



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Ústecký kraj

Evaluace projektu Podpora sociálních služeb v Ústeckém kraji 2

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

Datum: 15. 5. 2020



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Ústecký kraj



Evaluation Advisory
Central Europe

Zhotovitel:

Evaluation Advisory CE s.r.o.
Křižíkova 70b,
612 00 Brno
IČ: 25342282

Objednatel:

Ústecký kraj
Velká Hradební 3118/48,
400 02 Ústí nad Labem
IČ 70892156



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Ústecký kraj





Obsah

Seznam obrázků, grafů a tabulek	5
Seznam použitých zkratk	7
1 Manažerské shrnutí.....	8
Procesní hodnocení.....	8
Hodnocení dopadů.....	8
Doporučení	10
2 Popis použité metodologie	11
Design evaluace	11
Přehled realizovaných šetření	12
3 Hlavní zjištění.....	15
Odpověď na EO 1: Do jaké míry je projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?	15
Zaměření a příprava projektu	15
Výběr cílových skupin	16
Nastavení financí a aktivit projektu	17
Organizační zajištění projektu	18
Plánovaný harmonogram a výběr poskytovatelů	19
Změny v průběhu projektu	20
Odpověď na EO 2: Jaké faktory vedly k úspěšné/neúspěšné realizaci projektu?.....	22
Využívání finančních prostředků a prodloužení projektu.....	22
Naplnění indikátorů na úrovni projektu	23
Realizační tým a komunikace s poskytovateli.....	25
Kontroly plnění podmínek	26
Přidání aktivity vzdělávání	28
Odpověď na EO 3: Ubylo celkově klientů sociálních služeb během realizace projektu? Proč ano, proč ne?	30
Dostupné statistické údaje	30
Noví klienti sociálních služeb	33
Hodnocení ze strany poskytovatelů	34
Odpověď na EO 4 a EO 7: Došlo ke zvýšení kvality poskytovaných služeb díky realizovanému projektu? Došlo během realizace projektu k zefektivnění služeb?	36
Dotazníkové šetření	36
Zjištění z případových studií	37



Vyjádření ze strany realizačního týmu projektu	40
Odpověď na EO 5: Lišila se efektivita poskytovaných služeb ze strany dodavatele v jednotlivých okresech? Jestliže ano, z jakého důvodu?	41
Naplněnost indikátorů na úrovni jednotlivých služeb.....	41
Efektivita plnění indikátorů služeb SAS	43
Finanční efektivita služeb SAS.....	45
Efektivita plnění indikátorů služeb TP a IC	47
Finanční efektivita služeb TP a IC	49
Růst v efektivitě	51
Odpověď na EO 6: Je takto nastavené spektrum sociálních služeb tím nejlepším, nebo je potřeba jej nějak změnit/upravit?	52
Zpětné hodnocení výběru sociálních služeb	52
Spolupráce služeb s dalšími subjekty	53
Odpověď na EO 8 a EO 9: Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly? Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?	59
Dopady na poskytovatele sociálních služeb	59
Dopady na síť sociálních služeb	60
Dopady na cílové skupiny – klienty sociálních služeb	60
Dopady na realizační tým – krajský úřad.....	60
Celkový přehled dopadů.....	61
Odpověď na EO 10: Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná? A jak to bylo ověřeno?	64
4 Aktualizace teorie změny	68
5 Seznam použitých zdrojů.....	70
6 Přílohy	71
Zjištění z případových studií	71
Základní charakteristika poskytovatelů.....	71
Fungování služeb v lokalitě.....	72
Vliv projektu na spolufinancování služby	78
Administrativa projektu.....	79
Podněty k řešení ze strany respondentů.....	84



Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Přehled o počtu osob ročně využívajících SAS (přepočteno na kapacitu 1)	45
Obrázek 2: Hodnota projektových prostředků směřující na roční zajištění služeb SAS (přepočet na kapacitu 1) ..	47
Obrázek 3: Počet osob ročně využívajících TP a IC (přepočet na kapacitu 1)	49
Obrázek 4: Hodnota projektových prostředků směřující na roční zajištění služeb TP (přepočet na kapacitu 1) ..	50
Obrázek 5: Spolupracující subjekty se sociálně aktivizačními službami pro rodiny s dětmi	54
Obrázek 6: Spolupracující subjekty s terénními programy.....	56
Obrázek 7: Spolupracující subjekty s intervenčním centrem.....	58
Obrázek 8: Shrnutí dosažených dopadů vnímaných klíčovými aktéry projektu	63
Obrázek 9: Aktualizovaná verze teorie změny s využitím poznatků získaných z evaluace	69
Tabulka 1: Přehled realizovaných šetření pro první fázi hodnocení	12
Tabulka 2: Přehled realizovaných případových studií	13
Tabulka 3: Přehled realizovaných šetření pro první fázi hodnocení	14
Tabulka 4: Přehled pozic realizačního týmu Projektu	18
Tabulka 5: Přehled termínů pro podávání žádostí o dotaci pro poskytovatele sociálních služeb v rámci Projektu	20
Tabulka 6: Přehled projektových indikátorů	23
Tabulka 7: Přehled kontrol plnění podmínek projektu realizovaných do konce roku 2019 (počet věcných / finančních kontrol pro daný druh služby).....	27
Tabulka 8: Podíl nezaměstnaných osob v okresech Ústeckého kraje v letech 2014 – 2019 (v %)	31
Tabulka 9: Podíl osob v okresech Ústeckého kraje, které jsou pro daný rok v exekuci.....	32
Tabulka 10: Odhadovaný počet problémových uživatelů pervitinu a opioidů v ČR.....	33
Tabulka 11: Naplněnost indikátoru na úrovni jednotlivých služeb	42
Tabulka 12: Efektivita služeb SAS v přepočtu na kapacitu 1 (počet podpořených na kapacitu 1 za rok)	44
Tabulka 13: Finanční efektivita služeb SAS v přepočtu na kapacitu 1 (prostředky k zajištění kapacity 1 na rok) .	46
Tabulka 14: Efektivita služeb SAS v přepočtu na kapacitu 1 (počet podpořených na kapacitu 1 za rok)	48
Tabulka 15: Finanční efektivita služeb TP a IC v přepočtu na kapacitu 1 (prostředky k zajištění kapacity 1 na rok)	50
Tabulka 16: Navržená doporučení	64
Tabulka 17: Navštívené sociální služby podle právní formy	71
Tabulka 18: Navštívené sociální služby podle působnosti zřizovatelské organizace	72
Tabulka 19: Navštívené sociální služby podle působnosti v regionu.....	72



Tabulka 20: Navštívené sociální služby podle délky fungování služby	72
---	----

Graf 1: Počet respondentů v dotazníkovém šetření 2018 dle jednotlivých druhů podpořených sociálních služeb	12
Graf 2: Počet respondentů v dotazníkovém šetření 2020 dle jednotlivých druhů podpořených sociálních služeb	14
Graf 3: Rozdělení plánovaného rozpočtu do základních výdajových kategorií.....	18
Graf 4: Stav čerpání prostředků na financování sociálních služeb ke květnu 2020 (v Kč)	23
Graf 5: Jak hodnotíte administrativní náročnost projektu oproti standardnímu financování (z prostředků kraje a MPSV)? (N=18)	25
Graf 6: Významný zdroj pro získání informací: o správném podání žádosti o podporu (N=15), o pravidlech finanční administrativy (N=18), o požadavcích projektu ve vztahu ke klientům (N=25)	26
Graf 7: Podíl nezaměstnaných osob v ČR a Ústeckém kraji v letech 2014 – 2019 (v %).....	31
Graf 8: Výdaje na příspěvek na bydlení v přepočtu na 1 obyvatele (vlevo) a výdaje na dávky hmotné nouze v přepočtu na jednoho obyvatele (vpravo, oba Kč na 1 obyvatele za rok).....	32
Graf 9: Počet nových klientů podpořených sociálně aktivizačních služeb podle okresů (přepočet na kapacitu 1)	34
Graf 10: Počet nových klientů podpořených terénních programů podle okresů a intervenčního centra za celý kraj (přepočet na kapacitu 1)	34
Graf 11: Odpověď na otázku: Je dle Vašeho odhadu počet klientů, které služba v posledních třech letech podporuje, menší nebo větší než před rokem 2017?	35
Graf 12: Odpověď na otázku: Zvýšil se v posledních letech podíl klientů, kteří se nacházejí v závažné (extrémní) životní situaci (ve srovnání s obdobím před rokem 2017)?.....	35
Graf 13: Co projekt umožnil Vámi poskytované sociální službě vzhledem k předchozímu poskytování služby (před projektem POSOSUK 2)?	37
Graf 14: Hodnocení kvality spolupráce s dalšími aktéry v regionu ze strany zástupců SAS.....	55
Graf 15: Hodnocení kvality spolupráce s dalšími aktéry v regionu ze strany zástupců TP	57



Seznam použitých zkratk

AP RSS	Akční plán rozvoje sociálních služeb
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
IC	Intervenční centrum
IDI	Individual Deep Interview (Individuální hloubkový rozhovor)
KA	Klíčová aktivita
KÚ	Krajský úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
NZDM	Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
OSPOD	Orgán sociálně právní ochrany dětí
OSV	Odbor sociálních věcí
OPZ	Operační program Zaměstnanost
POSOSUK	Projekt Podpora sociálních služeb v Ústeckém kraji
ŘO	Řídící orgán
SAS	Sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi
SPRSS	Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb
TP	Terénní program
ÚK	Ústecký kraj
VZ	Veřejná zakázka



1 Manažerské shrnutí

Tato Závěrečná evaluační zpráva představuje v pořadí čtvrtý a závěrečný výstup zakázky, jejímž cílem bylo vyhodnotit projekt „Podpora sociálních služeb v Ústeckém kraji 2“ (dále jen *projekt* nebo též *POSOSUK 2*). Navazuje tedy na předchozí evaluační zprávy vydané v letech 2018, 2019 a 2020 a souhrnně odpovídá na výzkumné evaluační otázky, na které Zadavatel požadoval nalézt odpověď. Dále zpráva obsahuje seznam doporučení, které zadavatel může využít pro přípravu a realizaci obdobných aktivit do budoucna.

Projekt „**Podpora sociálních služeb v Ústeckém kraji 2**“ je financován z Operačního programu Zaměstnanost v rámci prioritní osy 2 Sociální začleňování a boj s chudobou. Projekt je zaměřen na zajištění dostupnosti, poskytování, rozvoje a naplňování personálního standardu celkem tří druhů sociálních služeb v souladu se schváleným Střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb Ústeckého kraje na roky 2016 – 2018. Projekt byl zahájen na začátku roku 2017 a k jeho ukončení dojde v první polovině roku 2021.

Projekt se zaměřuje na podporu osob pečujících o malé děti, rodičů samoživitelů a osob ohrožených domácím násilím a závislostmi. Podporu přes něj získaly Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (SAS), Terénní programy (TP) a Intervenční centra (IC). Realizátorem projektu a zároveň zadavatelem evaluace je Ústecký kraj.

Procesní hodnocení

Před zahájením podpory sociálních služeb realizační tým komunikoval s jednotlivými poskytovateli předběžný zájem o účast v projektu a nastavení cílové hodnoty monitorovacích indikátorů. Od dubna roku 2017 pak projekt zahájil podporu celkem 31 sociálních služeb na území kraje, které se přihlášily do dotačního řízení. Komunikace mezi členy realizačního týmu a podpořenými poskytovateli byla i nadále intenzivní. Byly provedeny metodické návštěvy u jednotlivých služeb, na krajském úřadu byla realizována metodická setkání a členové týmu byli k dispozici pro individuální konzultaci. Kromě drobných komplikací týkajících se personálního zajištění realizačního týmu byl projekt implementován v takové podobě, jaké byl naplánován. Vzhledem k tomu, že čerpání prostředků neprobíhalo v takové výši, jaké bylo původně předpokládáno (zejména vlivem nižšího počtu zapojených poskytovatelů, kteří zásadně nepřibýli ani po vyhlášení mimořádných termínů pro podání žádostí), bylo později v průběhu projektu rozhodnuto o tom, že se financování služeb prodlouží až do konce roku 2020 (na místo původního termínu do konce března 2020). Došlo také k přidání nové aktivity Vzdělávání. Uvedené úpravy měly pozitivní vliv na plnění cílů projektu, pozitivně byly hodnoceny i dalšími aktéry.

Hodnocení dopadů

Realizaci projektu lze označit **jako úspěšnou**; projektové indikátory jsou naplňovány v dostatečné míře a rozpočet projektu bude po prodloužení pravděpodobně téměř zcela využit.



Podstatnějším pro hodnocení dopadů je ovšem fakt, že cíle, které si projekt dal, byly rovněž dosaženy. Díky projektu mohlo být podpořeno více osob ohrožených sociálním vyloučením v různých lokalitách kraje zejména proto, že někteří poskytovatelé během projektu **navýšili kapacitu své služby** a někteří **rozšířili svoji působnost do nových lokalit**.

Projekt se nejvíce projevil na úrovni fungování podpořených sociálních služeb. Díky **víceleté finanční stabilizaci** a zvýšeným prostředkům směřujících na **ohodnocení pracovníků** mohlo dojít k **personální stabilizaci** služeb. Zatímco před projektem poskytovatelé museli každoročně investovat velké množství energie na shánění prostředků na následující rok (a v důsledku nejistoty zároveň snižovat intenzitu aktivit sociální služby na přelomu roku), účast v projektu tuto záležitost výrazně zjednodušila. Ušetřenou energii poskytovatelé využili např. na **zlepšení svého pracovního prostředí**, nákupu pracovního vybavení a nástrojů pro práci s klienty, ale v některých případech také na rozvoj kvalitativních aspektů služby (standardy kvality).

Projekt svým nastavením nepřímo ovlivnil kvalitu fungování služeb. Ačkoliv se velká část služeb nechala slyšet, že **práci s klienty projekt neovlivnil**, řada poskytovatelů zejména z řad sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi přiznala, že povinnost naplnit 40 hodin přímé práce u určitého počtu klientů vedla k tomu, že se **potřeby klienta začaly řešit komplexněji**, než tomu bylo dříve. Průběžná evidence výkonů zároveň službám **přinesla nové poznatky a data o svém fungování** (nové bylo u řady služeb zejména rozdělování přímé a nepřímé práce). Další aktivitou ovlivňující fungování služeb byly kontrolní návštěvy (kontroly plnění podmínek dotace). Kromě finanční kontroly realizační tým prováděl také kontroly věcné; během nich pak směrem služby získávaly doporučení, jak vést evidenci tak, aby z oficiálních záznamů služby skutečně vyplývaly všechny podstatné aktivity, které jsou vůči klientovi realizovány.

Pro realizační tým přinesl projekt cenná zjištění o tom, jak se služby mezi **sebou liší z hlediska způsobu práce s klientem**. Získané poznatky je vhodné využít při přípravě tzv. Regionálních karet sociálních služeb Ústeckého kraje, které budou využívány v následujících letech pro hodnocení kvality služby.

Projekt také díky relativně podrobnému sběru dat umožnil vytvořit databázi, na základě které lze hodnotit efektivitu fungování služeb na základě kvantitativních údajů. V této zprávě zpracovatel evaluace prezentuje několik analýz, podle kterých lze služby porovnávat např. z hlediska množství podpořených klientů či z hlediska ceny, která na zajištění služby z projektu plyne. Podrobnější analýzy dat je vhodné do budoucna využít k tomu, aby mohlo být posouzeno, do jaké míry **jsou rozdíly mezi službami způsobeny objektivními kritérii** náročnosti služby v dané lokalitě (které v zásadě nemohou být vylepšeny), a do jaké míry **se jedná o rozdíly v kvalitě fungování služby** (které mají potenciál ke zlepšení).

Je důležité zmínit, že zde zmíněné dopady projektu jsou **především krátkodobé**; vážou se pouze na období, kdy je projekt realizován. Zároveň byly vysledovány i některé negativní dopady, jako např. tendence uměle prodlužovat spolupráci s klientem k dosažení 40 hodin. Poskytovatelé se přitom shodují, že 40 hodin přímé práce je pro sociálně aktivizační služby příliš vysoký limit, který v konečném důsledku přináší řadu komplikací.



Doporučení

Zpracovatel evaluace reflektuje i negativní aspekty, které byly během šetření zjištěny. Na základě toho proto navrhuje několik doporučení, které je možné využít při realizaci obdobných projektů v budoucnu. Řadu doporučení lze nicméně aplikovat i mimo tyto projekty.

V případě procesního nastavení doporučujeme:

- **na začátku realizace projektu klást vyšší prioritu personálnímu obsazení plánovaných pozic realizačního týmu**, především jasně definovat činnosti jednotlivých členů a určit, kdo bude zastupovat roli člena týmu v případě, že daná pozice nebude obsazena,
- **inspirovat se dobrou praxí při přípravě aktivity Vzdělávání**, protože tento postup byl ze strany poskytovatelů oceněn,
- aby se do budoucna snížilo riziko nevyčerpání prostředků, zajistit **povinné zapojení všech služeb daného druhu zařazených v základní síti kraje**, které mají být podporovány,
- **upravit či minimálně lépe vysvětlit několik administrativních záležitostí**, které poskytovatelé uváděli jako problematické (jejich přehled viz v Příloze, kapitola „Administrativa projektu“),
- **zvážit úpravu nastavení duplicity klientů mezi různými službami**, a to tak, aby kraj směrem k službám uznával i klienty, které již jednou vykazala jiná služba.

Směrem ke spolupráci mezi realizátorem – Ústeckým krajem – a podpořenými poskytovateli doporučujeme:

- **včasné informovat poskytovatele o dalším financování po skončení projektu**, tedy ideálně již v létě mít pro poskytovatele informace k tomu, jak bude vypadat návrat ke standardnímu financování,
- **zvážit další společná setkávání poskytovatelů na krajské úrovni** a využívat je k výměně zkušeností a dobré praxe mezi službami,
- **využít poznatky z kontrolních návštěv v sociálních službách při přípravě karet sociálních služeb**,
- **využít získaná data z projektu k analýze rozdílů mezi službami** a k zjištění, do jaké míry je tento rozdíl skutečně způsobený kvalitou služby,
- **na úrovni kraje podpořit rozvoj zdravotnických služeb a služeb pro osoby s psychiatrickými diagnózami na území kraje**, neboť šetření ukázalo, že na území kraje jsou problematické kapacity dětských lékařů, zubařů nebo subjektů zabývajících se osobami s psychiatrickými diagnózami,
- **otevřeně podpořit sociální služby při vyjednávání spolufinancování s obcemi**, zejména tehdy, je-li toto spolufinancování od kraje vyžadováno,
- diskutovat otázku legislativního uchopení sociálně aktivizačních služeb; jedná se zejména o otázku asistovaného styku jako aktivity, která nepatří mezi základní činnosti služby, nebo ukotvení podávání potravinové pomoci.



2 Popis použité metodologie

Design evaluace

Evaluace je zaměřená na hodnocení nastavení, implementace a dopadů projektu. Klíčovým je nalezení odpovědí na ty evaluační otázky, které byly Zadavatelem zakázky uvedeny již v zadávací dokumentaci výběrového řízení. Jejich znění je následující:

1. Do jaké míry je projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?
2. Jaké faktory vedly k úspěšné/neúspěšné realizaci projektu?
3. Ubylo celkově klientů sociálních služeb během realizace projektu? Proč ano, proč ne?
4. Došlo ke zvýšení kvality poskytovaných služeb díky realizovanému projektu?
5. Lišila se efektivita poskytovaných služeb ze strany dodavatele v jednotlivých okresech? Jestliže ano, z jakého důvodu?
6. Je takto nastavené spektrum sociálních služeb tím nejlepším, nebo je potřeba jej nějak změnit/upravit?
7. Došlo během realizace projektu k zefektivnění služeb?
8. Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
9. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?
10. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná? A jak to bylo ověřeno?

Evaluační design tj. přístup k řešení evaluace, vychází primárně z tzv. **teorií změny vedené evaluace**.

Na základě logického modelu projektu vycházejícího z projektové dokumentace a odrážejícího záměr příjemce je v průběhu evaluace **ověřována platnost nastavené intervenční logiky projektu**. Zhotovitel tedy v průběhu realizace ověřuje, zda plánované nastavení logického modelu odpovídá reálnému průběhu projektu a zda dochází k naplňování očekávaných dopadů na úrovni jednotlivých služeb. Pro hodnocení toho, jak projekt naplňuje předpokládané výsledky a dopady, zhotovitel vychází z teorie změny (logického modelu), která je součástí projektové dokumentace a která byla představena ve Vstupní evaluační zprávě. S tímto modelem budou skutečné poznatky získané evaluací porovnávány. Logický model ze vstupní zprávy byl revidován a je obsažen v této Závěrečné evaluační zprávě.

Pro zpracování evaluace je použit **smíšený evaluační design** (Mixed Methods) zahrnující jak kvantitativní, tak kvalitativní metody sběru a analýzy dat.

Evaluátor tedy v rámci šetření využil či počítá s využitím níže uvedených **metod**:

- Analýza dokumentů a interních dat poskytnutých příjemcem
- Individuální a skupinové hloubkové rozhovory
- Telefonické rozhovory
- On-line dotazníkové šetření
- Realizace případových studií u vybraných sociálních služeb podpořených z projektu



Přehled realizovaných šetření

Následující kapitola shrnuje přehled realizovaných šetření pro jednotlivé etapy hodnocení.

Během **první fáze hodnocení** (pro Průběžnou evaluační zprávu č. 1) byly realizovány **rozhovory** s relevantními pracovníky KÚ ÚK, a to zaměstnanci odboru sociálních věcí, kteří zajišťují věcný a finanční management projektu a zároveň poskytují odbornou garanci při zajišťování podpořených služeb (SAS a TP).

Zhotovitel se **zúčastnil metodického setkání poskytovatelů sociálních služeb** konaného dne 28. 11. 2018, které mu umožnilo seznámit se s nastavením komunikace mezi službami a zástupci KÚ ÚK, respektive realizačním týmem projektu. Zároveň mohli být přítomni zástupci poskytovatelů seznámeni s podobou a harmonogramem evaluace.

Součástí první fáze evaluace byla také realizace **elektronického dotazníkového šetření**, prostřednictvím něhož byli osloveni všichni podpoření poskytovatelé sociálních služeb a dotázáni na spokojenost s průběhem, nastavením a dopady projektu na fungování jejich sociálních služeb.

Tabulka 1: Přehled realizovaných šetření pro první fázi hodnocení

Typ šetření	Typ aktéra	Bližší specifikace aktéra	Termín realizace
Skupinový rozhovor	KÚ ÚK OSV	Ekonomky projektu	28. 11. 2018
Skupinový rozhovor	KÚ ÚK OSV	Projektová manažerka a garantky projektu	28. 11. 2018
Individuální	KÚ ÚK OSV	Vedoucí odboru	17. 12. 2018
Elektronické dotazníkové šetření (CAWI)	Podpořené sociální služby	Pracovníci podpořených poskytovatelů	prosinec 2018

Zdroj: šetření evaluace

V rámci dotazníku bylo získáno 31 plně vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníkového šetření dosáhla téměř 51%, přičemž mezi plně vyplněnými dotazníky byly zastoupeny všechny typy podpořených služeb (IC, TP, SAS), které pracují s klienty ze všech lokalit Ústeckého kraje (okresy Teplice, Děčín, Most, Chomutov, Ústí nad Labem, Litoměřice, Louny).

Graf 1: Počet respondentů v dotazníkovém šetření 2018 dle jednotlivých druhů podpořených sociálních služeb



Zdroj: Dotazníkové šetření 2018 (N = 31)



V rámci **druhé fáze** hodnocení (pro Průběžnou evaluační zprávu č. 2) zpracovatel evaluace realizoval během roku 2019 celkem 18 případových studií u vybraných poskytovatelů služeb. Z celkového počtu 32 podpořených služeb tak zpracovatel evaluace osobně navštívil vzorek reprezentující 56 % podpořených subjektů. Jejich přehled uvádí tabulka níže. Zpracovatel tak navštívil služby ve všech okresech ústeckého kraje a disponoval tak informacemi ze všech částí regionu.

Tabulka 2: Přehled realizovaných případových studií

Datum osobní návštěvy	Typ aktéra a druh služby	Druh služby	Bližší specifikace aktérů	Lokalita
24. 7. 2019	Světlo Kadaň, z. s.	TP	Vedoucí organizace, vedoucí služby	Chomutov
30. 7. 2019	Květina, z. s.	SAS	Vedoucí služby a sociální pracovník, klient	Dubí
31. 7. 2019	Oblastní Charita Most	SAS	Vedoucí organizace, vedoucí služby, sociální pracovník, klient	Most
31. 7. 2019	Rekvalifikační a informační centrum, s. r. o.	SAS	Ředitel organizace, dva sociální pracovníci	Most
6. 8. 2019	Oblastní charita Teplice v Čechách	SAS	Ředitel organizace, vedoucí služby, sociální pracovník, klient	Krupka
12. 8. 2019	Spirála, z. s.	IC	Ekonom, vedoucí služby	Ústí nad Labem
12. 8. 2019	Dobrovolnické centrum, z. s.	TP	Vedoucí služby a zástupce ředitele, sociální pracovník, pracovník v sociálních službách, klient	Ústí nad Labem
29. 8. 2019	Oblastní spolek Českého červeného kříže Litoměřice	TP	Vedoucí organizace, finanční manažer, vedoucí služby, dva terénní pracovníci	Litoměřice
16. 9. 2019	Kostka Krásná Lípa, p. o.	SAS	Vedoucí služby, ekonom	Krásná Lípa
18. 9. 2019	Naděje Litoměřice	SAS	Vedoucí organizace, vedoucí služby, sociální pracovník, finanční manažer, klient	Litoměřice
19. 9. 2019	Člověk v tísni, o. p. s.	SAS	Vedoucí služby dva sociální pracovníci, finanční manažer	Bílina
1. 10. 2019	Vavřinec, z. s.	SAS	Ředitel organizace, vedoucí služby, klient	Žatec
2. 10. 2019	Armáda Spásy Jirkov	SAS	Ředitel organizace, vedoucí služby	Jirkov
3. 10. 2019	White Light, z. s.	TP	Vedoucí služby a odborný garant	Rumburk
23. 10. 2019	Salesiánské středisko Štěpána Trochty	SAS	Vedoucí služby, ekonom, klient	Teplice
21. 11. 2019	Romano Jasnica, spolek	SAS	Vedoucí služby, sociální pracovník	Trmice
22. 11. 2019	Centrum sociálních služeb Děčín, p. o.	TP	Vedoucí služby, projektový manažer, terénní pracovník	Děčín
22. 11. 2019	Charitní sdružení Děčín, z. s.	SAS	Vedoucí služby	Děčín

Zdroj: vlastní šetření

V rámci případové studie zpracovatel evaluace:

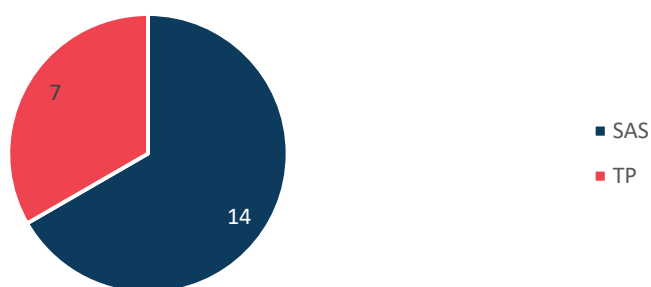
- provedl rozhovor s vedoucím pracovníkem služby a případně též s vedoucím pracovníkem subjektu/organizace nebo finančním manažerem/účetním
- analyzoval výroční zprávy organizace
- v případě SAS provedl rozhovor s klienty služby
- tam, kde nebylo možné provést rozhovor s klienty si zpracovatel vyžádal od pracovníků služby zpracované kazuistiky a další dokumenty popisující službu
- analyzoval síť spolupracujících subjektů se sociální službou v dané lokalitě

Výsledkem bylo tedy 18 zpracovaných případových studií analyzujících způsob fungování konkrétní sociální služby, představení výzev, které služba v dané lokalitě řeší a dopad projektu POSOSUK 2 na službu.



Ve třetí fázi hodnocení (pro Závěrečnou evaluační zprávu) zpracovatel evaluace opět oslovil všechny podpořené poskytovatele sociálních služeb k tomu, aby se vyjádřili **přes dotazníkové šetření** k tomu, jak se projekt v jejich očích vyvíjí a především jaké vnímají jeho hlavní přínosy. Dotazníku se zúčastnilo celkem 24 respondentů, reprezentujících 21 jednotlivých služeb (odpovědi byly tedy získány od 70 % podporovaných služeb). Díky tomu bylo možné porovnat odpovědi respondentů s prvním šetřením z roku 2018, ale také s poznatky z případových studií a zjistit tak, do jaké míry se hodnocení vyvíjí.

Graf 2: Počet respondentů v dotazníkovém šetření 2020 dle jednotlivých druhů podpořených sociálních služeb



Zdroj: Dotazníkové šetření 2020 (N = 24)

Vedle toho zpracovatel evaluace provedl **další kolo rozhovorů s pracovníky KÚ ÚK** (jednotlivé rozhovory jsou uvedené v tabulce níže). Rozhovory byly vzhledem k probíhající pandemii COVID-19 realizovány telefonickou formou. Zároveň bylo toto období primárně zaměřeno na **důkladný desk research a těžbu dat z dostupných zdrojů**. Díky tomu závěrečná zpráva disponuje řadou statistických informací, které dává do územního i časového kontextu.

Tabulka 3: Přehled realizovaných šetření pro první fázi hodnocení

Typ šetření	Typ aktéra	Bližší specifikace aktéra	Termín realizace
Telefonický rozhovor	KÚ ÚK OSV	Ekonomka Projektu	27. 4. 2020
Telefonický rozhovor	KÚ ÚK OSV	Projektová manažerka	28. 4. 2020
Telefonický rozhovor	KÚ ÚK OSV	Odborná garantka projektu	28. 4. 2020
Elektronické dotazníkové šetření (CAWI)	Podpořené sociální služby	Pracovníci podpořených poskytovatelů	duben 2020

Zdroj: vlastní šetření

Vzhledem k tomu, že projekt byl prodloužen až do roku 2021, bude Závěrečná evaluační zpráva v roce 2021 aktualizována o poznatky, které budou zjištěny v tomto následujícím období. Tato aktualizace bude vydána na jaře 2021.



3 Hlavní zjištění

V následující části jsou uvedena veškerá zjištění evaluace. Ta jsou strukturovaná podle jednotlivých evaluačních otázek.

Odpověď na EO 1: Do jaké míry je projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?

Na základě provedených šetření lze konstatovat, že projekt byl nastaven vhodně a mohl tak přinášet očekávané dopady. Drobné komplikace zaznamenal projekt pouze v rámci personálního zajištění projektového týmu a dále v odhadu celkové výše prostředků potřebných na uvedené období. V důsledku nižšího než očekávaného čerpání prostředků bylo později v průběhu projektu rozhodnuto o tom, že se financování služeb prodlouží až do konce roku 2020, došlo také k přidání nové aktivity Vzdělávání. Uvedené úpravy měly pozitivní vliv na plnění cílů projektu.

Zaměření a příprava projektu

Projekt „Podpora sociálních služeb v Ústeckém kraji 2“ je v pořadí druhým projektem kraje, přes nějž je financována základní činnost sociálních služeb z Operačního programu Zaměstnanost. Prostřednictvím prvního projektu „Podpora sociálních služeb v Ústeckém kraji“ byly v letech 2012 – 2015 podpořeny azylové domy, sociálně terapeutické dílny a nízkoprahová denní centra.

Nynější navazující projekt byl podpořen v rámci Průběžné výzvy pro kraje - podpora vybraných sociálních služeb v návaznosti na krajské střednědobé strategie rozvoje sociálních služeb (číslo výzvy 03_15_005). V této výzvě mohly kraje žádat o finance na podporu projektů zaměřených na zvýšení uplatnitelnosti osob ohrožených sociálním vyloučením.

Projektový záměr byl projednán dne 2. 10. 2015 v Pracovní skupině Fondu Ústeckého kraje a dne 14. 10. 2015 v Radě Ústeckého kraje. Zasedání Zastupitelstva Ústeckého kraje vydalo dne 2. 11. 2015 rozhodnutí o podání záměru, které uložilo hejtmanovi podepsat žádost o finanční podporu. Na základě souhlasu MPSV kraj rozpracoval projektový záměr do podoby žádosti o podporu, kterou dne 25. 11. 2016 podal do otevřené výzvy.

Dne 14. 12. 2016 rozhodla Rada Ústeckého kraje o akceptaci Rozhodnutí o poskytnutí dotace. Od příprav a projednání projektového záměru k termínu počátku realizace projektu uběhlo tedy více než 15 měsíců.

Celkový rozpočet schváleného projektu dosahuje výše **270 961 074,-Kč**, přičemž příspěvek Evropské unie tvoří 85 % této částky, národní veřejné zdroje pokrývají 10 % částky a z vlastních prostředků hradí kraj 5 % této hodnoty.

Přes projekt jsou podporovány tyto tři druhy služeb:

- **Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi** (dále SAS) – terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované rodině s dítětem, u kterého je jeho vývoj ohrožen v důsledku dopadů



dlouhodobě krizové sociální situace, kterou rodiče nedokáží sami bez pomoci překonat, a u kterého existují další rizika ohrožení jeho vývoje.

- **Terénní programy** (dále TP) **pro uživatele návykových látek** – terénní služby poskytované osobám, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy. Služba je určena pro problémové skupiny osob, uživatele návykových látek nebo omamných psychotropních látek, osoby bez přístřeší, osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách a jiné sociálně ohrožené skupiny. Cílem služby je tyto osoby vyhledávat a minimalizovat rizika jejich způsobu života.
- **Intervenční centrum** (dále IC) – poskytuje pomoc osobám ohroženým násilným chováním vykázaných osob, potažmo osobám ohroženým násilným chováním jiné osoby ve společném obydlí. Služby mohou být ambulantní, terénní i pobytové a spočívají v sociálně terapeutické činnosti a poskytování pomoci při uplatňování práv a oprávněných zájmů klientů.

Projekt tak ve výsledku cílí na zajištění potřebné kapacity a dostupnosti uvedených sociálních služeb na území Ústeckého kraje. Jako další motiv realizace projektu bylo pracovníky uváděno také zajištění víceletého financování službám a tím přispět ke stabilizaci jejich působení v regionu.

K výběru těchto typů služeb přispělo dle vyjádření pracovníků KÚ několik faktorů. Mantinely vymezené výzvou, v rámci níž byl projekt podpořen, definovaly deset typů sociálních služeb, o jejichž podporu mohly kraje ve svých projektech žádat. Vedle nich hrály dle zástupců KÚ také roli dosavadní zkušenosti se zapojením daného typu sociální služby do předcházejících projektů financovaných z ESF. Se sociálně aktivizačními službami pro rodiny s dětmi kraj úzce spolupracoval již v rámci realizace projektu „Podpora integrace romské komunity v Ústeckém kraji“ podpořeném v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Terénní programy se organizovaly již před vstupem do projektu. V rámci ÚK funguje pracovní pozice protidrogové koordinátorky, která svou činností přispívá ke koordinaci aktivit této sociální služby a umožňuje poskytovatelům lépe artikulovat své potřeby oproti jiným sociálním službám v regionu, které obdobnou koordinační pozici nedisponují. V návaznosti na to pak byly jejich potřeby zohledněny při plánování projektu.

Službu intervenčního centra poskytuje v kraji jeden poskytovatel na několika detašovaných pracovištích. Dle vyjádření pracovníků kraje bylo tedy právě z tohoto důvodu nejjednodušší zařadit do Projektu tohoto poskytovatele. Intervenční centrum je nicméně od začátku roku 2020 podpořeno přes další z projektů – POSOSUK 3.

Výběr cílových skupin

Cílovými skupinami projektu jsou klienti podporovaných sociálních služeb, a zároveň samotní poskytovatelé, kteří se mohou zapojit do aktivity zaměřené na vzdělávání.

Mezi cílové skupiny byly v rámci žádosti zařazeny:

- Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách

Pracovníci podpořených sociálních služeb byli zahrnuti do projektu též jako cílová skupina aktivit projektu v návaznosti na přidání klíčové aktivity cílící na vzdělávání poskytovatelů, jež bylo započato v roce 2019.



➤ Osoby ohrožené domácím násilím a závislostmi

Jedná se o osoby ohrožené fyzickým, psychickým, sexuálním, ekonomickým nebo sociálním násilím páchaným blízkou osobou, k nimž opakovaně dochází. Pro tuto cílovou skupinu je určena služba intervenčního centra, které může využít v průběhu vykazání násilné osoby ze společného obydlí, příp. jej klient může nízkoprahově, zároveň je služba určena pro svědky domácího násilí (nejčastěji rodinné příslušníky obětí).

Pro osoby ohrožené závislostí na užívání návykových látek je určena služba terénních programů. Služba je určena jak pro samotné uživatele, tak pro případné drogové experimentátory, tyto skupiny se často vyskytují v sociálně vyloučených lokalitách. Prostřednictvím služby by mělo dojít ke snížení sociálních a zdravotních rizik spojených s užíváním drog a snižování míry sociálního vyloučení těchto osob.

➤ Osoby pečující o malé děti a rodiče samoživitelé

Skupiny osob pečujících o děti, ať už osoby pečující o malé děti nebo rodiče samoživitelé, obvykle čelí problémům kumulovaným; a to v oblastech zaměstnání, bydlení, vzdělávání dětí, zdraví. V rámci poskytované sociální služby sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi je této cílové skupině poskytována podpora s cílem snížit sociální vyloučení, začlenit rodiče na trh práce, podporovat rodičovské kompetence a soběstačnost.

Cílové skupiny byly a jsou v rámci Projektu podpořeny prostřednictvím zajištění adekvátní dostupnosti služeb sociální prevence v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Těmto skupinám osob je tedy umožněno sociální služby využívat. Míru předpokládaného využívání sociálních služeb, jakož i kapacitu podpořených služeb popisují indikátory projektu. KÚ ÚK předpokládalo naplnění indikátoru celkového počtu účastníků, tzn. klientů sociálních služeb s bagatelní podporou vyšší než 40 hodin, 900 klienty a indikátoru využívání podpořených služeb 4 950 klienty a proškolení 60 pracovníků služeb. Pro potenciální klienty sociálních služeb má být primárně zajištěna jejich optimální kapacita, která je definována jako individuální okamžitá kapacita služby, tj. počet osob, kterým lze v danou chvíli poskytnout službu. V rámci projektu by měla být zajištěna kapacita služeb minimálně ve výši 80 míst.

Nastavení financí a aktivit projektu

Projekt byl primárně rozdělen do dvou klíčových aktivit:

➤ **KA1: Poskytování sociálních služeb**

Přes tuto klíčovou aktivitu jsou podpořené služby vybírány, financovány, ale také metodicky podporovány a kontrolovány.

Prostřednictvím dotačního řízení proběhla podpora vybraných sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách: SAS, TP a IC. Dle projektové žádosti, resp. žádosti o podporu bylo zamýšleno podpořit služby následujícími prostředky.

- terénní programy: 60 000 000 Kč
- intervenční centra: 10 500 000 Kč
- sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi: 192 000 000 Kč

Jedná se tedy celkem o 96,9 % všech prostředků, které jsou s projektem spojeny.

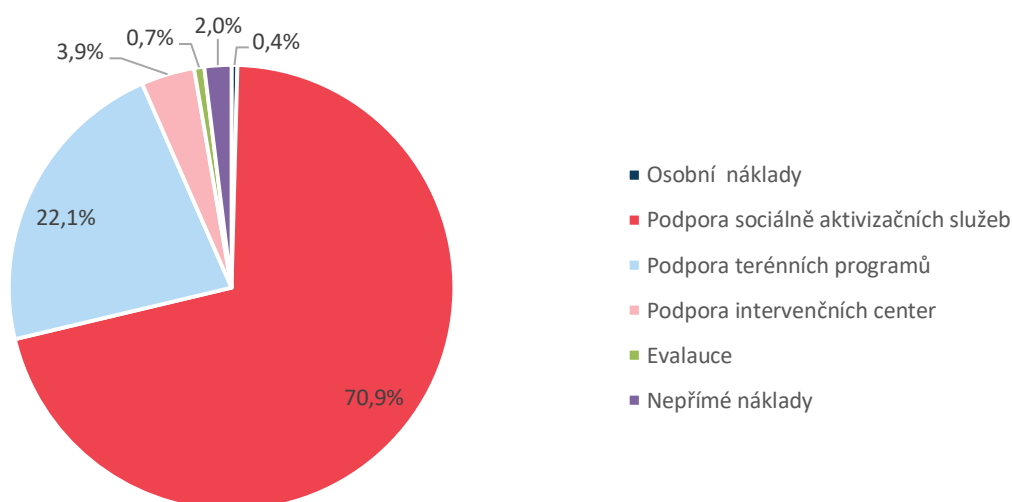


➤ KA2: Evaluace projektu

Prostřednictvím externího evaluátora je v rámci této druhé klíčové aktivity hodnocena celková evaluace projektu, jeho dopady a zpětná vazba ze strany podpořených subjektů. Výběr externího evaluátora je uskutečněn na základě veřejné zakázky a realizace aktivity probíhá v úzké spolupráci s projektovým týmem KÚ ÚK.

Zbylé prostředky představují osobní náklady pracovníků projektu a nepřímé náklady.

Graf 3: Rozdělení plánovaného rozpočtu do základních výdajových kategorií



Zdroj: Dokumentace projektu

Organizační zajištění projektu

Podle projektové dokumentace bylo plánováno zajistit organizaci prostřednictvím realizačního týmu složeného ze zaměstnanců odboru sociálních věcí KÚ ÚK, a to následovně:

Tabulka 4: Přehled pozic realizačního týmu Projektu

Pozice	Úvazky	Funkce (dle Žádosti o podporu)
Odborný pracovník 1 - garant kvality poskytování sociálních služeb – SAS a IC	0,3 PS	Metodická podpora sociálních služeb zapojených do projektu, komunikace s poskytovateli sociálních služeb, věcné hodnocení sociálních služeb v rámci dotačního řízení, člen týmu v rámci monitoringu základní sítě kraje a veřejnosprávní kontroly sociálních služeb zapojených do projektu.
Odborný pracovník 2 - garant kvality poskytování sociálních služeb – TP a SAS	0,3 PS	
Vedoucí projektu	0,4 PS	Řízení realizačního týmu projektu, zajištění personální agendy projektu, garance zpracování monitorovacích zpráv a evaluace, zajištění zpracování materiálů pro orgány kraje
Projektový manažer	1 PS	Koordinace aktivit projektu, průběžný sběr a zpracování dat o poskytovaných sociálních službách, komunikace s poskytovateli sociálních služeb, zpracování monitorovacích zpráv projektu.
Finanční manažer	0,7 PS	Finanční řízení projektu, kontrola účetních dokladů, příprava účetních podkladů pro zpracování monitorovacích zpráv projektu, finanční hodnocení sociálních služeb v rámci dotačního řízení.
Ekonom 1	0,4 PS	Zpracování vyrovnávací platby sociálních služeb, finanční hodnocení sociálních služeb v rámci dotačního řízení, kontrola
Ekonom 2	0,4 PS	



Pozice	Úvazky	Funkce (dle Žádosti o podporu)
		nadměrného vyrovnání, veřejnosprávní kontrola sociálních služeb podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zdroj: Dokumentace projektu

Personální zajištění realizačního týmu projektu se však nedařilo v plné míře zajistit dle původního plánu a od počátku realizace komplikovalo úspěšnou implementaci projektu. Projektový manažer z důvodu ukončení předchozího zaměstnání a nemoci nastoupil do zaměstnání až 7. února 2017. O pár měsíců později, 31. července 2017, však tuto pozici opustil. Od října 2017 byl zajištěn nový projektový manažer. Obsazení pracovní pozice finančního manažera také čelilo potížím. Přestože se v květnu 2017 podařilo tuto pozici obsadit, nedošlo k dlouhodobé stabilizaci týmu. Finanční manažer po 15 dnech svou pracovní pozici opustil. Ve druhé polovině roku 2017 pak na tuto pozici nastoupili další dva pracovníci, každý ji ale vykonával jen cca 2 měsíce. Další finanční manažer nastoupil od března 2018.

Co se týče vedoucího projektu, ten byl poprvé obsazen až v srpnu 2017; ten ale v březnu skončil. Znovu byla obsazena v září 2018. Od té doby zůstal projektový tým relativně stabilizovaný.

Přestože v době, kdy tyto pozice nebyly obsazeny, zastávali jejich funkci jiní členové projektového týmu, v rámci dotazníkového šetření někteří z respondentů identifikovali právě stabilitu projektového týmu jako potenciální oblast pro zlepšení v rámci plánování dalších navazujících projektů. K absenci stability týmu na počátku realizace projektu a možnosti předání si informací z doby přípravy projektového záměru a nastavování rozpočtů se vyjádřil i projektový tým v rámci skupinových rozhovorů: „Je těžké to, že finanční manažerka je tady jen od března a u toho, jak se řešilo nastavování osobních nákladů na začátku projektu, nikdo z nás nebyl.“

Plánovaný harmonogram a výběr poskytovatelů

Alokované prostředky byly původně určeny na podporu sociálních služeb po dobu 3 let, resp. 36 měsíců. Poskytovatelé byli vybráni přes dotační řízení vyhlášené v březnu 2017. V tomto termínu obdržel ÚK celkem 26 žádostí poskytovatelů sociálních služeb na podporu 31 sociálních služeb v celkové výši alokace 167 mil. Kč, přičemž všichni žadatelé splnili podmínky dotačního řízení. Žádat o podporu z individuálního projektu kraje mohli poskytovatelé všech tří typů podpořených sociálních služeb (TP, IC, SAS), někteří se však rozhodli tuto možnost nevyužít. Dle projektového týmu tyto služby při svém rozhodování zohlednily zvýšenou míru kontroly, vyšší objem administrativy a obavu z plnění definovaných indikátorů. Tento menší počáteční zájem tak může být považován za jeden z faktorů, který přispěl k nižší než očekávané míře čerpání prostředků projektu (viz níže).

V rámci hodnocení žádostí došlo k posouzení jak formální, tak věcné stránky žádostí. U některých žadatelů došlo k redukci nákladů o nadhodnocené požadavky na dotace. Poskytovatel mohl obdržet dotaci maximálně do výše 92 % vyrovnávací platby. Tento limit byl však od roku 2019 upraven; podpořené sociální služby musí aktuálně zajistit kofinancování aktivit již pouze minimálně do výše 5 % nákladů projektu. Dotázané služby tento krok uvítaly.

Smlouva o poskytnutí neinvestiční dotace na podporu sociálních služeb byla s poskytovateli uzavřena od 1. 4. 2017 – 31. 3. 2020. V prosinci 2017, dubnu 2018 a listopadu 2018 byly vyhlášeny mimořádné



termíny pro podávání žádostí, došlo díky nim k přibrání jednoho nového poskytovatele a celkem 4x došlo k navýšení kapacity u již podporovaných služeb.

Tabulka 5: Přehled termínů pro podávání žádostí o dotaci pro poskytovatele sociálních služeb v rámci Projektu

Dotační řízení	Termín pro přihlášení	Výsledek
Dotační řízení (úvodní)	27. 3. – 31. 3. 2017	Schválena podpora pro celkem 31 sociálních služeb na území kraje
1. mimořádný termín řízení	30. 11. – 4. 12. 2017	Navýšení kapacity u jedné již podpořené služby
2. mimořádný termín řízení	5. 4. – 13. 4. 2018	Nebyla podána žádná žádost
3. mimořádný termín řízení	1. 11. – 9. 11. 2018	1 nově podpořená služba, navýšení kapacity u 3 služeb

Zdroj: Dokumentace k Projektu

Dle vyjádření zástupců realizačního týmu kraj očekával, že se mu díky projektu podaří zajistit finanční zabezpečení všech sociálních služeb daného druhu. Zatímco v případě TP (a pochopitelně IC) se toto naplnilo, v případě SAS se do projektu zařadila jen část uvedených služeb, dle odhadu se jedná asi o dvě třetiny.

Při dotačním řízení na výběr podpořených poskytovatelů byly podpořeny všechny přihlášené služby (celkem 31). Byly vyhlášeny další mimořádné termíny pro zařazení dalších služeb, u kterých se očekávalo, že jej využijí další služby SAS, které mohly změnit názor na zařazení do projektu. Toho však využila pouze jedna další služba, která je podpořena od začátku roku 2019, v ostatních případech šlo jen o rozšíření kapacity již podpořené sociální služby.

Aktivita na evaluaci se výrazněji začala řešit až v roce 2018, kdy se připravila zadávací dokumentace a vyhlásilo se výběrové řízení. Evaluace tak probíhá od podzimu 2018 doposud.

Změny v průběhu projektu

V návaznosti na změny související s legislativní úpravou platových poměrů zaměstnanců ve veřejné správě v roce 2017 došlo k úpravě podmínek pro poskytovatele sociálních služeb a s tím související navýšení příslušných kapitol rozpočtů podpořených sociálních služeb. Na financování tohoto navýšení byly využity prostředky rozpočtu projektu.

➤ Nepodstatné změny projektu

V rámci realizace projektu byly podány tři žádosti o nepodstatnou změnu, v rámci nichž došlo:

- a) k posunu harmonogramu realizace projektu, a to termínů předkládání zpráv o realizaci a tabulky finančního plánu
- b) ke změně kontaktní osoby projektu od 1. 8. 2017 na Bc. Evu Feltovou
- c) ke změně kontaktní osoby projektu od 1. 4. 2018 na Bc. Kláru Chytrou

➤ Podstatné změny projektu

Zároveň byla podána jedna žádost o podstatnou změnu projektu, a to žádost o přidání nové **aktivity projektu - Vzdělávání poskytovatelů** a zároveň **prodloužení projektu o jeden rok do jara 2021 s tím, že podpora poskytovatelů bude prodloužena do konce roku 2020** (nikoliv tedy jen do března 2020, jak bylo původně plánováno).



Tato změna byla primárně motivována relativně vysokým zůstatkem finančním prostředků, které bylo možné z projektu ještě čerpat. Tím, že se období podpory služeb posunulo o 9 měsíců, bylo možno plně využít zbylé prostředky.

V roce 2018 bylo umožněno vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v ÚK v rámci individuálního projektu kraje „Qualitas pro praxis 2“. V návaznosti na potřebu zajistit vzdělávání podpořených poskytovatelů sociálních služeb i v letech 2019 a 2020 bylo požádáno o podstatnou změnu projektu a přidání nové aktivity *Vzdělávání poskytovatelů*. Vzdělávání poskytovatelů má být zajištěno v prostorech KÚ ÚK prostřednictvím seminářů zaměřených na a) Individuální plánování, b) Motivační rozhovory, vedení hovorů, c) Práci s dítětem v krizi, d) Práce s klientem v krizi.



Odpověď na EO 2: Jaké faktory vedly k úspěšné/neúspěšné realizaci projektu?

Realizaci projektu lze označit jako úspěšnou díky těmto faktorům:

- komunikace mezi realizačním týmem a poskytovateli byla hodnocena kladně, za důležitý faktor úspěšné realizace projektu lze považovat také metodické návštěvy poskytovatelů, realizaci kontrolních návštěv, ale také neustálou možnost individuální konzultace jakékoli aspekty projektu
- podstatné také je, že výše uvedené aktivity se dařilo realizovat podle nastaveného harmonogramu
- díky kontrolním návštěvám bylo možné získat detailní poznatky o tom, jak se služby mezi sebou liší co do způsobu a kvality poskytování služby
- kontroly plnění podmínek dotace nenalezly u poskytovatelů žádná zásadní pochybení
- projektové indikátory jsou naplňovány v dostatečné míře

Projektovému týmu se podařilo vhodně reagovat na nižší než očekávanou míru čerpání, prodloužil proto trvání projektu a rozšířil jej o vzdělávací aktivity. Díky tomu bylo možné využívat výhod projektu ze strany poskytovatelů až do konce roku 2020 a zároveň vyčerpat většinu prostředků určených na projekt.

Realizace projektu byla v průběhu jara 2020 omezena vlivem pandemie COVID-19. Na část období nebylo možné podporované služby poskytovat jinak než telefonicky.

Využívání finančních prostředků a prodloužení projektu

K posunu projektu do jara 2021 (s podporou služeb do konce roku 2020), tedy cca o rok, se realizační tým rozhodl z důvodu relativně velkého množství prostředků, které v rozpočtu projektu zůstávalo ještě na začátku roku 2019 nezavázaných. Tento rozdíl byl dle vyjádření pracovníků projektu způsoben nižším počtem zapojených SAS, než bylo původně předpokládáno. Realizační tým se situaci snažil řešit tím, že motivoval zapojené služby k co nejvyššímu čerpání prostředků. Ačkoliv většina služeb tak čerpala z projektu více, než původně předpokládala (což se projevilo zejména zvýšeným odměňováním pracovníků služeb a v případě TP též zvýšeným množstvím zakoupeného zdravotnického materiálu), i tak zůstávala poměrně velká část prostředků nevyužitých.

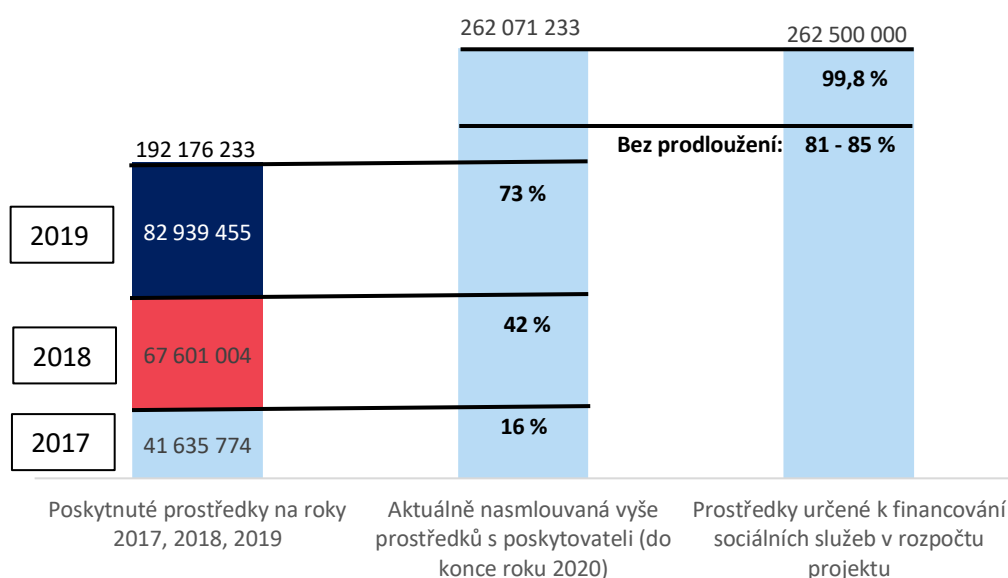
Prodloužením se situace změnila. To je vidět i na grafu čerpání prostředků, který je uveden níže. Na financování služeb bylo určeno dohromady 262,5 mil. Kč. Pokud by projekt nebyl prodloužen, na financování služeb by do března 2020 šlo jen cca 81 % - 85 % prostředků určených na podporu služeb. Díky prodloužení bylo možné službám poskytnout na celý rok 2020 až 70 mil. Kč zbývajících prostředků, což je sice méně než v předchozím roce, ale stále více než v roce 2018. **V současné době se tedy předpokládá, že využito bude 99,8 % všech prostředků** (bez započítání vratek 2020).

Celkové čerpání bude nyní záviset na tom, jaké množství prostředků budou služby vracet jako nevyužité. V roce 2019 se jednalo o 5,4 mil. Kč. V tomto roce může být výše vratek odlišná zejména kvůli dvěma faktorům:



- služby dostaly na rok 2020 jen cca 78 % prostředků, které žádaly, protože více prostředků již v projektu nebylo k dispozici. Je proto možné, že z toho důvodu budou mít tendenci využít prostředky naplno a vratky tak budou minimální. Několik služeb uvedlo, že je krácení prostředků překvapilo, ze strany realizačního týmu zaznává, že na tuto skutečnost byly služby předem upozorňovány,
- vzhledem k vládním opatřením souvisejícím s pandemií COVID-19 byla výrazně omezena v období jara 2020 činnost sociálních služeb (nemožnost osobního kontaktu, de facto zastavení přímé činnosti služeb). Z toho důvodu může naopak dojít k tomu, že bude více nevyužitých prostředků, které služby budou vracet.

Graf 4: Stav čerpání prostředků na financování sociálních služeb ke květnu 2020 (v Kč)



Zdroj: Dokumentace k Projektu

Jak se uvedené faktory projeví při závěrečném vyúčtování, nelze v tuto chvíli odhadnout. Na základě předchozích zkušeností odhadujeme, že se předpokládaná vratka bude pohybovat mezi 2-8 mil. Kč. V takovém případě by byly prostředky projektu využity z 97-99 %.

Naplnění indikátorů na úrovni projektu

Na následujících stranách je uvedeno, jakým způsobem se podpora sociálních služeb přes projekt projevila v naplňování požadovaných indikátorů. Ústecký kraj se realizací projektu POSOSUK 2 zavázal naplnit indikátory uvedené v tabulce níže.

Tabulka 6: Přehled projektových indikátorů

Indikátor	Kód indikátoru	Popis indikátoru	Závazná hodnota	Hodnota dosažená k 31. 12. 2019*
Celkový počet účastníků / Počet podpořených osob	60000	Indikátor je stanoven pro SAS v návaznosti na předpoklad, že osoby budou podporovány více než 40 hodin přímé práce a bude s nimi	900	738 (82 %)



Indikátor	Kód indikátoru	Popis indikátoru	Závazná hodnota	Hodnota dosažená k 31. 12. 2019*
		uzavřena smlouva. Na jednoho pracovníka sociální služby je stanoveno 8–12 rodin, předpokládá se průměrná délka práce s rodinou 1,5 roku a do projektu bude zapojeno 80 pracovníků, přičemž výpočet vycházel z toho, že ne všechny rodiny překročí bagatelní podporu. Sociální služby TP a IC pracují s klienty anonymně, případně i na základě ústní dohody a nepředpokládá se, že budou podpořeny více než 40 hodinami		
Kapacita podpořených služeb	67001	Individuální okamžitá kapacita, tj. počet uživatelů, kterým lze poskytnout službu v daném časovém okamžiku, byla nastavena na základě předběžného zájmu poskytovatelů zapojit se do projektu (SAS s kapacitou 72, TP s kapacitou 22, IC s kapacitou 4), která byla pro účely nastavení indikátoru snížena.	80	102 (128 %)
Využívání podpořených služeb	67010	Počet osob, které využijí podpořenou službu či program během trvání projektu, osoby uvedené v tomto indikátoru nejsou účastníky, neboť nemají přímý prospěch z investice ESF, ale prospěch nepřímý. Indikátor je stanoven pro sociální služby TP, IC a část SAS, přičemž se jedná o všechny klienty TP a IC, část klientů SAS, kteří buď nepřekročí limit 40 hodin získané podpory, nebo se jedná o členy domácnosti účastníků projektu (dle indikátoru 60000).	po prodloužení navýšena na 8 000 (původně 4 950)	9094 (113 %)
Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	80500	Jedná se o výstupy evaluace; přičemž tento dokument bude napsán a zveřejněn. Konkrétně se jedná o závěrečnou evaluační zprávu.	1	1 (tato zpráva)

Zdroj: dokumentace projektu

* jedná se o hodnotu vycházející z průběžných monitorovacích zpráv ze strany jednotlivých poskytovatelů

Z tabulky vyplývá, že indikátory 67001 a 67010 byly již naplněny, v případě indikátoru 67010 i po navýšení způsobeném prodloužením projektu. Indikátor 80500 je naplněn vydáním této závěrečné evaluační zprávy. Indikátor 60000 byl na konci roku 2019 naplněn z 82%. Při zachování obdobného přírůstku podpořených osob lze předpokládat, že na konci roku 2020 (tj. po celkem 45 měsících podpory vybraných sociálních služeb) bude indikátor dosahovat hodnoty 1006, tj. o 12 % více než závazná hodnota ve výši 900 osob. Pokud by projekt trval v původním harmonogramu a podpora služeb by skončila již k březnu 2020, dosaženo by pravděpodobně bylo hodnoty 805, tj. 89 % závazné hodnoty. I v takovém případě by však průměrná naplněnost indikátorů vypočítaná dle metodiky OPZ přesahovala hodnotu 85 % a **realizátor projektu by v tomto ohledu splnil to, co bylo potřeba.**¹

Lze tedy říci, že naplňování indikátoru na úrovni projektu probíhá bez obtíží.

¹ Uvedené hodnoty budou pravděpodobně zpřesněny odstraněním duplicitních záznamů, nicméně z předchozí zkušenosti víme, že se jedná o jednotky osob, k zásadním změnám proto nedojde.

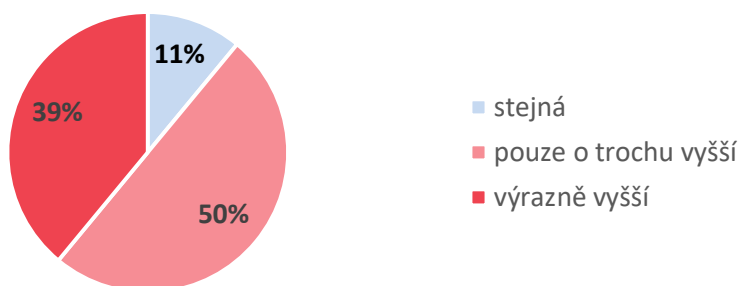


Realizační tým a komunikace s poskytovateli

Intenzivní komunikace mezi poskytovateli a realizačním týmem představuje důležitý faktor, který pomohl k úspěšné realizaci projektu. Pravidelná vzájemná výměna informací byla mezi oběma stranami nutná mimo jiné proto, že jak pro většinu členů realizačního týmu, tak pro poskytovatele se jednalo o první zkušenost s tímto způsobem financování služeb v regionu. Řada poskytovatelů již v minulosti realizovala projekty financované z evropských fondů; během evaluace byl proto zaznamenán určitý rozdíl mezi službami v tom, **zda touto zkušeností disponovaly či nikoliv**. Ty, které ano, obvykle vyjadřovaly vyšší míru pochopení (či smíření) s administrativou spojenou s projektem (viz graf níže).

„Všichni – my i pracovníci na kraji jsme se projekt postupně učili. Kdykoliv jsme se na ně obrátili, vstřícně reagovaly a odpovídaly na dotazy.“ (Pracovnice podpořené služby)

Graf 5: Jak hodnotíte administrativní náročnost projektu oproti standardnímu financování (z prostředků kraje a MPSV)? (N=18)



Zdroj: Dotazníkové šetření na podpořené poskytovatele 2018

Komunikace mezi poskytovateli a realizačním týmem začala již před samotnou realizací projektu, kdy pracovníci krajského úřadu oslovili jednotlivé poskytovatele s dotazem na předběžný zájem o účast v projektu. S poskytovateli, kteří projevíli zájem, byl následně diskutován orientační počet indikátorů kapacity a počtu podpořených osob, které služba dokáže naplnit. Hodnoty, které poskytovatel navrhl, mohl následně zapracovat do své žádosti o podporu. Z vyjádření realizačního týmu projektu vyplývá, že bylo několik služeb, které si nastavily poměrně vysoké hodnoty, kterých chtějí dosáhnout, a až během realizace projektu pochopily, že si **naplnění takto nastavené cílové hodnoty je složité**. To vyplývalo z několika faktorů spojených s relativně úzkou definicí indikátoru 60000 Počet podpořených osob:

- Indikátor započítává pouze osoby 15-65 let
- Indikátor započítává pouze jednu osobu z rodiny, se kterou je podepsaná smlouva (nikoliv další rodinné příslušníky)
- Indikátor započítává pouze osoby, které přesáhnou 40 hodin přímé práce, tj. 40 hodin osobního setkání/doprovázení ze strany pracovníka SAS.

U většiny služeb nicméně došlo k tomu, že se **nastavení cílové hodnoty ukázalo jako odpovídající** (svůj vliv na to mohla mít i konzultace s pracovníky realizačního týmu, které uvedly, že upozorňovaly služby, u kterých nastavené cílové hodnoty považovaly za neadekvátní).



V průběhu projektu byla realizována **pravidelná metodická setkání na krajském úřadu**, kde poskytovatelé dostávali aktuální informace zejména k tomu, jak projektové aktivity správně vykazovat či co je a co není považováno za aktivitu, která se započítává jako přímá práce s klientem. Tato setkání se konala minimálně jednou ročně, obvykle v listopadu. Metodická setkání byla většinou hodnocena přínosně, ačkoliv řada služeb upozorňovala na to, že do budoucna by taková setkání mohla být více soustředěna na sdílení zkušeností mezi službami (např. formou prezentací dobré praxe v konkrétní službě) než pouze předávání nových technických informací o projektu.

Podstatným pro výměnu informací a zvyšování efektivity při realizaci projektu byly **také individuální konzultace v podobě metodické návštěvy ve službě**, které realizační tým prováděl zejména v první části projektu. Do poloviny roku 2018 takto navštívil všechny služby a probral s jejich pracovníky všechny podstatné věci k projektu.

Dokumenty potřebné k podávání žádostí a vykazování jsou poskytovatelům zasílány na email, jsou též k dispozici na webových stránkách kraje. V případě potřeby však bylo možné se kdykoliv telefonicky obrátit na pracovníky realizačního týmu a dostat tak informaci přímo od nich. Komunikace ze strany pracovníků realizačního týmu byla poskytovateli hodnocena příznivě, oceňována byla ochota hledat odpovědi na nejrůznější záležitosti spojené s projektem. Někteří poskytovatelé by ocenili, pokud by některé pokyny, které byly řečeny přes telefon či na metodickém setkání, byly zasílány i písemně, aby bylo možné se na dané opatření odkázat.

Graf níže uvádí, které informační zdroje byly důležité pro získání informací o různých aspektech projektu. Každý z uvedených zdrojů byl specificky využíván pro některou z oblastí. Metodická setkání a individuální konzultace pomáhala zodpovědět otázky ze všech oblastí.

Graf 6: Významný zdroj pro získání informací: o správném podání žádosti o podporu (N=15), o pravidlech finanční administrativy (N=18), o požadavcích projektu ve vztahu ke klientům (N=25)



Zdroj: Dotazníkové šetření na podpořené poskytovatele 2018

Kontroly plnění podmínek

Podstatným pro výměnu informací a zvyšování efektivity při realizaci projektu byly kontrolní návštěvy, které realizační tým projektu začal realizovat od začátku roku 2018. Kontrolní návštěvy byly v zásadě dvojího typu: kontrola **věcných náležitostí projektů** (kontrola plnění podmínek ze smlouvy, evidence podpořených uživatelů, plnění indikátorů) a **kontrola finanční** (kontrola čerpání projektových



prostředků). V tabulce níže je uveden počet jednotlivých kontrol provedených do roku 2019. Letos – v roce 2020 jsou provedeny zbývající kontroly (v současné době zbývá provést ještě 5 standardních kontrol a 2 kontroly následné, tj. u stejného poskytovatele).

Tabulka 7: Přehled kontrol plnění podmínek projektu realizovaných do konce roku 2019 (počet věcných / finančních kontrol pro daný druh služby)

Typ služby	1. 1. 2018 – 30. 6. 2018	1. 7. 2018 – 31. 12. 2018	1. 1. 2019 – 30. 6. 2019	1. 7. 2019 – 31. 12. 2019	Celkem do 31. 12. 2019
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	4/6	5/3	8/8	6/4	23/21
Terénní programy	1/1	1/2	2/2	2/0	6/5
Intervenční centrum	0/1	1/0			1/1

Zdroj: Dokumentace k Projektu

Z kontroly vzešel protokol s doporučeními pro další opatření. Dle pracovníků realizačního týmu, kteří prováděli kontrolu, nebylo **u žádné služby zjištěno zásadní pochybení**. Nejčastěji byly řešeny věci týkající se uznatelnosti nákladů v případě finanční kontroly, v případě věcné pak byl kladen důraz na výstižnější a podrobnější popis aktivit realizovaných s klientem, tedy důraz na vyšší kvalitu individuálních plánů.

Pracovníci realizačního týmu uvedli, že kontroly byly zároveň možností, jak mezi sebou služby porovnávat co do kvality práce s klienty. Kvalita byla hodnocena podle kvality individuálního plánu (IP). V tomto ohledu byly mezi službami zjištěny rozdíly. Zatímco v tomto ohledu „horší“ služby mají obvykle v IP napsán jen přehled klientových potřeb a uvedení, zda byla službou naplněna (ve formě ano/ne), naopak ty „lepší“ uvádějí podrobný popis a způsob poskytování, ale např. také podrobný finanční plán, který je

„Bylo cca 5 služeb, které jsme vyhodnotili co do profesionality práce s klientem jako nejlepší. Většina ostatních byla průměrná, ale stále v dostatečné kvalitě. Asi o jedné čtvrtině služeb lze říci, že nefungují úplně dobře.“ (Pracovnice realizačního týmu)

s klientem řešen. Dle vyjádření odborných garantů se minimálně mezi službami SAS vyskytují služby, jejichž kvalita je ve srovnání s ostatními nedostatečná. Díky projektu bylo možné tuto skutečnost odhalit, nicméně v současné době neexistuje možnost, aby bylo možné toto zjištění nějak projevit ve výběru či dokonce „vyloučení“ služby ze základní sítě kraje. To bude reálné až při zavedení Regionálních karet sociálních služeb, pomocí kterých kraj v budoucnu plánuje sjednocovat kvalitu služeb a disponovat metodikou, podle které může kvalitu služby objektivně vyhodnotit. **Zkušenosti z projektu tak přispěly k tomu, že si pracovníci kraje potvrdili důležitost zavedení objektivní metriky na vyhodnocování kvality služby.** Dá se předpokládat, že karty sociálních služeb, které jsou již v současné době v kraji postupně zaváděny, mají i díky zkušenostem z projektu významnou podporu. Zpracovatel evaluace zároveň navrhuje, aby zkušenosti z kontrolních návštěv byly (např. v anonymizované podobě) **využívány ve formě příkladů dobré a špatné praxe při propagaci a zavádění karet sociálních služeb** tam, kde dosud nepanuje jasná podpora pro uvedenou formu hodnocení kvality.

Služby se také lišily podle komunikace v projektu. U řady služeb bylo až při finanční kontrole zjištěno, že přes projekt nefinancovaly něco, co by reálně šlo. Zatímco jiné služby toto průběžně konzultovaly s pracovníky týmu, jiné služby nikoliv a připravily se tedy o možnost takto prostředků využít.



Ze strany MPSV byly ještě realizovány dvě kontroly projektu podle zákona § 8a zákona č. 230/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě, a to ve dnech 19. 9. 2018 a 26. 9. 2019. Během kontroly na místě nebylo zjištěno žádné pochybení na úrovni realizátora projektu a tedy ani nebylo uloženo žádné doporučení k nápravě.

Přidání aktivity vzdělávání

Po skončení vzdělávacích aktivit pro poskytovatele sociálních služeb z projektu Qualitas pro praxis v roce 2018 bylo rozhodnuto, že další vzdělávání bude zajištěno pro služby SAS, TP a IC právě z projektu POSOSUK 2. Vznikla tak nová samostatná aktivita projektu s označením „Vzdělávání poskytovatelů“. V návaznosti na nově přidanou aktivitu projektu došlo k:

- **Navýšení indikátoru 67010 Využívání podpořených služeb o 60 podpořených pracovníků** – projektový tým nepředpokládá překročení hodnoty bagatelní podpory a z toho důvodu tyto pracovníky nezapočítal mezi účastníky Projektu.
- Rozšíření spektra cílových skupin a zahrnutí: sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách.
- Rozpočet aktivity Vzdělávání poskytovatelů byl stanoven na **459 000,-Kč**; za 18 vzdělávacích dní, které budou zahrnovat 9 akreditovaných seminářů.

Konkrétní témata kurzů byla vybrána v úzké součinnosti s podpořenými poskytovateli. Každý z nich mohl realizačnímu týmu zaslat přehled témat, o která má zájem a také předběžný počet účastníků. Finální seznam témat byl ze zaslaných možností vybrán na metodickém setkání. Poskytovatelé tuto aktivitu hodnotí kladně právě z toho důvodu, že měli možnost výrazně ovlivnit témata kurzů. Ty jsou zároveň lektorovány zkušenými odborníky (které poskytovatele doporučili), kvalita kurzu je tak hodnocena jako vysoká.

Do května 2020 bylo realizováno celkem 8 kurzů:

- Individuální plánování v sociálních službách ve dnech 19. – 20. 6. 2019 (18 účastníků)
- Motivační rozhovory ve dnech 27. – 28. 6. 2019 (18 účastníků)
- Základní kurz krizové intervence ve dnech 11. – 12. 9. 2019 (18 účastníků)
- Práce s motivací s dětskými a mladistvými klienty ve dnech 15. – 16. 10. 2019 (17 účastníků)
- Práce s motivací s dětskými a mladistvými klienty ve dnech 19. – 20. 11. 2019 (14 účastníků)
- Motivační rozhovory II ve dnech 7. – 8. 1. 2020 (17 účastníků)
- Individuální plánování v nízkoprahových službách ve dnech 30. – 31. 1. 2020 (18 účastníků)
- Základní kurz krizové intervence ve dnech 19. – 20. 2. 2020 (18 účastníků)

I ze strany realizačního týmu jsou kurzy hodnocené jako přínosná aktivita. Nicméně relativně obtížné je zajistit dostatečný počet účastníků. Dříve deklarovaný zájem ze strany poskytovatelů je reálně mnohem menší. Až díky opakovaným urgencím se podařilo kurzy dostatečně naplnit. Z toho důvodu realizační tým zaslal poskytovatelům již dvakrát zprávu, v níž žádá, aby aktivitu výrazněji využívali. Dosud tedy nemusel být žádný kurz zrušen, nicméně u 1-2 to dle vyjádření realizačního týmu chvíli hrozilo.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Ústecký kraj





Odpověď na EO 3: Ubylo celkově klientů sociálních služeb během realizace projektu? Proč ano, proč ne?

Z realizovaných šetření vyplývá, že ačkoliv např. statistiky nezaměstnanosti či výdaje na státní podporu v posledních letech klesají, tato skutečnost se neprojevuje na množství klientů sociálních služeb, jako spíše na struktuře potřeb, které klienti potřebují řešit.

Na počet klientů ve službách má vliv především nárůst kapacity služby, dlouhodobost jejího působení v lokalitě a rozvoj spolupráce s místními aktéry (např. OSPOD). Tyto faktory způsobují, že služby zaznamenávají spíše nárůst počtu klientů, který ale souvisí s tím, že se služby dostávají k vyššímu počtu potřebných osob než dříve.

Na závažnost situace klientů má vliv zejména obtížná dostupnost bydlení a problémové finanční hospodaření klientů (související s množstvím exekucí v regionu).

Pro uvedenou otázku bude vhodné podívat se ze tří úhlů pohledu:

- dostupné statistiky týkající se sociální situace osob v kraji umožňují podat kontext, ve kterém sociální služby poskytují podporu osobám
- vývoj indikátorů o počtu podpořených osob a osob, které službu nějak využívají, představí, kolik nových klientů přibýlo službě v daném roce
- vyjádření ze strany pracovníků sociálních služeb, díky kterému je možné porovnat situaci s obdobím před projektem

Dostupné statistické údaje

Za klíčové statistické údaje, které jsou zároveň veřejně dostupné na krajské či okresní úrovni, považuje zpracovatel tyto:

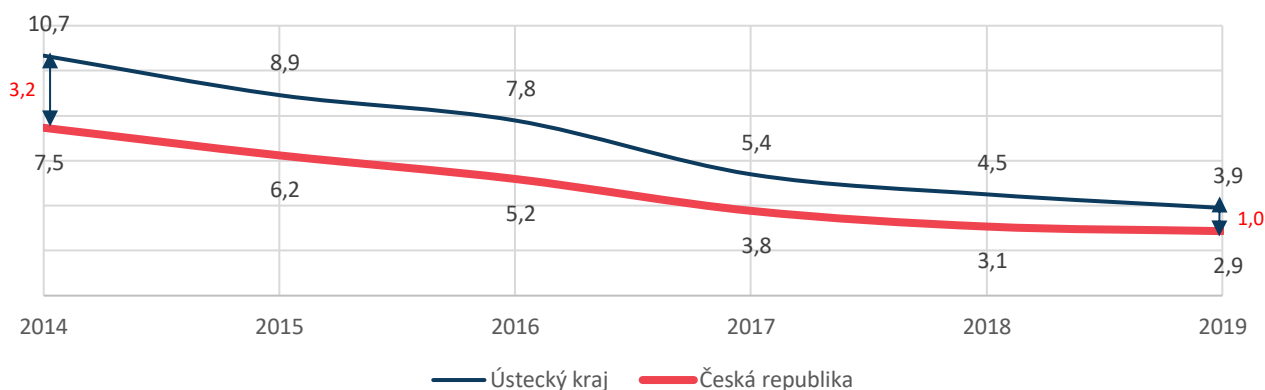
- vývoj nezaměstnanosti
- vývoj v hodnotě vyplacených sociálních dávek
- vývoj v počtu exekucí
- vývoj v počtu uživatelů návykových látek

Nezaměstnanost – podíl nezaměstnaných osob

Ústecký kraj patří dlouhodobě ke krajům s nejvyšším podílem nezaměstnaných osob. V posledních letech dochází v Ústeckém kraji podobně jako v celé republice k poklesu podílu nezaměstnaných osob. Obecně platí, že oblasti s vyššími – a tedy horšími – hodnotami na začátku zažívají výraznější pokles nezaměstnanosti než oblasti, kde je nezaměstnanost dlouhodobě nižší. Pro Ústecký kraj to znamená, že se přibližuje v podílu nezaměstnaných osob průměrné hodnotě za ČR. V grafu níže je možné vidět, že v roce 2014 byl rozdíl mezi krajem a ČR ve výši 3,2 p. b., ale v roce 2019 již jen 1,0.



Graf 7: Podíl nezaměstnaných osob v ČR a Ústeckém kraji v letech 2014 – 2019 (v %)



Zdroj: ČSÚ

Situaci na úrovni jednotlivých okresů popisuje tabulka níže. Nejrychlejší pokles vykazují okresy Ústí nad Labem a Most. Naopak nejpomaleji klesá hodnota v okrese Louny, která je v současnosti okresem s třetím nejvyšším podílem nezaměstnaných osob (v roce 2014 přitom byla až na 6. příčce).

Tabulka 8: Podíl nezaměstnaných osob v okresech Ústeckého kraje v letech 2014 – 2019 (v %)

Území	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Průměrný roční pokles (v p.b.)
okres Děčín	10,3	8,8	7,8	5,5	4,5	4,1	-1,3
okres Chomutov	11	9,4	8,2	5,9	5	4,9	-1,3
okres Litoměřice	9,2	7,3	6,3	4	3,6	2,9	-1,3
okres Louny	9,9	8	7	5,2	4,8	4,3	-1,1
okres Most	12,8	11,1	10,1	7,3	5,7	4,6	-1,7
okres Teplice	9	7,4	6,4	4	3,1	2,6	-1,3
okres Ústí nad Labem	12,5	10,4	8,6	5,9	5	4	-1,8
Ústecký kraj	10,7	8,9	7,8	5,4	4,5	3,9	-1,4
Česká republika	7,5	6,2	5,2	3,8	3,1	2,9	-1,0

Zdroj: ČSÚ

Ve vztahu k podpořeným sociálním službám lze předpokládat, že se tato statistika neprojeví na počtu klientů ve službách, ale spíše na charakteru podpory – pro klienty je v současné době snadnější nalézt práci než dříve. Poznatky z případových studií (viz příloha) tuto hypotézu potvrzují. Několik pracovníků sociální služeb uvedlo, že najít práci je pro klienty nyní snazší, o to problematičtější je pak řešení u klientů, kterým se to přesto nedaří, respektive, kteří nechtějí. Současná situace způsobena pandemií COVID-19 však uvedený trend velmi pravděpodobně ovlivní, a to nárůstem počtu nezaměstnaných osob.

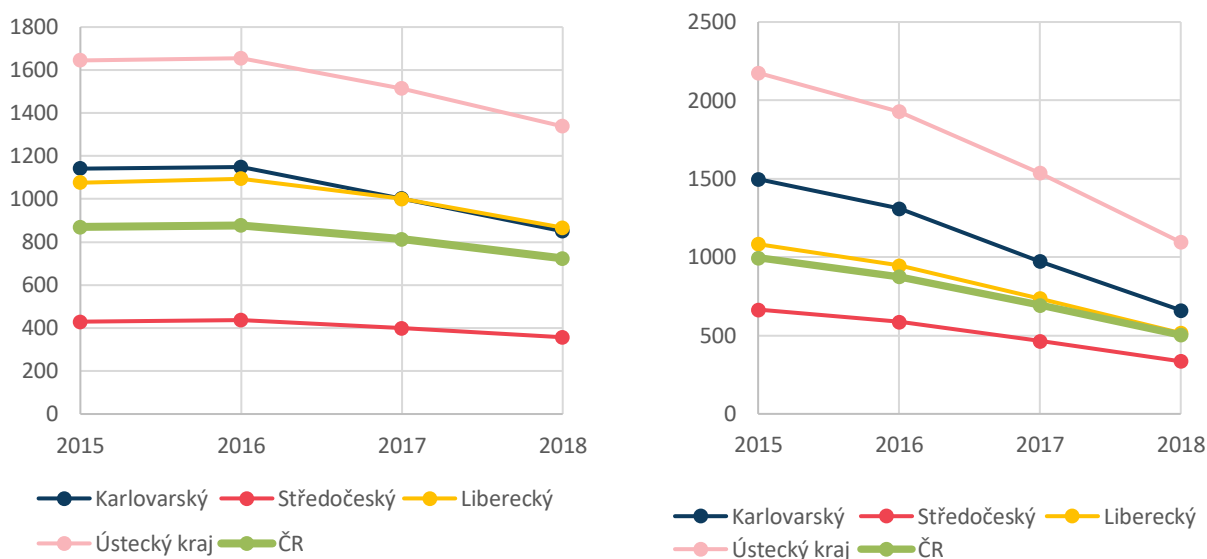
Dávky státní sociální podpory a pomoc v hmotné nouzi

Grafy níže ukazují výdaje jdoucí na příspěvek na bydlení v přepočtu na jednoho obyvatele vybraných krajů (údaje za okresy nejsou k dispozici) a podobně také výdaje na dávky hmotné nouze. Opět lze vidět klesající trend zrychlující zejména v posledních dvou letech. V obou případech má Ústecký kraj nejvyšší hodnotu, tj. přibližně 1 300 Kč v podobě příspěvku na bydlení na obyvatele a 1 100 Kč v podobě dávky



hmotné nouze. Vzhledem k vysokému základu je v případě Ústeckého kraje nejrychleji klesající trend u obou statistik, (pokles v průměru o 106 Kč ročně, respektive 363 Kč ročně). V tomto ohledu se tedy situace zlepšuje. Je však nutné upozornit na to, že uvedená statistika se v počtech klientů sociálních služeb opět projeví v zásadě jen v tom, jak často klienti od služby požadují výpomoc v zajištění uvedené podpory.

Graf 8: Výdaje na příspěvek na bydlení v přepočtu na 1 obyvatele (vlevo) a výdaje na dávky hmotné nouze v přepočtu na jednoho obyvatele (vpravo, oba Kč na 1 obyvatele za rok)



Zdroj: ČSÚ

Podíl osob v exekuci

Dalším z ukazatelů závažnosti sociální situace v kraji je podíl osob v okrese, na které je uvalena exekuce. Ústecký kraj je v tomto ohledu nejzatíženější ze všech krajů. Pět ze sedmi okresů dokonce patří mezi šest nejproblematictějších v ČR – v exekuci se zde nachází okolo 17 – 21 % obyvatel. A podle údajů z posledních tří let se situace nijak nezlepšuje. Problematika exekucí proto patří mezi často řešené záležitosti ze strany pracovníků podpořených sociálních služeb.

Tabulka 9: Podíl osob v okresech Ústeckého kraje, které jsou pro daný rok v exekuci

Území	2016	2017	2018	Pořadí mezi okresy/kraji
okres Děčín	15,4%	16,7%	17,5%	6.
okres Chomutov	18,8%	20,6%	20,2%	3.
okres Litoměřice	10,4%	11,9%	11,1%	22.
okres Louny	13,8%	14,9%	14,6%	8.
okres Most	20,0%	21,1%	20,8%	1.
okres Teplice	18,2%	18,9%	18,0%	5.
okres Ústí nad Labem	19,0%	21,9%	19,9%	4.
Ústecký kraj	16,6%	18,1%	17,6%	1.
ČR	-	9,7%	9,2%	

Zdroj: Mapa exekucí



Počet uživatelů návykových látek

Pro terénní programy je relevantní zaměřit se také na počet uživatelů návykových látek. Praha spolu s Ústeckým krajem představuje oblasti s nejvyšší podílem problémových uživatelů pervitinu a jiných opiodů, a to až ve výši 12,5 %. Dle odhadu Národního monitorovacího střediska pro drogy a závislosti podíl uživatelů je v kraji dlouhodobě vysoký.

Tabulka 10: Odhadovaný počet problémových uživatelů pervitinu a opiodů v ČR

Území	2015	2016	2017	2018	Podíl na populaci (‰)
Karlovarský	1500	1800	1300	1300	6,8
Středočeský	2500	2400	2300	2200	2,6
Liberecký	2500	2200	2300	1800	6,5
Ústecký kraj	6000	6500	6700	6500	12,5
Praha	9500	10300	10500	12400	14,7
ČR	42200	40800	41700	43700	6,5

Zdroj: Národní monitorovací středisko pro drogy a závislosti

Noví klienti sociálních služeb

V současné době disponujeme údaji již za tři roky fungování projektu – 9 měsíců roku 2017 a celé roky 2018 a 2019. V každém roce sociální služba vykázala počet nových klientů (počet podpořených osob – tj. v délce alespoň 40 hodin – i počet osob, které službu využívají méně než 40 hodin). Údaje získané z těchto výkazů jsou uvedené níže. Jsou přepočteny na okresy a na kapacitu podpořených služeb v daném okresu, jedná se o součet indikátorů 60000 a 67010.

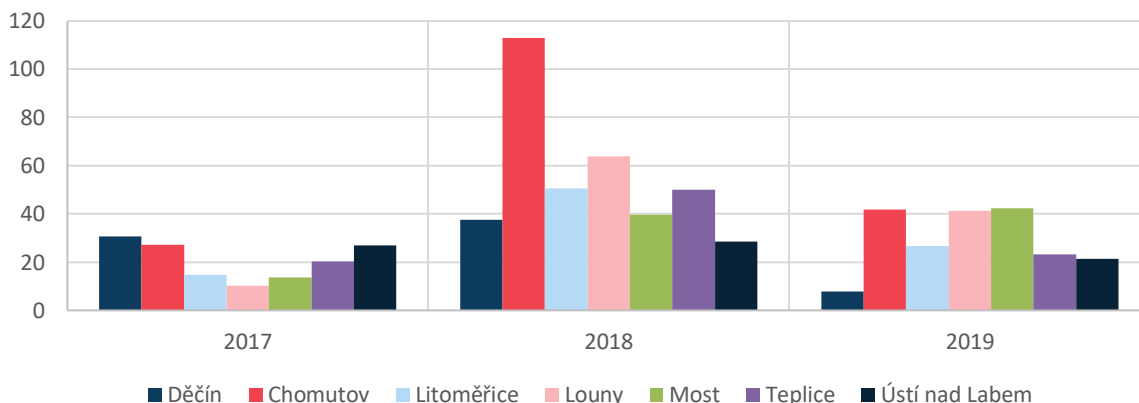
V grafu níže vidíme, jak přibývali noví klienti SAS v jednotlivých okresech. Dalo by se předpokládat, že největší nárůst nových klientů bude v prvním roce realizace a v dalších letech bude klesat (protože klienti se budou opakovat). Ale není tomu tak; největší nárůst nových klientů je až v roce 2018. Je to způsobeno zejména třemi faktory:

- první rok realizace probíhala podpora až od dubna 2017, tedy pouze tři čtvrtiny roku a tedy méně času, kdy mohli přicházet noví klienti,
- klienti některých služeb, kteří službu začali využívat ještě před dubnem 2017 a využívali ji i dále již v čase, kdy služba byla podporována z projektu, byli z důvodu interní administrace služby zaznamenáni jako noví klienti až v roce následujícím, tj. 2018. To znamená, někteří klienti označení v roce 2018 jako noví již de facto mohli být službou podporováni i dříve,
- sociálním službám chvíli trvalo, než se naučily vybrané indikátory vhodně zaznamenávat, a proto až v roce 2018 je vykazování úplné.

Podobná je situace i u TP a IC (viz další graf). Z výše uvedeného tedy vyplývá, že nejvíce nových klientů služby získaly až v roce 2018, a v dalších letech již bude jejich počet ubývat tak, jak je předpokládáno. Za rok 2020 se předpokládá ještě menší počet nových klientů než pro rok 2019.

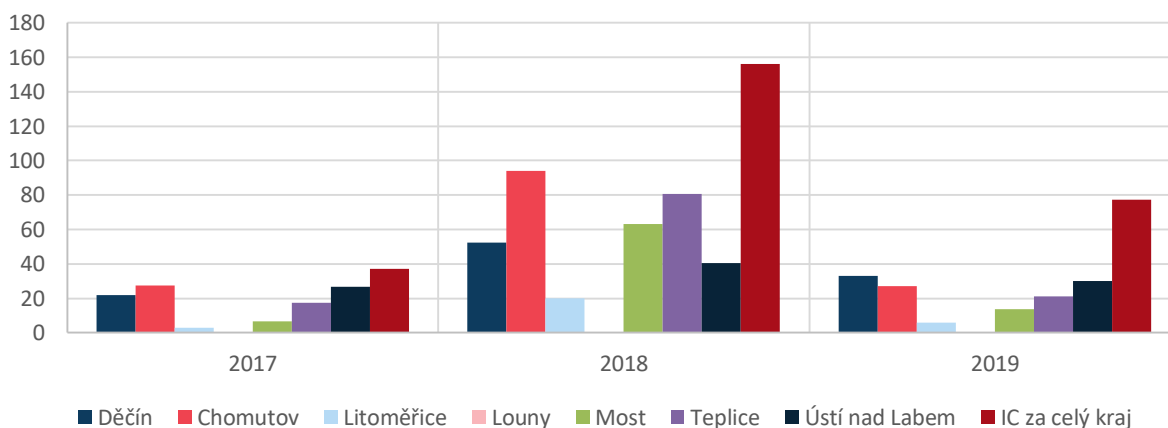


Graf 9: Počet nových klientů podpořených sociálně aktivizačních služeb podle okresů (přepočten na kapacitu 1)



Zdroj: dokumentace k projektu

Graf 10: Počet nových klientů podpořených terénních programů podle okresů a intervenčního centra za celý kraj (přepočten na kapacitu 1)



Zdroj: dokumentace k projektu

Hodnocení ze strany poskytovatelů

Poskytovatelé byli dotázáni, aby uvedli, zda podle jejich názoru došlo ke změně v počtu klientů během projektu ve srovnání s obdobím před rokem 2017. Až tři čtvrtiny respondentů zastupujících SAS uvedlo, že klientů je dle jejich odhadu více než před rokem 2017, 25 % pak uvádí, že klientů je dokonce výrazně více (zejména v okrese Louny, Most a Teplice). V případě TP lehce převažují respondenti s názorem, že klientů je přibližně stejně jako dříve.

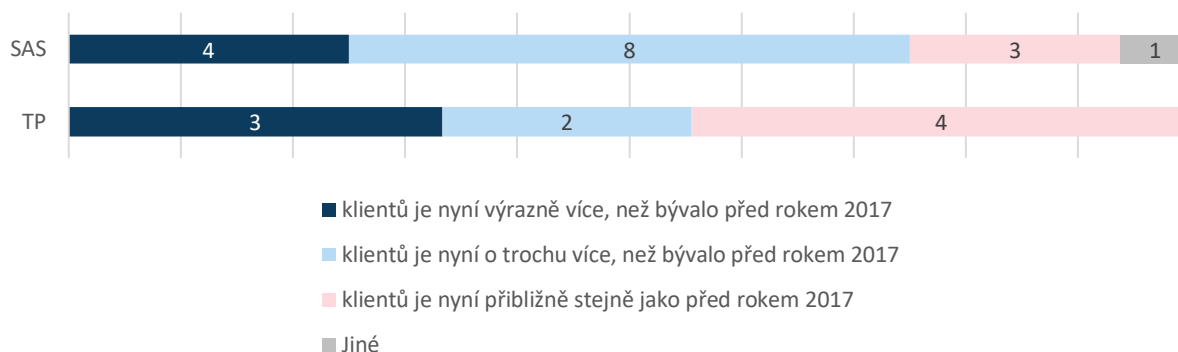
Růst klientů SAS zdůvodňují respondenti:

- navýšením kapacity služby, rozšířením pracovního týmu
- délkou působení v regionu a tedy větší povědomí o službě, cílenější vyhledávání klientů a rostoucí profesionalita týmu
- tím, že klienti službu doporučí dalším lidem v okolí
- navýšením zakázek od OSPOD



V případě TP s navýšením počtu klientů souvisí zvýšená kapacita služby daná rozšířením během projektu a také dostatkem pomůcek, což klienti údajně oceňují a o to častěji jsou se službou v kontaktu.

Graf 11: Odpověď na otázku: Je dle Vašeho odhadu počet klientů, které služba v posledních třech letech podporuje, menší nebo větší než před rokem 2017?



Zdroj: Dotazníkové šetření 2020 (N = 16 SAS, 9 TP)

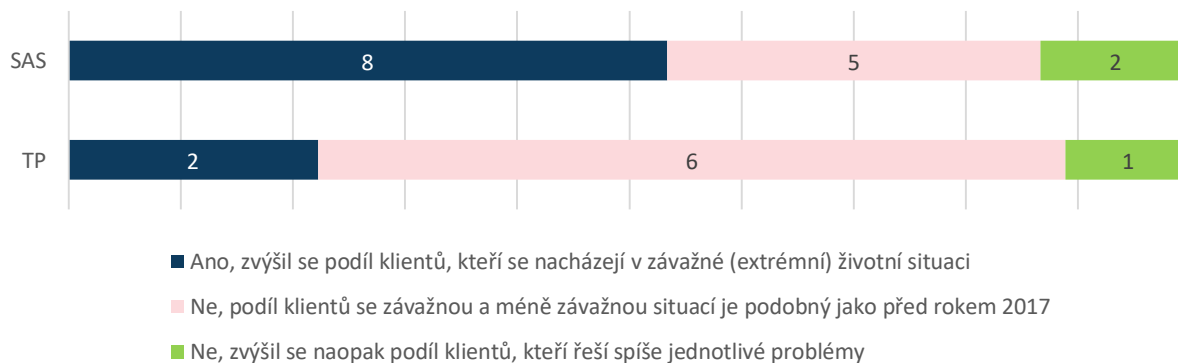
Zároveň byli pracovníci dotázáni na to, jak se změnila obvyklá náročnost zakázek ze strany klientů (viz graf níže). V případě SAS převažuje názor, že se zvýšil podíl klientů se závažnou situací. V případě TP zase převažuje názor, že zakázky klientů jsou dlouhodobě podobné.

Za vyšší počet klientů se závažnou sociální situací může u SAS:

- zvýšený počet klientů díky spolupráci s OSPOD, který doporučuje rodiny v závažné situaci
- zhoršující se sociální situace zejména v oblasti bydlení
- rostoucí počet klientů se závažnou finanční situací (což lze dát do souvislosti s výskytem exekucí)
- aktuálně probíhající situace spojená s pandemií

V případě TP pak bylo uvedeno zejména zhoršena situace s bydlením a např. také zavedení bezdoplatkových zón, kvůli kterým klienti přišli o bydlení.

Graf 12: Odpověď na otázku: Zvýšil se v posledních letech podíl klientů, kteří se nacházejí v závažné (extrémní) životní situaci (ve srovnání s obdobím před rokem 2017)?



Zdroj: Dotazníkové šetření 2020 (N = 15 SAS, 9 TP)



Odpověď na EO 4 a EO 7: Došlo ke zvýšení kvality poskytovaných služeb díky realizovanému projektu? Došlo během realizace projektu k zefektivnění služeb?

Z vyjádření podpořených služeb vyplývá, že projekt měl na kvalitu služeb vliv zejména nepřímo; a to díky víceleté finanční a personální stabilizaci služby a navýšení kapacity a územního rozsahu služby. Díky projektu tak je možné se ve službě více zaměřovat na kvalitativní aspekty služby, nedochází k tak časté obměně pracovního týmu, prostředky umožňují nakoupit vybavení a kvalitnější pomůcky pro klienty, kteří pak se službou díky tomu ochotněji komunikují.

Ačkoliv většina služeb uvedla, že práce s klientem nebyla co do kvality zásadněji ovlivněna, některé služby naopak potvrdily jistý vliv nového způsobu evidence a zejména pak nutností dosáhnout s klientem 40 hodin přímé práce, díky čemuž mohli pracovníci hlouběji poznat situaci klienta a pomoci mu řešit i potřeby, které klient na začátku spolupráce nepožadoval.

Evaluační otázky 4 a 7 jsou zodpovídány najednou, neboť na sebe úzce navazují.

Dotazníkové šetření

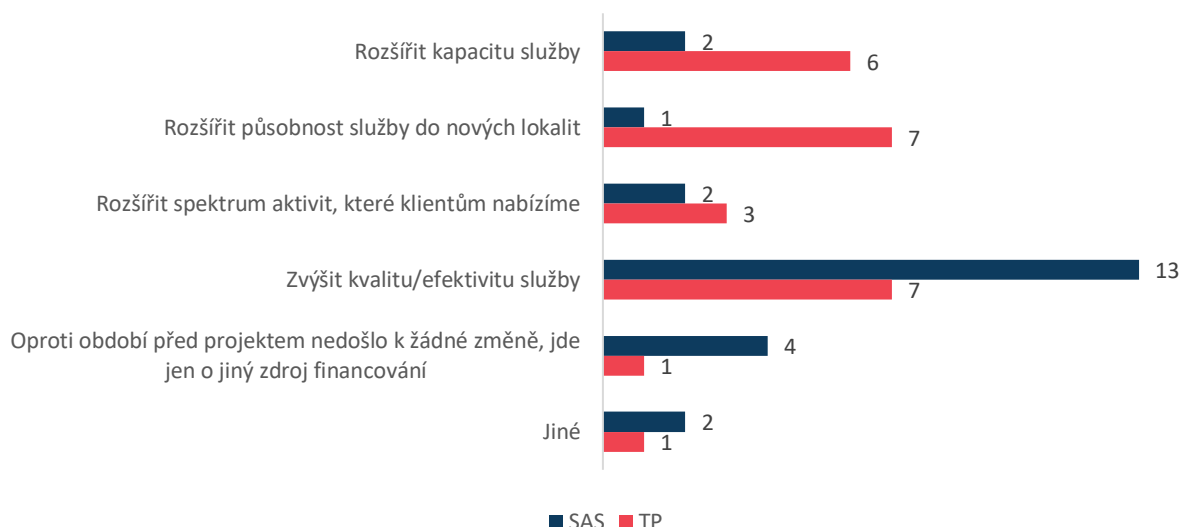
V dotazníkovém šetření v roce 2020 naprostá většina respondentů SAS i TP uvedla, že projekt zvýšil kvalitu/efektivitu služby. V případě TP toto souviselo zejména s možností **rozšířit pracovní tým a rozšířit se do dalších lokalit v okolí**, zejména do menších a dříve nenavštěvovaných obcí. Roli hrál také nákup pomůcek, díky čemuž TP nyní disponují dostatkem kvalitních nástrojů, které mohou klientům poskytovat a ti jsou díky tomu otevřenější a ochotnější k dlouhodobější spolupráci.

„Navýšení zaměstnanců vedlo k zefektivnění služby, pracovníci obsáhnou více lokalit a mohou do nich jezdit častěji.“ (Respondent z TP)

V případě SAS se tato vyšší efektivita projevila zejména stabilizovanějším pracovním týmem na více let (které službám umožnilo se více soustředit na kvalitativní aspekty služby či nadstandardní aktivity, spíše než na každoroční zajišťování finančních prostředků). Někteří respondenti ale zmínili také intenzivnější spolupráci s klienty danému požadavkem na dlouhodobější spolupráci s klienty (kvůli naplnění indikátoru ve výši 40 hodin přímé práce). Lze proto říci, že podpoření poskytovatelé ve většině vnímají, že projekt přinesl více než jen jiný zdroj financování, a projevil se na fungování služby ve vztahu ke klientům.



Graf 13: Co projekt umožnil Vámi poskytované sociální službě vzhledem k předchozímu poskytování služby (před projektem POSOSUK 2)?



Zdroj: Dotazníkové šetření 2020 (N = 15 SAS, 9 TP)

Zjištění z případových studií

Podrobnější pohled přináší poznatky z případových studií, během nichž byly podpořené sociální služby navštíveny.

Sociálně aktivizační služby

- Od naprosté většiny služeb zaznává jako hlavní vliv projektu **víceletá finanční stabilizace** služby. Její přínos se projevuje zejména ve **stabilizaci služby na začátku roku**, kdy je poskytovatel nucen zajistit jen menší část prostředků plynoucích na službu mimo projekt. Tento prostor je dle vyjádření některých služeb věnován zvyšování kvalitativních aspektů služby či celé organizace (zejména takových aktivit, které jsou chápány jako „navíc“ a na které obvykle nezbývá čas kvůli zásadnějším záležitostem, jako je zajištění financování).
- Všeobecně je v současné době u služeb zaznamenána též zvýšená **personální stabilizace**. To do jisté míry lze dát do souvislosti s finanční stabilizací projektem (např. není nutné snižovat úvazky na přelomu roku, kdy se obvykle „nedostávají“ peníze). Roli zde hraje i zajištěný růst mezd a **každoroční možnost navýšení prostředků**, které v případě, že služba zpočátku nežádala maximum možného, může s pozdějším navýšením výrazně změnit výši odměn pracovníků.
- Uvedený aspekt stabilizace, se kterým ve výsledku všechny služby souhlasí, je však nutné dát do kontextu s nároky (zejména administrativního rázu), které projekt na služby má. V některých službách administrativní náročnost ovlivňuje pohled na projekt více, než samotný aspekt stabilizace.
- Projekt též přinesl zvýšené množství prostředků, s nimiž může služba nakládat. Dostatek prostředků znamenal obvykle **zvýšení mezd pracovníků**, nákupy **nového vybavení kanceláří** a v některých případech i **nákupy pomůcek** využívaných při práci s rodinou a dětmi (SAS Most)



nebo **propagační materiály**, díky které se je službě u cílové skupiny více vidět. V některých případech se služby nechaly slyšet, že prostředky není za co utrácet – to souvisí i s tím, že u některých služeb vznikají vratky dotace na konci roku.

- V případě organizace, která poskytuje více služeb, byly zvýšené prostředky na mzdy problematické v tom smyslu, že výrazně odlišovaly ohodnocení pracovníků SAS od ostatních. S tím souvisí také skutečnost, že po skončení projektu bude služba nucena ohodnocení pracovníků SAS znovu snížit a zvýšit tak riziko nespokojenosti a odchodu pracovníků po skončení projektu. Řada organizací proto z důvodu zachování personální politiky nežádala o prostředky v plné výši. Vzhledem k pomalému čerpání prostředků však byly služby motivovány krajem k tomu čerpat více, a většina služeb tak nakonec zažádala prostředky v plné výši. Pro organizace to znamenalo, že musely nalézt způsob, jak uvedenou situaci v rámci organizace obhájit (SAS Most nebo Litoměřice). V tomto ohledu zástupci kraje navrhovali poskytovatelům argumentovat tak, že zařazení do projektu znamená vyšší administrativní zátěž oproti zaměstnancům ostatním.² Někde tlaku na navýšení odolali a zachovali tak mzdy v organizaci stejné (SAS Jirkov). Někde tuto situaci považují za standardní a dle vyjádření vedení to nepůsobí uvnitř organizace komplikace (SAS Děčín, SAS Most II). Organizace poskytující pouze službu SAS tuto záležitost pochopitelně řešit nemusely. Lze ale říci, že projekt měl **vliv na řízení personální politiky uvnitř větších organizací**.
- Většina služeb zároveň potvrdila, že samotná práce s klientem **nebyla projektem zásadně ovlivněna co do kvality**. Služby tak dle svého vyjádření většinou pracují s klientem ve stejné kvalitě jako dříve.
- Několik služeb nicméně uvedlo, že projekt v jejich případě ovlivnil to, jak nyní s klientem pracují. Šlo např. o **změnu ve způsobu evidence práce** s klientem (SAS Ústí n. L.), kdy i díky věcným kontrolám ze strany kraje mohla přijít vhodná **doporučení pro zlepšení způsobu evidování práce** s klientem v rámci individuálního plánu. Několik služeb tak potvrdilo, že díky povinnosti naplnit indikátor 40 hodin bylo možné řešit **situaci klientů do větší hloubky**. S klientem se tak pracovalo déle a pomohlo se mu řešit širší paletu potřeb včetně těch, které zpočátku sám klient nepožadoval. Třetí kvalitativní aspekt pak souvisel s výše zmíněnou personální stabilizací, kdy **s klientem dlouhodobě pracuje jeden pracovník**.
- Pozitivně je vnímána **realizace vzdělávacích kurzů z prostředků projektu**, oceňováno je, že témata byla konzultována se všemi zapojenými službami.
- Některé služby zmínily, že pravidelné monitorovací zprávy umožňují službě provádět **pravidelnou sebereflexi** fungování.
- Některé služby hodnotily jako přínos též metodická setkání nebo věcné a finanční kontroly, pokud přinesly **konstruktivní doporučení**.
- Za přínos lze považovat i zvýšenou intenzitu komunikace s pracovníky kraje, které dle vyjádření některých služeb vedla **ke zlepšení vztahů**, ale také vyjasnění řady záležitostí.

² Na uvedený argument však zástupci některých poskytovatelů reagovali tak, že reálně k navýšení administrativní činnosti došlo např. jen na úrovni vedoucího pracovníka, který přebíral podklady od ostatních pracovníků a sám následně vyplňoval statistiky a monitorovací zprávy. Ostatní pracovníci přitom z naprosté většiny činili to, co činili i před projektem (navíc měli pouze vyplnění monitorovacího listu, což je ale záležitost 10-15 minut na klienta). Toto samozřejmě platí u těch služeb, které pro potřeby projektu nemusely zásadně měnit svoji administrativu.



- Všeobecně pak projekt přispěl k **propojení služeb SAS v regionu** a umožnil tak výměnu zkušenosti na společných setkáních. Projekt tak umožnil poznat, jak služby fungují jinde a dle vyjádření jedné služby přispěl do jisté míry k odbourání soutěživosti a naopak podporu **vzájemné pospolitosti**.

Terénní programy

Vliv na fungování služby

- V případě TP se díky dostatku financí mohla služba **rozšířit do nových lokalit**, navštěvováno je více obcí a intenzita setkávání s klienty je proto vyšší. To vede dle vyjádření pracovníků ke zvýšené **účinnosti podpory u klientů**.
- Během projektu došlo u některých navštívených služeb též k **navýšení kapacity služby**, pracovníci tak mohou nově být v terénu celých pět dní v týdnu.
- Služby TP jsou díky projektu **finančně stabilizovány** na více let, což lze shrnout také tak, že není nutné proto každý rok řešit existenční otázky.
- Prostředky byly kromě personálních a cestovních nákladů využity také pro nákup kvalitnějších pomůcek, a to ve zvýšeném množství. Nakoupeny byly kvalitní injekční stříkačky (jako nejvyšší kvalita jsou napříč službami hodnoceny jehly značky Braun, údajně mají ostré a tenké jehly a klienti je vyloženě vyhledávají), filtry pro užívání marihuany, rozdělovací krabičky pro přípravu drogy, kapsle nahrazující nutnost vpichování, alobal, obvazy. Oceňováno je barevné rozlišení stříkaček, které je využíváno pro rozlišování lokalit a je možné díky nim analyzovat pohyb uživatelů drog mezi lokalitami.
- Prostředky byly využity též na tvorbu nových tiskovin, které jsou zpracovány formou srozumitelnou pro cílovou skupinu.
- Pracovníci TP přes projekt využívají též připravených školení, které jsou z jejich strany hodnoceny kladně – a v konečném důsledku se jedná o úsporu prostředků služby, která tato vybraná školení nemusí hradit.
- Evidence probíhá u služeb TP obvykle stejně jako před projektem; monitoring podpořených osob probíhá i ze strany dlouhodobých donátorů (jako Ministerstvo zdravotnictví nebo Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky), pro služby TP v tomto ohledu tedy zásadní změna nenastala. Pravdou ale je, že pro každého donátora je výsledný počet podpořených osob jiný vzhledem k nastavené definici. (Pro projekt je např. dáno užší vymezení – tj. klienti 15+ a bez započítávání jejich rodiny a blízkých, s nimiž se spolupracuje).

Intervenční centrum

Vliv na fungování služby

- Dostatek prostředků z projektu službu umožnil službě realizovat aktivity v plném rozsahu na území celého kraje, nebylo nutné sahát k omezením činnosti nebo vzdělávání zaměstnanců.
- Tříletý projekt dle vyjádření pracovníků stabilizoval služby i personál, pozitivní je nastavený mzdový růst.
- Oceňována je možnost vzdělávat se nad rámec 24 hodin ročně na zaměstnance, což bylo službě IC umožněno.
- Mezi dopady projektu tak lze brát i nárůst klientely daným zvýšenou propagací a zvýšeným množstvím nabízeného času ke konzultaci, užší spolupráce s obcemi a účast na komunitním



plánování u mnoha z nich. Lze tedy hovořit o zvýšené kvalitě služby ve srovnání se situací, kdy by nebyl dostatek prostředků na fungování služby v uvedeném rozsahu.

- Za dopad lze považovat i pokračující úzkou spolupráci s krajským úřadem, neboť s ním probíhají časté konzultace záležitostí i ne přímo spojených jen se službou IC.

Vyjádření ze strany realizačního týmu projektu

Z pohledu pracovníků realizačního týmu se projekt pozitivně promítl do kvality fungování služeb taktéž zejména tím, že zajistil poskytovatelům víceletou finanční stabilizaci, která se promítla i ve stabilizaci personálu. Dostatek prostředků službám umožnil nakoupit další pomůcky a lepší vybavení na pracoviště.

Za podstatné je pak ze strany realizačního týmu možnost detailněji poznat fungování služeb, a to díky věcným kontrolám na místě. Na základě těchto zkušeností bylo možné poznat, že mezi službami existují rozdíly co do kvality práce s klientem. Reflektovat tuto skutečnost bude nicméně možné až díky zavedení karet sociálních služeb, na základě čehož bude oficiálně kontrolována kvalita služeb v kraji.



Odpověď na EO 5: Lišila se efektivita poskytovaných služeb ze strany dodavatele v jednotlivých okresech? Jestliže ano, z jakého důvodu?

Pro hodnocení efektivity bylo využito údajů o počtu osob, které službu využívají, a finanční prostředky, které z projektu na jednotlivé služby směřují. Mezi jednotlivými službami se ukazují rozdíly co do počtu podpořených osob na jednotku kapacity. V průměru podpoří terénní programy na jednotku kapacity 36 unikátních osob ročně, u intervenčního centra je to 98 osob. V případě sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi jde průměrně o 34 klientů ročně, z čehož 4 jsou podpořeni více než 40 hodinami přímé práce. Klíčovým faktorem je dlouhodobost spolupráce a rychlost obměny klientů. Toto hodnocení však nezahrnuje kvalitativní aspekt fungování služby; celkový počet klientů totiž neříká nic o tom, jak kvalitně služba s klienty pracuje.

Z pohledu financí stálo zajistit roční kapacitu 1 u sociálně aktivizační služby průměrně 693 tis. Kč, u TP je to 707 tis. Kč a u IC 1 mil. Kč (ve všech případech jde pouze o prostředky z projektu). Rozdíly mezi službami jsou způsobeny mimo jiné mírou spolufinancování z ostatních zdrojů, výší nájmů, cestovními náklady a užívanými pomůckami, ale také celkovým množstvím klientů, které služby obsluhují.

Do budoucna je vhodné zde získané poznatky využít k tomu, aby mohlo být posouzeno, do jaké míry jsou rozdíly mezi službami způsobeny objektivními kritérii náročnosti služby v dané lokalitě (které v zásadě nemohou být vylepšeny), a do jaké míry se jedná o rozdíly v kvalitě fungování služby (které mají potenciál ke zlepšení).

Naplněnost indikátorů na úrovni jednotlivých služeb

Tabulka níže uvádí, v jaké míře se do konce roku 2019 podařilo jednotlivým službám naplnit indikátory, k jejichž naplnění se zavázaly. Vzhledem k tomu, že projekt podporuje služby již 33 z celkového počtu 45 měsíců, očekávalo by se, že v průměru budou indikátorů naplněny cca ze 73 %. Z tabulky vyplývá, že mezi službami v tomto směru existují relativně velké rozdíly. Celkem tři služby indikátor již naplnily z více než 100 %. Naopak celkem pět aktuálně podporovaných služeb nenaplnilo hlavní indikátor 60000 (Počet osob podpořených nad 40 hodin) ani na 60 %. U těchto služeb je pravděpodobné, že do konce roku 2020 nedosáhnou očekávané výše indikátoru alespoň na 85 %. Důležité je však upozornit, že ani případné nenaplnění tohoto indikátoru není pro projekt a jednotlivé služby problematické, neboť klíčové je, aby hodnota alespoň 85 % byla naplněna za projekt celkově – tzn. na úrovni celého kraje. Což do konce roku 2020 velmi pravděpodobně bude, jak je vidět na konci tabulky.

Znamená to, že i službám s nízkým plněním nehrozí žádný postih. Je však vhodné pro každou takovou službu samostatně zhodnotit, co bylo důvodem, že se indikátory naplnit nepodařilo. Ve většině případů bude na vině příliš vysoké nastavení hodnot indikátorů na začátku projektu, což souviselo s tím, že se jednalo o první zkušenost s tímto typem indikátorů. Služby tak při nastavování výše indikátoru vycházely ze svých dostupných statistik, u kterých ale nezapočítaly omezení, které indikátor 60000 přináší (jakým je počítání jen jedné osoby z rodiny, 40 hodin přímé práce apod.).



Indikátor využívání podpořených služeb 67010 (Počet osob s podporou pod 40 hodin) je u všech služeb naplněn v dostatečné míře, u většiny je hodnota již dávno překonána. Indikátor kapacity je dodržován. Průměrná vážená naplněnost indikátoru u 18 služeb dosáhla maximální hodnoty, tj. 120 % (více dle Specifických pravidel programu nelze započítávat).

Tabulka 11: Naplněnost indikátoru na úrovni jednotlivých služeb

c	Název organizace zřizující sociální službu	Druh služby	Závazná výše Indikátoru 60000	Naplněnost indikátoru 60000 ke konci r. 2019	Naplněnost indikátoru 67010 ke konci r. 2019	Naplněnost indikátoru 67001 ke konci r. 2019	Průměrná vážená naplněnost indikátorů
1	Armáda spásy v České republice, z. s.	SAS	48	54%	94%	100%	90%
2	CENTRUM PRO NÁHRADNÍ RODINNOU PÉČI, o.p.s.	SAS	33	109%	157%	100%	120%
3	Centrum sociálních služeb Děčín, příspěvková organizace	TP		-	134%	100%	120%
4	Člověk v tísni, o.p.s. – Ústí n. L.	SAS	52	58%	137%	100%	120%
5	Člověk v tísni, o.p.s. – Bílina	SAS	26	77%	267%	100%	120%
6	Diakonie ČCE - Středisko sociální pomoci v Mostě***	SAS	20	5%	283%	100%	120%
7	Dobrovolnické centrum, z.s.	SAS	20	55%	114%	100%	108%
8	DRUG-OUT Klub, z.s.	TP		-	236%	100%	120%
9	Farní charita Lovosice	SAS	36	78%	152%	100%	120%
10	Charitní sdružení Děčín, z.s.	SAS	60	68%	88%	100%	86%
11	Kostka Krásná Lípa, p.o.	SAS	60	97%	132%	100%	120%
12	Květiny z. s. **	SAS	35	74%	148%	100%	120%
-	Litvínovská vzdělávací společnost s. r. o. *	SAS	26	112%	44%	100%	70%
13	Most k naději, z. s.	TP		-	101%	100%	101%
-	MOSTY - sociálně psychologické centrum z.s. *	SAS	46	35%	51%	100%	50%
14	NADĚJE**	SAS	53	70%	75%	100%	75%
15	Oblastní charita Most – Rozmarýnek	SAS	60	87%	73%	100%	76%
16	Oblastní charita Most - Žatec	SAS	40	53%	99%	100%	94%
17	Oblastní charita Most - Duchcov	SAS	36	78%	71%	100%	74%
18	Oblastní charita Teplice v Čechách	SAS	39	113%	118%	100%	117%
19	Oblastní spolek Českého červeného kříže Litoměřice	TP		-	88%	100%	88%
20	Rekvalifikační a informační centrum s. r. o. **	SAS	37	141%	206%	100%	120%
21	Romano jasnica, spolek	SAS	24	79%	132%	100%	120%
22	Romano jasnica, spolek	SAS	60	87%	118%	100%	113%
23	Salesiánské středisko Štěpána Trochty - dům dětí a mládeže	SAS	27	89%	247%	100%	120%
24	Spirála, Ústecký kraj, z. s.	IC		-	200%	100%	120%
25	SPZ Teplice z. s.	SAS	36	78%	94%	100%	91%
26	Světlo Kadaň z.s.	SAS	54	91%	258%	100%	120%
27	Světlo Kadaň z.s.- Chomutov**	TP		-	208%	100%	120%
28	Vavřinec, z. s.	SAS	60	92%	250%	100%	120%
29	WHITE LIGHT I, z.ú. - Šluknovsko	TP		-	286%	100%	120%
30	WHITE LIGHT I, z.ú. – Teplicko	TP		-	154%	100%	120%



^c	Název organizace zřizující sociální službu	Druh služby	Závazná výše Indikátoru 60000	Naplněnost indikátoru 60000 ke konci r. 2019	Naplněnost indikátoru 67010 ke konci r. 2019	Naplněnost indikátoru 67001 ke konci r. 2019	Průměrná vážená naplněnost indikátorů
	Za projekt jako celek		900	82 %	113 %	128 %	111 %

Zdroj: dokumentace projektu

* uvedené služby ukončeny k prosinci 2018, resp. k lednu 2019

** u této služby došlo v průběhu podpory k navýšení kapacity

*** nově zařazená služba od roku 2019

Efektivita plnění indikátorů služeb SAS

Pro počítání efektivity jsou dosažené hodnoty indikátorů u jednotlivých služeb přepočítány na jednotku kapacity³. Zároveň je reflektováno, jak dlouho je v projektu služba podporována. Bylo tedy zjištěno, že:

SAS s kapacitou 1 podpoří průměrně:

4,1 osob minimálně ve výši 40 hodin a 29,7 dalších unikátních osob za 1 rok⁴

Lze tedy říci, že služba SAS, která celou dobu pracuje s kapacitou jedna (tj. v provozní době se může věnovat právě jednomu klientovi v jeden čas) v průměru za rok podpoří přibližně 34 osob, z čehož cca 4 osoby jsou podpořeny 40 a více hodinami přímé práce.

A jak se tato efektivita odlišuje na úrovni jednotlivých služeb a okresu? K tomu je vytvořena mapa na obrázku níže a dále a doprovodná tabulka. Z ní vyplývá, že 8 z 24 SAS podpoří ročně v přepočtu na kapacitu 1 více než 5 osob ve výši 40 hodin, naopak 4 SAS méně než 3 osoby. **Je zde důležité uvést, že prezentované hodnoty představují pouze jeden, kvantitativně laděný pohled na efektivitu služby⁵. Je totiž možné, že služby s nízkými hodnotami naplněnosti mohou naopak klást vyšší důraz na kvalitu práce s klientem a jimi vedena podpora tedy může být z hlediska dopadu na klienta efektivnější než u služeb, které zde vykazují vysoké hodnoty. Toto však bude možné vyhodnotit až v čase, kdy Ústecký kraj bude disponovat fungujícím nástrojem na měření kvality služby. Zde nabízený pohled je tedy nutné brát jako jeden z možných.**

³ Kapacita ve výši 1 znamená, že v provozní době se daná služba může věnovat právě jednomu klientovi v jeden čas.

⁴ Počítáno s váženou kapacitou služeb ve výši 68,9. Tato kapacita je vypočítána tak, že 65 míst bylo poskytováno po celou dobu dosavadního působení projektu (do prosince 2019 je to 33 měsíců), 2 místa poskytována do ledna roku 2019, tj. 22 měsíců (mají váhu 1,3) a 7 míst poskytovaných od začátku roku 2019, tj. 12 měsíců (mají tedy váhu 2,6).

⁵ Jedná se o takový pohled, který zjednodušeně říká, že „více je lépe“, tedy že čím více klientů služba má, tím je efektivnější. Naopak kvalitativně laděný pohled se spíše zaměřuje na to, jak dobře je o klienty postaráno a jak úspěšně se je daří rozvíjet. Tento pohled není možné z informací od projektu aplikovat.



Tabulka 12: Efektivita služeb SAS v přepočtu na kapacitu 1 (počet podpořených na kapacitu 1 za rok)

č	Název organizace zřizující sociální službu	Druh služby	Vážená kapacita služby	Vážený počet podpořených osob za rok	Vážený počet dalších osob využívající službu za rok
1	Armáda spásy v České republice, z. s.	SAS	3,0	3,2	23,8
2	CENTRUM PRO NÁHRADNÍ RODINNOU PÉČI, o.p.s.	SAS	3,0	4,4	25,9
4	Člověk v tísni, o.p.s. – Ústí n. L.	SAS	4,0	2,7	25,8
5	Člověk v tísni, o.p.s. – Bílina	SAS	2,0	3,6	50,5
6	Diakonie ČCE - Středisko sociální pomoci v Mostě***	SAS	1,5	0,3	61,5
7	Dobrovolnické centrum, z.s.	SAS	2,0	2,0	17,5
9	Farní charita Lovosice	SAS	2,0	5,1	28,7
10	Charitní sdružení Děčín, z.s.	SAS	5,0	3,0	18,0
11	Kostka Krásná Lípa, p.o.	SAS	5,0	4,2	24,9
12	Květiny z. s.**	SAS	2,7	3,5	29,6
-	Litvínovská vzdělávací společnost s. r. o.*	SAS	1,3	8,3	13,7
-	MOSTY - sociálně psychologické centrum z.s.*	SAS	1,3	4,4	20,7
14	NADĚJE**	SAS	2,4	5,7	26,6
15	Oblastní charita Most – Rozmarýnek	SAS	5,0	3,8	13,8
16	Oblastní charita Most - Žatec	SAS	3,0	2,5	19,3
17	Oblastní charita Most - Duchcov	SAS	2,0	5,1	13,6
18	Oblastní charita Teplice v Čechách	SAS	3,0	5,3	22,9
20	Rekvalifikační a informační centrum s. r. o.**	SAS	2,7	6,9	42,8
21	Romano jasnica, spolek	SAS	2,0	3,5	24,9
22	Romano jasnica, spolek	SAS	5,0	3,8	22,3
23	Salesiánské středisko Štěpána Trochty - dům dětí a mládeže	SAS	2,0	4,4	53,1
25	SPZ Teplice z. s.	SAS	3,0	3,4	17,7
26	Světlo Kadaň z.s.	SAS	2,0	8,9	109,8
28	Vavřinec, z. s.	SAS	4,0	5,0	56,7
Celkem		SAS	68,9	4,1	29,7

Zdroj: dokumentace projektu

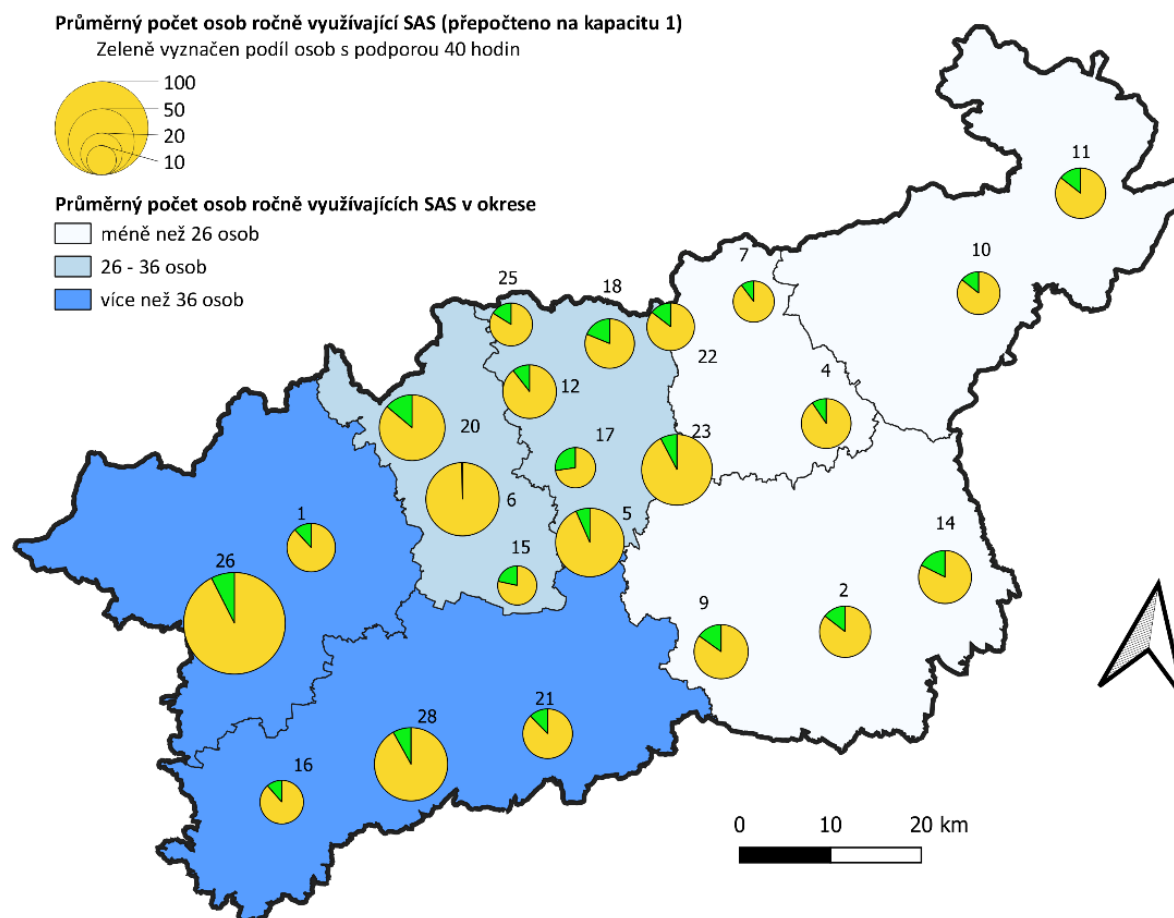
* uvedené služby ukončeny k prosinci 2018, resp. k lednu 2019

** u této služby došlo v průběhu podpory k navýšení kapacity

*** nově zařazená služba od roku 2019

Rozdíl lze porovnat také na úrovni okresů. V tomto ohledu se ukazuje, že nejvyšší počet klientů obslouží SAS v okrese Chomutov (58 osob ročně na kapacitu 1) a Louny (37 osob ročně na kapacitu 1).

Obrázek 1: Přehled o počtu osob ročně využívajících SAS (přepočteno na kapacitu 1)



Zdroj: vlastní šetření, dokumentace projektu, ArcČR, QGIS

Pozn. čísla v mapě označují jednotlivé služby tak, jak je uvedeno v předchozí tabulce

Finanční efektivita služeb SAS

Prostřednictvím finanční efektivity je hodnoceno, kolik stojí kapacita služby ve výši 1 ročně z prostředků projektu. Počítáno je pouze s prostředky využitými do konce roku 2019. V tomto případě bylo zjištěno, že:

**kapacita SAS ve výši 1 stojí ročně v průměru 693 tis. Kč,
tj. 58 tis. Kč za měsíc.**

Ačkoliv číslo může působit na první pohled jako vysoké, není tomu tak. Do hodnoty je totiž nutné kromě osobních nákladů na pracovníky zajišťující přímou práci započítat celkové provozní náklady služby, nákup odborných pomůcek, vybavení, ale též administrativu spojenou s fungováním služby (tj. osobní náklady spojené s fungováním služby) na 1 kapacitu. Pro každou službu se navíc liší náročnost podle řady faktorů, jako je např. cena za pronájem prostor, cestovní náklady podle geografického rozložení klientů v regionu či podíl prostředků, které POSOSUK na financování služby má. Opět je třeba zdůraznit,



že se jedná o kvantitativně laděný pohled, který nemusí zohledňovat kvalitativní aspekty působení služby.

Z tabulky uvedené níže můžeme vidět, že 5 z 24 SAS zajistily z projektových prostředků kapacitu 1 za hodnotu menší než 50 tis. Kč za měsíc. Naopak u dvou služeb se tato hodnota dostala přes 80 tis. Kč.

Tabulka 13: Finanční efektivita služeb SAS v přepočtu na kapacitu 1 (prostředky k zajištění kapacity 1 na rok)

č	Název organizace zřizující sociální službu	Druh služby	Vážená kapacita služby	Prostředky projektu na roční zajištění kapacity 1	Prostředky projektu na měsíční zajištění kapacity 1
1	Armáda spásy v České republice, z. s.	SAS	3,0	749 546 Kč	62 462 Kč
2	CENTRUM PRO NÁHRADNÍ RODINNOU PÉČI, o.p.s.	SAS	3,0	629 782 Kč	52 482 Kč
4	Člověk v tísni, o.p.s. – Ústí n. L.	SAS	2	505 167 Kč	42 098 Kč
5	Člověk v tísni, o.p.s. – Bílina	SAS	4,0	511 484 Kč	42 624 Kč
6	Diakonie ČCE - Středisko sociální pomoci v Mostě***	SAS	2,0	787 225 Kč	65 602 Kč
7	Dobrovolnické centrum, z.s.	SAS	1,5	547 764 Kč	45 647 Kč
9	Farní charita Lovosice	SAS	2,0	601 345 Kč	50 112 Kč
10	Charitní sdružení Děčín, z.s.	SAS	4	433 768 Kč	36 147 Kč
11	Kostka Krásná Lípa, p.o.	SAS	2,0	683 409 Kč	56 951 Kč
12	Květiny z. s. **	SAS	5,0	649 706 Kč	54 142 Kč
-	Litvínovská vzdělávací společnost s. r. o.*	SAS	5,0	784 886 Kč	65 407 Kč
-	MOSTY - sociálně psychologické centrum z.s.*	SAS	2,7	425 291 Kč	35 441 Kč
14	NADĚJE**	SAS	1,3	1 058 646 Kč	88 220 Kč
15	Oblastní charita Most – Rozmarýnek	SAS	9	725 062 Kč	60 422 Kč
16	Oblastní charita Most - Žatec	SAS	1,3	684 824 Kč	57 069 Kč
17	Oblastní charita Most - Duchcov	SAS	2,4	670 636 Kč	55 886 Kč
18	Oblastní charita Teplice v Čechách	SAS	5,0	712 575 Kč	59 381 Kč
20	Rekvalifikační a informační centrum s. r. o.**	SAS	3,0	852 547 Kč	71 046 Kč
21	Romano jasnica, spolek – Louny	SAS	2,0	611 018 Kč	50 918 Kč
22	Romano jasnica, spolek – Krupka	SAS	3,0	617 316 Kč	51 443 Kč
23	Salesiánské středisko Štěpána Trochty - dům dětí a mládeže	SAS	2	741 297 Kč	61 775 Kč
25	SPZ Teplice z. s.	SAS	2,7	662 267 Kč	55 189 Kč
26	Světlo Kadaň z.s.	SAS	2,0	1 795 400 Kč	149 616 Kč
28	Vavřínek, z. s.	SAS	5,0	704 519 Kč	58 710 Kč
	CELKEM SAS		68,9	692 837 Kč	57 736 Kč

Zdroj: dokumentace projektu

* uvedené služby ukončeny k prosinci 2018, resp. k lednu 2019

** u této služby došlo v průběhu podpory k navýšení kapacity

*** nově zařazená služba od roku 2019

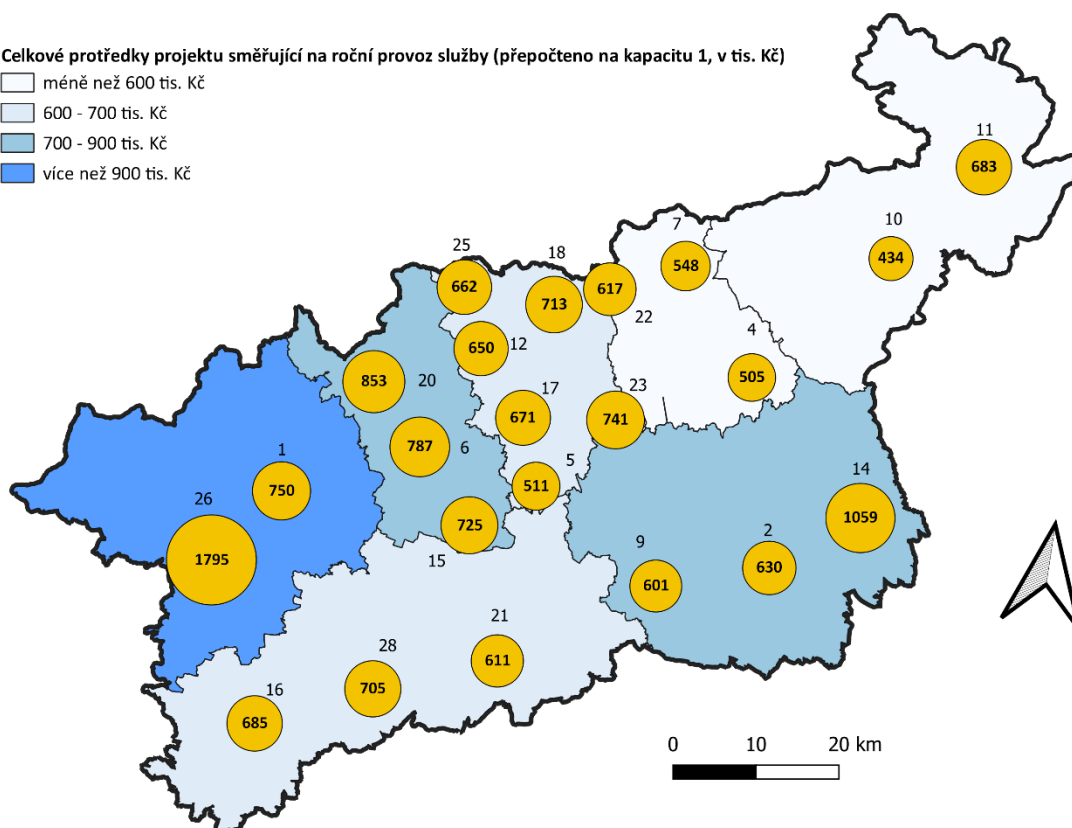
Mapa níže finanční efektivitu rozděluje také podle jednotlivých okresů. Je možné vidět, že nejvíce stojí provoz SAS s kapacitou 1 v okrese Chomutov. Je vhodné tuto skutečnost dát do souvislosti s předchozí mapou, kde Chomutov byl zároveň okresem s největším množstvím podpořených klientů v přepočtu na kapacitu 1.



Obrázek 2: Hodnota projektových prostředků směřující na roční zajištění služeb SAS (přepočten na kapacitu 1)

Celkové protředky projektu směřující na roční provoz služby (přepočteno na kapacitu 1, v tis. Kč)

- méně než 600 tis. Kč
- 600 - 700 tis. Kč
- 700 - 900 tis. Kč
- více než 900 tis. Kč



Zdroj: vlastní šetření, dokumentace projektu, ArcČR, QGIS

Pozn. čísla v mapě označují jednotlivé služby tak, jak je uvedeno v předchozí tabulce

Efektivita plnění indikátorů služeb TP a IC

Pro tyto dvě uvedené služby bylo pomocí stejné metodiky jako u SAS zjištěno, že:

TP s kapacitou 1 podpoří průměrně 35,9 unikátních osob za 1 rok

IC s kapacitou 1 podpoří průměrně 98,3 unikátních osob za 1 rok⁶

Lze tedy říci, že služba TP, která celou dobu pracuje s kapacitou jedna (tj. v provozní době se může věnovat právě jednomu klientovi v jeden čas) v průměru za rok podpoří přibližně 36 osob, v případě IC je to přibližně 98 osob. Rozdíl mezi oběma službami je dán jiným charakterem práce s klientem. Zatímco v případě IC je práce s jedním klientem obvykle kratší, ale zato intenzivnější (oběť domácího

⁶ Počítáno s váženou kapacitou služeb ve výši 29,5 (25,5 TP a 4,0 IC). Tato kapacita je vypočítána tak, že 28 míst bylo poskytováno po celou dobu dosavadního působení projektu (do prosince 2019 je to 33 měsíců), 2 místa poskytována od ledna 2019, tj. celkem 24 měsíců (mají váhu 1,5).



násilí), v případě TP jde často o dlouhodobou podporu stejných klientů v jedné lokalitě (uživatelé drog).

Rozdíl mezi jednotlivými službami TP může opět záviset na celé řadě faktorů (např. množstvím opakujících se klientů, velikost obsluhované lokality) a nezohledňuje kvalitu práce s klientem. Z uvedených informací je vidět, že nejvíce různých klientů obsluhuje v přepočtu na kapacitu TP v Chomutově.

Tabulka 14: Efektivita služeb SAS v přepočtu na kapacitu 1 (počet podpořených na kapacitu 1 za rok)

č	Název organizace zřizující sociální službu	Druh služby	Vážená kapacita služby	Vážený počet osob využívající službu za rok
24	Spirála, Ústecký kraj, z. s.	IC	4,0	98,3
3	Centrum sociálních služeb Děčín, příspěvková organizace	TP	2,0	40,5
8	DRUG-OUT Klub, z.s.	TP	4,0	35,5
13	Most k naději, z. s.	TP	9,0	30,3
19	Oblastní spolek Českého červeného kříže Litoměřice	TP	2,0	10,5
27	Světlo Kadaň z.s.- Chomutov**	TP	3,5	56,8
29	WHITE LIGHT I, z.ú. - Šluknovsko	TP	3,0	38,2
30	WHITE LIGHT I, z.ú. – Teplicko	TP	2,0	43,3
	Celkem TP	TP	25,5	35,9

Zdroj: dokumentace projektu

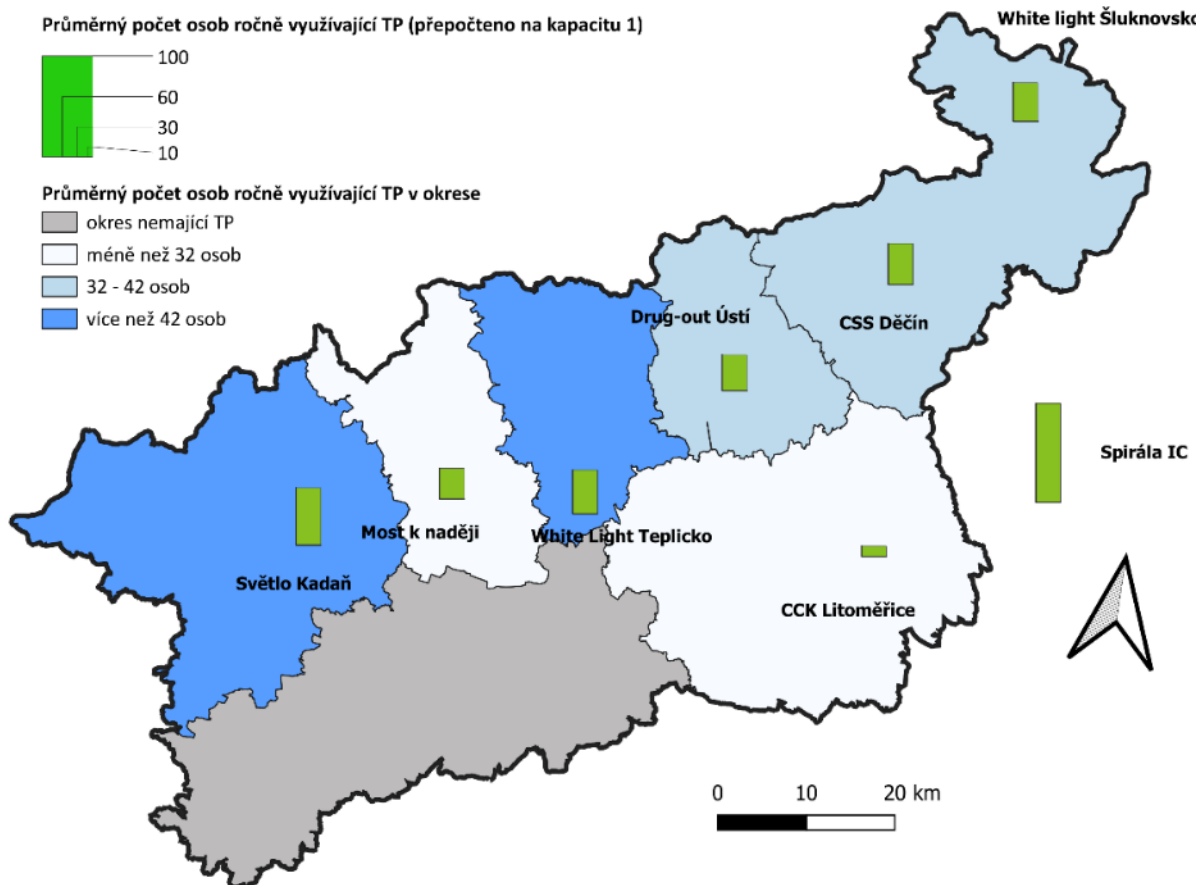
* uvedené služby ukončeny k prosinci 2018, resp. k lednu 2019

** u této služby došlo v průběhu podpory k navýšení kapacity

*** nově zařazená služba od roku 2019

Rozdíl mezi okresy uvádí mapa níže. Na kapacitu 1 je nejvíce klientů obslouženo u TP na Chomutovsku a dále v TP na Teplicku.

Obrázek 3: Počet osob ročně využívajících TP a IC (přepočten na kapacitu 1)



Zdroj: vlastní šetření, dokumentace projektu, ArcČR, QGIS

Finanční efektivita služeb TP a IC

V případě těchto služeb se ukázalo, že:

- kapacita TP ve výši 1 stojí ročně v průměru 707 tis. Kč, tj. 59 tis. Kč za měsíc
- kapacita IC ve výši 1 ročně stojí průměrně 1,021 mil. Kč, 85 tis. Kč za měsíc

Pro TP je tak zajištění kapacity 1 ve výsledku stejně finančně náročné jako pro SAS – hodnoty jsou velmi podobné. Pro vypočítanou cenu u služby IC tak je nutné brát v úvahu, že jako jedna služba působí v rámci poboček v několika okresech v kraji, z předchozího srovnání navíc vyplývá, že na kapacitu 1 tato služba podpoří až 98 unikátních osob. Což je více než u zbylých dvou služeb, které jsou charakteristické větším podílem opakované práce se stejným klientem.

Rozdíl mezi jednotlivými službami se opět odvíjí od řady faktorů, jako pronájmy za prostory, geografická působnost služby, používané pomůcky a především podíl spolufinancování z ostatních prostředků. Na kapacitu ve výši 1 nejméně prostředků dle tohoto výpočtu vydává služba TP na Šluknovsku.



Tabulka 15: Finanční efektivita služeb TP a IC v přepočtu na kapacitu 1 (prostředky k zajištění kapacity 1 na rok)

č	Název organizace zřizující sociální službu	Druh služby	Prostředky projektu na roční zajištění kapacity 1	Prostředky projektu na měsíční zajištění kapacity 1
24	Spirála, Ústecký kraj, z. s.	IC	1 021 510 Kč	85 126 Kč
3	Centrum sociálních služeb Děčín, příspěvková organizace	TP	728 812 Kč	60 734 Kč
8	DRUG-OUT Klub, z.s.	TP	710 836 Kč	59 236 Kč
13	Most k naději, z. s.	TP	721 879 Kč	60 157 Kč
19	Oblastní spolek Českého červeného kříže Litoměřice	TP	647 582 Kč	53 965 Kč
27	Světlo Kadaň z.s.- Chomutov**	TP	695 074 Kč	57 923 Kč
29	WHITE LIGHT I, z.ú. - Šluknovsko	TP	617 252 Kč	51 438 Kč
30	WHITE LIGHT I, z.ú. – Teplicko	TP	821 530 Kč	68 461 Kč
	Celkem TP	TP	706 711 Kč	58 893 Kč

Zdroj: dokumentace projektu

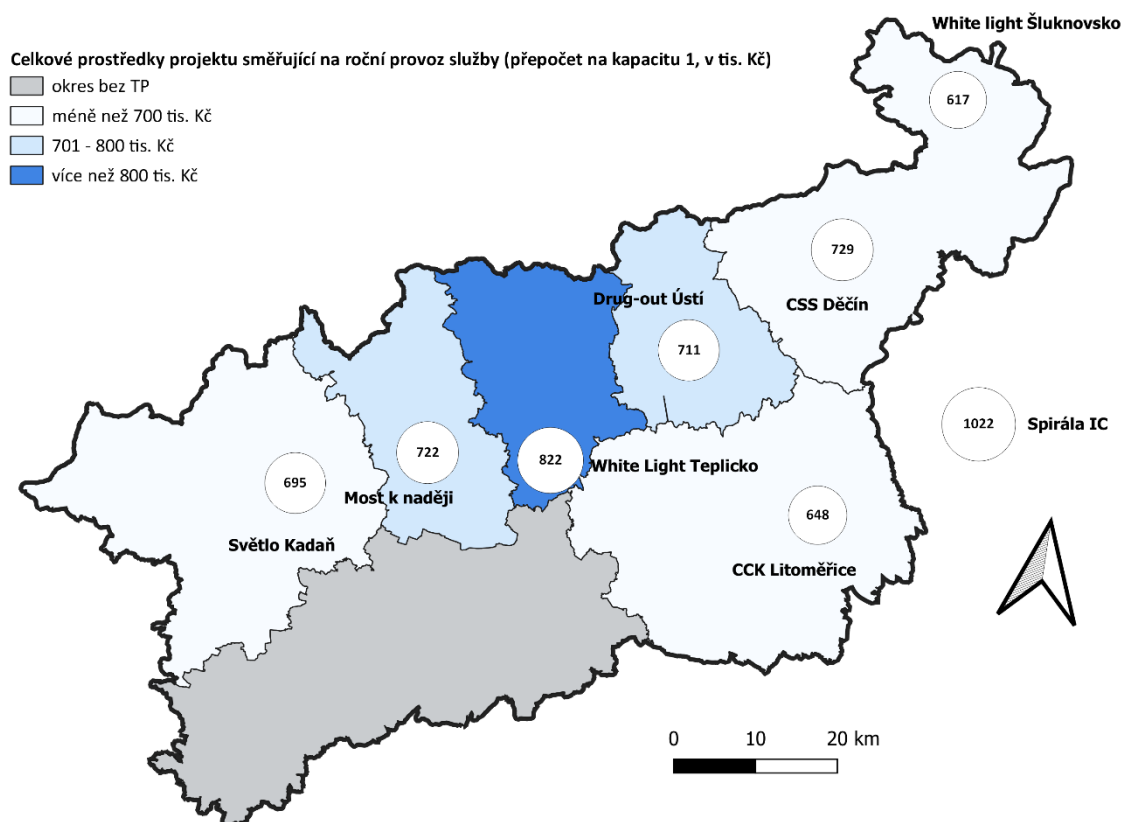
* uvedené služby ukončeny k prosinci 2018, resp. k lednu 2019

** u této služby došlo v průběhu podpory k navýšení kapacity

*** nově zařazená služba od roku 2019

Finanční efektivita podle okresů je uvedena na mapě níže.

Obrazek 4: Hodnota projektových prostředků směřující na roční zajištění služeb TP (přepočet na kapacitu 1)



Zdroj: vlastní šetření, dokumentace projektu, ArcČR, QGIS



Růst v efektivitě

Sledovat finanční efektivitu postupně od začátku fungování projektu není relevantní, neboť služby mohly každým rokem žádat o vyšší množství prostředků než v roce předchozím. Z toho důvodu se i finanční náročnost služeb rok od roku automaticky podle výše uvedeného propočtu zvyšovala. Nicméně vliv na zefektivnění služeb lze do jisté míry popsat kvalitativně – k tomu viz podrobněji odpověď na EO 4, kde zpracovatel popisuje, v jakých aspektech mohlo dojít na úrovni služeb ke zvýšení kvality.



Odpověď na EO 6: Je takto nastavené spektrum sociálních služeb tím nejlepším, nebo je potřeba jej nějak změnit/upravit?

Podobně jako u obdobných projektů zvolil krajský úřad podporu relativně různorodého spektra sociálních služeb. Výběr konkrétních druhů se odvíjel zejména od existence předchozí intenzivní spolupráce. Společným rysem podpořených preventivních služeb je, že ne všude jsou tyto služby kladně přijímány vzhledem k cílové skupině, s jakou pracují. Podpora přes projekt do jisté míry byla také vyjádřením, že Ústecký kraj důležitost těchto služeb vnímá. Dalším pozitivem je pak možnost podrobněji nahlédnout na fungování konkrétních služeb a vzájemně je tak porovnávat.

Uvedené sociální služby mají společné také to, že spolupracují s relativně širokým spektrem aktérů v lokalitě. Jejich podpora tedy do jisté míry ovlivňuje kvalitu práce dalších organizací a institucí v lokalitě pracujících s rodinami, dětmi či s lidmi na okraji společnosti.

Výběr uvedených služeb v projektu tedy považuje zpracovatel evaluace za dostatečně zdůvodněné. Spektrum takto podpořených služeb je přitom širší, neboť pro další obdobné projekty Ústecký kraj vybral zase jiné služby. Tato forma podpory tak nezůstala omezena pouze na SAS, TP a IC, ale bylo možné jí prostřednictvím dalších individuálních projektů aplikovat také např. na služby pobytového typu či služby zaměřené na práci s fyzicky a mentálně postiženými.

Zpětné hodnocení výběru sociálních služeb

Jak již bylo uvedeno u odpovědi na EO 2, výběr služeb SAS, TP a IC jako těch, které budou projektem podpořeny, vycházel z několika faktorů:

- již existující spolupráce s řadou SAS díky předchozímu projektu zaměřenému na sociálně vyloučené lokality
- fungující koordinace služeb TP díky pozici protidrogového koordinátora na kraji
- specifické postavení služby IC jako jedné celokrajsky působící organizace

Jedná se tedy o tři sociální služby s relativně odlišným zaměřením. Nepředstavovala tato skutečnost komplikaci při realizaci projektu?

Dle vyjádření realizačního týmu nikoliv. Pro všechny tři druhy služeb platila v zásadě stejná pravidla při poskytování dotace, personálního zajištění služby či způsobilosti výdajů. Nejzásadnější rozdíl byl v plnění indikátorů, kde SAS na rozdíl od ostatních musely plnit také indikátor 60000 Počet podpořených osob s podporou nad 40 hodin přímé práce. Tomuto indikátoru se ostatní dvě služby vyhnuly zejména proto, že v jejich případě se při spolupráci s klientem klade důraz na anonymitu.

Vzhledem k tomu, že naplňování indikátoru 60000 provázela nejnáročnější administrativní opatření (tj. evidence klientů a informací o nich, evidování přímé práce, určování, co je a co není přímá práce a pravidla, která při naplňování indikátoru je nutné dodržovat), metodická podpora ze strany realizačního týmu byla dominantně zaměřena právě na ni. Lze tedy říci, že podpora SAS musela být



v tomto ohledu intenzivnější; zatímco v případě TP a IC se řešily v zásadě jen finanční záležitosti a uznatelnost a neuznatelnost výdajů.

Dle vyjádření zástupců realizačního týmu přinesl projekt **možnost podrobněji nahlédnout do fungování podpořených služeb**, a to zejména díky kontrolním návštěvám. Vzhledem k tomu, že síť sociálních služeb v Ústeckém kraji je – v návaznosti na vysoký výskyt sociálně-patologických jevů – jedna z největších ze všech krajů, vnímá realizační tým nutnost se podrobněji zaměřit na existující rozdílnost v kvalitě služeb, která se ukázala jako skutečná.

V roce 2019 byly na jeden rok prostřednictvím projektu POSOSUK 4 podporovány služby sociální rehabilitace, od roku 2020 jsou přes projekt POSOSUK 3 podporovány azylové domy, osobní asistence, podpora samostatného bydlení a nyní také intervenční centrum, které na projekt přešlo z POSOSUK 2 od začátku roku 2020 (a přes POSOSUK 2 již není v tomto roce podporováno). Jedná se tedy o relativně různorodé služby, u nichž lze očekávat různé problémy, na které během realizace projektu narazí.

Zatímco u SAS se ukázalo, že naplnit 40 hodin přímé práce není tak jednoduché, jak bylo řadou služeb předpokládáno, u azylových domů podporovaných v POSOSUK 3 lze očekávat poměrně vysokou duplicitu klientů, kteří mezi azylovými domy v kraji cestují. Naopak u POSOSUK 2 duplicita klientů byla minimální.

Nabyté zkušenosti v projektu POSOSUK 2 mohly být zároveň využity v dalších projektech. Příkladem je např. zjištění, že některé tabulky, které byly v POSOSUK 2 vyplňovány (konkrétní informace o klientech) reálně realizační tým k ničemu nevyužije, proto byly v dalších projektech redukovány.

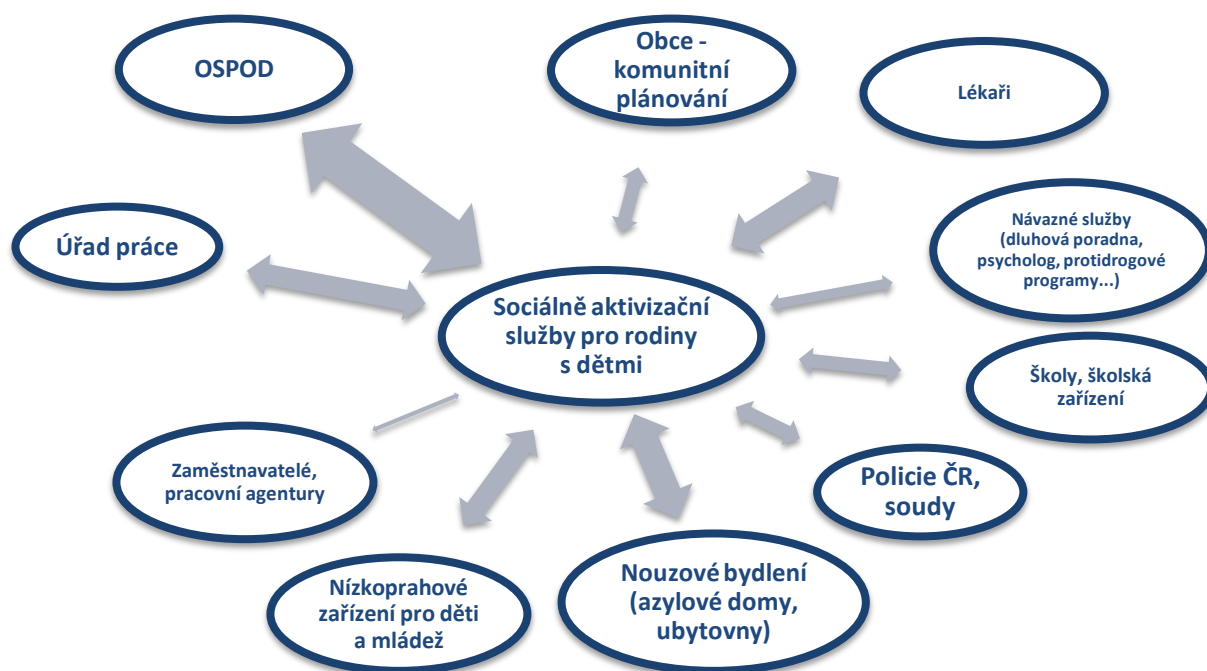
Společný rys vybraných služeb dle vyjádření jednoho z členů realizačního týmu je, že **se jedná o preventivní služby**, které pracují s ne úplně oblíbenou cílovou skupinou a ne všude jsou uvedené služby přijímány. V tomto ohledu bylo jejich zařazení do projektu také v jistém smyslu gestem, že kraj o uvedené služby zájem má a podporuje je. Ze strany služeb toto bylo vnímáno. Kromě financování, metodické podpory bylo službám poskytnuto vzdělávání, které dle vyjádření několika respondentů bylo kvalitně připravené a vedené zkušenými lektory.

Spolupráce služeb s dalšími subjekty

Podpořené služby se mezi sebou liší co do klíčových aktérů, s nimiž spolupracují. Pro každý druh služby byla analyzována také míra spolupráce s různými subjekty, službami a institucemi. Níže jsou představena zjištění pro každý druh služeb.

Sociálně aktivizační služby

Obrázek 5: Spolupracující subjekty se sociálně aktivizačními službami pro rodiny s dětmi



Zdroj: Případové studie

Naprostoj nejvýznamnější je pro fungování SAS spolupráce se s orgány sociálně-právní ochrany dětí. Ty na jedné straně „dodávají“ službě klienty, na straně druhé je možné společně koordinovat intervence do rodiny. Lze do jisté míry říci, že kvalita a intenzita spolupráce s místním OSPOD ovlivňuje vytíženost SAS v lokalitě.

Poměrně častá je spolupráce se službami nabízející nouzové bydlení, a to buď v rámci své organizace (pokud takové aktivity organizace poskytuje) nebo ve spolupráci s jinými poskytovateli. Obecně platí, že znalost situace v azylových domech i ubytovnách v okolí je ze strany pracovníků SAS poměrně vysoká, neboť s uvedenou záležitostí přicházejí často do kontaktu.

Významný podíl na činnosti SAS je vyhledávání lékařské péče, zejména pak dětských lékařů nebo zubařů, kterých je obecně v kraji nedostatek. Častou je také spolupráce se školami a zajišťování školní docházky. S lékaři a školami souvisí zkušenost některých služeb, že z kapacitních důvodů jsou děti klientů odmítány, ačkoliv je to tak někdy činěno pouze proto, že je ve škole obava z dítěte z problémové lokality (zkušenost např. u SAS Litoměřice).

Pokud má poskytovatel k dispozici nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, klienti SAS jsou často provázány s dětmi a mladistvými navštěvující tuto službu. Při vymáhání výživného se obvykle postupuje podáním trestního oznámení, proto dochází ke spolupráci s Policií ČR a soudy.

Spolupráce s obcemi v rámci komunitního plánování probíhá dle vyjádření většiny služeb standardně, liší se spíše intenzitou.

V grafu níže zástupci SAS hodnotili kvalitu spolupráce s jednotlivými aktéry. Ukazuje se, že relativně na dobré úrovni je se školami, školskými zařízeními, ale také ve většině případů s OSPOD. Spolupráci ne

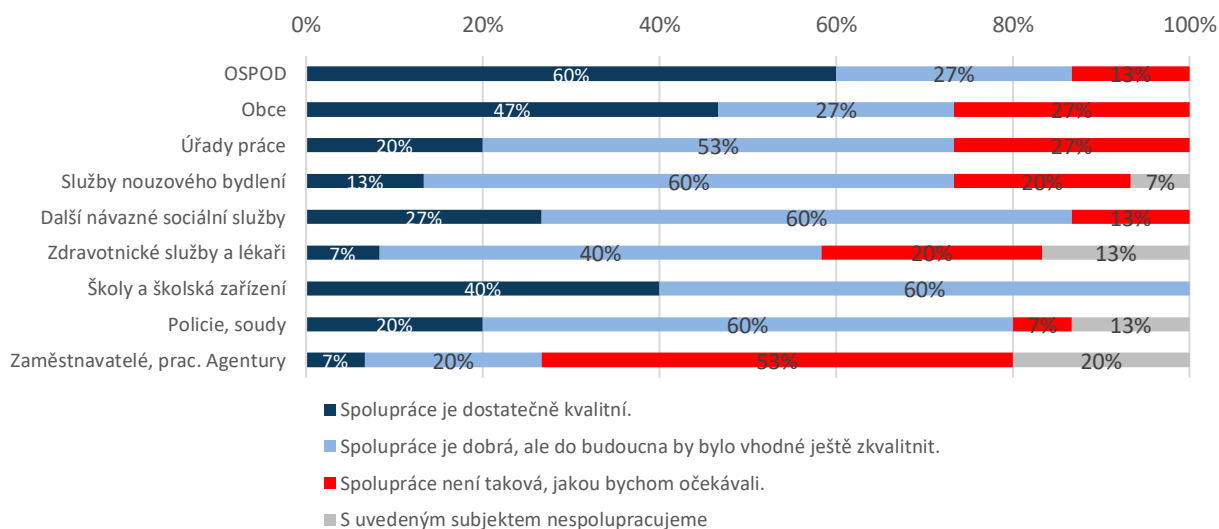


zcela podle očekávání je nejčastěji u zaměstnavatelů, několik respondentů nebylo spokojeno ani se spoluprací na úrovni obcí či s úřady práce. Z doprovodných komentářů hledali respondenti příčinu slabší spolupráce např.:

„Vysoká nezaměstnanost, složení obyvatelstva problematické, drahé nájem, mnoho čekajících na soud, přehlcené služby OSPOD, vysoká rasová nevraživost, to vše vede k obtížím ve spolupráci, nedostatek času na hlubší spolupráci, jiný úhel pohledu na problematiku a odlišná nenavazující zákonná úprava tomu taktéž nepříspívají.“ (Respondent ze SAS)

- v tom, že je služba považována za to, která pomáhá „problémovým“ osobám a celkově se v dané lokalitě ke službám SAS proto přistupuje opatrněji
- spolupráce s neziskovou organizací rovněž není pracovníky všech úřadů považována za vhodnou
- mezi neziskovými organizacemi může často docházet ke konkurenčním „náladám“, a z toho důvodu nemusí docházet ke spolupráci mezi návaznými službami
- spolupráce se zdravotnickými a návaznými službami může být nedostatečná také kvůli nízké kapacitě či nepůsobení v dané lokalitě. Platí to např. pro dětské zubaře či dětské psychology a psychiatry
- u nespolupráce s OSPOD může hrát roli jejich zahlcenost, tedy nedostatek času na hlubší spolupráci, či jiný úhel pohledu na problematiku.

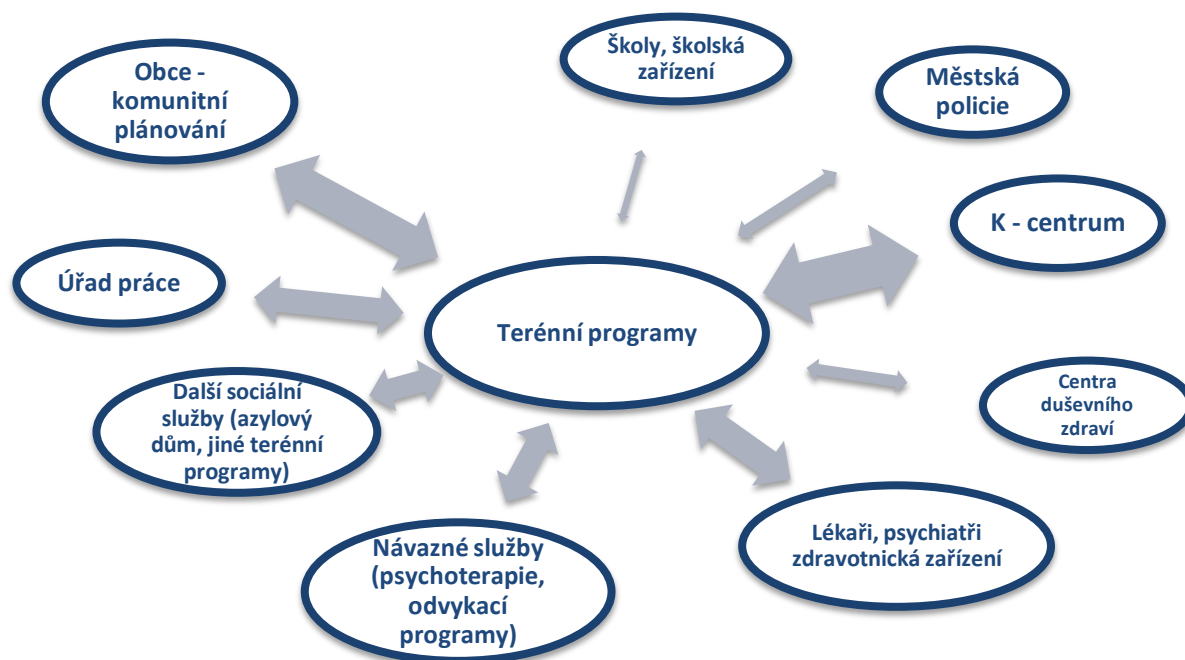
Graf 14: Hodnocení kvality spolupráce s dalšími aktéry v regionu ze strany zástupců SAS



Zdroj: Dotazníkové šetření 2020 (n = 15)

Terénní programy

Obrázek 6: Spolupracující subjekty s terénními programy



Zdroj: Případové studie

Terénní programy mají úzkou provázanost s další sociální službou – kontaktním centrem (K-centrum). Zatímco služba TP je soustředěna na snižování rizik při užívání návykových látek, K-centrum je určeno zejména pro klienty, kteří vyhledávají hlubší poradenství a řešení svého stavu. Je tedy obvyklé, že nemalá část klientů K-centra byla poprvé kontaktovaná terénními pracovníky TP. Dle odhadu pracovníků TP Chomutov je přibližně se přibližně 50 – 60 % klientů TP dříve či později dostane do kontaktu s K-centrem.

Další velkou skupinu představují návazné služby, které jsou klienty vyhledávány a pracovníci TP jim kontakt zprostředkovávají. Jedná se na jedné straně o lékařská a zdravotnická zařízení a dále o návazné služby psychoterapie, psychologie nebo přímo programy léčby (např. terapeutické komunity).

Třetí samostatnou skupinou je relativně úzká spolupráce s obcemi, což je do jisté míry rozdíl od SAS, kde tato spolupráce není tak typická. TP aktivně komunikuje s představiteli obce, kde působí nebo kde má zájem působit, a to z důvodu přijetí ze strany obce a z důvodu zajištění podpory. Tato spolupráce navazuje na komunitní plánování, kterého se služby TP v obcích obvykle aktivně účastní.

Z dalších institucí se pak jedná o úřady práce (vyřizování dávek sociální podpory), městská policie (např. při lokalizaci injekčních stříkaček ve veřejných prostorech) či školy (preventivní programy). Z dalších sociálních služeb se jedná o azylové domy, noclehárny či terénní programy zaměřené na jinou cílovou skupinu (např. na osoby bez domova).

Navštívené služby se shodují v tom, že v kraji je kritický nedostatek psychiatrů a psychoterapeutů. Podpora pro osoby s psychiatrickými diagnózami (kterých je mezi drogově závislými relativně velké množství) je doposud nedostatečná, pracovníci ve většině lokalit nemají k dispozici další službu, s níž



by mohli klienta společně řešit. Výjimkou je přítomnost center duševního zdraví a jejich terénních týmů, s nimiž pracovníci TP úzce spolupracují při podpoře některých klientů.

Spokojenost se spoluprací je pak vyhodnocena v níže uvedeném grafu. Z obcemi i s dalšími návaznými službami je hodnocena v zásadě kladně. Nejmenší spokojenost je se zdravotnickými zařízeními a lékaři, někteří respondenti vnímají jako nedostatečnou i spolupráci s dalšími aktéry jako úřad práce nebo centra duševního zdraví. Za hlavní důvody je považováno:

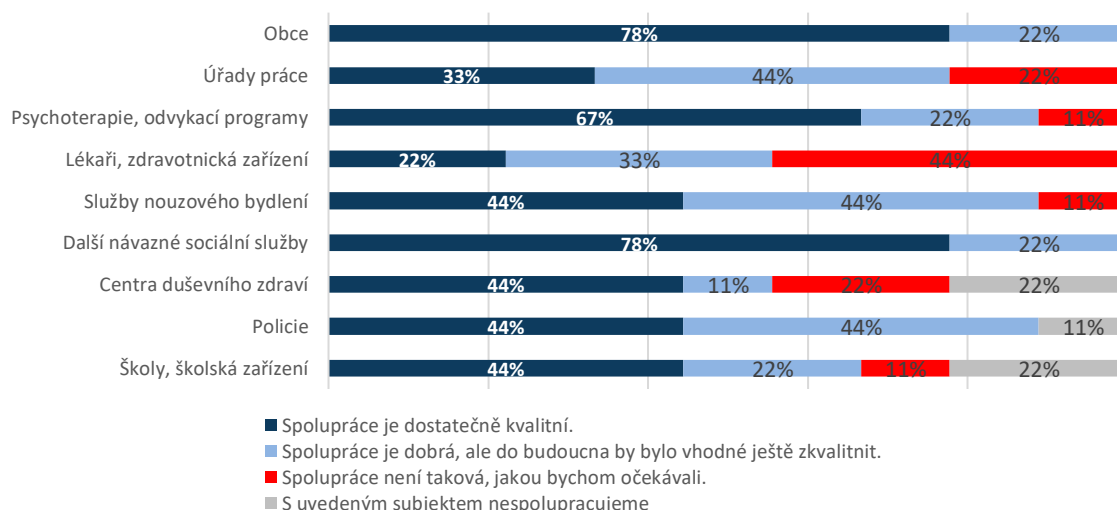
„Setkáváme se s tím, že často záleží v sociálních službách i na úřadech na konkrétním pracovníkovi, jak bude spolupráce hladká. Jeden pracovník mluví o tom, že to není možné takto uskutečnit, druhý je ochoten spolupracovat. Určitě by se mělo zapracovat na lepším propojení služeb, jak z naší strany, tak ze strany dalších subjektů.“
(Respondent z TP)

- zaplněné kapacity lékařů či přímo neochota přijímat klienty ze služby
- personálně poddimenzovaná centra duševního zdraví či další obdobné služby pracující s duševně nemocnými
- neexistence návazných služeb v lokalitě (např. na Teplicku nejsou služby nouzového bydlení)
- klienti služby nesplňují kritéria pro přijetí do jiných služeb
- všeobecně nízká informovanost o činnosti služby a neochota spolupracovat s neziskovými organizacemi v některých lokalitách a u některých lidí
- v případě úřadů práce mají pracovníci služeb

zkušenosti s neetickým jednáním pracovníků či přímo s jednáním porušujícím zákon (odmítnout přijmout žádost hmotné nouze, odmítnutí vydání formuláře žádosti), což je dáno relativně vysokou kompetencí umožňující jen na základě podezření z neoprávněného čerpání dávky zastavit

- příliš direktivní přístup některých subjektů vůči klientům (např. policie)

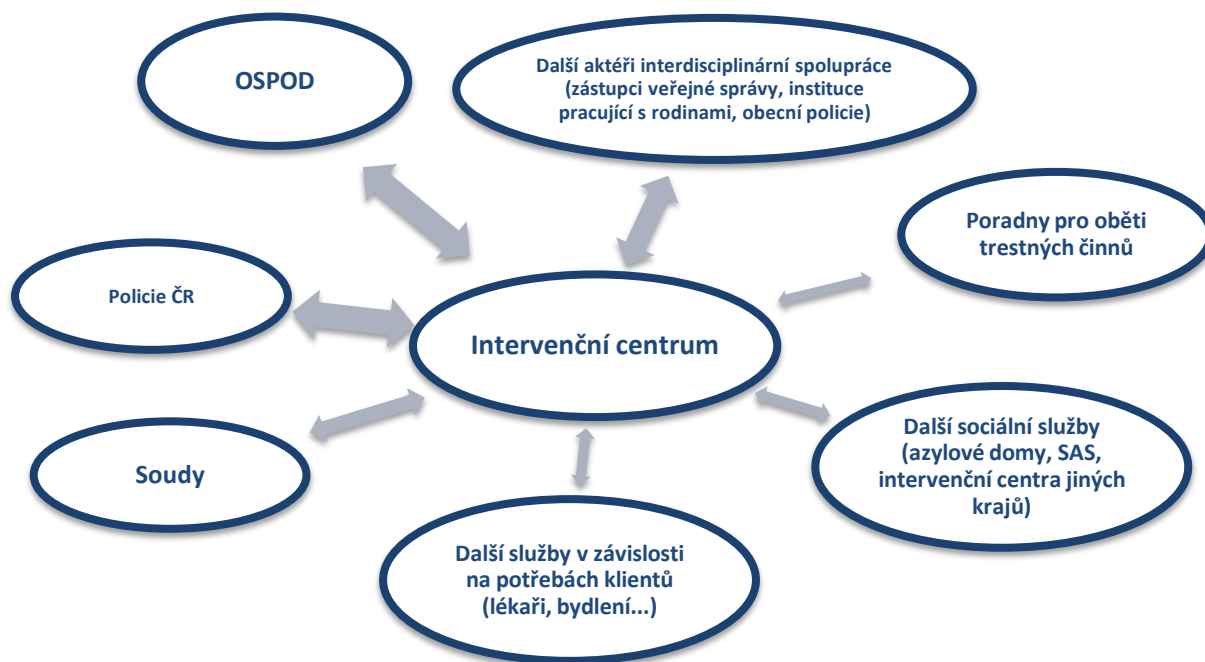
Graf 15: Hodnocení kvality spolupráce s dalšími aktéry v regionu ze strany zástupců TP



Zdroj: Dotazníkové šetření 2020 (n = 9)

Intervenční centrum

Obrázek 7: Spolupracující subjekty s intervenčním centrem



Zdroj: Případové studie

Struktura spolupracujících subjektů pro IC má specifickou podobu danou širší agendou, než je pouze podpora konkrétních klientů v souvislosti s institutem vykazání a dalšími projevy domácího násilí. Mimo to se jedná zejména o koordinaci interdisciplinárních týmů na úrovni jednotlivých měst. Spolupracuje se tedy se zástupci veřejné správy, poradnami pro oběti trestných činů, službami pracujícími s rodinami, Policií ČR i obecní/městskou policií a společně se koordinuje aktivita v boji proti domácímu násilí.

Dvě nejvíce navázané instituce jsou pak Policie ČR a OSPOD v případech domácího násilí a institutu vykazání osob. S tím také souvisí činnost soudů, kde IC zastupuje oběti.

Z výše uvedeného vyplývá, že podpořené sociální služby vytvářejí relativně širokou síť spolupracujících aktérů v území. Podpořením těchto sociálních služeb tedy nepřímo dochází také k ovlivnění činnosti uvedených aktérů.



Odpověď na EO 8 a EO 9: Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly? Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?

Projekt přinesl celou řadu dopadů pro jednotlivé klíčové aktéry. Mezi nejdůležitější lze řadit víceletou finanční a personální stabilizaci sociálních služeb, zvýšení kapacity a územní působnosti u řady z nich, dostatek prostředků na mzdy a nákupy pomůcek a nástrojů potřebných pro službu.

Klienti služeb častěji pracují s jedním konkrétním pracovníkem (díky stabilnímu týmu) a v případě SAS se u některých služeb hlouběji řeší klientova situace (vzhledem k nutnosti naplnit limit 40 hodin přímé práce).

Kromě zvýšené administrativní náročnosti lze vysledovat několik negativ, které s sebou účast v projektu nese, v konečném důsledku ale výrazně převažují klady projektu a fakt, že projektem došlo alespoň na dobu jeho implementace k vyřešení klíčových problémů při poskytování vybraných sociálních služeb. I z toho důvodu je projekt vnímán jako užitečný, a to jak ze strany poskytovatelů, tak ze strany realizačního týmu.

EO 8 a EO 9 jsou zodpovídaný společně, neboť hodnocení užitečnosti je úzce spjato s tím, jakých dopadů projekt dosáhl.

Dopady na poskytovatele sociálních služeb

Dopady na poskytovatele služeb jsou podrobně popsány v odpovědi na EO 4. Patří mezi ně:

- **stabilizace příjmů sociálních služeb na více než tři roky;** čas a energie, které poskytovatelé musí každoročně vkládat do shánění finančních prostředků, mohla být nyní využita jinak. U některých služeb byl tak prostor využit k rozvoji kvalitativních aspektů jako např. standardů kvality. U jiných zase byla zvýšena investiční aktivita, tedy z dalších prostředků byly ve větší míře nakupovány kancelářské potřeby, byly opravovány prostory, kde služba působí, byly nakoupeny další pomůcky pro práci s klienty nebo byly pořízeny kvalitnější propagační materiály určené potenciálním klientům služby.
- **zvýšené odměňování pracovníků sociálních služeb** přineslo u řady poskytovatelů stabilnější personální prostředí; nedocházelo k tak velké fluktuaci pracovníků, jako v minulých letech. Zvýšené odměňování bylo způsobené zejména tím, že byly nastavené dostatečně vysoké mzdové limity pro podpořené služby – zvýšené odměňování se tedy neprojevovalo na krácení provozních nákladů, což je běžně pro standardní financování z velkého dotačního programu.
- **změna ve způsobu evidence práce** způsobena jednak povinností vést indikátory v požadované podobě (v případě SAS např. nově zavedená evidence hodin přímé práce). U některých služeb došlo k úpravě evidence i díky doporučením vzešlých z kontrolních návštěv pracovníků kraje do sociální služby. Služby zároveň získaly o své činnosti nová data, která dříve neměly (např. zjištění, jak velký podíl práce s klientem je práce nepřímá).



- **zvýšená kapacita a rozšířená územní působnost některých služeb** vedla k vyššímu počtu klientů, s nimiž je v některých lokalitách pracováno.

Dopady na síť sociálních služeb

Na úrovni sítě sociálních služeb vedla realizace projektu k tomu, že

- **došlo k dalšímu propojení služeb TP a SAS mezi sebou.** Zatímco v případě TP vzájemná spolupráce fungovala již před projektem a nyní byla pouze prohloubena, v případě SAS se jednalo o první zkušenost, kdy se jednotlivé služby společně setkávaly na krajském úřadě a vyměňovaly si zkušenosti s projektem, ale neformálně též zkušenosti mimo něj.
- **propojení podpořených služeb s pracovníky krajského úřadu,** které bylo dáno potřebou intenzivně komunikovat záležitosti spojené s projektem. Pracovníci kraje se díky tomu nyní znají s pracovníky podpořených služeb více než v případě ostatních sociálních služeb podporovaných standardně z velkého dotačního programu, kde intenzita komunikace není tak vysoká.
- **poskytování vzdělávání pro pracovníky podpořených služeb,** které bylo z projektu hrazené a poskytovatele tak mohli zadarmo využít nabídku na zvyšování kompetencí. Pracovníci sociálních služeb se navíc díky vzdělávání mohli častěji scházet a mohlo tak docházet k dalšími neformálnímu sdílení zkušeností.
- projekt dle vyjádření členů realizačního týmu neměl možnost ovlivnit, aby v síti sociálních služeb zůstaly jen služby kvalitní. Během projektu sice skončily dvě služby, u jedné však šlo pouze o administrativní sloučení s jinou a u druhé došlo k rozpadu pracovního týmu.

Dopady na cílové skupiny – klienty sociálních služeb

Na klienty podpořených sociálních služeb měl projekt vliv nepřímý. Ačkoliv projekt jako takový neměl za cíl zvýšit kvalitu práce s klientem, svými podmínkami v některých případech kvalitativní změnu nakonec skutečně přinesl. Níže jsou uvedeny dopady, které někteří poskytovatelé uvedli:

- **prohloubení práce s klientem a spolupráce na řešení širšího spektra potřeb,** což bylo způsobeno povinností naplnit 40 hodin přímé práce u klientů SAS
- **s klientem dlouhodobě spolupracuje jeden pracovník služby,** což je dáno sníženou obměnou personálu služby
- **zvýšením kapacity a rozšířením územní působnosti služeb mohlo být kontaktováno více klientů a v nových lokalitách**

Dopady na realizační tým – krajský úřad

Realizační tým reflektoval zejména nově nabyté zkušenosti. Patří mezi ně:

- **možnost hlouběji nahlédnout na fungování jednotlivých služeb a možnost srovnávat služby mezi sebou,** což bylo umožněno zejména díky kontrolním návštěvám a možnostmi nahlížet do dokumentace



- s tím souvisí **získané poznatky k hodnocení kvality**. Realizační tým dle svého vyjádření poznal služby, kde je kvalita práce opravdu vysoká, ale také služby, které v tomto ohledu spíše zklamaly. V rámci projektu ale nebylo možné tuto kvalitu adekvátně vyhodnotit a na to navázat finanční hodnocení.
- **zkušenost s víceletým financováním**, která se ukazuje jako kladná, ačkoliv podle některých je doba 4 let již příliš dlouhá a služby budou mít po takové době problém s návratem do standardních kolejí – tedy jednoletého financování a zejména mnohem menšího množství prostředků, než umožňoval projekt.
- **zkušenost s administrativou**. Ukázalo se, že některé původně nastavené administrativní povinnosti (evidence informací o podpořených osobách) se ukázaly jako nepotřebné a realizačním týmem nijak nevyužívané. Nebo u některých dokumentů se ukázalo, že existuje jednodušší a přehlednější forma pro jejich evidenci. Pro další projekty byly tyto zkušenosti využity.

Celkový přehled dopadů

„Jako **negativa** samozřejmě **administrativa**, a to jak **zvýšená**, tak celkově je projekt nastaven dost plošně pro všechny možné služby, což může znevažovat účinnost pomoci. **Pozitiva** samozřejmě v **jistotě financování**, **statistický přehled**; díky požadavkům projektu jsme si začali více všímat širších informací o uživateli, jako např. **stupeň vzdělání**.“ (Pracovník SAS)

Dopady jsou shrnuti na obrázku na následující straně níže. Vedle pozitivních dopadů uvádíme také dopady spíše negativního rázu. Patří mezi ně:

- Nastavení 40 hodinového limitu přímé práce u indikátoru počet podpořených osob s sebou nesl řadu komplikací. Dodržování takto určeného limitu přímé práce nemá v konečném důsledku žádné opodstatnění a pro služby bylo spíše zatěžující. Doporučeno bylo u obdobných projektů pracovat spíše s hodnotou 20 hodin přímé práce, která je dle řady pracovníků služeb relevantnější.
- Skutečnost, že 40hodinový limit v některých případech mohl vést k tomu, že byla uměle prodlužovaná spolupráce s klientem, ačkoliv to již nebylo třeba. Mohla tak být uměle zvyšována závislost klienta na službě. Tato skutečnost nebyla zaznamenána u žádné konkrétní služby, řada respondentů ale potvrdila, že se s tímto „pokušením uměle prodlužovat spolupráci“ musí vnitřně vypořádávat.
- V případě organizace, která poskytuje více služeb, byly zvýšené prostředky na mzdy problematické v tom smyslu, že výrazně odlišovaly ohodnocení pracovníků SAS od ostatních. S tím souvisí také skutečnost, že po skončení projektu bude služba nucena ohodnocení pracovníků znovu snížit a zvýšit tak riziko nespokojenosti a odchodu pracovníků po skončení projektu. Řada organizací proto z důvodu zachování personální politiky nežádala o prostředky v plné výši. Vzhledem k pomalému čerpání prostředků však byly služby motivovány krajem k tomu čerpat více, a většina služeb tak nakonec zažádala prostředky v plné výši. Pro organizace to znamenalo, že musely nalézt způsob, jak uvedenou situaci v rámci organizace obhájit u ostatních služeb. Lze ale říci, že projekt měl vliv na řízení personální politiky uvnitř větších organizací.
- Zvýšená administrativa zejména u vedoucích pracovníků SAS, kteří museli vyplňovat informace o podpořených klientech a vést tuto evidenci pro potřebu projektu, samostatně od ostatní

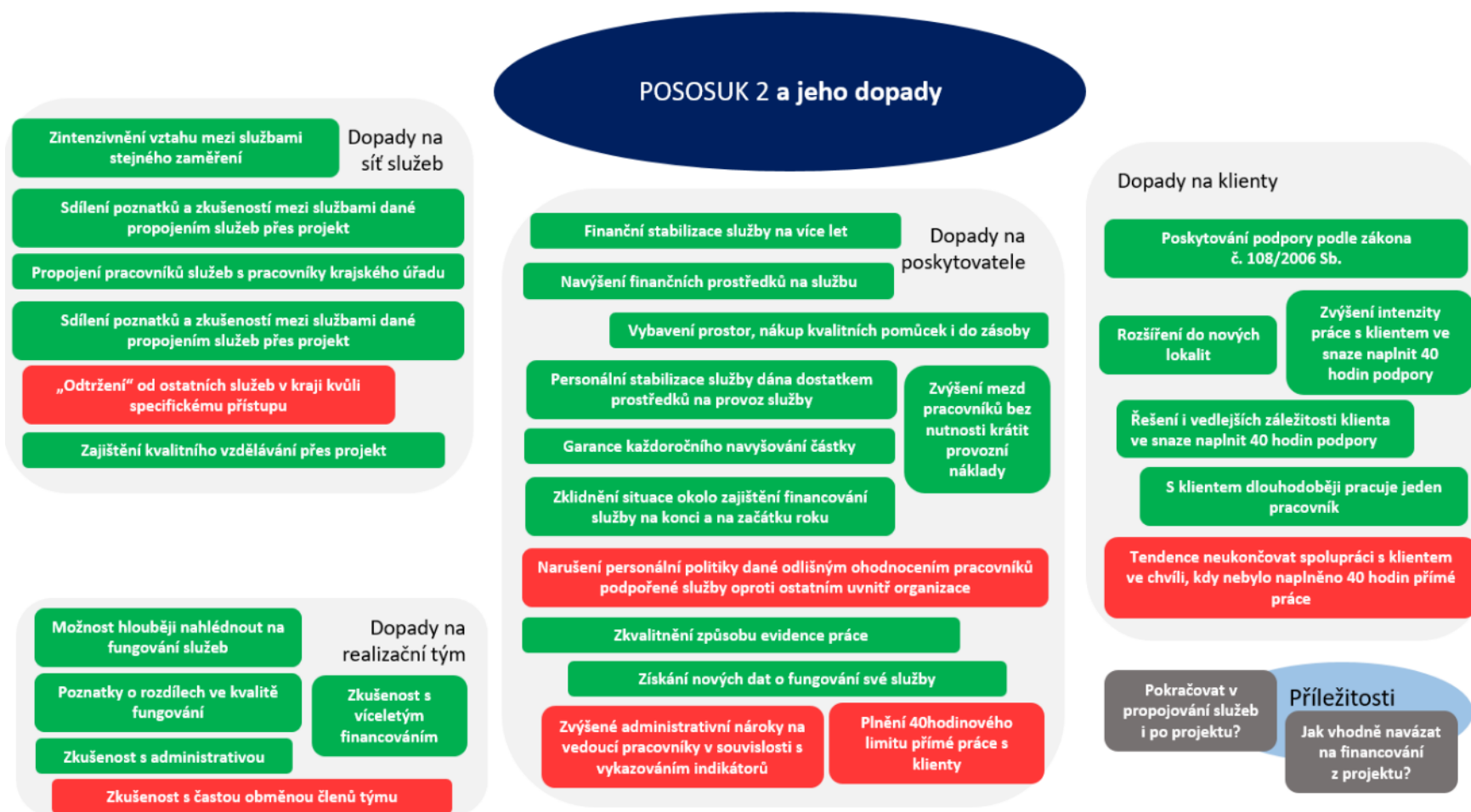


administrativy a od ostatního výkaznictví např. pro jiné donátory. Doporučení ke zlepšení konkrétních administrativních opatření je uvedena v příloze zprávy.

- S podpořenými službami bylo intenzivněji komunikováno, na druhou stranu došlo k tomu, že byly vyňaty ze skupiny ostatních poskytovatelů a služeb. Zejména pro větší organizace s více službami to znamenalo, že musely udržovat specifický komunikační kanál pro služby podpořené v projektu a v konečném důsledku řešily úplně jiné problémy, než ostatní služby.
- Řada služeb se obává návratu ke standardnímu financování, které je opět jen na roční bázi a výše prostředků je podstatně menší. V tomto ohledu je řadou respondentů projekt vnímán jako pilotáž víceletého financování, které by se do budoucna mělo stát standardem.
- V případě realizačního týmu bylo zejména v první polovině implementace problematické, že tým nebyl kompletní a že se lidé často obměňovali. Ve druhé polovině implementace se však již situace stabilizovala a tým je již více než 1,5 roku stále stejný.



Obrázek 8: Shrnutí dosažených dopadů vnímaných klíčovými aktéry projektu



Zdroj: šetření evaluace



Odpověď na EO 10: Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná? A jak to bylo ověřeno?

V níže uvedené tabulce je uveden přehled nejdůležitějších doporučení, která vychází z výše uvedených zjištění evaluace projektu POSOUK 2.

Tabulka 16: Navržená doporučení

Číslo	Název doporučení	Popis situace	Návrh doporučení
Doporučení zaměřená na procesní nastavení obdobných projektů na úrovni kraje/MPSV			
1	Na začátku realizace projektu klást vyšší prioritu personálnímu obsazení plánovaných pozic realizačního týmu	V hodnoceném projektu se projevila absence obsazení některých pozic a častá fluktuace osob v rámci projektového týmu v prvních dvou letech implementace. Tento stav se projevil např. v rámci posunutí harmonogramu pro realizaci klíčové aktivity evaluace či v rámci hodnocení některých z poskytovatelů.	Doporučujeme při přípravě podobných projektů v budoucnu v rámci analýzy rizik projektu věnovat pozornost i rizikům spojeným s neobsazením konkrétních pozic v rámci projektového týmu. V návaznosti na tato rizika se ukazuje jako praktické předem jasně definovat činnosti jednotlivých členů týmu a také určit, kdo bude zastupovat roli člena týmu v situacích, kdy daná pozice nebude v danou chvíli obsazena.
2	Inspirovat se dobrou praxí při přípravě aktivity Vzdělávání	Prostřednictvím nově přidáné aktivity na vzdělávání získali poskytovatelé možnost podpořit rozvoj kompetencí u svých pracovníků. Se strany podpořených služeb zaznává pochvala za způsob komunikace při přípravě aktivity směrem k realizačnímu týmu. Poskytovatelé mohli přes email navrhnout seznam témat a doporučovat lektory ze své zkušenosti. Na metodickém setkání pak byla vybrána nejvíce podporovaná témata.	Doporučujeme, aby dobrá praxe při přípravě aktivity na vzdělávací kurzy sloužila jako inspirace při přípravě obdobných aktivit v budoucnu , tzn. témata kurzů vybírat v úzké součinnosti s poskytovateli, a využít také jejich zkušenosti s konkrétními lektory.
3	Zajistit povinné zapojení sociálních služeb do projektu	V rámci projektu bylo umožněno některým službám (které mohly být financovány z projektu) získat podporu v rámci dotačního řízení kraje mimo tento Projekt. Služby tedy vstupovaly do projektu zcela dobrovolně, a pokud se rozhodly nečerpat tuto podporu, bylo jim zajištěno alternativní financování fungování. Toto nastavení může	Doporučujeme zajistit povinnost sociálních služeb, které jsou v rámci projektu podporovány, žádat o podporu z tohoto finančního zdroje. Resp. odstranit možnosti služeb získat financování z alternativního zdroje.



		vést k narušení procesu plánování čerpání nákladů Projektu.	
4	Využít poznatky z případových studií pro budoucí zjednodušení některých procesů pro další projekty obdobného zaměření	Případové studie umožnily získat přehled o administrativních požadavcích, které dle vyjádření služeb lze dělat jinak či lépe.	Krajský úřad ÚK či zejména samotné MPSV může využít výše uvedené poznatky k tomu, aby byly některé úkony zjednodušeny, opraveny či alespoň vysvětleny pro další programové období . Jedná se např. o úpravu uznatelnosti některých nákladů, definice monitorovacích indikátorů nebo úpravy požadavků na podobu výúčtovacích dokladů. Podrobněji viz přehled administrativních doporučení v příloze zprávy, část Administrativa projektu.
5	Zvážit úpravu nastavení při počítání podpořených osob v sociálních službách	Šetření zjistilo, že naplňování indikátoru Počet podpořených osob má řadu omezení. Mezi ty největší patří samotný princip naplnit 40 hodin přímé práce, což je většinou SAS považováno za příliš vysokou a nic nevypovídající hodnotu. Druhým omezením je pak riziko, že daný klient nebude služeb započítán proto, že již byl vykázán u jiné služby – není umožněno uznávat duplicitní klienty.	Zatímco v případě nastavení 40hodinového limitu je zodpovědnost na úrovni Řídicího orgánu (a je tedy na něm zvážit, zda tento limit primárně užívaný pro aktivity vzdělávacího charakteru je vhodné používat i u sociálních služeb), v případě duplicity klientů doporučujeme, aby kraj směrem k podporovaným službám duplicitu klientů (mezi různými službami) uznával , a to i přesto, že on sám duplicitní klienty směrem k Řídicímu orgánu projektu uznávat nemůže. Takto činí některé jiné kraje, tímto nastavením navíc dojde ke zjednodušení administrativy spojené s projektem. Je pouze nutné vhodně nastavit cílové hodnoty indikátorů jak na úrovni kraje, tak na úrovni služeb, aby i přes duplicitu bylo cílových hodnot dosahováno.
Doporučení zaměřená na další spolupráci s poskytovateli sociálních služeb a rozvoj kvality služeb v regionu			
6	Včasné informovat poskytovatele o dalším financování po skončení projektu	Jako největší obava byla u většiny služeb uvedena nejistota, která nastane po skončení financování z projektu.	Ačkoliv je skončení projektu i na základě jeho prodloužení ještě relativně daleko, je vhodné doporučit KÚ, aby návrat služeb ke standardnímu financování přes dotační programy kraje uceleně a včas komunikoval s uvedenými službami . Vzhledem k tomu, že podávání žádostí na další rok se obvykle děje na podzim, je vhodné, aby nejdůležitější informace dostaly služby již v létě tohoto roku.



6	Zvážit další setkávání služeb SAS i po projektu	Zejména služby SAS měly možnost díky projektu poprvé na krajské úrovni sdílet své zkušenosti s dalšími organizacemi a koordinovat společný postup při plnění podmínek projektu.	Zpracovatel evaluace vnímá, že ze strany služeb SAS i TP je ochota ke vzájemné spolupráci a sdílení i po skončení projektu. Doporučujeme proto podpořit síťování těchto druhů služeb, ať už realizací konkrétních programů či minimálně poskytnutím prostor či platformy, kde si tyto služby mohou na krajské úrovni vyměňovat své zkušenosti. Příkladem dobré praxe je např. jednou ročně víkendové setkání pracovníků kraje a pracovníků služeb SAS, NZDM a orgánů SPOD pořádané Libereckým krajem realizované díky systémovému projektu realizovanému z prostředků ESF.
7	Využít poznatky z kontrolních návštěv v sociálních službách při přípravě karet sociálních služeb.	Díky projektu bylo možné nahlédnout do toho, jak služby pracují s klienty a jak svoje aktivity evidují. Bylo tak možné zaznamenat výrazné rozdíly v kvalitě služeb. V současné době nicméně neexistuje možnost, aby bylo možné toto zjištění nějak projevit ve výběru či dokonce „vyloučení“ služby ze základní sítě kraje. To bude reálné až při zavedení karet sociálních služeb, pomocí kterých kraj v budoucnu plánuje sjednocovat kvalitu služeb a disponovat metodikou, podle které může kvalitu služby objektivně vyhodnotit.	Doporučujeme, aby zkušenosti z kontrolních návštěv byly zpracovány do podoby anonymizovaných příkladů dobré a špatné praxe a využívány k propagačním účelům při zavádění karet sociálních služeb a tam, kde dosud nepanuje jasná podpora pro uvedenou formu hodnocení kvality.
8	Využít detailní data o využívání podpořených služeb ke vzájemnému porovnávání	Díky projektu disponuje realizační tým relativně podrobnou databází o množství klientů služby a intenzitě jejich podpory. Prostřednictvím evaluace byly tyto údaje využity k základnímu srovnání mezi podpořenými službami, byly tak zjištěny relativně velké rozdíly v intenzitě aktivity v přepočtu na jednotku kapacity.	Doporučujeme, aby Ústecký kraj využil získané údaje k realizaci podrobnější analýzy, která si dá za cíl odhalit faktory, podle nichž se fungování služeb a naplňování indikátorů mezi sebou odlišuje. Díky tomu mohou být podrobněji zmapovány jak rozdíly ve finanční náročnosti služeb, tak rozdíly v tom, jak se s klienty pracuje (např. u služby s méně vykázanými klienty se může ukázat, že v jejím případě se pracuje s klienty kvalitněji než u služby, která vykazuje klientů více). Uvedené poznatky mohou přispět k vhodnému nastavení metriky pro hodnocení kvality sociálních služeb v kraji. Zároveň je může být objektivně posouzeno, proč nebyly v případě některých služeb naplněny indikátory v dostatečné výši.
9	Analýza a zajištění zdravotnických služeb a služeb pro osoby s psychiatrickými diagnózami na území kraje	Analýza spolupracujících subjektů ukázala, že na území kraje jsou problematické kapacity dětských lékařů, zubařů nebo subjektů zabývajících se osobami s psychiatrickými diagnózami.	V rámci svých kompetencí může v uvedených záležitostech krajský úřad do jisté míry ovlivnit situaci. Doporučujeme proto se v dalším období na uvedené nedostatky zaměřit a zařadit jejich nápravu do svých strategických priorit. Dle vyjádření pracovníků kraje v této oblasti již určitá opatření probíhají (např. poskytováním grantů, kterými studenti zavazují výkonem



			své profese v dané oblasti po určitou dobu od ukončení studia)
10	Podpořit služby ve spolufinancování	Některé ze služeb deklarují obavy při zajištění spolufinancování.	V tomto ohledu může krajský úřad přispět minimálně pozitivní motivací obcí a měst na svém území k podpoře uvedených služeb. Projekt POSOSUK 2 může být brán jako zdroj příkladů dobré praxe, které mohou být využity při propagaci aktivit uvedených služeb a zdůrazňování jejich potřeby.
Doporučení směřující na legislativu			
11	Legislativní uchopení služeb SAS	Případové studie přinesly otevření diskuse nad omezeními, s nimiž se služby SAS musí vypořádávat. Jedná se zejména o otázku asistovaného styku jako aktivity, která nepatří mezi základní činnosti služby, nebo ukotvení podávání potravinové pomoci.	Ačkoliv se jedná o problematiku na úrovni státu, neznamená to, že v tomto případě nemůže ať krajský úřad nebo jím podporované služby činit kroky potřebné k vyřešení uvedených záležitostí. Zmíněné subjekty mohou i nadále vytvářet dlouhodobý tlak a soustavně upozorňovat na problémy, které neucelené vymezení činností služby způsobuje.

Zdroj: evaluace projektu



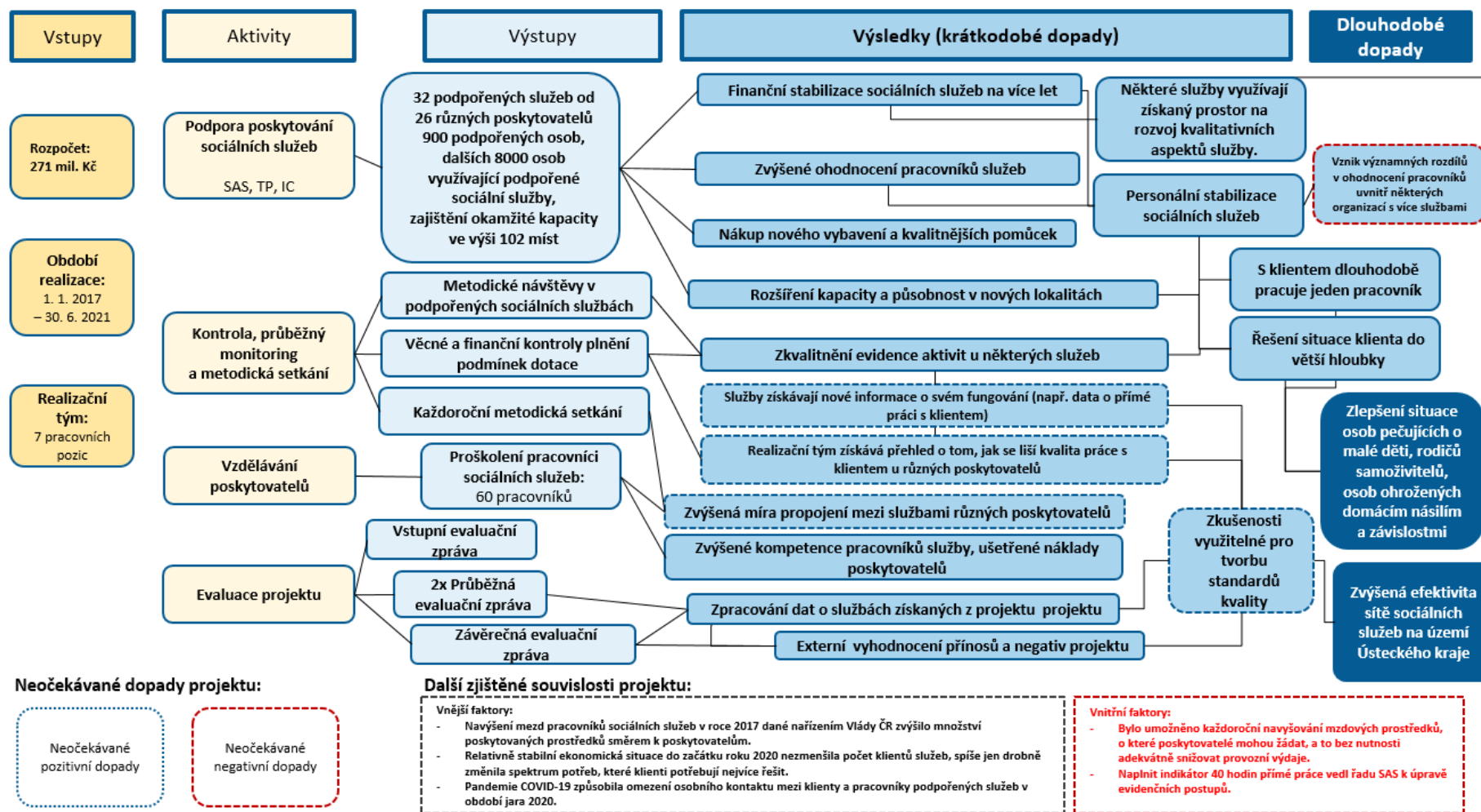
4 Aktualizace teorie změny

S využitím všech výše uvedených znalostí zde na závěr představujeme aktualizovanou teorii změny, která prezentuje to, čeho projekt svoji implementací dosáhl. Dopady projektu jsou zaznamenány především na krátkodobé úrovni, tzn. na úrovni, která je ohraničena obdobím implementace projektu – můžeme tedy mluvit o výsledcích. Většina těchto výsledků pomine spolu se skončením projektu. Lze však říci, že tyto krátkodobé výsledky přispěly v dlouhodobém horizontu k tomu, že v Ústeckém kraji došlo ke zlepšení situace osob ohrožených sociálním vyloučením (větší kapacita služeb, více obsluhovaných lokalit) a zvýšila se také efektivita v rámci krajské sítě sociálních služeb (doporučení vzešlá z kontrolních návštěv, analýzy evaluačního šetření, kvalitnější sběr dat o aktivitách uvnitř služby).

Projekt tedy dosáhl toho, co zamýšlel. Využitím doporučení uvedených v této zprávě je možné zajistit, aby výstupy a výsledky projektu našly ve větší míře využití i po jeho skončení.



Obrázek 9: Aktualizovaná verze teorie změny s využitím poznatků získaných z evaluace



Zdroj: šetření evaluace



5 Seznam použitých zdrojů

Dokumentace týkající se hodnoceného projektu:

- Projektový záměr
- Žádost o podporu
- Poklady k dotačnímu řízení na financování sociálních služeb
- Usnesení Rady a Zastupitelstva Ústeckého kraje v záležitostech hodnoceného Projektu
- Zprávy o realizaci a Žádosti o platbu
- Žádosti o změnu
- Monitorovací zprávy podpořených služeb
- Protokoly z kontrolních návštěv
- Přehled plnění monitorovacích indikátorů a přehled financování
- Smlouvy s dodavateli služeb včetně Dodatků

Další dokumenty:

- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na období 2016 – 2018
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na období 2019 – 2021
- Akční plány rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na jednotlivé roky
- Další doprovodné dokumenty týkající se plánování sociálních služeb v Ústeckém kraji (např. zápisy ze setkání s poskytovateli)
- Metodika pro sebeevaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014 – 2020
- Výzva k předložení žádosti o podporu 03_15_005
- Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OP Zaměstnanost 2014 – 2020

Vlastní šetření:

- Záznamy rozhovorů s klíčovými aktéry
- Výroční zprávy poskytovatelů
- Kazuistiky vybraných služeb

Další zdroje

- Český statistický úřad: Statistiky nezaměstnanosti a výdaje na sociální zabezpečení 2014 – 2019
- Otevřená společnost: Mapa exekucí 2016 – 2018
- Národní koordinační středisko pro drogy a závislosti: Výroční zpráva za rok 2018



6 Přílohy

Zjištění z případových studií

V této příloze jsou podrobněji uvedeny další poznatky z případových studií, které nebyly uvedeny v hlavní zprávě.

Základní charakteristika poskytovatelů

Celkem 18 případových studií bylo provedeno pro všechny druhy podpořených sociálních služeb, v případě SAS i TP byla navštívena více než polovina všech služeb.



Na začátku je vhodné rozdělit navštívené služby podle základních aspektů. Prvním zde uvedeným je **právní forma**. Dvě třetiny navštívených služeb jsou zřizovány standardními formami určenými pro veřejně prospěšné aktivity. Několik služeb je zřizováno církví (Charita) či městem (příspěvkové organizace). SAS je však v kraji zřizována také společnostmi s ručením omezeným či školskou právníckou osobou. Rozdíl v právní formě má vliv na některé záležitosti, jako např. na **stabilitu dalších příjmů ze strany zřizovatele** či rozdíl v **ohodnocení mzdou či platem**.

Tabulka 17: Navštívené sociální služby podle právní formy

Právní forma	Podíl
Zapsaný spolek, obecně prospěšná společnost, zapsaný ústav nebo pobočný spolek	67%
Církevní právnícká osoba	11%
Příspěvková organizace	11%
Společnost s ručením omezeným	6%
Školská právnícká osoba	6%

Zdroj: vlastní šetření, veřejně dostupné informace o organizaci

Důležité je znát tak **působnost zřizovatelské organizace**. U organizace s celorepublikovým působením má služba **přístup ke znalostem a zkušenostem** dalších služeb a kolegů, je možné využít **podpory a poradenství z ústředí**. Naopak organizace, která působí pouze na lokální úrovni, může mít **širší provázanost** s místními aktéry způsobenou místními vazbami mezi osobami. Nejvíce navštívených služeb působí pouze lokálně. Čtvrtina pak působí na úrovni Ústeckého kraje, podobné množství má naopak zázemí celorepublikově působící organizace.



Tabulka 18: Navštívené sociální služby podle působnosti zřizovatelské organizace

Právní forma	Podíl
Pouze lokálně (okres, ORP, část kraje)	39%
Pouze v rámci Ústeckého kraje	28%
2 a více krajů	6%
Celorepublikově	28%

Zdroj: vlastní šetření, veřejně dostupné informace o organizaci

Navštívené sociální služby se dále liší ve své **působnosti**. Kromě toho, že každá působí v jiném regionu (viz mapu v kapitole 2.2), se služby rozlišují podle toho, zda obsluhují osoby v rámci jednoho města, skupiny obcí nebo celý mikroregion, resp. okres. Velikost regionu, v němž služba působí, má vliv zejména na **podíl terénní a ambulantní činnosti**, na **výši cestovních nákladů** a částečně i na **různorodost cílové skupiny**. Nejvíce navštívených služeb působí na úrovni několika obcí, stejně je pak těch, které působí jen v rámci jednoho města či v rámci celého okresu. Jedna služba – intervenční centrum – pak působí celokrajsky.

Tabulka 19: Navštívené sociální služby podle působnosti v regionu

Právní forma	Podíl
Na úrovni jednoho města	17%
Na úrovni několika obcí	61%
Na úrovni celého okresu	17%
Na úrovni celého kraje	6%

Zdroj: vlastní šetření, veřejně dostupné informace o organizaci

Z hlediska začátku působení v daném regionu lze služby základě rozdělit podle tabulky níže. Nejvíce služeb vzniklo v období 2000 – 2006, několik služeb je ještě starších. Navštíveny byly též služby, které působí v regionu max. 5 let.

Tabulka 20: Navštívené sociální služby podle délky fungování služby

Právní forma	Podíl
Před rokem 2000	17%
Před rokem 2006	39%
Před rokem 2015	17%
Max. 5 let	11%

Zdroj: vlastní šetření, veřejně dostupné informace o organizaci

Fungování služeb v lokalitě

Následující kapitola se věnuje specifickému fungování služeb ve vlastních lokalitách. Uvedeny jsou opakující se záležitosti, stejně jako specifika pro danou službu / lokalitu. Detailněji lze uvedené poznatky nalézt v příloze této zprávy na úrovni jednotlivých služeb.

Sociálně aktivizační služby

Působení v lokalitě, podoba práce a situace cílové skupiny:



- Většina navštívených služeb realizuje svoji činnost **na území několika obcí**, ve třech případech služba funguje na **úrovni jednoho města** a ve dvou případech na úrovni takového množství obcí, že lze hovořit o působnosti **na úrovni celého okresu**.
- Služby se odlišují podle toho, jak stabilní jsou počty klientů v lokalitě. Dle vyjádření větší části služeb je počet klientů **dlouhodobě stabilní** a nebývá ovlivněn ekonomickou situací. Takovou zkušenost má např. SAS v Dubí, SAS Krupka nebo SAS Děčín.
- Zvyšování počtu klientů způsobené zvýšeným povědomím o službě v lokalitě registruje např. SAS v Mostu.
- Naopak úbytek počtu klientů vnímá SAS v Jirkově, důvodem je působení další SAS v lokalitě, která údajně nemá tak vysoké nároky na aktivitu klientů, či slabší intenzita spolupráce s místním OSPOD
- Služby působící na více lokalitách vnímají **specifika práce v jednotlivých lokalitách**. Příkladem je SAS v Dubí, která má klientelu zejména v Dubí nebo Teplicích. V Dubí se řeší zejména bytové problémy, předražené nájemy, komunikace s pronajímateli, lichva. Problém je také s docházkou do školy; jakmile totiž rodiče nepošílají děti do školy, dostávají pokutu nebo také podmínky – v tu chvíli vstupuje do hry probační a mediační služba, se kterou je služba v relativně častém kontaktu. Namísto toho v Teplicích klienti řeší spíše otázky hledání práce, s lichvou nemají zkušenost. Vyžadují pomoc se zprostředkováním kontaktů, objednávání k odborníkům, dluhové poradenství apod.
- Obdobné jsou zkušenosti u SAS Krupka/Louny nebo u SAS Most, rozdíly mezi lokalitami Krupka a Louny či Chánov a Most-město jsou podobné jako u příkladu výše. Nebo v případě SAS Litoměřice mezi lokalitami Litoměřice a Brozany. Na jedné straně lokalita, kde se řeší vůbec základní stabilizace rodiny jako celku („*Jak rodinu základně stabilizovat?*“), na druhé straně lokalita, kdy přicházejí klienti řešící záležitosti kvalitativního zlepšení („*Jak situaci v rodině zlepšovat?*“). V této druhé skupině jsou také často rodiny, které v zásadě řeší pouze starost o děti po rozvodu bez dalších sociálních problémů.
- Rozdíl mezi zakázkami vnímá i SAS Žatec, nicméně v trochu jiném rozdělení. Zatímco v případě Žatce převládají otázky bydlení, doprovázení na úřady a řešení dávek, v Lounech řeší klienti mnohem více hledání práce a údajně jsou průměru samostatnější.
- Služby SAS se odlišují podle toho, jakým způsobem vedou evidenci s klientem. Na jedné straně je vedení evidence v papírové formě (resp. napsané na PC a vytištěné), na druhé straně je plně elektronizovaná evidence prostřednictvím softwaru speciálně navrženého pro práci sociálních služeb. Většina služeb obvykle obsahuje prvky z obou stran, liší se jen v míře zastoupení prvků jedné či druhé strany. Bez softwaru pracují např. služby SAS v Dubí či Mostu. Elektronický systém využívá SAS v Krásné Lípě, Jirkově, Bílině nebo Žatci.
- Služby shodně vnímají dva hlavní zdroje nových klientů: buď je klient **navázán na SAS přes místní OSPOD** nebo do služby dorazí zájemci na základě **doporučení současných/dřívějších klientů SAS**. Dalšími zdrojem je pak náhodné setkání se zájemci při terénním šetření (např. v rámci jedné ubytovny), nebo z dalších sociálních projektů, do kterých je organizace poskytovatele zapojena.
- Nejčastější potřeby se mezi službami odlišují nejvíce podle typu lokalit uvedených výše. Toto jsou nejčastěji realizované aktivity:



- **Pomoc při vyřizování sociálních dávek** – často největší motivace ke spolupráci, klíčové jsou v tomto ohledu dva faktory – samotné zařízení dávky a doprovázení při jednání na úřad práce – pracovníci několika služeb se shodli na tom, že přítomnost pracovníka SAS často zcela mění přístup pracovníka úřadu práce ke klientovi. V pravomoci pracovníků úřadu práce je možnost odmítnout schválení dávky jen na základě podezření ze zneužívání. Pracovníci SAS mají zkušenost, že mnohdy k tomuto podezření stačí jen drobná komunikační neshoda mezi žadatelem a úředníkem daná odlišností povah, nikoliv problematickým jednáním klienta.
- **Pomoc se zajištěním dalších dokladů** (trvalý pobyt, občanský průkaz, soudní dokumenty)
- **Pomoc se zajištěním škol či školek** – patří zde ale také řešení problematických situací ve školách (špatné chování dítěte, špatný prospěch) a motivace rodičů k hlídání pravidelné školní docházky
- **Pomoc při hledání bydlení**
- **Pomoc s placením alimentů** – s tím souvisí spolupráce se soudy a s Policií ČR
- **Zajištění lékařské péče** – např. nalezení a registrace u dětského zubaře, kterých je dle vyjádření více služeb kritický nedostatek
- **Učit se hospodařit s penězi + oddlužení** – poměrně častá průběžná činnost s klientem (např. spoření na kauci, placení splátek)
- **Řešení výchovných problémů s dítětem** - častou aktivitou je učit rodiče trávit čas s dítětem a hrát si s ním. Dle vyjádření pracovníků většina rodin nemá takový problém dítě uživit, jako spíše mu věnovat čas na jeho rozvoj
- **Hledání práce** – je typické, že se klientovi nejprve podaří s pomocí služby sehnat brigádu, a až po nějaké době je možnost získat plný či částečný úvazek
- **Zapojování rodiny do společenských aktivit** – k tomu slouží další aktivity, jako nízkoprahový klub nebo doučování společně s rodičem
- U navštívených služeb převažuje spíše to, že spolupráce s daným klientem není oficiálně ukončena, ale spíše se zmenšuje intenzita kontaktu. Namísto setkání každý týden proběhne setkání jen jednou za měsíc, pak jednou za půl roku. Je obvyklé, že klienti se ke službě i přes vyřešení všech původně aktuálních záležitostí vracejí např. po půl roce s něčím novým.
- V SAS obvykle dominuje terénní činnost (např. s 80-100 %), nicméně zastoupení ambulantní činnosti se liší podle řady faktorů:
 - pokud je kancelář SAS přímo v lokalitě, kde žije mnoho klientů služby, role ambulance je mnohem vyšší a může dosahovat i stejného množství času, jako se věnuje přímé práci v terénu (např. služba SAS v Krupce, SAS v Bílině)
 - pokud je ambulance vybavena hracími prvky pro děti, rodiny s dětmi v ní tráví více času a s klientem je možné pracovat i v přítomnosti dítěte (např. SAS v Mostu)
 - pokud služba realizuje fakultativní činnosti (doučování dětí, přednášky) apod. (např. SAS v Ústí nad Labem)
- Přístup k potravinové pomoci se mezi službami odlišuje, převládá však názor, že potravinová pomoc v případě řady rodin skutečně pomáhá a zabraňuje zhoršení situace v rodině, existují však klienti, u nichž je potravinová pomoc zneužívána. Je na pracovnících služby, aby dokázali klienty rozlišit a vhodně nastavit jejich přístup k potravinové pomoci.



- Velmi častým problémem je poměrně vysoká migrace klientů zejména z nejvíce sociálně ohrožených skupin, které střídají ubytovny v širokém regionu. Některé služby registrují zvýšenou fluktuaci klientů ve srovnání s předchozími roky.
- Pracovníci obvykle jezdí do terénu každý pracovní den. Např. služba SAS v Litoměřicích má týdenní režim nastavený tak, že od pondělí do čtvrtka realizuje veškerá šetření, pátek ponechává na administrativní činnosti spojené s podporou klientů.

Terénní programy

Působení v lokalitě:

- všechny navštívené terénní programy mají již **více než desetiletou zkušenost** s působením v dané lokalitě
- všechny navštívené terénní programy vydávají **pravidelně veřejně dostupné výroční zprávy**, kde uvádí **relativně detailní přehledy výkonů služby** (počet oslovených osob, počet prvokontaktů, počet výměn injekčních stříkaček, počet nalezených injekčních setů, množství distribuovaného materiálu...)
- Relativně **detailní zkušenost s vedením indikátorů** je dána požadavky dalších pravidelných donátorů, zejména Radou vlády pro koordinaci protidrogové politiky či Ministerstvem zdravotnictví
- Opakovaně je však upozorňováno na **rozdílné definice některých pojmů** mezi krajskou metodikou, resp. metodikou ESF a metodikou OK systému, kvůli čemuž je nutné věnovat zvýšenou pozornost rozlišování těchto indikátorů při vyplňování. Příkladem je definice kontaktu a intervence. Dle OK systému je kontakt přímá práce s klientem do 30 minut, intervence pak počet kontaktů nad 30 minut. V případě projektu je však kontaktem míněna přímá práce s klientem (nestačí však pouze výměna injekční stříkačky, je nutné klientovi poskytovat poradenství). Liší se to, jaké klienty lze započítávat – v projektu je v rámci Indikátoru 67010 možné vykazovat pouze samotné klienty, pro potřeby Rady vlády však mezi podpořené osoby lze zařadit také osoby příbuzné a další z klientova okolí, s nimiž služba nějakým způsobem komunikuje a spolupracuje.
- Je u nich typické, že svoji působnost neomezuji jen na jedno město coby hlavní působiště, ale provádějí **terénní práci i v okolních obcích**. Je však nutné získat od obce vyjádření⁷ a mít službu registrovanou pro danou lokalitu k tomu, aby v ní terénní práce mohla být prováděna.
- Díky financím projektu mohlo u řady služeb dojít k **rozšíření provozní doby na více dní v týdnu a rozšíření do nových lokalit**, kdy jsou pracovníci v terénu a oslovují potenciální klienty.
- TP v Chomutově působí nyní vedle samotného města též v Jirkově a alespoň 1x týdně navštěvuje též okolní vesnice.
- TP v Litoměřicích je taktéž v terénu 5 dní v týdnu. Mohl pokračovat v působení tam, kde fungoval již před projektem (Litoměřice, Lovosice, Štětí, Roudnice, Úštěk, Hoštka). Díky projektu POSOSUK 2 v současné době obce nepřispívají na financování TP, je možné proto působit i v Libochovicích, kde ochota ke spolupráci dříve nebyla.

⁷ Při žádosti o zařazení do Základní sítě je zapotřebí předložit vyjádření obce. I při předložení negativního stanoviska obce může být služba v obci poskytována.



- TP na Šluknovsku mohla díky projektu rozšířit své působení do dalších obcí jako Jiříkov, Krásná Lípa, Mikulášovice či Velký Šenov. Šluknovský výběžek je tak službou v současnosti celý pokrytý.
- TP v Děčíně již dříve působila také v České Kamenici, rozšířením kapacity z prostředků projektů působí nově též v Benešově nad Ploučnicí a Jílovém a do okolí těchto obcí. V Děčíně je služba v terénu každý den v týdnu.

Podoba práce:

- Nejčastější aktivitou pro TP je **výměna injekčních stříkaček** na konkrétních místech. Dále probíhá **poskytování poradenství**, dodávání informací (když klienti hledají, kam se obrátit), dodávání **dalších pomůcek** určených ke snížení rizikovitosti při podávání drogy, řešení zdravotních problémů nebo **ošetření a testování** (v takovém případě se klient doprovází se do K-centra). Běžné je také **doprovázení** na úřady, k lékařům nebo psychiatrům.
- Obvykle na začátku nebo na konci pracovní doby se pracovníci vrací do kanceláře a zapisují potřebné informace o poskytování služby.
- Mezi obcemi se pracovníci dopravují automobily, v rámci větších měst se ale využívá i alternativní způsob (kolo, elektro kolo či koloběžka).
- pro TP je standardem přístup „**harm reduction**“, který cílí na snížení rizik při užívání drog a snížení negativních dopadů pobírání drog na klienty, své okolí a společnost.
- Služby TP kromě pravidelných terénních obchůzek občasně navštěvuje vybrané diskotéky, kluby či festivaly, pokud se s majiteli/organizátory podaří spolupráci domluvit. Na uvedených místech lze totiž snadněji vyhledat a oslovit cílovou skupinu. Bez domluvy s majiteli by nebyla návštěva takových míst možná.
- Služba TP v Děčíně nedávno zavedla nový způsob komunikace s klienty. Vytvořila si profil na Facebooku, přes který je možné s klienty komunikovat (klienti se mohou službě ozvat a domluvit spolupráci). Tento způsob komunikace se ukazuje jako žádaný zejména proto, že dostupnost veřejných wi-fi je ve městě relativně vysoká a pro klienty je to ve výsledku levnější komunikace než telefon.

Situace cílové skupiny:

- Ve všech regionech kraje (a obdobně též na většině území republiky) je **zcela dominantní drogou u klientů TP pervitin** (TP v Chomutově uvádí cca 80 % všech klientů, u TP v Litoměřicích má okolo 50-60 % klientů pervitin jako základní drogu). Počet uživatelů se dle vyjádření služeb udržuje relativně stabilní. Za jednu dávku pervitinu dle vyjádření pracovníků TP na Šluknovsku uživatel zaplatí dealerovi 200 Kč.
- Druhou nejčastěji užívanou látkou je marihuana, některé služby potvrzují růst jejího užívání v posledních letech zejména u náctiletých.
- Významné je také užívání opiátů – to se liší podle lokalit. Zatímco v Děčíně je dle vyjádření místního TP poměrně vysoké zastoupení, TP v Litoměřicích zase uvádí, že heroin je zastoupen jen v jedné menší lokalitě, a to z historických důvodů existence takové subkultury v 90. letech (Libochovice).
- Dalším novým trendem je údajně zvýšené využívání psychofarmak u dětí již od základních škol. Důvodem je mj. snadná dostupnost („u rodičů v šuplíku“). Podobně jako u marihuany zde hraje roli i to, že jejich užívání obecně není považováno za škodlivé.



- Situace cílové skupiny se v jednotlivých lokalitách poměrně dynamicky vyvíjí – klíčovými faktory změny jsou **policejní zásahy** na výrobce/dealery drog, **státní protidrogová politika** či **opatření obcí týkající se bydlení**.
- Příkladem může být Chomutov, kde došlo před časem k zavedení bezdoplatkových zón a díky tomu došlo k ukončení provozu dvou ubytoven, kde se cílová skupina koncentrovala. Díky tomu se cílová skupina více rozložila do území, není tak koncentrovaná na jedné dvou lokalitách, ačkoliv podobnou úlohu nyní plní i stanové městečko v jednom z chomutovských brownfieldů.
- Dalším příkladem je Štětí na Litoměřicku, které donedávna platilo za jednu z problematických lokalit. Město ve spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování však poměrně aktivně vytáhlo do boje s drogami. Došlo k několika policejním zásahům a i díky tomu se situace ve městě relativně pročistila – drogová aktivita se distribuovala do menších obcí jako Úštěk nebo Hošťka. Sice na jedné straně došlo k přesunu problémů do jiné lokality, dle vyjádření pracovníků TP je však stále lepší, když je situace rozeseta v menších obcích, neboť v nich nedosahuje tak kritické velikosti a je tím ohroženo podstatně menší množství lidí, než v případě větších měst, kde je přístup ke drogám dostupnější pro širší populaci.
- Třetím příkladem je policejní záťah na významnou varnu na Chomutovsku, díky které se kvalita drog dle vyjádření klientů služby rapidně zhoršila, neboť jejich výrobu převzaly menší a méně kvalitní výrobci. Přístup k nekvalitním drogám znamená vyšší rizikovost jejich užívání, tedy horší následky.
- Každá ze služeb se kromě drogově závislých zaměřuje i na komunikaci s dalšími cílovými skupinami s podobnou životní situací. TP na Šluknovsku nově pracují s alkoholiky nebo s lidmi živící se prostitucí. TP Chomutov zmiňuje také lidi závislé na automatech.

Intervenční centrum

Působení v lokalitě a podoba práce:

- Kromě centrály v Ústí nad Labem má služba detašovaná pracoviště v několika dalších městech, díky tomu může spolupracovat s klienty po celém kraji. Jedná se o pracoviště v Ústí nad Labem, Lounech, Rumburku, Litoměřicích, Mostě, Děčíně, Chomutově.
- Služba disponuje sociálními pracovníky, terapeutem, právníkem a odborným poradcem na trestné právo. V každé lokalitě je možno uvedenou službu využít.
- Služba pracuje s cílovou skupinou od 16 let prostřednictvím telefonických, osobních kontaktů či při pobytu na krizovém lůžku. Služba je poskytována nezletilým v souvislosti s vykazáním násilné osoby ze společného obydlí, kdy intervenční centrum kontaktuje osoby označené v úředním záznamu o vykazání jako osoby ohrožené domácím násilím.
- Intervenční centrum rovněž pracuje s dětmi, které přivádí do intervenčního centra matka – otec jako ohrožené osoby, nebo děti spolu s ohroženou osobou využívají krizového pobytu v případě nebezpečí ze strany násilné osoby.
- V rámci jiných projektů bylo možné asi před 3 roky začít poskytovat též fakultativní služby pro práci s rodinou ohroženou domácím násilím. Jedná se např. o práci přímo s násilnou osobou, pokud je ochotna spolupracovat.
- Vedle přímé práce s klienty je klíčovou činností služby interdisciplinární spolupráce, spoluorganizace případových konferencí a osvěta v oblasti domácího násilí.



- V roce 2018 bylo zaznamenáno celkem 582 uživatelů včetně nezletilých, kterých zvláště v poslední roce bylo výrazné množství (22 %, dříve 13-15 %). Podíl žen mezi klienty je dlouhodobě okolo 85-87 %. Počet vykázaní je relativně stabilní.

Vliv projektu na spolufinancování služby

Sociálně aktivizační služby

- Na rozdíl od TP, v případě SAS naprostá většina služeb financuje z projektu maximální možný podíl základní činnosti služby (dříve 92 %, nyní 95 %). Způsobeno to je nejspíše tím, že v případě TP existuje o něco širší pole možných donátorů, kdežto služby SAS se v mnohem větší míře musejí spoléhat na obecní spolufinancování. Zbýlých 5 % tak v naprosté většině financují města a obce, kde služba působí. Ne ve všech případech ale podpora ze strany obce funguje (viz u jednotlivých služeb v příloze).
- U větších organizací (Charita, Armáda spásy, Naděje) má velký vliv na spolufinancování rezervní prostředky organizace, které centrála organizace může v případě problému místní organizaci zapůjčit. Pro menší organizace tato možnost obvykle neexistuje a v případě výpadku prostředků jsou odkázáni na standardní bankovní půjčky.
- Obecně stabilnější z hlediska dalšího financování je situace u SAS zřizovaných příspěvkovými organizacemi obcí (SAS Krásná Lípa)
- Specifickým příjmem je např. výnos tříkrálové sbírky u Charity ČR, dále nadace (Agrofert, Havlových aj.) nebo dary jednotlivců nebo firem z regionu.

Terénní programy

- V případě TP je vedle krajských dotačních programů standardním zdrojem také příspěvek Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky a Ministerstvo zdravotnictví.
- Je obvyklé, že na provoz služby přispívá také obec, v němž služba působí, zejména pak město, kde služba působí nejvíce.
- V případě TP Litoměřice došlo k tomu, že službě během projektu nepřispívají na provoz jednotlivé obce, v nichž působí. Výhodou je, že nyní může působit i tam, kde obec dříve odmítala spolupráci z důvodu nutného spolufinancování. Jako nevýhodu pracovníci vnímají riziko, že si obce zvyknou na to, že služba je v jejich obci poskytována „zdarma“, a bude tak obtížné domluvit spolufinancování po skončení projektu. Na uvedenou situaci však zástupce obcí služba neustále upozorňuje a věří, že komplikace nenastanou.
- S výše uvedeným souvisí také fakt, že ne všechny služby žádají přes POSOSUK plných 92 % resp. 95 % možné úhrady svého rozpočtu. V některých případech je to proto, že mají dlouhodobě nastavenou stabilní výši podpory ze strany obcí, a nebyl proto důvod tuto podporu měnit.

Intervenční centrum

- Aby poskytovatel IC zachoval jednotnou personální politiku i pro další zřizované služby, došlo k intenzivnějšímu hledání dalších zdrojů, kterými mohli navýšit prostředky pro ostatní zaměstnance organizace a zároveň naplnili povinné spolufinancování k projektu. Dle vyjádření



zástupců organizace tak bylo psáno více než 40 žádostí ročně, zapojovali se např. do tvorby komunitních plánů na různých obcích (dvojkových i trojkových), dále žádali přes Tesco či Agrofert apod. Přímou na službu IC tak mají cca 10-12 dalších donátorů (především města a obce).

Administrativa projektu

Plnění indikátorů

- Je důležité připomenout, že podpořené sociální služby evidují celkem tři indikátory plnění projektu:
 - o 60000 Počet podpořených osob (40 a více hodin podpory) – pouze u SAS
 - o 67010 Využívání podpořených služeb (počet ostatních podpořených osob) – pro SAS, TP, IC
 - o 67001 Kapacita služby kolik klientů je možné v jeden čas obsloužit – pro SAS, TP, IC
- Na základě poznatků z případových studií lze obecně říci, že pro indikátory Využívání a Kapacita jsou zaznamenávány jen marginální problémy, naproti tomu indikátor 60000 se u řady služeb setkává s **obtížemi při naplňování a bývá kritizováno jeho nastavení**.
- Z toho důvodu tak platí, že služby TP a IC nedeklarují problémy s pojetím indikátoru, zatímco služby SAS ano.
- U naprosté většiny služeb bylo deklarováno, že indikátory by se v dostatečné výši podařilo naplnit i do původního termínu skončení podpory. Nikoliv na 100 % cílové hodnoty, ale v takové výši, aby výsledný podíl za všechny indikátory dosahoval požadovanou 85% naplněnost (podrobněji viz také kap 3.3). V tomto ohledu hraje roli především to, že indikátor Využívání je u velké části služeb naplňován nad 100 % cílové hodnoty a do jisté míry proto kompenzuje obecně nižší naplněnost indikátoru 60000.
- Při nastavování cílové hodnoty indikátoru 60000 se ukázalo, že se u řady služeb jednalo o **první zkušenost se započítáváním délky přímé práce s klientem**. Z toho důvodu si řada služeb stanovila **cílovou hodnotu, kterou zpětně hodnotí jako příliš vysokou**. Indikátor 60000 totiž disponuje řadou omezení, které způsobují, že počty klientů z předchozích let, podle kterých si služba stanovovala cílovou hodnotu, dosahuje zcela jiných (mnohem vyšších) počtů klientů, než při užívání definice podpořené osoby podle indikátoru 60000. A to v těchto ohledech:
 - o Indikátor započítává pouze osoby 15-65 let
 - o Indikátor započítává pouze jednu osobu z rodiny, se kterou je podepsaná smlouva (nikoliv další rodinné příslušníky)
 - o Indikátor započítává pouze osoby, které přesáhnou 40 hodin přímé práce, tj. 40 hodin osobního setkání/doprovázení ze strany pracovníka SAS.
 - o V případě, že klienti začali spolupracovat se službou před dubnem 2017 (tj. před začátkem financování z POSOSUK 2) započítávají se pouze hodiny přímé práce realizované od této doby. Takoví klienti (kteří měli např. už 20 hodin přímé práce před projektem) pak z většiny nezískali dalších 40 hodin. U některých služeb se při předběžném odhadu počtu podpořených osob tento faktor nezohlednil.
 - o Ze strany některých služeb zaznělo, že do indikátoru údajně nelze započítávat doprovod na úřady. Některé služby však tuto činnost zaznamenávají jako přímou práci



tehdy, poskytují-li klientovi další poradenství při doprovázení. Služby argumentují, že působení na klienta během doprovázení má na něj nezanedbatelný význam tím, že zprostředkovává kontakt se společenským prostředím, což je jedna zákonem chápána základní činnost služby. Ukazuje se však, že toto omezení v rámci projektu neexistuje a uvedené služby proto nepracují se správnou informací.

- Nižší než očekávané naplňování indikátoru 60000 je dáno především častým ukončením spolupráce klientů dříve, než je naplněno 40 hodin. Souvisí to s častou migrací rodin, odmítáním další spolupráce nebo zkrátka jen tím, že je vyřešena potřeba, kterou na začátku spolupráce klient měl. Řada služeb zmínila, že na začátku projektu neměla dostatek informací o tom, že indikátor má takové omezení. Indikátor tak pro řadu služeb přinesl poznatek o tom, že **velká část klientů s nimi spolupracuje dobu kratší než 40 hodin**. Např. v případě jedné služby se ukázalo, že u bývalé pracovnice podpora rodin byla navázaná z velké části na fakultativní činnosti, až po jejím odchodu se ukázalo, že vyloženě základní činnost nezabírá takové množství času.
- V této souvislosti několik služeb deklarovalo, že díky požadavku naplnit 40 hodin práce s klientem drobně změnili přístup a kromě zakázek, s nimiž klient přijde, se u klientů snaží společnou komunikací najít i další oblasti, v nichž by mohla služba poskytovat podporu a **prodloužit tak spolupráci s klientem**. Naplnění indikátoru ale zároveň vede k tomu, že není ukončována spolupráce s klientem, kde by to již bylo možné. Dlouhodobě to pak vede k deaktivaci klientů.
- Poměrně velká část služeb se shoduje v tom, že **indikátor 60000 v této podobě není vhodný pro služby SAS**. Nezávisle na sobě několik služeb navrhuje jeho **úpravu na výši 20 hodin**, která je pro tuto službu vhodnější a zachycuje podstatně větší množství klientů, než původní výše. Častá je u služeb situace, kdy klient končí ve chvíli, kdy má získáno 34-36 hodin práce. Takový klient však do indikátoru být započítán nemůže.
- Kriticky je pro potřeby SAS hodnoceno i to, že se započítává jen jeden klient s uzavřenou smlouvou. U řady klientů napříč SAS se děje to, že **více přímé práce se ve výsledku děje s rodinnými příslušníky klienta se smlouvou** (s partnerem, s prarodiči atp.)⁸. Minimálně dvě služby uvedly, že na začátku projektu dostali mylnou informaci, že do indikátoru se započítávají i ostatní rodinní příslušníci.
- Výsledkem výše uvedených omezení indikátoru je, že jeho hodnota **indikátoru ve výsledku neukazuje skutečné množství klientů, kterým byla poskytnuta podpora**, ale vybírá z nich jen specifickou skupinu těch, kteří splňují vybrané atributy administrativního ražení (40 hodin podpory, smlouva napsaná na jejich jméno).
- V případě indikátoru Využívání podpořených osob je pojetí volnější, jedná se de facto o všechny ostatní klienty s podporou menší než 40 hodin u SAS včetně rodinných příslušníků klientů. U TP se pak jedná o unikátní klienty, kterým je poskytnuta podpora, bez rodinných

⁸ Pracovníci kraje ovšem uvádí, že smlouva může být sepsána na více rodinných příslušníků, dokonce i na „samostatné“ děti např. ve věku 16 let – smlouva je v takovém případě podepsána zákonným zástupcem. Tato informace navíc byla na metodických setkáních uvedena. Na obranu poskytovatelů je však nutné dodat, že uvedené omezení zmiňují u takových situací, kdy při podpisu smlouvy ještě není jasné, že práce bude reálně probíhat s jiným uživatelem. Omezení dané nastavením indikátorů se proto projevuje i v případě plné informovanosti o projektu.



příslušníků. Vzhledem k méně specifické definici se výše tohoto indikátoru naplňuje dle očekávaných představ **a blíží se hodnotám z předchozích let**, z nichž byly cílové hodnoty nastavovány. Ukazuje se, že k indikátoru Využívání **přístupuje každá služba individuálně podle svého uvážení**, např. si sama stanoví, kdy daného klienta započítat či nikoliv (např. jedná-li se o prvokontakt nebo jedná-li se o dítě).

- Služby TP navíc deklarují, že mají relativně velkou zkušenost s vykazováním podpořených osob pro různé donátory s různými definicemi. Je běžně, že **vykázané počty podpořených osob se odlišují podle jednotlivých donátorů** (dáno např. věkem nebo definicí toho, co je kontakt).
- Pracovníci služeb si pokládají otázku, zda bylo na začátku jasné definováno, co je chápáno pod intervencí – na začátku to mohl totiž chápat každý jinak a podle toho mohlo být vyplňování indikátorů různé v jednotlivých službách (dle vyjádření pracovníků by snad nyní měl každý chápat intervenci jako minimálně 30 minut práce).
- Vedení organizace si je vědomo, že indikátory nejsou pro kraj, ale pro MPSV, a že samy o sobě nic zásadního neříkají.
- Obširnější kritiku indikátorů jako takových ze strukturálního pohledu zdůvodňuje jedna ze služeb tak, že se OPZ všeobecně není na sociální služby příliš nastaven. Je nastaven na proces učení, což ale není vždy případ sociálních služeb, kde často není jiná možnost než udržovat aktuální situaci klienta. V diskusi nad hledáním vhodného ukazatele se služba kloní spíše k tomu, že nejlepším ukazatelem je kontrola na místě, nikoliv nějaké konkrétně sbírané hodnoty. Pozitivně je v tomto směru hodnocena inspekce MPSV, která chodí neohlášeně, kontroloři jsou odborníci ve svém oboru, a průběh kontroly je velmi intenzivní (včetně účasti na intervenci). Dle hodnocení zástupců organizace taková kontrola službě v důsledku umožnila získat dostatek podnětů k dalšímu rozvoji.

Administrativní nároky projektu

- Administrativa projektu je obecně náročnější než financování ze standardního dotačního programu (odevzdávání monitorovacích zpráv 3x ročně, předkládání přehledu jednotlivých nákladů, nutnost zpětných oprav zpráv, monitorovací list, naplňování indikátoru). Je proto pochopitelné, že se tématu administrativy věnovala relativně značná část případové studie u navštívených služeb.
- Všechny služby vnímají nárůst administrativy, liší se však v tom:
 - zda je zvýšená administrativa vnímána jen na úrovni ekonomické nebo i na úrovni pracovníků přímé péče. U TP všeobecně platí, že administrativa byla zvýšena jen v souvislosti s vyúčtováním, naopak na úrovni práce s klienty nikoliv, protože vedení počtu klientů probíhalo již před projektem. Naproti tomu u většiny SAS vedení přímé práce o klientovi + podepisování monitorovacího listu jsou záležitosti nové a více administrativy je proto vedle ekonomické úrovně vnímáno i u pracovníků přímé péče.
 - zda jsou výhody projektu převýšeny zvýšenou administrativou či nikoliv. V tomto případě lze služby rozdělit cca v poměru na 9:1, kdy **90 % služeb vnímá projekt spíše pozitivně a jen u cca 10 % je projekt hodnocen spíše negativně kvůli administrativě či nastavení indikátorů**.



- Vzhledem tomu, že množství jednotlivých administrativních úkonů, které je hodnoceno kriticky, je relativně velké množství, je použita tabulka níže, která administrativní komplikace shrnuje a rozděluje do skupin:

Typ administrativy	Související komplikace
Četnost odevzdávání monitorovacích zpráv a vyúčtování	Řada služeb vnímá četnost odevzdávání zpráv <u>jako příliš vysokou</u> . U většiny ostatních donátorů je četnost jednoletá. Na druhou stranu je třeba zmínit, že několik služeb vyšší než jednoletou četnost vnímají kladně z toho důvodu, že se <u>nároky na administrativu rozmělní</u> do těch částí roku, které nejsou tak náročné jako leden. Z vyjádření většiny služeb vyplývá, že za ideální je považováno odevzdávání <u>dvou monitorovacích zpráv ročně</u> . Vyšší intenzita odevzdávání monitorovacích zpráv je podle služeb odůvodnitelná jen v projektech, které skutečně řeší nějakou změnu, což není tento příklad.
Termíny odevzdávání monitorovacích zpráv a vyúčtování.	Častou výtkou bylo, že termíny odevzdávání nepřiléhají na standardní monitorovací termíny. Vyúčtováním děláno v dubnu nebo září není obvyklé a v konečném důsledku znamená více práce z toho důvodu, že se musí vybírat jen ty náklady, které pocházejí ze specifického termínu tří-čtyř měsíců. Podobně jako u předchozího doporučení, vhodným se jeví je nastavit dvě monitorovací období, a to na <u>leden a červenec, tj. pololetí</u> .
Zpětná úprava dokumentu	Způsobeno novými požadavky MPSV je u velké části služeb vnímáno nejvíce kriticky právě to, že se poměrně často musí <u>měnit podoba odevzdávaných dokumentů</u> , a to i <u>zpětně</u> .
Zpětná úprava dokumentu	Za konkrétní příklad zpětné úpravy je <u>doplnění ke každému dokladu položkový druh</u> – a o i dva roky zpětně.
Zpětná úprava dokumentu	Další dle vyjádření řady pracovníků služeb zbytečná zpětná úprava byla nutnost seřadit doklady <u>podle data zaplacení</u> , což je údajně zcela nestandardní požadavek, neboť podle tohoto se faktury nikde jinde neseřazují. Pro řadu služeb to znamenalo zpětně dohledávat skutečnou dobu zaplacení na svých účtech, neboť takovou informaci není běžné evidovat. Běžně se naopak eviduje datum uskutečnění zdanitelného plnění, datum vystavení nebo datum splatnosti.
Zpětná úprava dokumentu	Do uvedené kategorie je třeba zařadit i nové verze monitorovacích listů, je potřeba, aby od určitého času měli pracovníci k dispozici novou verzi a nepoužívali tu starou. Všeobecně je monitorovací list chápán jako nutnost, kritizována je jeho nepřehlednost. Klienti vnímají ML jako něco, co podepsat musejí, ale nerozumějí tomu. Problematické je z vyjádření pracovníků např. to, když se klientů ptají, jestli jim mají označit, že jsou příslušníky menšin (Romové), což není úplně citlivé.
Proces vyúčtování	Pro některé služby se jednalo o první zkušenost s vyrovnávací platbou a vyúčtováním nikoliv podle rozpočtových položek jako u většiny ostatních donátorů, ale <u>podle jednotlivých dokladů</u> . Naopak služby, které již dříve měly zkušenost s projekty ESF, toto již kriticky nevnímají. Podle velikosti služby se liší počet položek, které je třeba takto vykázat, u středně velké služby je to údajně 200 – 300 dokladů za monitorovací zprávu.
Začátek projektu nikoliv od začátku roku	Začátek projektu na duben 2017 znamenal, že bylo nutné si zajistit prostředky na předchozí měsíce. V tomto ohledu byla možnost požádat si o velkou dotaci z MPSV a po začátku projektu tuto formu podpory ukončit. Jsou také služby, které si v uvedeném období vzali půjčku na fungování služby. Na druhou stranu uvedená skutečnost byla známá dopředu, nejednalo se o neplánované zpoždění.
Evidence monitorovacích indikátorů	Vzhledem k relativně specifické definici indikátorů musí služby vést tuto evidenci odděleně od evidence obdobných informací, které si služba vede dlouhodobě pro své potřeby nebo pro potřeby jiných donátorů.
Evidence monitorovacích indikátorů	Pro pracovníky přímé péče znamená přítomnost indikátoru nově monitorovat počet hodin. Např. jedna služba uvedla, že toto činí tak, že na konci jednání s klientem je navíc podepsán papír s uvedením počtu hodin.



Monitorovací listy	Projekt zejména na začátku přinášel situace, u nichž se nevědělo, jak je pro potřeby projektu vést, příkladem je: • Opakovaný příchod klientů do služby • Změny v situacích klientů, které je nutné zaznamenat: narození dítěte, svatba a změna jména V uvedených situacích však fungovala možnost osobní konzultace, dle vyjádření pracovníků kraje byly informace navíc od počátku na metodických setkáních diskutovány.
Evidence monitorovacích indikátorů	Problematická je zejména poměrně velká míra agregace informací – shrnující hodnoty o klientech, které je nutné pro potřeby příloh vypočítávat.
Odevzdávání přílohy A - C monitorovací zprávy	Jedná se o přílohu, do které se vykazují informace o podpořených klientech a je všeobecně hodnocena jako poměrně komplikovaná. Vyplňování navíc komplikuje vědomí, že uvedené informace jsou zaznamenávány pouze pro splnění povinnosti ŘO a v konečném důsledku ničemu dalšímu neslouží. Vyplňování jsou do ní informace z monitorovacího listu a počet hodin podpory. Vzhledem k počtu vzorců v dokumentech prý může docházet k tomu, že při zapsání většího počtu klientů dokument reaguje zpomalně, což prodlužuje administrativu.
Odevzdávání přílohy A - C monitorovací zprávy	Kriticky je vnímáno, že odevzdávané tabulky A-C nemají žádnou provázanost mezi sebou. Není tedy možné vyplňovat tabulku průběžně. Dle vyjádření jedné služby nedošlo k využití potenciálu, které Excel nabízí. Na druhou stranu je zde nutné zmínit, že vyšší provázanost tabulek by mohla mít za následek složitější a časově náročnější vyplňování (poznámka je proto částečně ruší s poznámkou výše.
Uznatelnost nákladů	Časté je ze strany služeb upozorňováno na nevhodnost nastavení uznatelnosti u některých druhů nákladů na úrovni OP. Patří mezi ně např. tvorba vizitek – která není uznatelným nákladem, přitom se dle vyjádření pracovníků služeb jedná o součást základní činnosti služby, neboť jsou vizitky předávány klientům, pro něž je toto vhodná forma podávání kontaktu. Pracovníci kraje radili poskytovatelům uvádět tuto potřebu jako propagační materiál.
Uznatelnost nákladů	Další výtky na stanovení uznatelných nákladů se vztahují na výjimky, které lze hradit i po skončení období podpory (např. vyúčtování energií a mezd, nájemné apod.). Za problém je považováno, že tyto výjimky jsou přesně napsány, a v některých případech proto nelze hradit náklady, které zde nebyly jmenované, ale fakticky by byl nárok na jejich hrazení. Údajně by stačilo tyto výjimky nerozepisovat a pouze uvést, že lze hradit výdaje, které se vztahují k období podpory.
Uznatelnost nákladů	V otázce financování padl návrh, zda nelze určitou část s nepřímých nákladů projektu (který v tuto chvíli celý padá kraji jako realizátorovi) nešla rovněž převést na služby. Tímto opatřením by odpadly diskuse o tom, co lze a co nelze z projektu hradit.
Uznatelnost nákladů	Jedna služba řešila to, jakým způsobem zajistit, aby z projektu mohli být financováni externisté. Z metodiky totiž nebylo zřejmé, zda lze z prostředků financovat práci externistů na OSVČ. Na začátku dle vyjádření pracovníků skutečně nebylo možné mít externisty na IČO. Proto muselo v organizaci dojít k úpravám smluv např. s psychoterapeuty, které tak museli dělat na pracovní poměr. Od dalšího roku se však uvedená záležitost upravila a už to nyní je možné.
Úprava elektronických systémů	Pro služby, které využívají k monitoringu činnosti elektronický systém, bylo potřeba ve spolupráci s IT podporou systém upravit tak, aby bylo možné vykazovat indikátory v požadovaných specifikách. Jedna služba uvedla, že děti a další rodinné příslušníky navázány na daného klienta (s nimiž pracují formou interdisciplinární intervence) nově monitorují pro indikátor Využívání. Monitoring dětí přitom není povinností SAS, činí tak pouze pro potřeby kraje – projektu. U jiné služby se zase musela doplnit funkcionalita na vyhledávání klientů podle věku.
Požadavky ke kontrole	Jedna služba reflektovala nepříjemnou zkušenost související se vstupními požadavky na kontrolu. Pracovníci organizace si pamatují na nepochopitelnou



	nutnost vytisknout všechny podklady týkající se 19 jednotlivých klientů, kteří již měli podporu ve výši 40 hodin. Nerozumí, proč nebylo možné prohlédnout toto v systému, kde lze vše jednoduše dohledat a najít. Pracovníci kraje pak dorazili a vybrali jen několik, které během chvíle prohlédli, ale samotný tisk zabral významné množství času a tedy i nákladů. Dle vyjádření pracovníků kraje byli poskytovatelé požádáni o tisk z toho důvodu, že kontroly se obvykle zúčastní 4 členové kontrolního týmu a ne vždy má poskytovatel možnost dát k dispozici alespoň 3 PC, aby všichni členové kontrolního týmu mohli pročitat složky klientů (IP, smlouvy,...).
Četnost kontrol	Za administrativní zátěž lze považovat i to, že díky projektu je relativně vysoká četnost kontrol – věcná, finanční, může být z MPSV.
Informování o duplikaci klientů	Služba se až zpětně dozví, zda se klient v registru obyvatel ztotožní či nikoliv, stejně tak zda již byl klient vykázán u jiné služby. Kraj tuto informaci následně sdělí, nicméně pokud by služba zadávala klienty sama, mohla by si to rovnou zajistit. Ale zároveň služba chápe, že kraj potřebuje řešit tyto věci u sebe, aby mohl kontrolovat správnost výsledků, neboť on sám je hlavním příjemcem dotace. S tím zároveň souvisí návrh, aby na úrovni služeb byly uznávání i duplicitní klienti, protože není v možnostech služby takovou informaci zjistit.

- Vyskytlo se i několik aspektů, administrativy, které byly hodnoceny naopak kladně. Příkladem je:
 - o možnost dělat přesuny mezi nákladovými položkami v rozpočtu
 - o možnost každým rokem vyměřit novou výši dotace
 - o samotný fakt, že realizátorem projektu je kraj, který má v konečném důsledku zodpovědnost a služba jako taková nemusí nároky hlídat (ale jen plnit, co se jí řekne).
 - o Výhoda víceletého financování v tom smyslu, že zálohy chodí organizaci již v lednu a díky tomu je cash-flow organizace stabilizováno. Při standardním dotačním programu bylo nutné již v říjnu předchozího roku podávat žádost, na začátku ledna se služba dozví, zda uspěla, a v únoru přicházejí peníze.
 - o Některými službami jsou vnímány jako přínosné metodické kontroly, které jim přinesly vhodná doporučení s tím, jak některé záležitosti evidovat.
- Všeobecně na administrativu upozorňovaly především ty služby, které se s ESF projekty setkali poprvé. Ze strany ostatních byla administrativa projektu přijímána podstatně příznivěji.

Podněty k řešení ze strany respondentů

V této části jsou uvedeny záležitosti, kterými by se kraj/stát měl v dalším období zabývat v souvislosti s provozem sociálních služeb.

- Patří sem několikrát se opakující zmínka o problému legislativního uchopení služby. Příkladem je to, že SAS de facto dělají fakultativně **asistovaný styk**, který OSPOD poptává. Jenže tato služba nepatří u SAS k základní činnosti, což je problém, který by se měl na legislativní úrovni řešit. Problém SAS vnímají pracovníci v několika aspektech, u kterých by bylo vhodné na národní úrovni tlačít na změnu:
 - Nesrozumitelný název daný zákonem, který nepomáhá lepšímu pochopení služby
 - OSPOD po službě žádá realizovat asistovaný styk. Služba k tomu má personál, má k tomu prostory, ale legislativně to pro službu není ukotvené, nepočítá se to jako činnost služby.



- Potravinová pomoc také není počítána jako činnost služby, SAS ji de facto dělají nad rámec své činnosti⁹
- Zmíněna byla také problematická podpora sociálních služeb ze strany státu, která je zvláště aktuální poté, co se ve státním rozpočtu v minulém roce ukázal kritický nedostatek prostředků na provoz sociálních služeb. Specificky zazněla i kritika samotného OPZ, které je nastaveno na proces vzdělávání, což **ne zcela odpovídá poslání a fungování sociálních služeb**. „A dle dostupných informací další operační program bude mnohem více ve znamení jednotkových nákladů, tj. přepočtu aktivity na počet klientů, což je vzdálenější sociálním službám“, vyjadřuje respondent obavu.
- Část služeb oceňuje propojování služeb v kraji, ke kterému přispívá i uvedený projekt. Je vnímána potřeba rozvíjení networkingu i po skončení projektu. Pracovníci některých organizací by uvítali možnost pravidelného setkávání SAS a vzájemného sdílení informací a výměny zkušenosti z praxe. Tedy takové formy setkávání, kde spíše než předávání informací z úrovně kraje převládají informace od jednotlivých služeb. Jako další možnost pro rozvoj je doporučeno umožnit další výměnu zkušeností mezi SAS, např. formou návštěvy do ostatních SAS.

Je upozorňováno na rozdílnou definici kontaktů mezi různými donátory. Pracovníci TP vnímají, že kontakt je dle definice MPSV (OK systém) definován na základě délky (setkání do 30 minut, intervence je pak od 30 minut více). V případě Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky zase kontakt představuje určitou činnost, která se skládá s několika intervencí. POSOSUK se pak od definice Rady vlády liší v tom, že mezi podpořené osoby nelze započítat klientovy blízké osoby, což naopak u Rady vlády lze. Je tedy otázkou, zda toto rozdílné chápání pojmů může nějakým způsobem ovlivnit kraj a přispět ke sjednocení těchto definic. V případě jedné služby SAS zaznělo, že kontakt chápe jako jakoukoliv komunikaci s klienty, práce na individuálním plánu už je pak intervence. Tato definice pravděpodobně pochází z jiného kraje, protože v Ústeckém je dle vyjádření pracovníků kraje již dlouhodobě zavedena definice podle OK systému.

⁹ Vyjádření pracovníků kraje k tomuto: „Potravinová pomoc může být ve službách problém v tom smyslu, že klienti se často stávají na této formě pomoci (a na službě) závislí. Nepomáhá jim v tom, aby se aktivně snažili řešit svou nepříznivou sociální situaci. V kontrolním týmu se shodujeme se na tom, že by potravinová pomoc neměla být v základních činnostech. Tato činnost sama neaktivizuje klienta, musí tam být návazné činnosti, které již je možné do přímé práce s klientem započítat. Např. jak hospodařit s penězi, co vařit, pomoc se sestavením jídelníčku apod....“