně – reagují na vnější impulsy, jako je možnost získat zajímavé dotace nebo nutnost uhasit akutní krizi.
- **Města hledající podporu (rezistentní)** – Města, kde je nízká politická vůle doprovázena nízkou či paralyzovanou kapacitou úřadu. K novým přístupům zatím nenašla důvěru.

V rámci workshopové reflexe zazněly vůči těmto typům také další podnětné vhledy. Podle zkušenosti poradců a poradkyň PSB může u dlouhodobých lídrů systémové inovace už docházet k vyčerpání skrze dlouhodobé poskytování podpory dalším obcím. Rychlí inovátoři bez kapacit zase podléhají riziku vyhoření. Kromě toho, že je zde naznačený typ rezistentních obcí, byli pak také v rámci některých obcí přítomní aktéři, kteří se vůči tématu vymezovali vyloženě aktivně. Jejich projevy mohly být až „*mstivé*“ ve smyslu cílené činnosti opačným směrem, než jaká byla domluvená s poradci PSB.

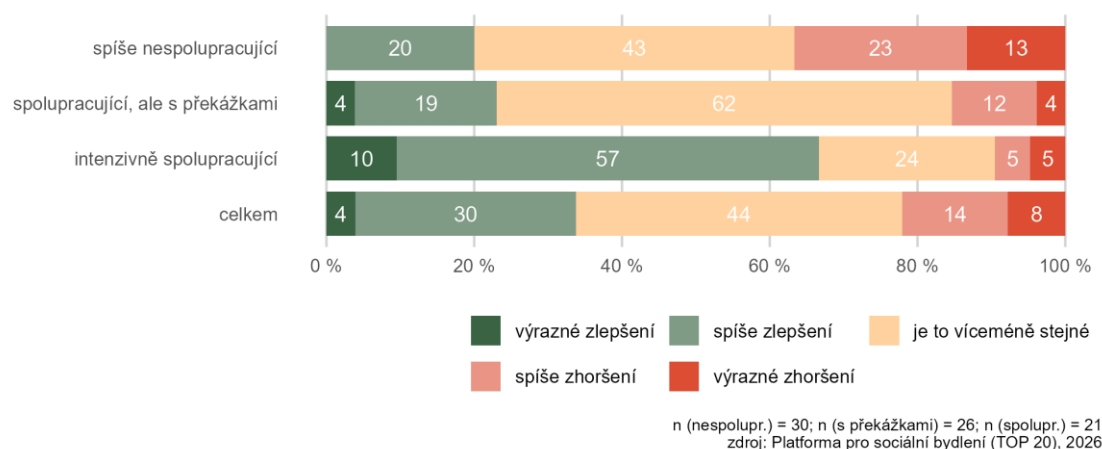
Pro účely analýzy dat z dotazníkového šetření jsme na data nahlíželi také skrze základní kategorizaci. Tato kategorizace měla za cíl rozdělit obce podle toho, jak intenzivní podpora a spolupráce s PSB během projektu proběhla. Samozřejmě je rozdělení ze své podstaty zjednodušující. Například v případě Českých Budějovic

se spolupráce aktivněji rozeběhla, ale až v samém konci projektu. Obce jsou tedy z hlediska proběhlé spolupráce v rámci projektu TOP20 rozdělené:

- **Intenzivně spolupracující** (Liberec, Olomouc, Teplice, Jablonec nad Nisou)
- **Spolupracující s překážkami** (Chomutov, Pardubice, Praha 10)
- **Spíše nespolupracující** (Zlín, Karlovy Vary, Jihlava, České Budějovice)

Podle výsledků dotazníku tato zjednodušená kategorizace odpovídá vnímaný posunům v oblasti řešení bytové nouze. Aktéři z intenzivněji spolupracujících obcí tak spíše vnímali změny k lepšímu a méně vnímali změny k horšímu. Naopak u spíše nespolupracujících vnímali aktéři častěji stagnaci v řešení bytové nouze nebo zhoršení v rámci období posledních dvou let. Tato data samozřejmě nemapují přímo izolovaně přínos PSB, ale zachycují to, že tato základní kategorizace měst zároveň odpovídá vnímání posunu v oblasti řešení bytové nouze očima aktérů na obcích. Aktéři z obcí, které se tématu řešení bytové nouze více věnovaly a zároveň více spolupracovaly s PSB, více vnímají zlepšení v oblasti řešení bytové nouze v rámci své obce.

Vnímaný vývoj podle kategorie spolupráce



Graf 2. Otázka O4: „Jak Vy osobně vnímáte vývoj v oblasti řešení bytové nouze v rámci Vaší obce v posledních dvou letech?“

5.1.2 Vnímané změny v oblasti řešení bytové nouze

V rámci dotazníkového šetření byli respondenti a respondentky, kteří vnímali posun situace k lepšímu v oblasti řešení bytové nouze, dotázáni, co konkrétně se podle nich za poslední dva roky v jejich obci povedlo. Nešlo zde o jednoznačné oddělení vlivu PSB, data zachycují celkové pozitivně vnímané posuny v rámci jejich obce.

Napříč obcemi se opakoval **vznik Kontaktního místa pro bydlení** (Chomutov, Jablonec, Teplice, Olomouc, Pardubice) navázaný na zákon o podpoře bydlení. Druhé nejčastější je **rozšiřování bytového fondu** skrze výstavbu, udržování a navyšování počtu sociálních bytů (Liberec, Olomouc, Chomutov, Pardubice). Dál se objevilo **přenastavení pravidel přidělování bytů** k větší transparentnosti a zohlednění potřeby (Jablonec, Teplice), **posílení sociální práce a poradenství** a projektů spojených s principy Housing First, Housing Led přístupů (Jablonec,

Chomutov), **koordinace a síťování aktérů** včetně NNO (Jihlava, Olomouc, Karlovy Vary) a **změna postoje obce** k tématu (Teplice).

Vnímanou změnu postojů v Teplicích respondent/ka komentoval/a:

„Město začíná vnímat téma bydlení jako problém k řešení. Postavilo se aktivně k zavedení KMB, v některých případech pronajímá byty dle sociálního klíče.“

Při popisu dosažených pozitivních změn za období posledních dvou let (tedy období projektu) je i ve výsledcích dotazníku patrná tenze, který okolo tématu řešení bytové nouze panuje. Komentář respondenta/respondentky z Jihlavy zachycuje odlišný diskurz v oblasti řešení bytové nouze, než jaký zastává PSB:

„Zrušili jsme nesmyslnou podporu lidí co bydlet neumí a nechtějí a zaměřujeme se na ty, kterým lze pomocnou ruku podat a oni ji přijmou.“ (Jihlava)

Vedle zlepšení zachycuje dotazník i opačnou zkušenost, tedy vnímané zhoršení situace. Vnímaný vývoj řešení bytové nouze za poslední dva roky se rozložil zhruba do tří skupin: největší část aktérů vidí situaci jako „*víceméně stejnou*“, menší část vnímá spíše zlepšení a přibližně pětina spíše nebo výrazné zhoršení. Vnímání zhoršení se přitom spíše koncentruje do obcí z kategorie nespolupracujících obcí, kde nad hlasy o zlepšení převažuje.

Konkrétně aktéři popisují zhoršení nejčastěji v souvislosti s rušením městských ubytoven bez adekvátní náhrady, zejména v Karlových Varech, kde to podle nich vede k nárůstu bezdomovectví a k zátěži navazujících služeb.

Druhým opakovaným motivem je nedostatek a nedostupnost bydlení, včetně růstu nájmů a zprísnění podmínek pronajímatelů, a zúžení lokalit, kam město přiděluje sociální byty. Třetím je nezáměr vedení města o oblast řešení bytové nouze a s ním spojené formální nebo utlumené fungování Kontaktního místa pro bydlení.

Tyto výpovědi zachycují vnímání aktérů, ne nějak hlouběji měřené změny. Ale data ilustrují kontext, ve kterém projekt TOP20 probíhal.

5.1.3 Jak se na změnách podílela PSB

V rámci dotazníkového šetření jsme dále zachycovali to, zda vnímané změny podle respondentů nějak souvisely s činností PSB. Z respondentů, kteří vnímali zlepšení, přisoudila PSB spolupodíl výrazná většina (24 z 27). Na otázku, zda se PSB nějak negativně podepsala na stagnaci nebo zhoršení, odpověděli všichni, kdo ji zodpověděli, shodně, že ne (46 z 46). I aktéři, kteří situaci ve své obci vidí jako zhoršující se, tedy toto zhoršení PSB nepřičítají.

Tam, kde aktéři přínos PSB upřesnili, popsali konkrétně, čím podle nich PSB ke zlepšení přispěla. Často byla zmiňovaná koordinační role při vzniku Kontaktního místa pro bydlení a o podpora vzniku mezioborové pracovní skupiny.

„(PSB) měla velmi vysoce oceňovanou koordinační roli při vzniku Kontaktního místa pro bydlení, podpořila zavedení mezioborové pracovní skupiny na řešení bytové nouze. A hlavně se zasloužila o vytvoření a

následné schválení zákona o podpoře bydlení." (respondentka z Chomutova)

Dále aktéři jmenují vliv na klíčového politika a odborné vedení při tvorbě koncepce.

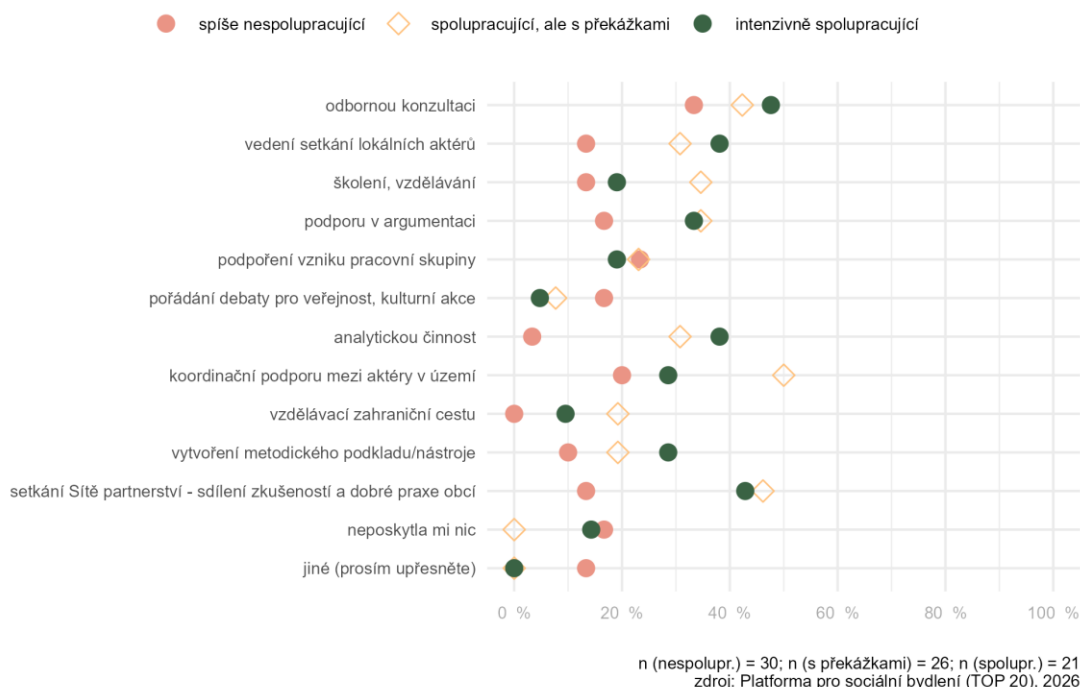
„Platforma měla vliv na práci a aktivitu radního pro bydlení, kterému pomáhala promýšlet kroky a způsob vyjednávání, konzultovala podklady." (respondent/ka z Teplic)

„(PSB) poskytovala odborné vedení a argumentaci při tvorbě koncepce bydlení, ze které se pak vše odvíjelo." (respondent/ka z Jablonce n. N.)

Nástroje a služby, které PSB obcím poskytl

Skrze kombinaci různých dat (rozhovory, reflexivní workshopy, analýza nástrojů) jsme získali paletu základní nástrojů a služeb, které PSB obcím nabízela. Služby a nástroje, které PSB obcím nabízela byly velmi pestré, volba, který využít vycházela především z kontextu obce a role klíčových aktérů, na které byla PSB v rámci spolupráce navázána. Pro přesnější přehled toho, jaké služby a nástroje v rámci projektu TOP20 PSB komu poskytl, jsme se na tuto oblast dotazovali v dotazníku. Graf 3 zobrazuje podíl aktérů z různých typů obcí, kteří uvedli, že jim daný nástroj nebo službu PSB poskytl. Patrné je široké zastoupení aktérů spolupracujících obcí v Síti partnerství, dále časté odborné konzultace, vedení setkání, koordinační podpora, školení, podpora v argumentaci, analytická činnost.

Co Platforma poskytl podle kategorie spolupráce



Graf 3. Otázka O3: „Co Vám Platforma pro sociální bydlení v posledních dvou letech poskytla?“ (možnost více odpovědí; řez: podle kategorie spolupráce)

Nástroje vytvořené pro obce

Jedním z projevů změny, kterou měla EO1, je vývoj samotného poradenského balíčku PSB. Nástroje, které PSB obcím poskytla, se dají roztrždit do základních pěti typů.

Typ nástroje	Funkce a zamýšlený dopad	Příklady (obce a podoba)
Analýza a shrnutí potřeb	Zmapování potřeb z kvalitativních rozhovorů s klíčovými aktéry; sdílená evidenční základna pro komunitní plánování a strategické dokumenty.	České Budějovice (7 rozhovorů, 11 respondentů), Liberec (6 rozhovorů), Pardubice, Olomouc (strukturovaný přehled: 3 oblasti, 24 podtémat, s daty o bytovém fondu).
Prioritizace potřeb	Převod syrového seznamu potřeb na seřazenou agendu (vysoká až nízká priorita), zpravidla ověřenou ve workshopu či komisi.	Zlín (z PS bydlení a sociální komise), Jihlava (podklad pro pracovní skupinu), prioritizované jsou i výstupy České Budějovice a Liberce.
Rámec a plán práce pracovní skupiny	Struktura a moderační plán místní PS (mandát, harmonogram, konkrétní výstup z každého setkání), explicitně rámuje PS jako „pracovní nástroj pro systémové změny, ne diskusní platforma“.	České Budějovice, Liberec, Jihlava
Procesní nástroj na míru	Rozpracovaný mechanismus řešící konkrétní slabinu správy bytového fondu.	Teplice (nový proces výběru nájemníků)
Oponentura strategických dokumentů	Strukturovaná odborná zpětná vazba k vlastní koncepci či pravidlům obce, směřující je k prevenci, monitoringu dopadů, mezioborové spolupráci a proveditelnosti.	Teplice (zpětná vazba ke Koncepci městské bytové politiky)

Propojení měst na Síť partnerství

Jedním z cílů projektu bylo propojovat spolupracující obce na Síť partnerství (setkání měst řešících ukončování bezdomovectví) a to se během realizace dařilo poměrně dobře. Na jednotlivých setkáních se za dobu projektu vystřídal aktéři z více měst, v perspektivě projektu TOP20 šlo konkrétně o Prahu 10, Olomouc, Liberec, Pardubice, Chomutov, České Budějovice, Jablonec nad Nisou. Zároveň nešlo vždy o zástupce obcí ve smyslu politické reprezentace nebo úřadu, někdy šlo o aktéry z neziskového sektoru.

Hlavními tématy setkání byla opakovaně kontaktní místa pro bydlení navázaná na zákon o podpoře v bydlení a dále krizové a garanční fondy, dotační financování výstavby a výkupu bytů (IROP, SFPI), rušení a systémové řešení ubytoven, Housing First a podpora osob s duševním onemocněním v obecních bytech.

Propojování na Síť partnerství patří k doložitelně funkčním a aktéry oceňovaným formám podpory: v dotazníku se setkání Sítě řadí mezi nejčastěji uváděné poskytnuté formy podpory (O3, Graf 3) a v rozhovorech se objevuje jako konkrétní přínos (Liberec hostil jedno z prvních setkání a spolupodílel se na sborníku dobré praxe). Odpovídá to i opakované poptávce aktérů po „výjezdech za dobrou praxí“, které podle nich „fungují“ i na dosud „nepřesvědčené“ (respondent/ka z Jablonce n.Nisou).

5.1.4 Role PSB na obcích

Pro zodpovězení EO1, která se zaměřuje na mapování dosažených změn, jsme se dosud věnovali popisu změn a kontextu na obcích. Další důležitou perspektivou pro pochopení změn a mechanismů, skrze které fungoval projekt TOP20, je nahlídnutí na to, jakou roli PSB na obcích zastávala.

Základní zarámování vnímání role PSB aktéry

Základní pochopení toho, jak roli PSB vnímali aktéři na obcích poskytuje analýza odpovědí z dotazníku, kdy respondenti doplňovali větu „*Platforma pro sociální bydlení je v rámci naší obce...*“ (n=69). V rámci těchto odpovědí je velmi silnou dimenzí popis spojený s odborným partnerství pro obce. Opakuje se „*partner*“ (často „*důležitý*“, „*stabilní*“ nebo „*rovnocenný*“), „*koordinátor aktérů*“, „*odborný průvodce*“, „*konzultant*“, „*metodik*“ a „*zdroj know-how a motivace*“. Řada aktérů volí ještě silnější slova a označuje PSB za „*nepostradateln[ou]*“, „*nezbytn[ou]*“ nebo „*důležit[ou] a nutn[ou]!*“. Někteří vystihují PSB jako iniciátora pohybu, tedy „*hybatel[e]*“, jako „*koordinátor[a] a mentor[a] pro aktéry v zájmovém území*“ nebo jako „*znal[ce] terénu s obrovským odborným přesahem, partner[a] pro diskuzi nad koncepčními změnami*“.

Tato otázka zachycuje ale i druhý pól a znovu se tak dostáváme ke specifiku tohoto projektu, kdy samotné téma řešení bytové nouze vyvolává polarizované emoce a reakce, a tak i postoje k PSB se velmi polarizovaně různí. V nespolečných obcích a u aktérů s nízkou frekvencí kontaktu s PSB se objevuje PSB jako „*nevýrazná*“, „*zbytečná*“ či „*nedostačující*“, případně popis nejjasnosti ohledně praktických cílů PSB: „*netuším, jaké byly její cíle*“ nebo

„aktuálně bez významnějšího praktického využití“. Polarizace odpovědí kopíruje kategorizaci respondentů podle frekvence spolupráce s PSB: čím hlubší spolupráce, tím spíše aktéři vidí PSB jako partnera a hybatele, zatímco v rezistentních obcích převažuje odstup nebo lhostejnost.

Hlavní role a typ služby PSB v rámci TOP20

Z dat z kvalitativních rozhovorů jsme interpretovali kategorizaci hlavních typů rolí nebo typů služby, kterou PSB obcím poskytovala. Tuto kategorizaci dále rozšířily a validovaly reflexivní workshopy. Poradenství pro obce je velmi širokou disciplínou, proto využíváme toto rozdělení pro hlubší popis toho, co PSB dokázala v rámci projektu TOP20 obcím poskytnout. Tyto služby kategorizujeme víceméně vzestupně z hlediska jejich komplexity.

Ulehčování kapacitě klíčového aktéra ve městě

Velmi často zmiňovaný přínosem bylo to, že PSB kromě svého odborného přesahu, byla schopná v obcích přebírat koordinační a organizační roli. Tím ulehčovala klíčovým aktérům (například lokálním politikům), aby bylo možné téma koordinace různých aktérů v oblasti řešení bytové nouze dále posunout a aby se nezastavilo koordinační a organizační zátěž, na kterou klíčovému aktérovi v obci často nezbývala kapacita. Šlo například o svolávání a vedení setkání napříč aktéry, mapování, předávání kontaktů a tipů i o „takticko-procesní“ věci typu formulace textů a nastavování parametrů.

„(PSB) se snaží i tohle nějak koordinovat, vnímá, že slabá stránka je, že těch lidí je kolem (obecních politiků) spíše hodně. Všichni by chtěli nějak pomoci, ale je v tom docela zmatek. To myslím, že je skoro nejsilnější věc. I když jsme nějaké věci odborně řešili, komentovali mi připravované materiály, tak ta koordinačně-komunikačně-lidská rovina mi přijde důležitější.“ (radní 1)

Součástí této role byla i schopnost nezahlcovat prostor tam, kde působí víc celostátních aktérů, a domluvit se na dělbě práce (v uvedeném případě mezi PSB, ASZ a MPSV), takže se aktéři v území vzájemně nezatěžují. V dotazníku se tento rozměr objevuje opakovaně jako „koordinace“, „síťování“ a „propojování aktérů“ mezi úřadem, sociálními službami a neziskovým sektorem.

Expertní metodická podpora pro úředníky

Druhou úrovní role PSB bylo odborná a metodická podpora, bez které by často pracovníci a pracovnice úřadu neměli, na koho se obrátit. Aktéři oceňovali vysokou dostupnost („odborník na telefonu“), praktickou zkušenost z terénu, přenos know-how (včetně principů Housing First) i právní podporu.

„Máme jistotu, že když napíšeme mail nebo zvedneme telefon, tak ten spolupracující člověk buď ví odpověď hned, nebo ji zjistí. Máme možnost rychlé konzultace.“ (vedoucí sociálního odboru 1)

„My řešíme a sanujeme svoji potřebu, vidíme problémy zezdola, kdežto oni to vnímají z jiné perspektivy. Vnáší nám úplně jiný úhel pohledu a je to pro nás neocenitelné.“ (zástupce sociálního odboru 4)

„Za přínosné považuji zejména možnost průběžně konzultovat konkrétní případy klientů a získávat odbornou metodickou podporu při řešení složitých situací v oblasti bydlení.“ (respondent/ka z Pardubic)

Silně rezonovala metodická příprava kolem zákona o podpoře bydlení (č. 175/2025). Činnost obcí v oblasti řešení bytové nouze byla v posledních dvou letech často spojená právě s přípravami na tento zákon a některé obce vyhledávaly spolupráci s PSB vyloženě proto, aby se nachystaly na fungování kontaktních míst pro bydlení (KMB). Aktéři ocenili „seminář na zakázku“ a možnost projít změny „v klidném období“, než zákon nabyl účinnosti. V dotazníku se jako přínos opakují „metodická podpora“, „konzultační činnost“, „příprava na zákon“ a přenos zahraniční praxe (několik aktérů zmiňuje studijní cestu do Cardiffu).

Aktéři zároveň oceňovali realističnost návrhů ze strany PSB, které se tak daly opravdu včleňovat do chodu úřadu:

„Veškeré náměty na změnu byly usazeny do reálných možností úřadu. Lepší udělat malý krok, než přemýšlet o velkém a nakonec neudělat žádný.“ (respondent/ka z Jablonce n. N.)

Podpora politické argumentace a iniciace změn

Tam, kde je ve městě lokální politik ochotný téma otevřít, funguje PSB jako jeho odborné zázemí pro argumentaci, příklady dobré praxe a podklady, o které se může opřít politické rozhodnutí.

„Ted' jsou pro mě (PSB) parták, někdo, s kým můžu tu věc odborně řešit.“ (radní 1)

„Platforma je někdo, s kým sdílím hodnotově i praxí tu zkušenost, že je tady systémový problém a jeho rozsah roste. Platforma je kotva.“ (radní 2)

Aktéři z dotazníku popisují tuto roli jako „argumentační sílu u témat, která jsou třaskavá nebo dlouho tabuizovaná“ (respondentka z Jablonce n. N.) a konkrétně jako vliv na klíčového politika: „Platforma měla vliv na práci a aktivitu radního pro bydlení, kterému pomáhala promýšlet kroky a způsob vyjednávání, konzultovala podklady.“ (respondent/ka z Teplic). V jedné výpovědi z rozhovoru zaznělo, že bez tohoto zázemí by daný aktér snahu řešit bytovou nouzi „vzdal mnohem dřív“, protože by sám „nevygeneroval všechna řešení“.

Systémová facilitace a poskytování alternativního diskurzu

Čtvrtou úroveň služby PSB pro obce v rámci projektu TOP20 byla systémová facilitace obcí napříč. Sem patří i propojování obcí mezi sebou (Síť partnerství) a možná nejzásadněji samotné rámování bytové nouze jako tématu, které obci patří.

„(PSB) je v kontaktu se všemi aktéry, vtahuje do toho i realitní agentury a říká: ‚ano, tohle je agenda, kterou obec řešit má.‘ To mi přijde zlomové, protože většina politiků říká, že obce tohle řešit nemají.“ (radní 2)

V dotazníku se tato role objevuje jako „*integrační prvek, který pomáhá propojovat světy, sjednocovat terminologii a koordinovat společný postup, aby pomoc lidem v bytové nouzi nebyla roztržštěná*“ (respondent/ka za Karlovy Vary) a jako oceňovaná možnost potkat se s lidmi na stejných pozicích z jiných úřadů a sdílet praxi.

„Přínosná byla podpora při propojování různých subjektů v obci, sdílení zkušeností a posilování spolupráce mezi sociálními službami, obcí a dalšími aktéry.“
(respondent/ka za Karlovy Vary)

PSB do prostředí, kde převažuje represivní nebo zásluhový pohled na bytovou nouzi, vnáší jiný narativ. Tým to sám během reflexivního workshopu popsal obrazem, že v některých městech jsou aktéři „*99 % času v prostředí narativu, který dehumanizuje osoby bez domova nebo vychází ze zásluhovosti nároku na bydlení. PSB pak poskytuje 1 % jiného diskurzu*“.

„(Přínosem PSB bylo) rozvíření stojatých vod, nový impuls a naděje, že se bytová nouze dá řešit. Zatím jen u neziskovek, ale snad to časem pochopí i úřad a politici ve vedení.“ (respondent/ka za Karlovy Vary)

Tato úroveň práce PSB může silně narážet na politické nastavení obce. Vystihuje to jedna odpověď z dotazníkového šetření: PSB je v naší obci „*exot, který přináší nové myšlenky, postupy a náhledy na řešení problematiky. Bohužel vedení obce, sociálního odboru a politiků toto slyšet nechce.*“ (respondent/ka za Karlovy Vary).

Vnímání naplňování kompetencí poradců PSB

Pro zachycení vnímaných silných stránek poradců PSB a jejich přínosu pro obce jsme se aktérů v rámci dotazníkového šetření dotazovali na souhlas s výroky, které popisují operacionalizovanou paletu kompetencí poradců PSB. PSB v rámci projektu TOP20 nepracovala s nějakým explicitním ukotvením kompetencí, které mají poradci a poradkyně naplňovat, ale skrze analýzu rozhovorů a reflexivní workshopy, jsme vytvořili alespoň tuto pracovní baterii kompetencí.

Aktérů jsme se tak dotazovali, jak podle nich poradci PSB jednotlivé kompetence naplňují pro mapování toho, nakolik se podle aktérů dařilo týmu PSB naplňovat tuto komplexní roli poradců pro řešení bytové nouze v rámci projektu TOP20.

Celkově šlo o:

- **poskytování praktických odborných podnětů:** „*Platforma pro sociální bydlení na obec přináší praktické odborné podněty v oblasti řešení bytové nouze.*“
- **propojení na dobrou praxi:** „*Platforma pro sociální bydlení je pro obec zdrojem propojení na dobrou praxi v oblasti řešení bytové nouze ze zahraničí nebo napříč ČR.*“
- **porozumění potřebám obce:** „*Platforma pro sociální bydlení dobře chápe naše potřeby v tématu řešení bytové nouze a umí na ně reagovat.*“

- **orientaci v samosprávě a úřadu:** „*Platforma pro sociální bydlení se dobře orientuje ve fungování samosprávy, úřadu a dalších relevantních aktérů na obci.*”
- **vedení a podporu setkání:** „*Platforma pro sociální bydlení dokáže vést nebo podporovat efektivní a přínosná setkání k tématu řešení bytové nouze.*”
- **pomoc se zavedením funkčního nástroje:** „*Platforma pro sociální bydlení nám pomohla s přípravou a zavedením funkčního nástroje v tématu řešení bytové nouze.*”
- **budování mezilidských vztahů:** „*Platforma pro sociální bydlení dokáže v obcích navazovat kvalitní mezilidské vztahy, které podporují spolupráci na řešení bytové nouze.*”
- **flexibilitu a ochotu:** „*Platforma pro sociální bydlení je ve spolupráci s námi flexibilní a ochotná.*”
- **spolehlivost a preciznost:** „*Platforma pro sociální bydlení je ve spolupráci s námi spolehlivá a precizní.*”

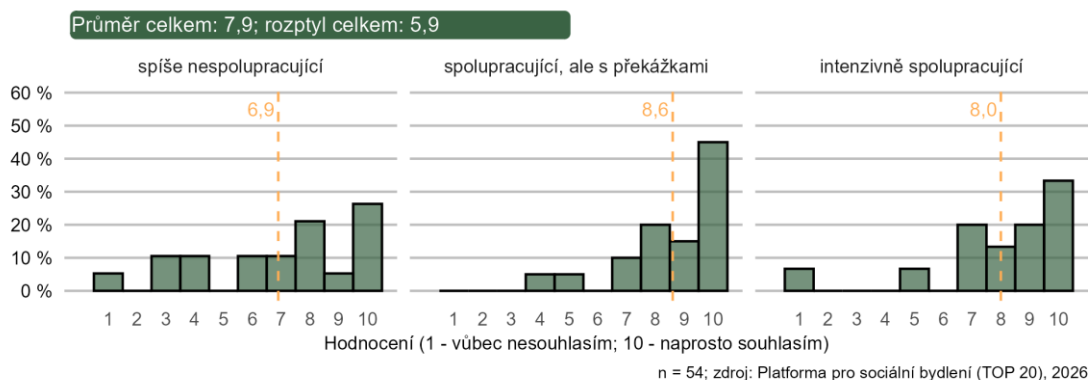
Nejprve se podíváme na tuto kompetenční baterii napříč devíti oblastmi (Tabulka 1). Tabulka 1 ukazuje přehled průměrného hodnocení (míra shody s výrokem, který připisoval danou kompetenci týmu PSB) a rozptyl odpovědí. Pro základní orientaci ve výsledcích se dá konstatovat, že vysoké průměrné hodnoty zároveň s nižším rozptylem (tedy vyšší shodou aktérů) měly oblasti flexibilita a ochota (průměr 8,5, rozptyl 4,7), spolehlivost a preciznost (průměr 8,4, rozptyl 4,7) a orientace ve fungování samosprávy a úřadu (průměr 8,2, rozptyl 4,3). Jde o kvality, které popisují PSB jako spolehlivého a zorientovaného partnera. Nejnižší v průměru hodnocení naopak vychází pomoc se zavedením funkčního nástroje, ale dimenze má zároveň nejvyšší rozptyl (průměr 6,6, 7,7). Toto hodnocení napovídá tomu, že předání funkčního nástroje bylo pro mnohé aktéry velmi relevantní kvalitou PSB, ale mnozí žádnou práci s nástrojem pro řešení bytové nouze nezažili. V této dimenzi také nejvíce aktérů zvolilo možnost „*nedovedu posoudit*“. Vyšší rozptyl názorů se objevuje také v dimenzi pochopení potřeb obce, kde se tedy více různil názor aktérů na to, jak PSB dokáže tuto kompetenci naplňovat.

Tabulka 1. Kompetence PSB podle míry souhlasu (baterie O12–O20), seřazeno od nejsilněji naplňovaných. Průměr a rozptyl odpovídají hodnotám „celkem“ uvedeným v grafech (škála 1–10, řez podle míry kontaktu).

Kompetence (výrok)	Průměr	Rozptyl
O19 – ve spolupráci flexibilní a ochotná	8,5	4,7
O20 – ve spolupráci spolehlivá a precizní	8,4	4,8
O15 – orientace ve fungování samosprávy a úřadu	8,2	4,3
O13 – zdroj propojení na dobrou praxi	8,1	5,7
O12 – praktické odborné podněty	7,9	5,9
O16 – vede/podporuje přínosná setkání	7,9	6,4
O18 – budování kvalitních mezilidských vztahů	7,7	5,7
O14 – chápe potřeby obce a umí na ně reagovat	7,6	6,6
O17 – pomoc se zavedením funkčního nástroje	6,6	7,7

Vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů na tyto výrokové otázky měly poměrně značný rozptyl. Snažili jsme se proto přijít na to, co tyto výrazné rozdíly v odpovědích způsobuje. Nejdřív jsme na odpovědi nahlíželi optikou kategorizace obcí podle intenzity spolupráce s PSB. U vnímaného vývoje v oblasti řešení bytové nouze tento řez sedí dobře (Graf 2): v intenzivně spolupracujících obcích převažuje vnímání posunu k lepšímu, v nespolepracujících spíše stagnace nebo zhoršení. U hodnocení kompetencí ale kategorizace obcí rozptyl odpovědí vysvětlovala jen slabě. Ukazuje to příklad prvního výroku (Graf 4): průměry tří kategorií se od sebe liší málo a uvnitř intenzivně spolupracujících obcí zůstává hodnocení široce rozprostřené, včetně nízkých hodnot.

Souhlas s výrokem O12 podle kategorie spolupráce



Graf 4. Otázka O12, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení na obec přináší praktické odborné podněty v oblasti řešení bytové nouze.“ (řez: podle kategorie spolupráce; příklad prvního analytického řezu)

Napříč baterií výroků byl patrný trend, kdy aktéři ze *spíše nespolepracujících* obcí hodnotili PSB negativněji než aktéři ze dvou kategorií více spolupracujících obcí. Jak je ale z grafu patrné, příliš pochopení situace nám tato kategorizace neposkytuje. *Intenzivně spolupracující* obce měly také častěji zastoupené silně

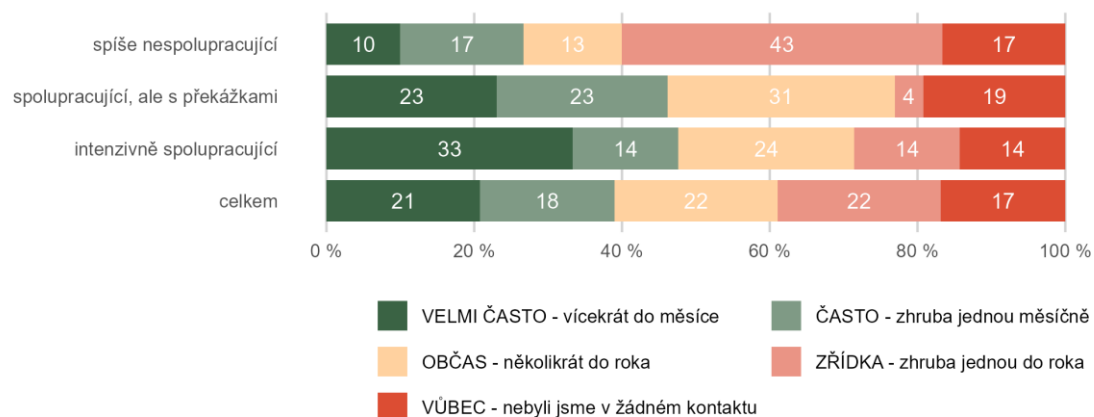
negativně zastoupené aktéry, kteří snižovali této kategorii průměr oproti prostřední kategorii obcí *spolupracujících, ale s překážkami*.

Vysvětlení tohoto paradoxu, kdy jsou mezi aktéry *intenzivně spolupracujících* obcí spíše přítomní velmi negativně hodnotící aktéři, než u obcí *spolupracujících s překážkami* poskytuje složení vzorku a realita ekosystému intenzivní spolupráce. V obcích s intenzivnější spoluprací je terén zmapovaný do větší šířky, a proto jsme v těchto *intenzivně spolupracujících* obcích při vycházení z map aktérů mohli oslovit i více aktérů, kteří hodnotově nesouzní s postupem PSB. V rámci intenzivně spolupracujících obcí také spíše vzniká silná „*opozice*“ než u obcí, které nespolupracují s PSB tak intenzivně. U *intenzivně spolupracujících* obcí totiž často šlo o velké množství změn, které přirozeně vyvolaly u některých aktérů také nějakou míru nevole. Zatímco u obcí *spolupracujících, ale s překážkami* neprobíhaly změny tak výrazné, takže ani nevznikal prostor pro hlubší kontroverzi. Takto si vysvětlujeme toto rozdělení rozptylu odpovědí mezi zmíněnými třemi kategoriemi obcí.

Pro srozumitelnější čtení výsledků této kompetenční baterie jsme testovali různá rozdělení vzorku. To, co od sebe jinak velmi heterogenní data nejsrozumitelněji odděluje je řez podle míry kontaktu jednotlivých aktérů s PSB. Ten drží pohromadě aktéry s podobnou zkušeností bez ohledu na to, v rámci jaké obce působí. Toto rozdělení zachycuje rozptyl hodnocení zřetelněji: u aktérů s vyšší frekvencí kontaktu je zároveň vyšší souhlas s výroky napříč celou baterií (Grafy 5–13). Aktéři, kteří s PSB spolupracovali, hodnotí její kompetence výrazně výš než ti, kdo s ní byli v kontaktu jen zřídka. Samozřejmě tento řez je jakýmsi argumentem v kruhu, kdy ti, kdo častěji spolupracují s PSB ji zároveň vnímají jako kompetentní a naopak.

Před detailnějším pohledem na výsledky baterie zde přikládáme graf popisující zastoupení vzorku v rámci řezu podle kategorizace frekvencí kontaktu jednotlivce s PSB. V celkovém vzorku se podařilo zachytit velmi pestře všechny kategorie kontaktu (graf 4). Ti, kdo nebyli v kontaktu s PSB vůbec pak neodpovídali na odpovědi ohledně vnímaných kompetencí PSB.

Míra kontaktu s PSB podle kategorie spolupráce



n(nespolupr.) = 30; n(s překážkami) = 26; n(spolupr.) = 21
zdroj: Platforma pro sociální bydlení (TOP 20), 2026

Graf 5. Otázka O2: „Jak často jste byl/a v období posledních dvou let v jakémkoli kontaktu (e-mail, telefonát, schůzka) s pracovníky Platformy pro sociální bydlení?“

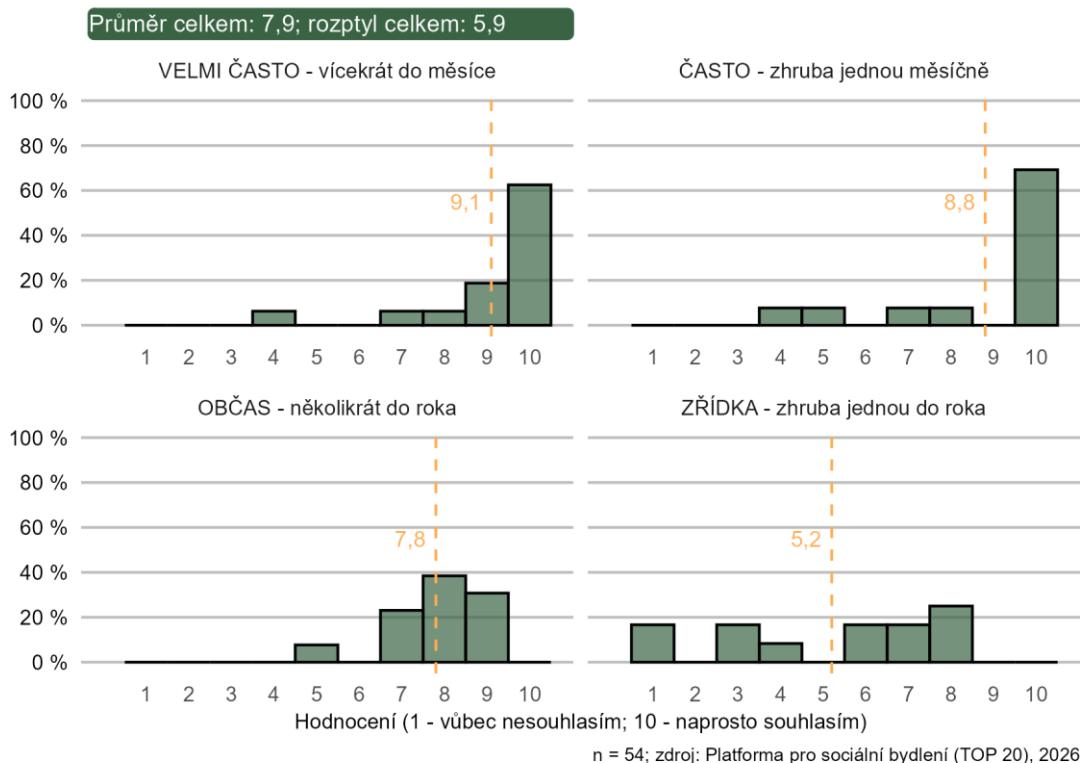
Tabulka 2 popisuje zastoupení jednotlivých rolí v kategoriích podle frekvence kontaktu s PSB pro doplnění představy o složení vzorku v jednotlivých kategoriích.

Tabulka 2. Míra kontaktu aktérů s PSB podle role respondenta (sloupcová procenta podílu v rámci role).

Míra kontaktu s PSB	Politik/politička	Pracovník/ce na úřadě	Poskytovatel soc. služeb, NNO	Jiné
Velmi často (vícekrát do měsíce)	20 %	27 %	17 %	0 %
Často (zhruba jednou měsíčně)	0 %	21 %	21 %	20 %
Občas (několikrát do roka)	30 %	24 %	17 %	20 %
Zřídka (zhruba jednou do roka)	40 %	21 %	14 %	40 %
Vůbec (bez kontaktu)	10 %	6 %	31 %	20 %

U jednotlivých oblastí pak vidíme poměrně podobný trend, kdy ti, kdo jsou s PSB více v kontaktu hodnotí pozitivněji schopnost týmu PSB danou kompetenci naplňovat. Soubor se všemi grafy hodnocení kompetencí je v příloze.

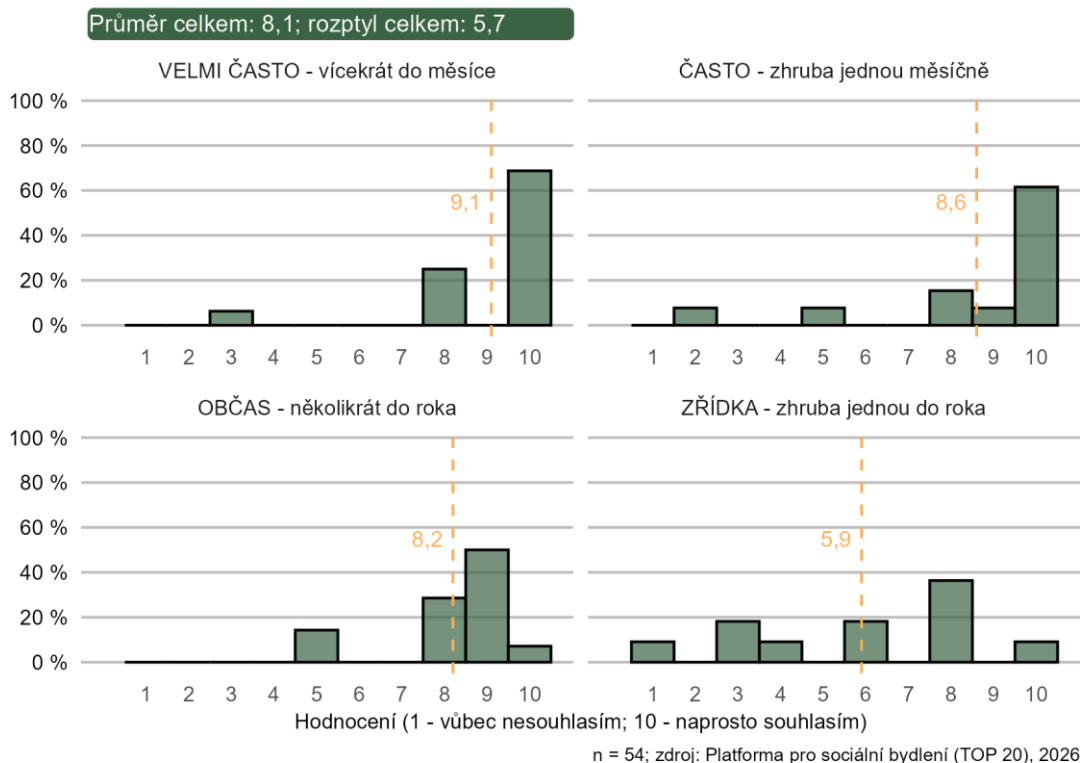
Souhlas s výrokem O12 podle míry kontaktu



Graf 6. Otázka O12, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení na obec přináší praktické odborné podněty v oblasti řešení bytové nouze.“ (řez: podle míry kontaktu s PSB)

U oblasti přenosu dobré praxe je vidět velmi výrazné hodnocení plného souhlasu u těch, kdo jsou s PSB více v kontaktu. Pravděpodobně půjde mimo jiné o vliv Sítě partnerství, který PSB organizuje, a která se přesně na přenos dobré praxe mezi obcemi zaměřuje. V rámci projektu TOP20 také proběhla zahraniční stáž pro některé aktéry z obcí do Cardiffu, který měl podle realizačního týmu znatelný vliv na motivaci těchto aktérů více rozvíjet řešení bytové nouze v jejich obci. To mimojiné dokresluje i jedna z otevřených odpovědí v dotazníku: „Významnou inspirací byla zahraniční studijní cesta do Cardiffu, kde jsme se seznámili se systémem sociální práce zaměřeným na prevenci ztráty bydlení.“ (respondentka z Pardubic)

Souhlas s výrokem O13 podle míry kontaktu

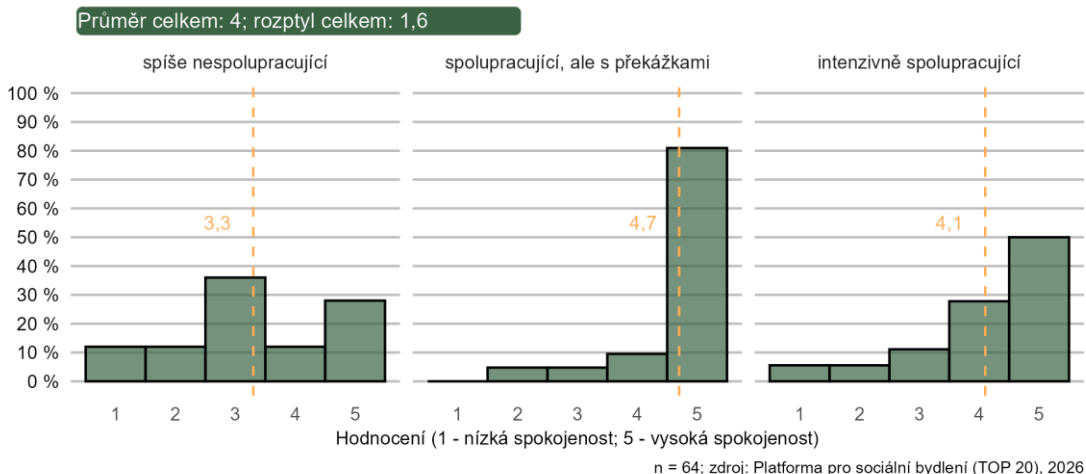


Graf 7. Otázka O13, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení je pro obec zdrojem propojení na dobrou praxi v oblasti řešení bytové nouze ze zahraničí nebo napříč ČR.“ (řez: podle míry kontaktu s PSB)

Celkový přínos

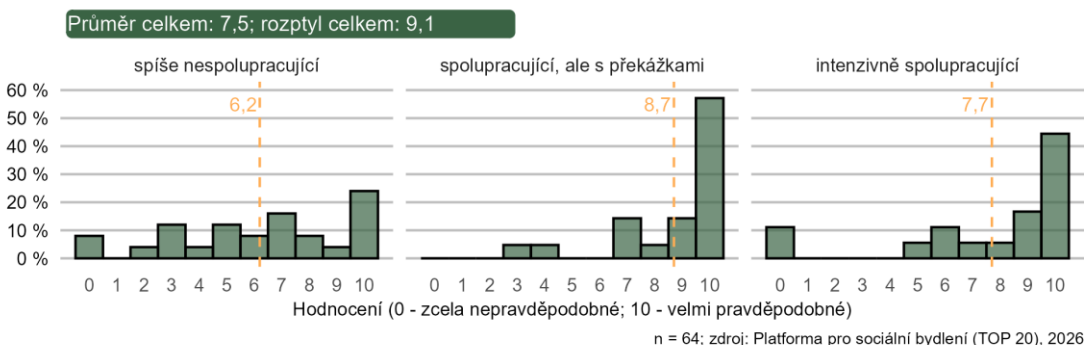
Typologie rolí výše vychází hlavně z rozhovorů a týmové reflexe. Dotazník ji doplňuje o celkové hodnocení přínosu spolupráce. Spokojenost se spoluprací s PSB je poměrně vysoká u obcí, kde se podařilo tuto spolupráci více naplnit. Nižší je pochopitelně v obcích, kde spolupráce spíše navázaná nebyla (Graf 8). Pravděpodobnost doporučení PSB dalším kolegům (NPS scóre) sleduje stejný vzorec (Graf 9). I tady je souhrnný průměr tažený dolů málo zapojenými aktéry. Opět se objevují negativně hodnotící jednotlivci v obcích *intenzivně spolupracujících*.

Celková spokojenost podle kategorie spolupráce



Graf 8. Otázka O21: „Jak celkově hodnotíte Vaši zkušenost s Platformou pro sociální bydlení? (1 hvězdička = nízká spokojenost, 5 hvězdiček = vysoká spokojenost)“ (řez: podle kategorie spolupráce)

Pravděpodobnost doporučení podle kategorie spolupráce



Graf 9. Otázka O25: „Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a spolupráci s Platformou pro sociální bydlení?“ (řez: podle kategorie spolupráce)

5.1.6 Pohled týmu PSB na vlastní práci

Vedle perspektivy aktérů zachytila evaluace i to, jak na svou práci v obcích nahlížel realizační tým a to především skrze reflexivní workshopy a introspekci. Šlo například o pojmenování momentů, které tým během projektu vnitřně posunuly.

Na pozitivní straně tým opakovaně zmiňoval zážitky, kdy se s aktéry setkal „jako s lidmi, ne jen rolemi“ a to jim poskytlo porozumění hluboké frustraci některých aktérů v obcích, nebo byl zmiňovaný zážitek velké proaktivity a chuti věci měnit tam, kde na to obec byla připravená, a citlivý přístup ke složitým případům i u pracovníků úřadu, kteří nejsou sociální pracovníci.

Na obtížné straně tým pojmenoval zkušenost s nekonzistentností postojů některých aktérů podle toho, s kým zrovna jednali („*kam vítr, tam pláště*“), s blokováním práce ze strany jednotlivců, s pasivitou NNO v jednom z měst a se situací, kdy vedení města přestalo s PSB komunikovat, přestože komunikaci slibovalo. Mezní zkušeností byl kontakt s dehumanizující komunikací na bytovou komisi (kdy byli klienti například označeni za „*šváby*“).

5.2 EO2 – Co se změnám vedlo a co je naopak brzdí?

Kdo je motorem změny (mechanismus propisování změny)

Data z rozhovorů i týmové reflexe se sbíhají ke zjištění o mechanismu iniciace a propisování změny do ekosystému obce. To, jak se změnu podaří realizovat záleží silně na tom, jaké aktéry v rámci obce se podaří zapojit. Mechanismus tak probíhá jinak, pokud je změna iniciovaná přes spolupráci s politikem, zástupcem úřadu, zástupci NNO, nebo kominací.

Přes politika jde změnu nastartovat rychle a ve větším rozsahu, protože politik má mandát větší změnu iniciovat. Tento způsob byl zdrojem těch největších změn v rámci projektu TOP20 (například v rámci Olomouce nebo Teplic, kde PSB úzce spolupracovala s místními radními). Limitem tohoto vstupu do ekosystému obce může být rezistentní úřad a také potenciální pomíjivost změn skrze navázání pouze na konkrétní osoby a volební cyklus.

Pasivní rezistence úřadu může mít různou podobu - od kulturní setrvačnosti po otevřené blokování. Toto popisuje jeden z angažovaných radních, který narážel na určitou rezistenci v rámci tamního úřadu, skrze kterou se iniciované změny zpomalovaly:

„Některé úřady a lidé mají kulturu: „Jsme na něco dlouhodobě zvyklí, máme svůj názor. A tenhle politik tady možná nebude dlouho, volby nejsou daleko, takže to budeme trochu ignorovat.“ (radní 1)

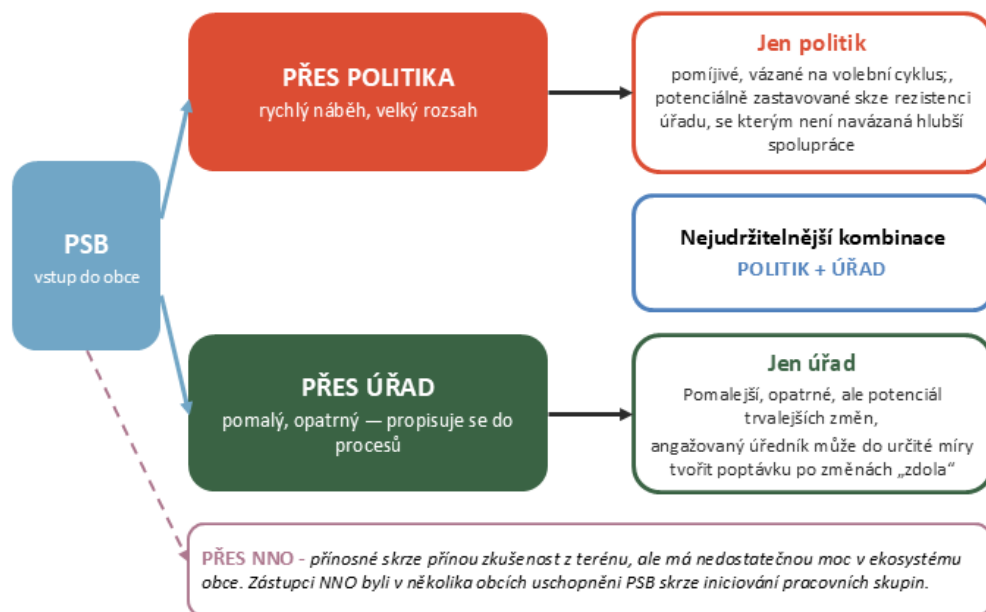
Při navázání primární spolupráce **přes úřad** je rozvoj změny výrazně opatrnější. Častou argumentací je to, že na takovéto změny nejsou součástí role pracovníků a pracovníků úřadu. Pokud se ale nový přístup podaří propsat dovnitř úřadu (v ideálním případě až do organizační struktury) má větší šanci pokračovat i po výměně politické reprezentace.

„Podařilo se nám (téma řešení bytové nouze) implementovat do naší organizační struktury. V momentě, kdy skončí finanční podpora z projektu, mám páku apelovat na vedení, že to mám začleněné do struktury a bez toho nedokážu spravovat bytový fond.“ (zástupce sociálního odboru 4)

Tentýž rozhovor ukazuje i variantu mechanismu, kdy hybatelem není politik, ale proaktivní úředník, který politickou vůli teprve utváří: „*My tlačíme spoustu věcí zespoda. My to těm politikům dávkujeme, až to náměstek bere jako samozřejmost, kterou může předkládat.*“ (zástupce sociálního odboru 4).

Nejudržitelnější změny proto vznikají **kombinací silné spolupráce s oběma typy aktérů**: skrze navázání na proaktivního politika a současnou práci s naložením a postupy úřadu tak, aby změna zůstala i poté, co politik odejde.

Iniciovat posuny se PSB dařilo i ve spolupráci se **zástupci NNO**, který uměla poskytnout prostor, na kterém bude zkušenost a expertíza NNO a poskytovatelů služeb lépe slyšet (například v rámci pracovní skupiny).



Obrázek 2: schéma „motoru změny“ – mechanismus propisování změny mezi aktéry na obcích

Další faktory úspěchu

Na straně obcí se kromě získání **vhodných angažovaných aktérů pro spolupráci** opakovaně objevují i další faktory, které spolupráci a její dopad posilují. **Dlouhodobost spolupráce s PSB** poskytuje hlubší vzájemnou důvěru a znalost kontextu. **Strukturní faktory úřadu** ovlivňují faktickou možnost změny implementovat. Roli tak může například hrát to, zda funguje spolupráce mezi sociálním a bytovým odborem, zda je vůbec správa bytového fondu součástí struktury úřadu, nebo je poskytována externím správcem, zda je politik uvolněný nebo neuvolněný z původního zaměstnání, a jestli se tak může fakticky scházet s aktéry na úřadě.

Úspěch implementace změny také podporovala dobrá **orientace v kontextu a potřebách** obce. PSB také v některých případech mohla figurovat jako **externí odborná autorita**, která byla v některých případech spíše slyšená než například lokální zástupci NNO. Aktéři také velmi oceňovali podporu, která realisticky odpovídala jejich **možnostem a potřebám**. Součástí faktorů úspěchu byla určitě také **pozornost na mezilidské vztahy**, kterou PSB do fungování v obcích dávala. To v některých případech podle týmu PSB pomohlo zklidnit napětí mezi aktéry. Hodnotným mechanismem pro podporu motivovanosti v tématu byl také **princip peer podpory a osobní setkání se s dobrou praxí**. Takto fungovala podle aktérů i členů týmu například Síť partnerství nebo zahraniční cesta do Cardiffu.

Důležitým kontextuálním faktorem projektu bylo načasování spolupráce s obcemi v období **finalizace Zákona o podpoře bydlení**. Tento faktor zmiňovalo během

rozhovorů více aktérů, obce byly totiž více motivované se tématem proaktivně zabývat.

Co změny brzdí

Překážky se v datech dělí na ty, které leží mimo dosah PSB a jsou dané širším kontextem, a na ty, které se týkají nastavení samotné služby.

Překážky dané kontextem

Opakovaně v rozhovorech s aktéry (leden 2026) zaznívala nejistota ohledně legislativního vývoje. Zákon o podpoře bydlení (č. 175/2025) byl robustně připravovaný a je účinný od ledna 2026, jeho podoba se ale ještě mění. Řada obcí orientovala svou činnost právě na přípravu podle tohoto zákona, a když se jeho podoba znovu otevřela, vrátila je nejistota na začátek.

„Nevíme, jestli se opravdu spustí zákon se všemi nástroji. Jsme ve vzduchoprázdnu, cokoli děláte na úrovni samosprávy, je improvizace. V tomhle je Platforma největší síla – na odborné úrovni s nimi můžeme to téma komunikovat a hledat, jak postupovat.“ (radní 2)

Druhou strukturální brzdou je resortismus a to, že bytová nouze „nepatří nikam“:

„V Čechách jedeme hrozný resortismus. Tohle patří pod MPSV, tohle jsou sociální služby, tohle školství. A bytová problematika vlastně nepatří nikam.“ (radní 2)

Téma je navíc politicky kontroverzní a polarizující. To se propisuje i do odpovědí v dotazníku, kde vedle sebe stojí zcela odlišné diskurzy. Od aktérů, kteří vítají přístup šířený PSB, po ty, kdo ho odmítají. Ilustrativní je výpověď z Jihlavy: „Zrušili jsme nesmyslnou podporu lidí, co bydlet neumí a nechťejí, a zaměřujeme se na ty, kterým lze pomoci a oni ji přijmou.“ Objevuje se také další odpověď od respondenta/ky z Jihlavy, která obsahuje až rasistický podtext, který je s tématem řešení bytové nouze také často spojovaný:

„(Doporučil/a bych PSB) méně se orientovat u národnostních menšin jenom na poskytování bydlení, ale i na osvětovou činnost v rámci životních návyků v oblasti udržení bydlení a v oblasti reprodukce.“

K dalším kontextovým brzdám patří chybějící kapacity: nízké platové ohodnocení na úřadech, nedostatečný bytový fond a časové možnosti politiků, zvláště neuvolněných radních.

Oblast řešení bytové nouze na obcích od začátku roku 2026 poznamenal také zásah do fungování Agentury pro sociální začleňování (ASZ). Rozhovory z ledna 2026 ovšem ještě zachycují realitu, ve které se s ASZ počítá a ve které aktéři naopak vyzdvihují její přínos v práci s obcemi. Vzhled ASZ do situace v obcích i popsaná dělba rolí mezi ASZ a PSB tak zachycují stav před tímto zásahem.

Prostor pro rozvoj na straně PSB

Ne vždy srozumitelná nabídka podpory pro obce

Účastníci rozhovorů i respondenti v dotazníku zmiňovali poptávku po jasnějším vymezení nabídky podpory ze strany PSB. Aktéři na obci často nevěděli, jak si mají podporu představit a co bude obnášet:

„Platforma přijde a nabízí věci a teď to město si řekne: ‚Tak počkejte, my chceme vědět, co to je.‘ ... My jsme se ptali, co to bude obnášet, jakou kapacitu, koho budete potřebovat. Což oni neměli promyšlené.“ (vedoucí projektu rozvoje sociálního bydlení)

Zmiňovaná je také nejasnost ohledně úhrady za členství v Síti partnerství:

„Nebylo jasné, jestli se za tu službu platí nebo ne. Nebylo to transparentní, vždycky se z rozhovoru vyplynulo: ‚Někdo nám zaplatí, někdo nám nezaplatí.‘“ (vedoucí projektu rozvoje sociálního bydlení)

Zranitelnost skrze navázání se na jednoho klíčového aktéra

Zmiňovaný byl také podnět více institucionalizovat spolupráci mezi PSB a obcí, aby ideálně nezávisela jen na motivaci daného klíčového aktéra. Navázání na jednoho aktéra může nést riziko snadno ohrožitelné pozice v rámci obce:

„Je to často vázaný na jednoho politika nebo na úzký okruh. Tam vnímám zranitelnost. Když ten politik odejde, nemusí to být jednoduchý, pokud nejsou dobře nastavené procesy a spolupráce s úřednictvem nebo v rámci KMB.“ (zástupce ASZ)

Protiváhou, kterou aktéři sami navrhuji, je formálnější závazek mezi obcí a PSB: *„Líbilo by se mi, kdyby byl opravdu závazek mezi městem a Platformou, že tady společně tvoříme politiku bydlení a je tady shoda.“ (vedoucí projektu rozvoje sociálního bydlení).*

Komplexita požadavků na kompetence poradců

Šíře služby naráží na to, že dává velmi náročné požadavky na šíři dovedností každého jednoho poradce a poradkyně. V rámci rozhovorů s aktéry zazněl podnět k tomto tématu. Rizikem totiž jinak je, že expertní poradci v jedné oblasti nebudou schopni naplnit požadavky expertízy v jiné dimenzi:

„Je otázka, jestli by neměl někdo toho konzultanta víc edukovat, nebo si říct: ‚tenhle je specialista na Housing First, ale nebude nikdy vědět všechno. Takže možná nějaká vnitřní standardizace a edukace těch lidí.‘“ (vedoucí projektu rozvoje sociálního bydlení)

Okrajově sem patří i technická bariéra: *„Když pracovník Platformy nemá MS Office, ovlivňuje to komentování dokumentů, musíme dělat všechno přes Google Disk, protože to takhle potřebuje Platforma.“ (vedoucí projektu rozvoje sociálního bydlení).*

Spolupráce s motivovanými obcemi, limitovaná činnost v nespolupracujících obcích

Dva podněty přesahují nastavení služby a jsou spíš rozhodnutím o směřování PSB. První je dosah k obcím bez přímého zájmu. Aktéři vidí, že PSB míří do motivovaných obcí, a rozumí proč, zároveň upozorňují, že podporu by nejvíc potřebovaly obce nemotivované:

„Platforma chodí do měst, která jsou motivovaná, což chápu. Zároveň potom ta podpora není do měst, která motivovaná nejsou, a to jsou většinou města, která by to nejvíc potřebovala.“ (zástupce ASZ)

Podobně poskytovatel sociálního bydlení chápe, že se PSB soustředila na obce, „kde to šlo budovat“, a že nešla jen „házet hrách na zeď 2 roky“. Ale v jeho případě to znamenalo méně intenzivní spolupráci s PSB v jeho obci.

Druhým strategickým podnětem je šířka tématu. PSB by se potenciálně mohla věnovat jak podle reflexivních workshopů tak podle podnětů od aktérů z obcí širšímu tématu než je vyloženě jen sociální bydlení a zaměřovat se například šířeji na nedostupné bydlení.

Podle některých aktérů měla někdy PSB příliš tendenci „prosazovat za každou cenu své nápady“ (respondent/ka z Jihlavy). V perspektivě některých aktérů se PSB věnovala někdy tématu příliš obecně: „Platforma mě brala hrozně úsilí, jen vyslechnout dlouhosáhlé sdělení, co máme dělat, což my víme, metodiku máme.“ (vedoucí sociálního odboru 3). V tomto konkrétním případě šlo o situaci nárazu mezi dvěma světy při vystěhování nájemníků z městské ubytovny, kdy motivací PSB bylo téma řešit nejdříve více koncepčně zatímco zástupky úřadu chtěla především rychlou praktickou akci („my jsme potřebovali činit“). Zde téma naráželo vůbec na základní rozpor v tom, zda by se měla městská ubytovna takto rušit.

6 Závěry

Evaluace sledovala dvě otázky: k jakým změnám skrze působení PSB došlo a jak se projevují (EO1), a co k úspěchu vedlo a co ho brzdí (EO2).

6.1 EO1

PSB se dostala do procesu navazování spolupráce celkem s 11 obcemi (České Budějovice, Chomutov, Jablonec nad Nisou, Jihlava, Karlovy Vary, Liberec, Olomouc, Pardubice, Praha 10, Teplice, Zlín). Forma a intenzita spolupráce se ale zásadně lišily. V některých obcích došlo k velmi intenzivní spolupráci a výrazným posunům v řešení bytové nouze (například Olomouc, Teplice, Jablonec nad Nisou), v některých obcích už byla spolupráce dlouhodobě navázaná a dále se prohlubovala (Liberec), jinde se spolupráce nějak rozvíjela, ale ne v tak výrazné intenzitě (Praha 10, Pardubice, Chomutov), někde spolupráce započala alespoň v posledním půl roce projektu (České Budějovice), v některých obcích se spolupráci nepodařilo úspěšně navázat (Zlín, Karlovy Vary, Jihlava).

Roli PSB nelze zúžit na jednu funkci, fungovala spíše jako vykrývání kapacit, které na obci chybějí, a budování nových kapacit uvnitř ekosystému obce. Přínos PSB se prolíná se v hlavních čtyřech rolích: ulehčování kapacitě klíčového aktéra (skrze koordinační a operativní aktivity), expertní a metodické podpoře úředníků, opoře angažovaných lokálních politiků v zavádění změn, systémové facilitaci a vnášení alternativního diskurzu do prostředí, kde převažuje zásluhový nebo represivní pohled na řešení bytové nouze.

Změny v obcích byly spolutvořené více vlivy. Tam, kde aktéři vnímali zlepšení, přisoudila výrazná většina (24 z 27) PSB spolupodíl na tomto zlepšení, žádný respondent PSB nepřipsal negativní dopad. Aktéři, kteří pravidelně spolupracovali s PSB hodnotili výše naplňování baterie kompetencí týmem PSB. PSB se v rámci těchto kompetencí profilovala očima aktérů jako spolehlivá, ochotná a orientovaná v dění na obci. Největší rozptýl odpovědí a tedy nejvyšší neshoda byla popsána v oblasti předání funkčního nástroje.

6.2 EO2

Poradci a poradkyně se snažili navázat spolupráci s různými aktéry v rámci ekosystému. Nejrychlejší a nejintenzivnější změny mohly nastat při spolupráci s tamním politikem. Ze strany PSB v těchto případech šlo o velmi intenzivní spolupráci a podporu daného politika v tématu řešení bytové nouze (sdílení dobré praxe, odbornou podporu v možnostech, které se nabízejí, tvorba argumentáře, koordinace aktérů v tématu). Dalším častým spolupracovníkem PSB byli zástupci úřadu. Těm PSB poskytovala především metodickou podporu. Zatímco v rámci mechanismu změny dává zapojení politické reprezentace potenciál rychlých změn, hlubší propování procesů do úřadu zase potenciál dlouhodobější udržitelnosti. V některých obcích spolupracovala PSB primárně se zástupci neziskového sektoru. Ti měli často motivaci téma řešit, ale nedostatečné možnosti téma systémověji ovlivnit. Nástrojem, kterým je PSB uschopňovala byl vznik pracovních skupin k tématu.

Dalšími faktory úspěchu byla kromě navázání spolupráce s vhodným a angažovaným aktérem také dlouhodobost spolupráce, vhodná příležitost a motivovanost obcí skrze plánované legislativní změny, strukturální faktory uvnitř úřadu, orientace v potřebách obce a navázání podnětů pro rozvoj realisticky do

možností v obci, dále to, že PSB působila jako externí odborná autorita, dávala důraz na budování mezilidských vztahů a důvěry a do podpory obcí zapojovala peer podporu a zkušenostní zážitky s dobrou praxí jinde, které prohlubovaly motivaci aktérů.

Silným specifikem celého tématu řešení bytové nouze je míra toho, jak často je obcí téma vnímáno jako kontroverzní. Do tématu se totiž mimo jiné prolíná například diskurz zásluhovosti podpory nebo rasismus. Stejně tak jako k tématu je patrná i polarizovanost postojů vůči PSB. V datech z dotazníkového šetření bylo jednoznačně vidět rozdělení, kdy někteří aktéři vnímají PSB extrémně pozitivně, popisují ji jako „odborníka“, „partnera“, „přínosnou“, „nedílnou součást“, „nezbytnou“, ale někteří ji vnímají jako „zbytečnou“, „nezajímavou“, „nedostačující“. Tento silný rozptyl v datech pak vystihovalo především to, zda jde o aktéry, kteří s PSB výrazněji spolupracují, nebo nikoli. Ti, kteří s PSB spolupracují poměrně nebo velmi často ji hodnotili z většiny velmi pozitivně. Zároveň byli na obcích přítomní také aktéři skeptičtí k přínosu PSB, kteří s ní tolik nespolupracovali.

7 Doporučení

Doporučení vycházejí z obou evaluačních otázek a míří primárně na PSB jako realizátora služby. Opírají se o otevřené odpovědi aktérů z dotazníku, o rozhovory a o reflexi realizačního týmu. Část podnětů jsou spíše strategické otázky, které si žádají rozvahu a rozhodnutí na straně realizačního týmu.

Jednoznačnější balíček služeb pro obce

PSB během projektu TOP20 flexibilně nastavovala a vyvíjela formy podpory, skrze které může kompenzovat a budovat kapacity pro řešení bytové nouze. Nyní na konci projektu má komplexní zkušenost se spoluprací s ekosystémem obce a buduje robustní metodický materiál. Jsou zde tedy velmi dobře nastavené podmínky pro to, aby PSB více ukotvila a „zastabilizovala“ podobu své podpory a intervence vůči obcím. Po tomto kroku byla poptávky ze strany aktérů, kteří vyjadřovali občasnou nejasnost ohledně nabídky PSB nebo nejasného postupu a nedostatku informací o tom, co pro aktéry na obci bude spolupráce s PSB obnášet.

Nyní je PSB v situaci, kdy by mohla na základě svých zkušeností a evaluačních dat vystavět přehlednou nabídku svých služeb a nástrojů pro obce tak, aby bylo jasné jaké služby jsou komplementární, co jsou nutné kroky k nim, kteří aktéři jsou potřeba, aby bylo možné různé typy podpory využít. Toto by mělo potenciál podpořit jasnější argumentaci pro aktéry na obcích i jasnější intervenční logiku.

Cílené využití znalosti mechanismu „motoru změny“ při navazování příštích spoluprací

Spolu s prvním bodem souvisí i druhý bod. Na základě zkušenosti s projektu TOP20 se ukazuje, kteří aktéři jsou klíčoví dosahování nejširšího dopadu. Angažování politici umožňují iniciaci rychlých a komplexních změn v rámci obce, ale bez spolupracujícího úřadu se může iniciativa opakovaně zastavovat. Motivovaný úřad bez angažované politické reprezentace zase nemá prostor dělat větší kroky a spolupráce pokračuje spíše opatrně. PSB má zkušenost se spoluprací s nejrůznějšími kombinacemi angažovaných aktérů na obcích. Nalezla funkční způsoby podpory pro nejrůznější konstelace angažovanosti v ekosystému obce. Tyto zkušenosti je možné transformovat do jasné argumentace potenciálu dopadu, jak pro obce, tak pro popis teorie změny za intervencí PSB.

Práce s kompetencemi poradců v týmu

V rámci projektu TOP20 vznikl tým poradců a poradkyň pro zapojené obce. Poradenská role byla v rámci projektu velmi rozsáhlá a komplexní a zahrnovala širokou škálu kompetencí. To může vytvářet velmi silné nároky na jednotlivé členy týmu. Kompetence sahaly od zkušenosti s přímou prací v terénu po systémové facilitace a komplexní práci s daty. V některých případech se podle dat z rozhovorů mohlo stát, že byl expert na jednu oblast postavený do výzvy naplnit expertní roli v méně známé oblasti. To mohlo v těchto ojedinělých případech způsobovat nižší kvalitu výkonu ze strany PSB. Proto by stejně tak jako ustálení nabídky služeb pro obce, mohla být přínosná cílená práce s rozsahem kompetencí, které má poradce/poradkyň naplňovat a zároveň využívat kombinování silných stránek různých členů týmu.

Využití silné poptávky v intenzivně spolupracujících obcích

Mezi intenzivně spolupracujícími obcemi zaznívala otevřeně poptávka po ještě širším rozsahu podpory ze strany PSB. Pro tyto obce je typické, že by ideálně chtěly mít poradce PSB přímo ve svém interním týmu. V rámci projektu samozřejmě pro takto extrémně kapacitně intenzivní spolupráce nebyl prostor. Tento typ obcí ale reprezentuje specifický typ cílové skupiny PSB, která jiný typ poptávky než ostatní obce a velmi silnou motivaci s týmem PSB spolupracovat.

Otevření strategických otázek

V rámci reflexivních workshopů se otevřelo více strategických témat, která ze zkušenosti z projektu TOP20 vyvstávají. Jsou to témata, která vyžadují strategickou diskuzi a rozhodnutí ze strany PSB. Těmito tématy je například to, nakolik a jak se věnovat obcím, kde není projevovaný zájem o spolupráci, i když potřebnost téma řešit v obci je. Otázkou je také to, jestli se má PSB v rámci spolupráce s obcemi snažit věnovat i širšímu tématu jako je například obecně nedostupnost bydlení. A hlavní překážkou, která zůstává jako opakovaně se vracející otázka je to, jak pracovat s tím, že je téma řešení bytové nouze takto silně polarizující a vnímané jako kontroverzní.

Seznam zdrojů

Kváča, V. (2024). *Evaluační puzzle* [Metodická pomůcka].

Přílohy

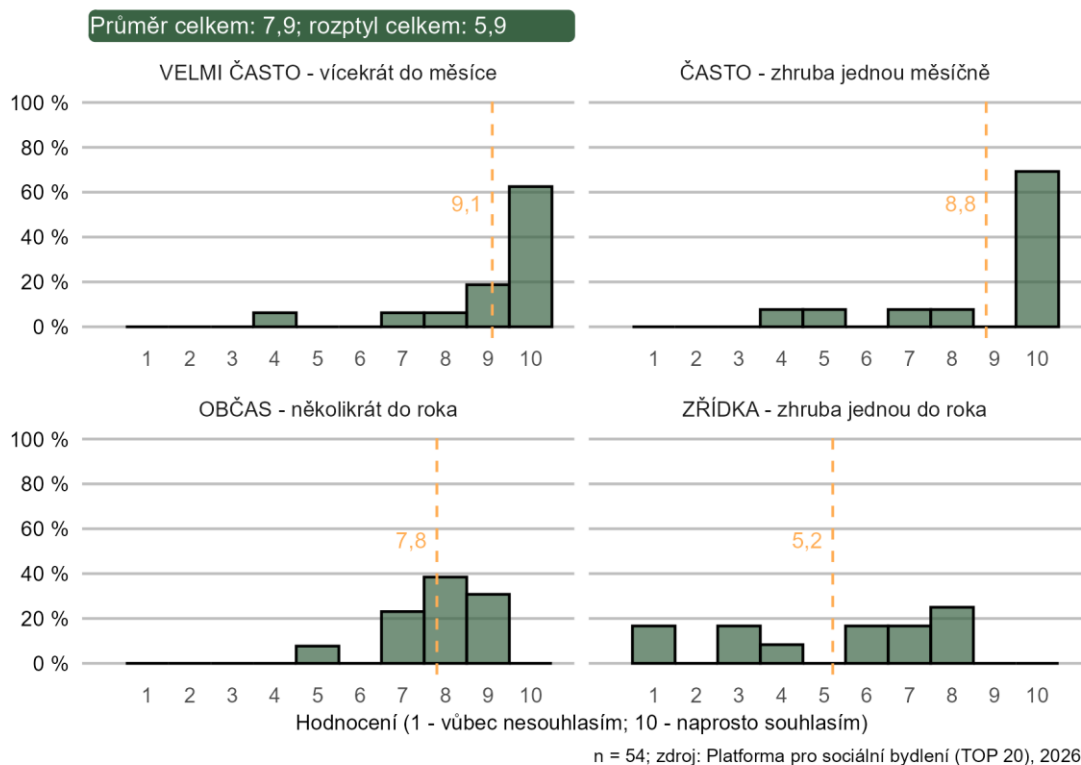
Příloha k ZEZ TOP20

Příloha obsahuje grafy s hodnocením kompetencí nejprve skrze řez pomocí kategorizace podle frekvence kontaktu jednotlivců s PSB, poté skrze kategorizací celých obcí z hlediska intenzity spolupráce s PSB.

Seznam grafů

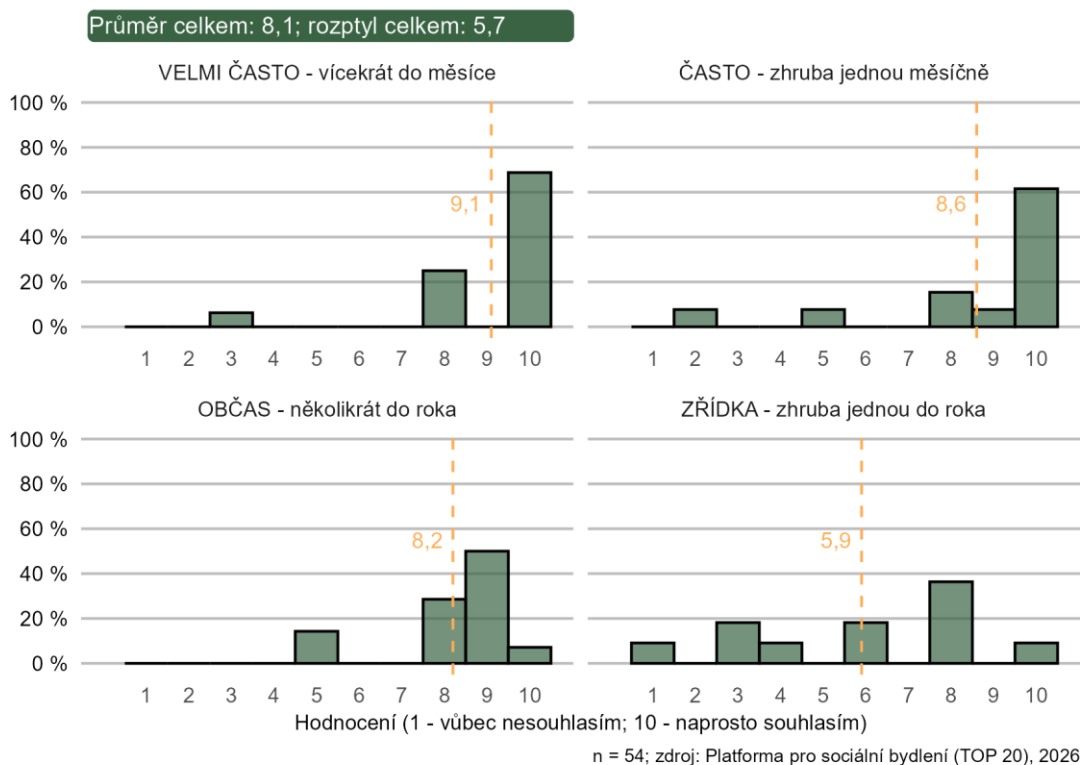
- Graf I – PSB jako zdroj praktických odborných podnětů (řez: míra kontaktu aktéra s PSB)
- Graf II – PSB jako zdroj propojení na dobrou praxi (řez: míra kontaktu aktéra s PSB)
- Graf III – PSB jako partner chápající potřeby obce (řez: míra kontaktu aktéra s PSB)
- Graf IV – PSB jako znalec fungování samosprávy (řez: míra kontaktu aktéra s PSB)
- Graf V – PSB jako facilitátor přínosných setkání (řez: míra kontaktu aktéra s PSB)
- Graf VI – PSB jako podpora při zavádění nástrojů (řez: míra kontaktu aktéra s PSB)
- Graf VII – PSB jako tvůrce kvalitních mezilidských vztahů (řez: míra kontaktu aktéra s PSB)
- Graf VIII – PSB jako flexibilní a ochotný partner (řez: míra kontaktu aktéra s PSB)
- Graf IX – PSB jako spolehlivý a precizní partner (řez: míra kontaktu aktéra s PSB)
- Graf X – PSB jako zdroj praktických odborných podnětů (řez: kategorie spolupráce obce)
- Graf XI – PSB jako zdroj propojení na dobrou praxi (řez: kategorie spolupráce obce)
- Graf XII – PSB jako partner chápající potřeby obce (řez: kategorie spolupráce obce)
- Graf XIII – PSB jako znalec fungování samosprávy (řez: kategorie spolupráce obce)
- Graf XIV – PSB jako facilitátor přínosných setkání (řez: kategorie spolupráce obce)
- Graf XV – PSB jako podpora při zavádění nástrojů (řez: kategorie spolupráce obce)
- Graf XVI – PSB jako tvůrce kvalitních mezilidských vztahů (řez: kategorie spolupráce obce)
- Graf XVII – PSB jako flexibilní a ochotný partner (řez: kategorie spolupráce obce)
- Graf XVIII – PSB jako spolehlivý a precizní partner (řez: kategorie spolupráce obce)

PSB jako zdroj praktických odborných podnětů



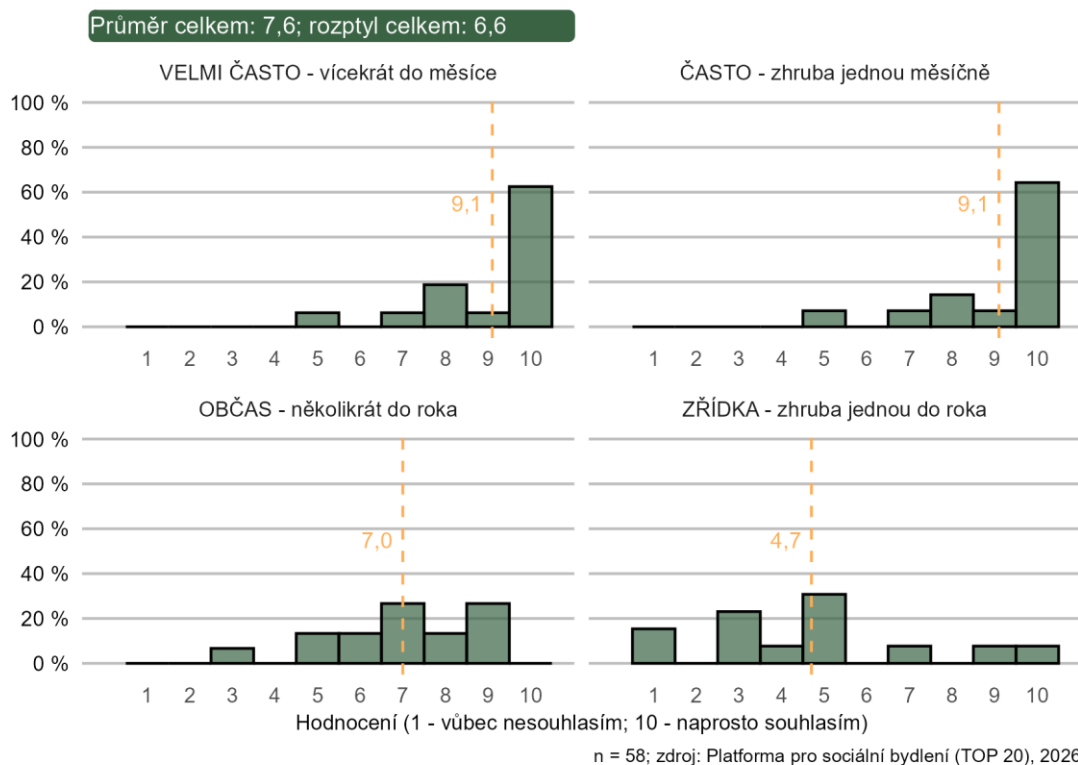
Graf I. Otázka O12, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení na obec přináší praktické odborné podněty v oblasti řešení bytové nouze.“ (řez: podle míry kontaktu aktéra s PSB)

PSB jako zdroj propojení na dobrou praxi



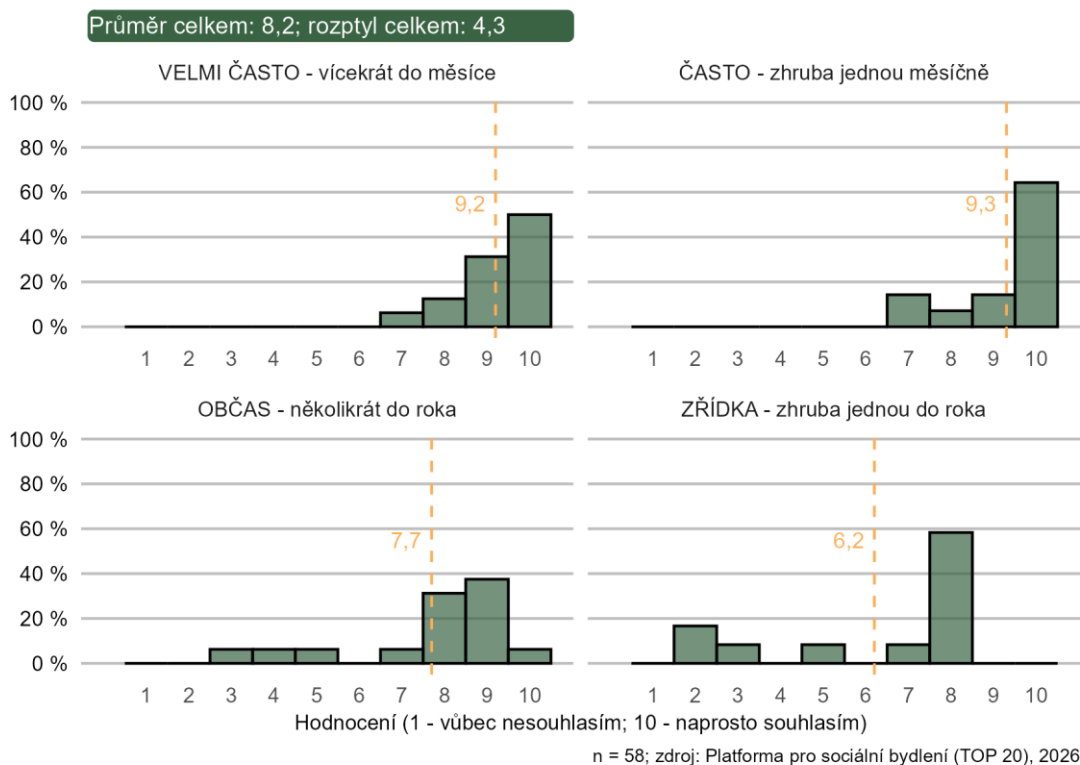
Graf II. Otázka O13, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení je pro obec zdrojem propojení na dobrou praxi v oblasti řešení bytové nouze ze zahraničí nebo napříč ČR.“ (řez: podle míry kontaktu aktéra s PSB)

PSB jako partner chápající potřeby obce



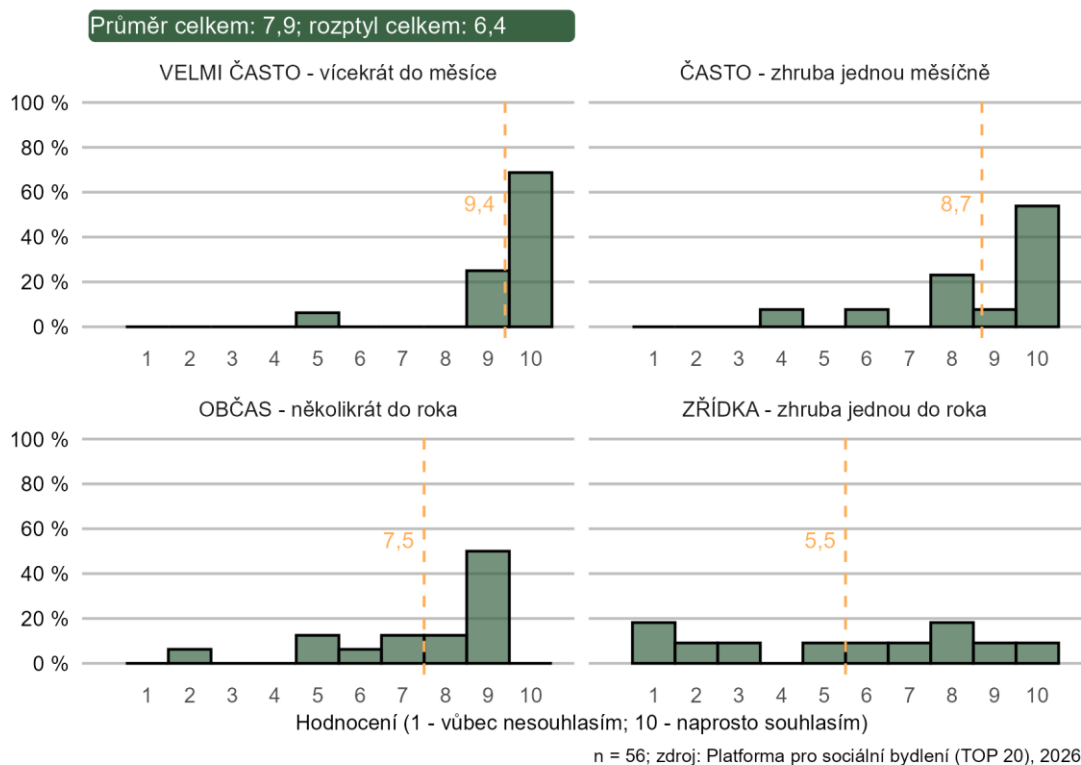
Graf III. Otázka O14, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení dobře chápe naše potřeby v tématu řešení bytové nouze a umí na ně reagovat.“ (řez: podle míry kontaktu aktéra s PSB)

PSB jako znalec fungování samosprávy



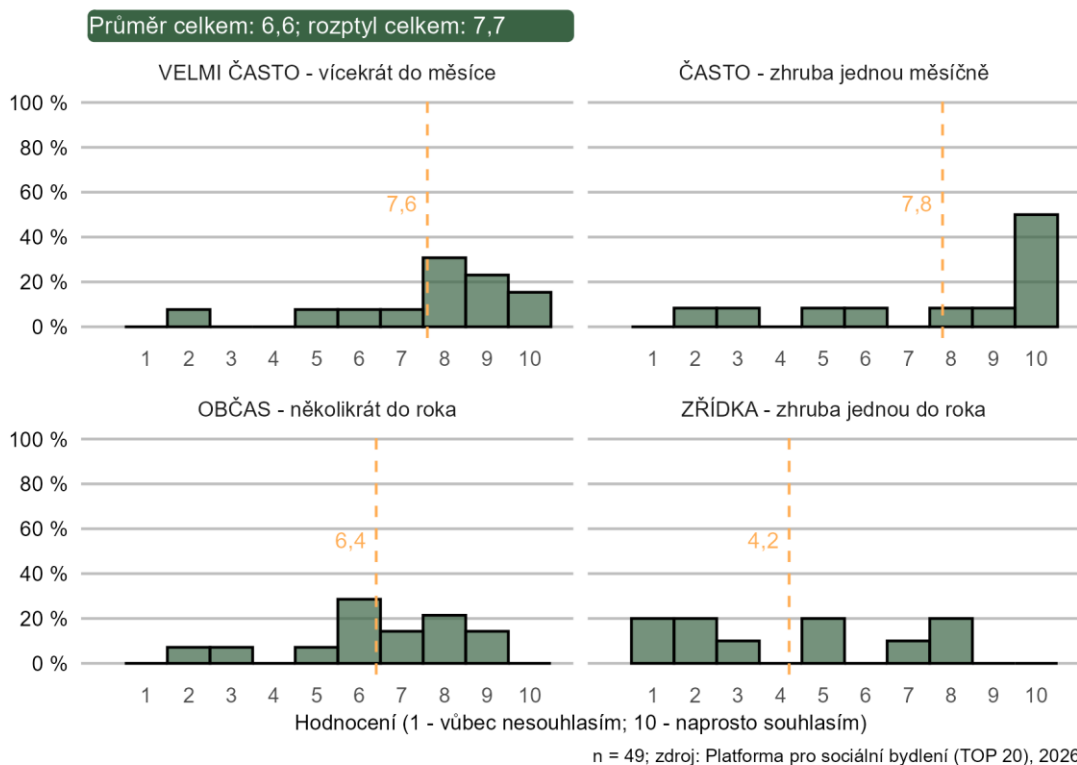
Graf IV. Otázka O15, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení se dobře orientuje ve fungování samosprávy, úřadu a dalších relevantních aktérů na obci.“ (řez: podle míry kontaktu aktéra s PSB)

PSB jako facilitátor přínosných setkání



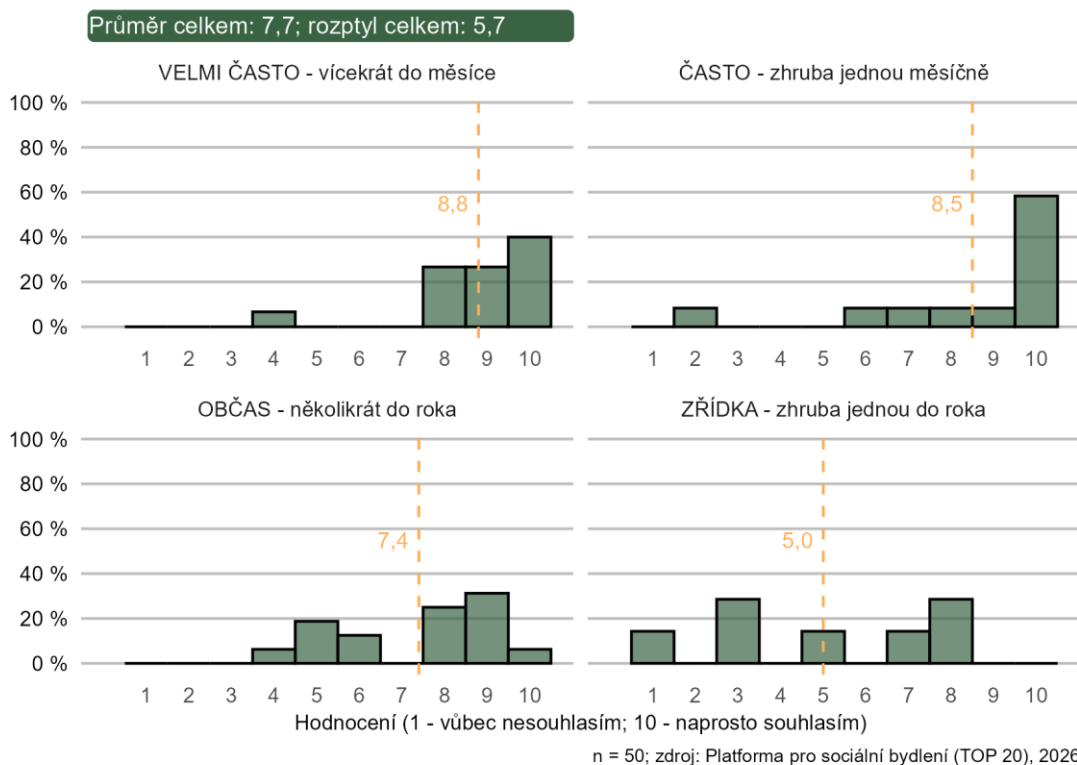
Graf V. Otázka O16, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení dokáže vést nebo podporovat efektivní a přínosná setkání k tématu řešení bytové nouze.“ (řez: podle míry kontaktu aktéra s PSB)

PSB jako podpora při zavádění nástrojů



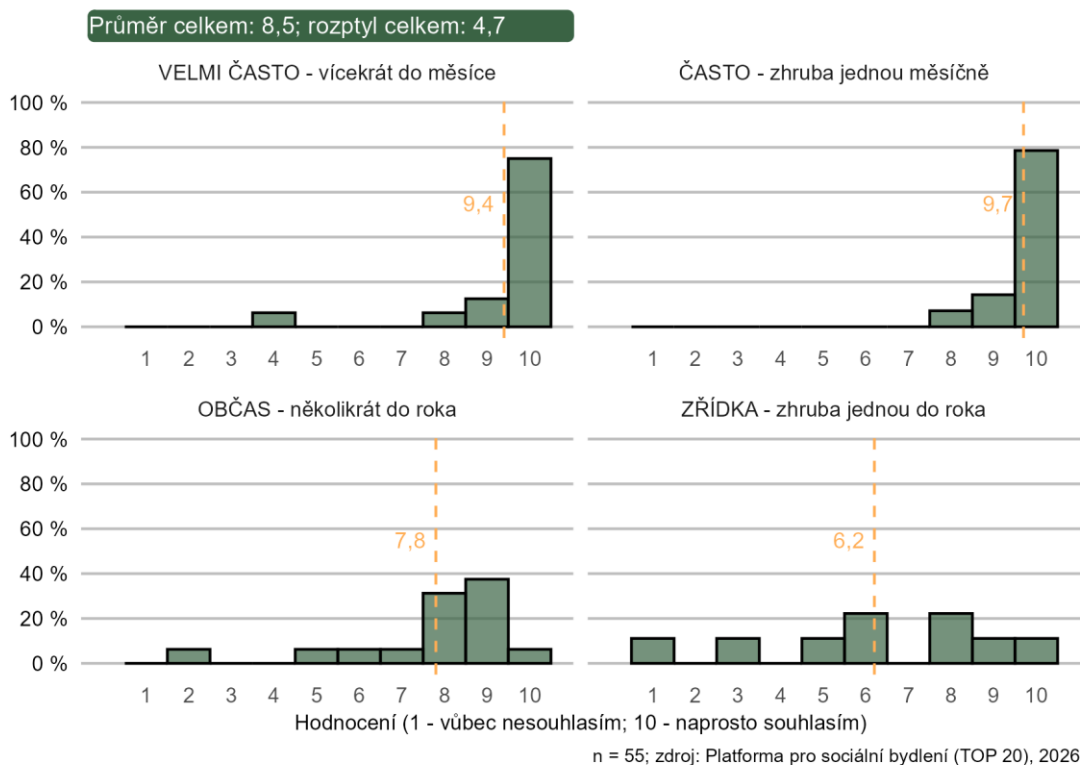
Graf VI. Otázka O17, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení nám pomohla s přípravou a zavedením funkčního nástroje v tématu řešení bytové nouze.“ (řez: podle míry kontaktu aktéra s PSB)

PSB jako tvůrce kvalitních mezilidských vztahů



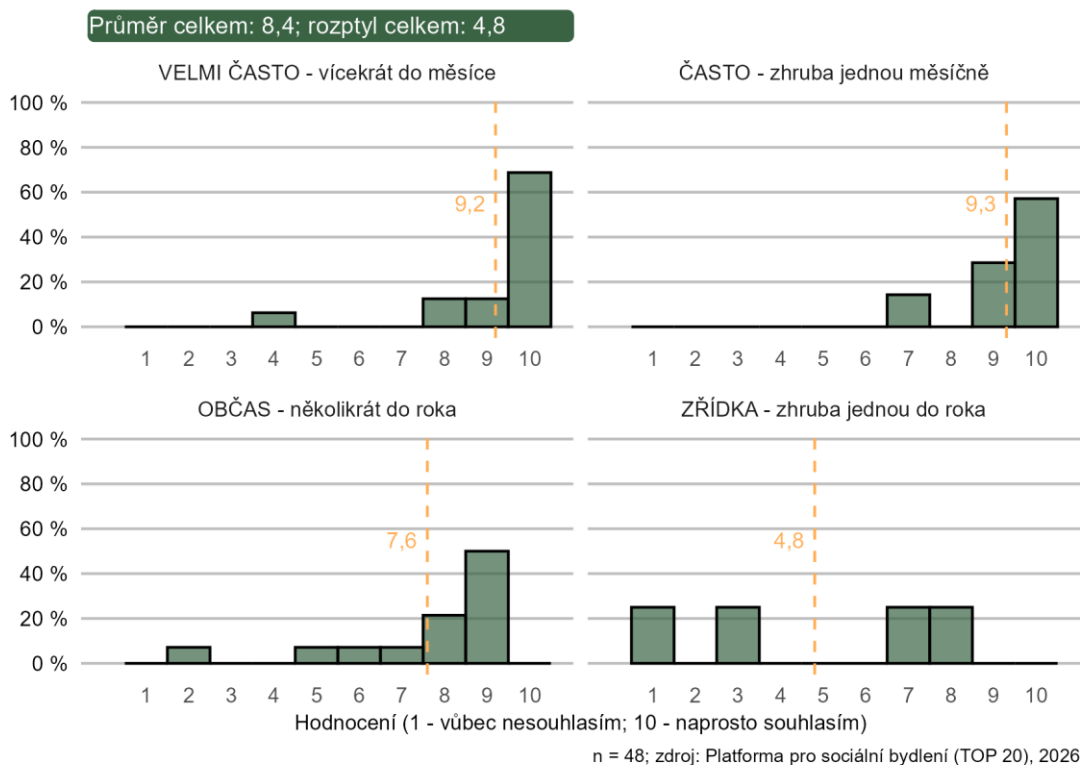
Graf VII. Otázka O18, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení dokáže v obcích navazovat kvalitní mezilidské vztahy, které podporují spolupráci na řešení bytové nouze.“ (řez: podle míry kontaktu aktéra s PSB)

PSB jako flexibilní a ochotný partner



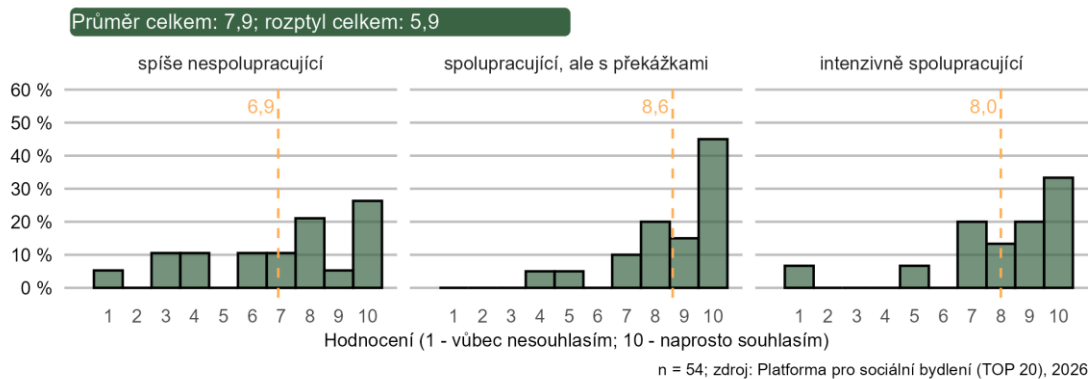
Graf VIII. Otázka O19, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení je ve spolupráci s námi flexibilní a ochotná.“ (řez: podle míry kontaktu aktéra s PSB)

PSB jako spolehlivý a precizní partner



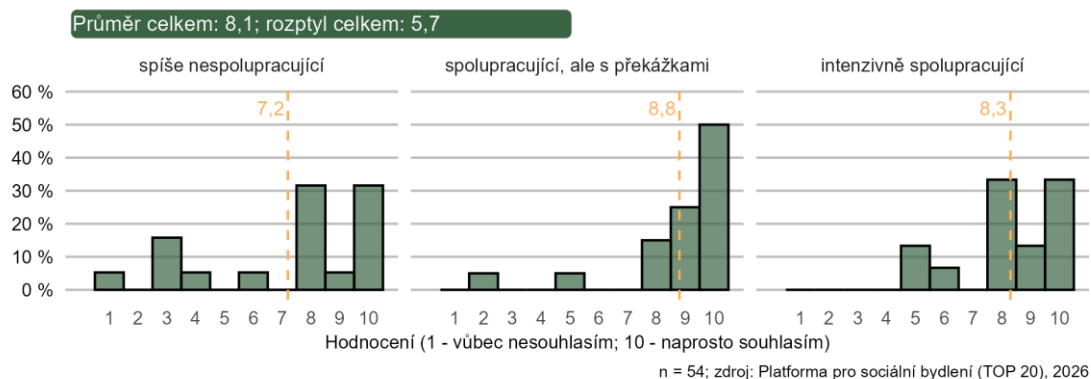
Graf IX. Otázka O20, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení je ve spolupráci s námi spolehlivá a precizní.“ (řez: podle míry kontaktu aktéra s PSB)

PSB jako zdroj praktických odborných podnětů



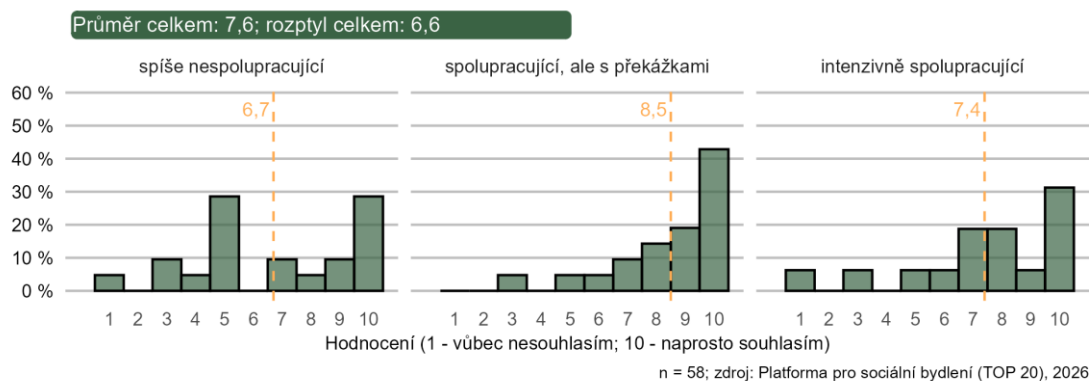
Graf X. Otázka O12, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení na obec přináší praktické odborné podněty v oblasti řešení bytové nouze.“ (řez: podle kategorie spolupráce obce)

PSB jako zdroj propojení na dobrou praxi



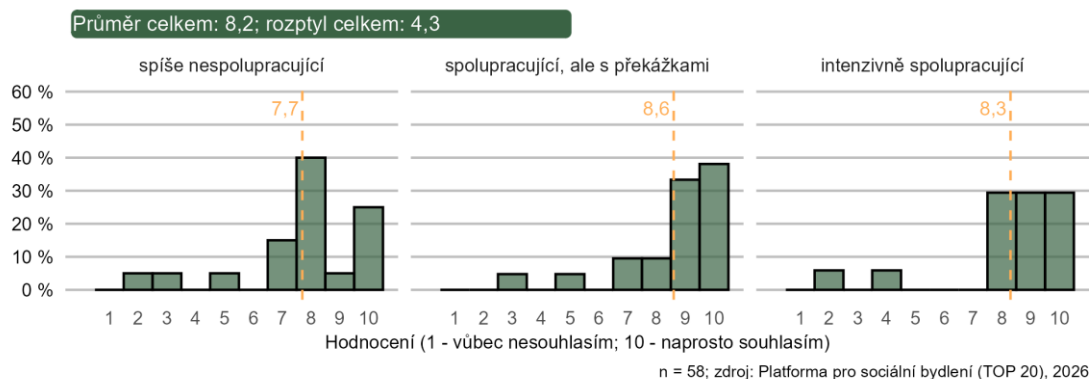
Graf XI. Otázka O13, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení je pro obec zdrojem propojení na dobrou praxi v oblasti řešení bytové nouze ze zahraničí nebo napříč ČR.“ (řez: podle kategorie spolupráce obce)

PSB jako partner chápající potřeby obce



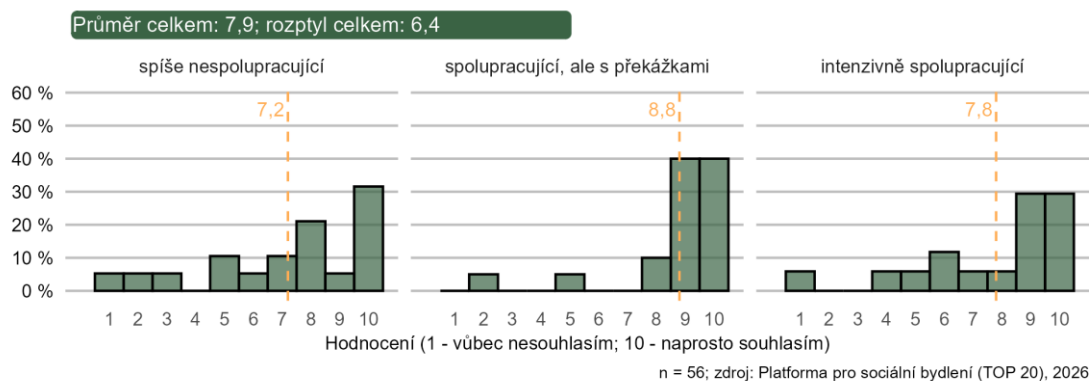
Graf XII. Otázka O14, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení dobře chápe naše potřeby v tématu řešení bytové nouze a umí na ně reagovat.“ (řez: podle kategorie spolupráce obce)

PSB jako znalec fungování samosprávy



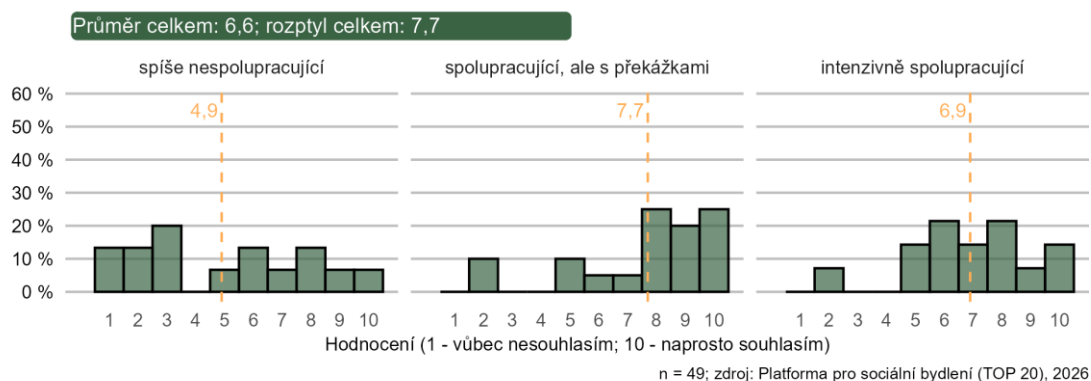
Graf XIII. Otázka O15, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení se dobře orientuje ve fungování samosprávy, úřadu a dalších relevantních aktérů na obci.“ (řez: podle kategorie spolupráce obce)

PSB jako facilitátor přínosných setkání



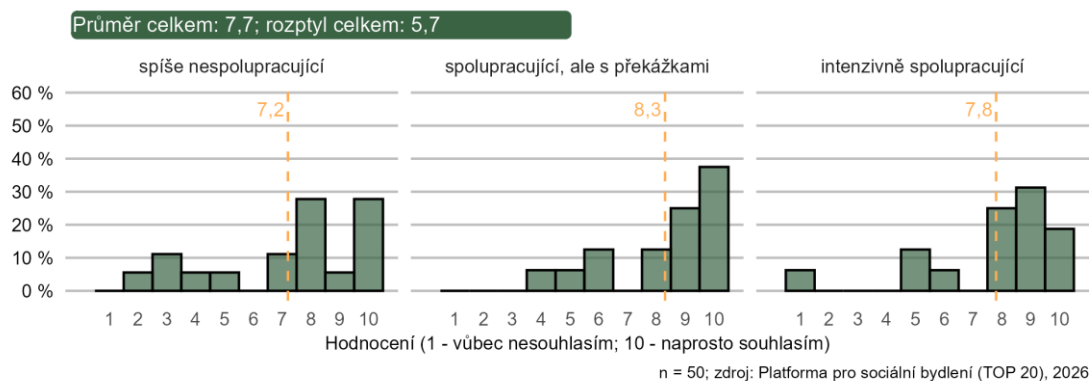
Graf XIV. Otázka O16, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení dokáže vést nebo podporovat efektivní a přínosná setkání k tématu řešení bytové nouze.“ (řez: podle kategorie spolupráce obce)

PSB jako podpora při zavádění nástrojů



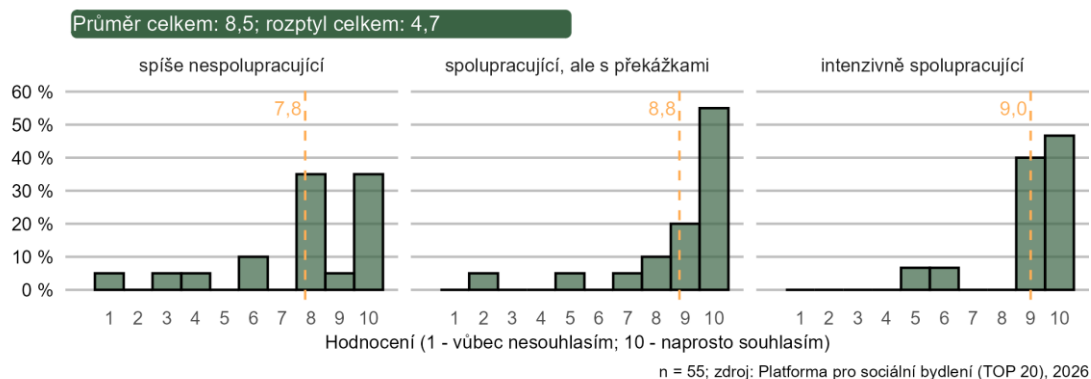
Graf XV. Otázka O17, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení nám pomohla s přípravou a zavedením funkčního nástroje v tématu řešení bytové nouze.“ (řez: podle kategorie spolutráce obce)

PSB jako tvůrce kvalitních mezilidských vztahů



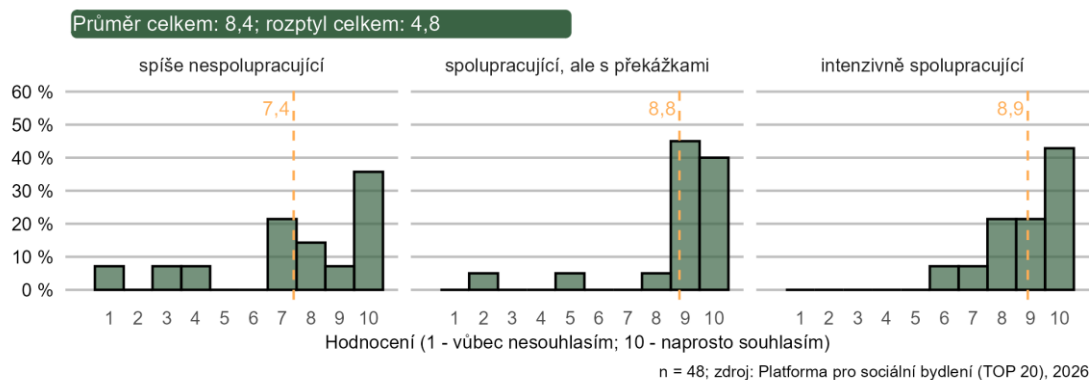
Graf XVI. Otázka O18, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení dokáže v obcích navazovat kvalitní mezilidské vztahy, které podporují spolutráci na řešení bytové nouze.“ (řez: podle kategorie spolutráce obce)

PSB jako flexibilní a ochotný partner



Graf XVII. Otázka O19, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení je ve spolupráci s námi flexibilní a ochotná.“ (řez: podle kategorie spolupráce obce)

PSB jako spolehlivý a precizní partner



Graf XVIII. Otázka O20, souhlas s výrokem: „Platforma pro sociální bydlení je ve spolupráci s námi spolehlivá a precizní.“ (řez: podle kategorie spolupráce obce)