



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Registrační číslo projektu: CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_018/0015473

# ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA PROJEKTU MHMP – sociální bydlení

Srpen 2023

Daniel Jirát  
+420 723 825 304

Anežka Holeňová

Alice Fischerová

## Obsah

JAK ČÍST TUTO ZPRÁVU .....	6
CÍL PROJEKTU .....	8
EVALUACE KONTEXTU PROJEKTU .....	10
Stručný vývoj bytové politiky MHMP .....	11
Systém výběru nájemníků do BOST bytů platný od roku 2019 .....	14
Vyhodnocení první části evaluačních otázek vztahujících se k celku a kontextu projektu .....	26
EVALUACE JEDNOTLIVÝCH OPATŘENÍ .....	28
KONTAKTNÍ MÍSTO PRO BYDLENÍ .....	29
KMB na MHMP .....	30
KMB na městských částech .....	41
Shrnutí KMB.....	43
Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se ke KMB .....	45
PORADCI PRO NÁJEMNÍKY .....	46
Hodnocení Poradce pro nájemníky z pohledu klientů .....	47
Hodnocení Poradce pro nájemníky od zástupců organizací .....	49
Shrnutí Poradce pro nájemníky .....	52
Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se k Poradcům pro nájemníky .....	53
MĚSTSKÁ NÁJEMNÍ AGENTURA .....	54
Nájemníci.....	54
Majitelé.....	67
Vyhodnocení rozpočtu MNA .....	77
Shrnutí MNA .....	80
Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se k MNA.....	81
SOCIÁLNÍ NADAČNÍ FOND .....	82
Podpoření žadatelé.....	84
Sociální pracovníci .....	89
Shrnutí SNF .....	95
Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se k SNF.....	96
ZABYDLOVÁNÍ KLIENTŮ HUMANITÁRNÍCH HOTELŮ V PODMÍNKÁCH TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ HLAVNÍHO MĚSTA PRAHA.....	98
Shrnutí z rozhovorů s klienty a s Jako doma .....	98
Zkušenosti klientů.....	99
Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se k zabydlování klientů humanitárních hotelů v podmínkách tržního prostředí hlavního města Praha .....	103
SHRUTÍ A ZÁVĚR .....	105

Reflexe projektu z pohledu jeho realizátorů.....	106
Vyhodnocení druhé části evaluačních otázek vztahujících se k celku a kontextu projektu.....	108
Závěr .....	110

## Seznam grafů

Graf 1 Počty žádostí o BOST byty za čtvrtletí.....	14
Graf 2 Počty nájemních smluv za jednotlivá čtvrtletí .....	15
Graf 3 Podíl BOST nájemců s dluhem na celkovém počtu BOST nájemců v daných měsících .....	16
Graf 4 Počty důvodných stížností na nájemníky v BOST bytech v jednotlivých čtvrtletích.....	17
Graf 5 Zdroj informací o KMB .....	31
Graf 6 Témata schůzky v KMB .....	32
Graf 7 Hodnocení schůzky v KMB z hlediska přínosu pro situaci klienta .....	34
Graf 8 Hodnocení přístupu pracovníce .....	35
Graf 9 Pravděpodobnost doporučení KMB.....	36
Graf 10 Hodnocení současné bytové situace klientů KMB.....	37
Graf 11 Jak se změnila bytová situace klientů od doby, kdy navštívili KMB (2023) .....	37
Graf 12 Znalost klienta o dalším postupu v řešení bytové situace (2021).....	38
Graf 13 Znalost klienta o dalším postupu v řešení bytové situace, hodnocení doporučení (2023) ....	39
Graf 14 Využití doporučení (2023).....	40
Graf 15 Pomoc jednotlivých doporučení – průměrná hodnota (2023) .....	41
Graf 16 Spokojenost aktérů s řešením dluhů – počty opovědí .....	51
Graf 17 Spokojenost aktérů s řešením stížností – počty opovědí .....	51
Graf 18 Počet členů domácnosti respondentů v bytu MNA.....	63
Graf 19 Doporučení MNA známým nebo přátelům.....	63
Graf 20 Hodnocení snadnosti spolupráce s MNA.....	64
Graf 21 Vnímaný vliv získání bytu od MNA na život respondentů .....	64
Graf 22 Hodnocení stability typů bydlení dle nájemců .....	65
Graf 23 Vnímané změny v jednotlivých životních oblastech nájemníků po nastěhování do bytu (2023).....	66
Graf 24 Vnímaná náročnost procesu stěhování podle nájemníků (2023).....	66
Graf 25 Věkové rozložení dotazovaných majitelů bytů .....	71
Graf 26 Informovanost o MNA .....	71
Graf 27 Spokojenost majitelů bytů s MNA .....	72
Graf 28 Hodnocení spolupráce s MNA .....	73
Graf 29 Vnímání MNA z pohledu řešení bytové nouze .....	73
Graf 30 Důvody majitelů pro spolupráci s MNA .....	74
Graf 31 Plány majitelů po uplynutí smlouvy s MNA (2022, N=21) .....	75
Graf 32 Pravděpodobnost pokračování ve spolupráci s MNA (2023, N=12).....	76
Graf 33 Možnost pronájmu přímo nájemci bez MNA.....	76
Graf 34 Hodnocení bytové situace žadatelů .....	84
Graf 35 Vývoj bytové situace žadatelů .....	85
Graf 36 Pomoc v tehdejší situaci Graf 37 Dlouhodobost pomoci .....	86
Graf 38 Zvládání hrazení nákladů na bydlení Graf 39 Způsob hrazení nákladů na bydlení.....	86
Graf 40 Dluhy od doby vyplacení příspěvku Graf 41 Výše dluhů .....	87
Graf 42 Co žadatelé pro řešení bytové situace zkusili a co pomohlo? .....	88
Graf 43 Pomáhal sociální pracovník se žádostí? Graf 44 Jak pomohl sociální pracovník? .....	89
Graf 45 Hodnocení snadnosti/obtížnosti spolupráce se SNF .....	90
Graf 46 Spokojenost sociálních pracovníků s administrací žádosti – počty respondentů .....	91
Graf 47 Spokojenost sociálních pracovníků s pracovníci SNF – počty respondentů.....	92
Graf 48 Jak pomohl příspěvek v tehdejší situaci? Graf 49 Jak pomohl příspěvek dlouhodobě?.....	93
Graf 50 Jaké situace zasáhly do života klientů po získání příspěvku SNF? Počty respondentů. ....	94

Graf 51 NPS SNF – příjemci příspěvku a sociální pracovníci .....	95
--	----

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém výběru nájemníků do magistrátních BOST bytů .....	18
Obrázek 2 Mapa aktérů .....	25
Obrázek 3 Náplň práce pracovníka (navigátora) KMB.....	29
Obrázek 4 Jakými procesy prochází klient řešící bytovou nouzi? .....	33
Obrázek 5 Karty Good Services z workshopu k nástroji Poradce pro nájemníky .....	47

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled klientů KMB pro telefonické dotazování .....	31
Tabulka 2 Typ bydlení před MNA.....	55
Tabulka 3 Typ bydlení před MNA dle ETHOS.....	55
Tabulka 4 Spouštěč ztráty bydlení .....	56
Tabulka 5 Prioritní rizikový faktor ztráty bydlení.....	56
Tabulka 6 Způsoby řešení bytové nouze.....	57
Tabulka 7 Důvody neúspěchu řešení předchozí bytové krize .....	57
Tabulka 8 Přehled celkového rozpočtu MNA 05/2021-03/2022 .....	77
Tabulka 9 Přehled celkového rozpočtu MNA 04/2022-06/2023.....	77
Tabulka 10 Shrnutí parametrů dotazování žadatelů o příspěvek ze SNF .....	83
Tabulka 11 Shrnutí parametrů dotazování sociálních pracovníků žadatelů SNF .....	83
Tabulka 12 Jednoslovný popis projektu.....	106
Tabulka 13 Hodnocení projektu v jednotlivých dimenzích.....	106

### Seznam zkratk

BOST	Byty pro osoby v sociální tísní
BVP	Byty pro vybrané profese
BZÚ	Byty zvláštního určení pro osoby s porušenou funkcí pohybového ústrojí
CES	Customer Effort Score
CSSP	Centrum sociálních služeb Praha
ETHOS	Evropská typologie bezdomovství a vyloučení z bydlení
HMP	Hlavní město Praha
HOM	Odbor hospodaření s majetkem
HPP	Hlavní pracovní poměr
KMB	Kontaktní místo pro bydlení
MČ	Městská část
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
MNA	Městská nájemní agentura
NPS	Net Promoter Score
OBF	Odbor bytového fondu
PR	Public Relations
SEN	Byty pro seniory
SNF	Sociální nadační fond
SOV	Odbor sociálních věcí
ÚP	Úřad práce
VTOS	Výkon trestu odnětí svobody

# JAK ČÍST TUTO ZPRÁVU

Zpráva zachycuje průběh evaluace, která se nesnažila být vyhodnocováním stojícím opodál, které si stanoví indikátory a ty se snaží co nejpřesněji sledovat. Cílem evaluace projektu MHMP – sociální bydlení bylo poskytovat rychlou zpětnou vazbu, na kterou se dá flexibilně reagovat a na základě ní opatření přizpůsobovat. V duchu akčního výzkumu jsme se snažili evaluaci provádět tak, aby podporovala změnu, o kterou jednotlivá opatření, potažmo celý projekt, usiloval. Samotný projekt přitom vstoupil do prostředí v transformaci, které postupně vstřebávalo zásadní změnu v bytové politice Magistrátu hlavního města Prahy. Aktivity projektu se střetávaly s realitou, která je někdy mohla brzdit. Jindy se objevovaly situace a témata, na které bylo potřeba aktuálně reagovat a upustit tak, byť třeba jen na čas od původní představy, a vydat se trochu jiným směrem.

Tato realita v poslední fázi projektu nabrala novou dynamiku. Velká většina členů projektového týmu, včetně všech metodiků, věcných i projektových vedoucích, před samotným koncem projektu ukončila úvazky na vlastní žádost. Což mělo samozřejmě dopad nejen na projekt samotný, ale i na jeho evaluaci.

Je tedy zřejmé, že stejně jako se sám projekt přizpůsoboval situaci, musela se i evaluace přizpůsobovat běhu projektu a reagovat pružně na potřeby, které vyvstávaly a nenadálé situace, které nastaly. To je potřeba mít při čtení zprávy na paměti.

Doufáme, že po přečtení zprávy bude jasné, v jakém kontextu se projekt pohyboval, jakým čelil výzvám a co a s jakým výsledkem se už povedlo v praxi zavést.

# CÍL PROJEKTU



## Pro občana

Městské části a Magistrát budou mít pro každého občana v bytové nouzi, který se na ně obrátí, řešení maximálně odpovídající jeho **situaci**, s cílem stabilizace jeho dosavadního bydlení, případně nalezené vyhovujícího standardního bydlení. Stane se tak díky pilotáži a následnému zavedení systému koordinovaného přístupu na území hl. m. Prahy a ověřování inovativních nástrojů a opatření, která rozšíří variabilitu pomoci, která je na území hl. m. Prahy nabízena.

**Každý občan v bytové nouzi**, který se obrátí na samosprávu s žádostí o pomoc, **bude odcházet s pocitem, že existuje řešení jeho problému**, díky proklientskému přístupu úředníků na konkrétních městských částech a sadě nástrojů, které dokážou lépe reagovat na různé životní situace klientů.

**Lidé v bytové nouzi se budou častěji a s větší důvěrou obracet na Magistrát a Městské části Prahy** s žádostí o **pomoc** v bytové nouzi, protože s jejich službami bude lepší zkušenost.

## Pro Prahu

Koordinace MČ a poskytování metodického vedení ze strany MHMP povede k možnosti uplatňovat **skutečná systémová řešení problematiky** a zejména pak k možnosti zaměřit se na **přenos dobré praxe jak v rámci městských částí, tak ze zahraničí**.

**MČ a návazně také MHMP budou mít lepší přehled o rozsahu a dynamice bytové nouze na území HMP a o aktuální situaci osob v bytové nouzi**. Na základě těchto přesnějších dat bude možné efektivněji rozvíjet magistrátní bytovou a sociální politiku. Více lidem v bytové nouzi se efektivněji dostane pomoci v jejich životní situaci. Nástroje budou připraveny reagovat na větší spektrum potřeb, než jak je tomu dosud.

# EVALUACE KONTEXTU PROJEKTU

## Stručný vývoj bytové politiky MHMP

Pro pochopení kontextu projektu je užitečné nejprve porozumět vývoji systému výběru nájemníků do městských bytů. A to proto, že zavádění jednotlivých projektových opatření bylo uvozeno změnou pravidel výběru nájemníků a zrušením oddělení privatizace. Z rozhovorů s aktéry této změny, dalšími zaměstnanci Magistrátu a ze studia relevantních usnesení Rady HMP jasně vyplývá, že se jednalo o nejvýznamnější zásah do fungování systému nakládání s magistrátními byty minimálně od spuštění masivní privatizace bytového fondu. Tento zásah vedl k tomu, že se bytový fond začal výrazně více využívat k řešení situace lidí v akutní bytové nouzi a v tomto směru se i výrazně systematizoval. Můžeme dokonce říct, že **systém výběru nájemníků magistrátních bytů zavedený v roce 2019 se na osoby ohrožené bytovou nouzí zaměřoval**, zatímco dřívější pravidla je opomíjela. Jak tedy probíhala geneze nakládání s bytovým fondem Magistrátu až ke stavu, který panoval po většinu času trvání projektu, a který byl východiskem pro veškerá projektová opatření?

Historická pravidla z 90.let definovala, komu byt obecně přidělit, nestanovala ale žádné konkrétní podmínky pro přidělování. Z takto neurčitě nastavených pravidel se vycházelo po dvě volební období od roku **1994-2002**, kdy byl radním Zdeněk Kovařík. Přidělování městských bytů fungovalo většinou na základě návrhu městských částí, o přidělení rozhodovala politická reprezentace (radní Kovařík) na základě své rozvahy ohraničené jen velmi volně stanovenými mantinely. Smlouvy přitom byly podepisovány radním na dobu neurčitou. Návrhy pravidel pro přidělování bytů se objevují v roce 2000, kdy byla schválena Celoměstská rámcová doporučení pro hospodaření s obecním bytovým fondem<sup>1</sup> upřesňující postup při výběru nových nájemců obecních bytů, včetně využívání standardizovaných formulářů. Mezi zjišťované skutečnosti patří zejména naléhavost potřeby bydlení, okolnosti vzniku a dosavadní způsoby řešení bytové nouze, vlastnictví nemovitého majetku, zaměstnání, průměrný měsíční příjem žadatele (rodiny). Zároveň se postupně upouští od uzavírání nových nájemních smluv na dobu neurčitou, je doporučováno této možnosti využívat jen v mimořádných případech.

**2002-2006** za radního Bürgermeistera přešla kompetence rozhodování o přidělování bytů a podepisování smluv na ředitele bytového odboru. Městské byty se stále přidělovaly zejména na návrh městských částí. Sám bytový odbor pak inicioval upřesnění podmínek pro přidělování bytů tak, aby byly nastaveny o něco jasněji vymezené mantinely<sup>2</sup>, a sice:

- Přidělování bytů vybraným profesím (nejprve bez kvót, postupně s určenými kvótami).
- Uzavírání smluv na dobu určitou, předchozí smlouvy byly de facto nevypověditelné. Nejprve byly uzavírány na 2 roky, poté na 5 let (nájemníci se báli nejistoty). Poté do roku 2005 platilo

---

<sup>1</sup> Příloha č. 2 Usnesení Rady HMP č. 1500 ze dne 5.12.2000. *Celoměstská rámcová doporučení pro hospodaření s obecním bytovým fondem*. [online]. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/10789152-Piloha-2-k-usneseni-rady-hmp-1500-ze-dne-5-12-2000-celomstska-ramcova-doporueni-pro-hospodaeni-s-obecnim-bytovym-fondem.html>

<sup>2</sup> Příloha č. 1 k usnesení Rady č. 1360 ze dne 20.9.2005, ve znění usnesení Rady HMP č. 533 ze dne 11.4.2006. *Pravidla pro pronájem bytů ve vlastnictví hl.m. Prahy nesvěřených městským částem, zpracovaná v souladu se schválenou Koncepcí bytové politiky hl.m. Prahy pro rok 2004 a navazující období*. [online]. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z: <http://zastupitelstvo.praha.eu/ina/tedusndetail.aspx?par=135173232240235196186173250240235196183173247240235196183173244240235196183&id=51707>

pravidlo smlouvy na 2 roky s možností prodloužení o 7 let<sup>3</sup>. Od roku 2005 jsou smlouvy uzavírány na 2 roky s možností až třikrát smlouvu za stejných podmínek prodloužit. Po této době bylo nutné podat ze strany nájemce novou žádost o pronájem bytu.

- Podmínka bezdlužnosti (následně se upřesňovalo, že bezdlužnost v oblasti bydlení).
- Žadatelé se mohli stát pouze osoby (rodiny) s vymezeným minimálním i maximálním čistým příjmem (odvislé od průměrné měsíční mzdy v hl. m. Praze).
- Žadatelé nevlastní nemovitý majetek či nemají nájemní či jiné právo k užívání jiného bytu.

Tato pravidla a podmínky zůstávaly poměrně stabilní i přes změny politické reprezentace až do doby současného vedení Magistrátu, kdy došlo k jejich zásadní proměně. Určité, někdy výrokem ombudsmanky, vynucené změny, se i tak odehrály.

Za doby radního Lacka (**2014-2018**) byla schválena Pravidla<sup>4</sup>, která mimo jiné definují kritéria pro přidělení bytů pro sociálně potřebné. Těmi jsou:

- Prokázaná ztížená sociální situace žadatele (rodiny).
- Trvalý pobyt na území hl. m. Prahy minimálně po dobu 5 let.
- Vymezený minimální i maximální čistý příjem domácnosti (odvislý od průměrné měsíční mzdy v hl. m. Praze).
- Žadatelé nevlastní nemovitý majetek či nemají nájemní či jiné právo k užívání jiného bytu; nemají dluhy vůči HMP týkající se bytu.
- Pronájem bytu schválila Rada Městské části dle trvalého bydliště žadatele, ale nemá kapacity byt poskytnout.

Smlouvy byly uzavírány na dobu určitou 3 roky.

Žádosti, které splnily kritéria, byly projednávány v pracovní skupině. Zde se přihlíželo mimo jiné i k dalším okolnostem, jako je zaměstnání alespoň jednoho z členů rodiny, nečerpání příspěvku na bydlení. Některé rodiny byly vyřazovány pro nesplnění podmínek z důvodu příliš nízkého příjmu.

Z hlediska celkové kapacity bytového fondu Magistrátu je důležité zmínit, že za éry radního Kabického (**2011-13**) byla zahájena rozsáhlá privatizace bytového fondu<sup>5</sup>, naplánována byla ve třech

---

<sup>3</sup> Usnesení Rady hlavního města Prahy číslo 958 ze dne 13.5.2014, k návrhu na schválení Pravidel pronájmu a prodlužování doby nájmu bytů a ubytovacích místností v objektech HMP nesvěřených MČ. *Důvodová zpráva*. [online]. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z:

<https://adoc.pub/hlavni-msto-praha-rada-hlavniho-msta-prahy-usneseni-rady-hla151638920794182.html>

<sup>4</sup> Příloha č. 1 k usnesení Rady HMP č. 958 ze dne 13. 5. 2014. *Pravidla pronájmu a prodlužování doby nájmu bytů a ubytovacích místností v objektech HMP nesvěřených MČ*. [online]. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z:

<https://adoc.pub/hlavni-msto-praha-rada-hlavniho-msta-prahy-usneseni-rady-hla151638920794182.html>

<sup>5</sup> Na základě programového prohlášení Rady hl. m. Prahy a schválením Pravidel postupu při prodeji bytových jednotek: Usnesení Rady hlavního města Prahy číslo 2138 ze dne 21.12.2011 k návrhu nového Programového prohlášení Rady hl. m. Prahy. [online]. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z:

[https://www.praha.eu/public/9b/3c/a5/1250999\\_190458\\_Programove\\_prohlaseni\\_Rady\\_hl.\\_m.\\_Prahy.pdf](https://www.praha.eu/public/9b/3c/a5/1250999_190458_Programove_prohlaseni_Rady_hl._m._Prahy.pdf)

etapách. Tehdejší politická reprezentace v roce 2019 privatizaci zastavila a oddělení, které mělo privatizaci bytového fondu na starost, zrušila.

V roce **2018** nastal obrat v přístupu k bytovému fondu Magistrátu, který v březnu **2019** vyústil v přijetí pravidel<sup>6</sup> pronájmů výrazně zpřesňující podmínky získání magistrátního bytu a zároveň k již zmíněnému ukončení privatizace bytového fondu (včetně zrušení oddělení, které mělo privatizaci na starost). Dřívější poměrně volná pravidla poskytující jen základní ohraničení toho, kdo si může magistrátní byt pronajmout se transformovala do podoby bodovacího systému, který ve své podstatě definuje to, kdo by možnost pronájmu magistrátního bytu mít měl. Bodovací systém ovšem nefunguje pro všechny žadatele o byt. Součástí změny bylo určení 4 kategorií magistrátních bytů, a sice „Byty pro seniory (SEN)“, „Byty zvláštního určení pro osoby s porušenou funkcí pohybového ústrojí (BZU)“, „Byty pro osoby v sociální tísní (BOST)“ a „Byty pro vybrané profese (BVP)“<sup>7</sup>, bodovací systém je přitom určen pro žadatele o pronájem bytu pro osoby v sociální tísní. Právě byty pro osoby v sociální tísní se staly středobodem nového přístupu k bytové politice. Dřívější pravidla skupinu osob nejvíce ohrožených bytovou nouzí v podstatě z pronájmu magistrátních bytů vylučovala tím, že byla stanovena minimální hranice příjmu. Podle stále platných pravidel (v době psaní této zprávy) je naopak důraz kladen na to, aby bytový fond Magistrátu sloužil především k řešení bytové situace nejohroženější skupin. Toto nemá v dřívějším nakládáním s bytovým fondem Magistrátu precedens a jedná se o zcela zásadní změnu nejen z hlediska „technického“ fungování procesu výběru nájemníků, ale i o výraznou změnu „kulturní“. Fungování bytového odboru Magistrátu před obratem v roce 2018 vycházelo ze zcela jiného přístupu k městské bytové politice. To s sebou neslo výrazné transakční náklady na transformaci bytového odboru směrem k vytyčeným cílům nově definované městské bytové politiky. Do tohoto prostředí vstoupil projekt MHMP – sociální bydlení s tím, že má transformaci podpořit a zavést nové nástroje, které společně s transformovaným přístupem k pronájmu magistrátních bytů dohromady vytvoří integrovaný systém řešení bytové nouze.

V současnosti (rok **2023**), v souvislosti se změnou na pozici radní pro oblast bydlení, probíhá interní přehodnocování pravidel pro výběr nájemníků především do bytů BOST. Dle zatím neschválených změn pravidel (v době psaní této zprávy), by se mělo upustit od bodového systému a pronájem bytů cílové skupině osob v bytové nouzi zpřísnit (například podmínkou 5letého trvalého pobytu na území Prahy, nižší až nulovou tolerancí k exekucím či insolvencím potenciálních nájemníků). Tyto úpravy

---

Příloha č. 1 k usnesení ZHMP č.17/4 ze dne 24.5.2012. *Pravidla postupu při prodeji bytových jednotek, bytových domů, zastavěných a funkčně souvisejících pozemků ve vlastnictví hlavního města Prahy.*

[online]. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z:

<https://docplayer.cz/16200846-Hlavni-mesto-praha-zastupitelstvo-hlavniho-mesta-prahy-usneseni-zastupitelstva-hlavniho-mesta-prahy.html>

<sup>6</sup> Příloha č. 1 k usnesení Rady HMP č. 1154 ze dne 8. 6. 2020. *Pravidla pronájmu a prodlužování doby nájmu bytů a ubytovacích místností v objektech HMP nesevěřených MČ a podnájmu a prodlužování doby podnájmu bytů v bytových domech ve vlastnictví bytových družstev.* [online]. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z:

[https://www.praha.eu/public/c4/38/61/3138385\\_1089956\\_Pravidla\\_\\_1154.pdf](https://www.praha.eu/public/c4/38/61/3138385_1089956_Pravidla__1154.pdf)

<sup>7</sup> Příloha č. 1 k usnesení Rady HMP č. 1154 ze dne 8. 6. 2020. *Pravidla pronájmu a prodlužování doby nájmu bytů a ubytovacích místností v objektech HMP nesevěřených MČ a podnájmu a prodlužování doby podnájmu bytů v bytových domech ve vlastnictví bytových družstev.* str. 2. [online]. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z:

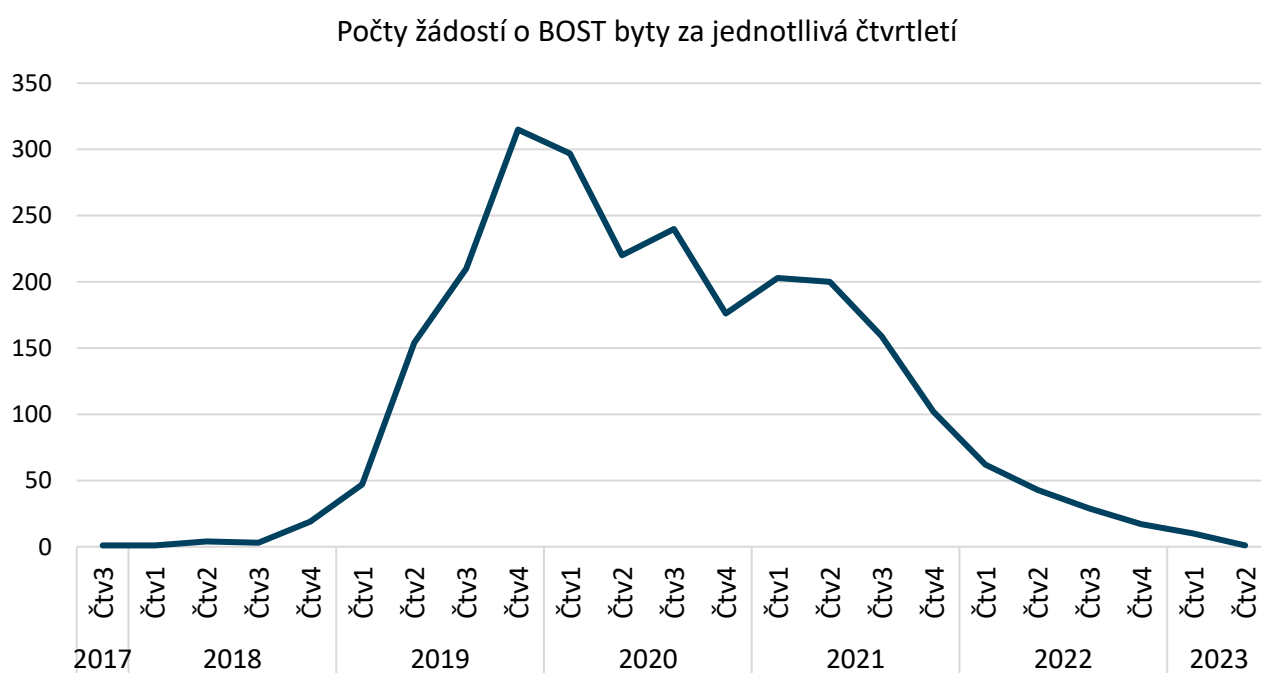
[https://www.praha.eu/public/c4/38/61/3138385\\_1089956\\_Pravidla\\_\\_1154.pdf](https://www.praha.eu/public/c4/38/61/3138385_1089956_Pravidla__1154.pdf)

jsou tématem debat na výborech, kde jde, dle zápisu, o poměrně konfliktní téma.<sup>8</sup> Mimo interních magistrátních diskusí jsou uvažované změny pravidel provázeny občanskými protesty<sup>9</sup> i kritikou spolků zabývajících tématem bydlení, jako je například Platforma pro sociální bydlení (jejíž členové se výraznou měrou na tvorbě stále platných pravidel podíleli)<sup>10</sup>. Jak konkrétně se přístup k otázce bydlení a konkrétní problematice sociálního bydlení změní tak není zatím jasné. Je ale zřejmé, že směřuje do určité míry k návratu k systému fungujícímu před zavedením bodového hodnocení žadatelů (naznačuje to například podmínka trvalého pobytu v Praze po dobu 5 let, jak tomu bylo dříve nebo některá vyjádření nové radní zmiňující plán obnovit ukončenou privatizaci městských bytů<sup>11</sup>) a deprioritizaci žadatelů z řad osob bytovou nouzí a sociálním vyloučením nejvíce ohrožených.

### Systém výběru nájemníků do BOST bytů platný od roku 2019

Dříve uzavřený systém výběru nájemníků do městských bytů pro osoby ohrožené bytovou nouzí (viz výše) se změnou pravidel v březnu 2019 otevřel. To přineslo velký nárůst žádostí o byt z kategorie BOST. Už na konci roku 2022 se celkový počet žadatelů přehoupl přes 2500, v roce 2023 už byl počet žadatelů velmi malý. Hlavní „boom“ žádostí proběhl v roce 2019 a trval až do konce roku 2021.

Graf 1 Počty žádostí o BOST byty za čtvrtletí



Zdroj: Interní data OBF, vlastní zpracování

<sup>8</sup> Viz zápis z 15. 6. 2023:

[https://www.praha.eu/public/f4/44/ed/3612476\\_1292609\\_\\_4\\_ZAPIS\\_z\\_jednani\\_vyboru\\_ZHMP\\_\\_TED\\_.pdf](https://www.praha.eu/public/f4/44/ed/3612476_1292609__4_ZAPIS_z_jednani_vyboru_ZHMP__TED_.pdf)

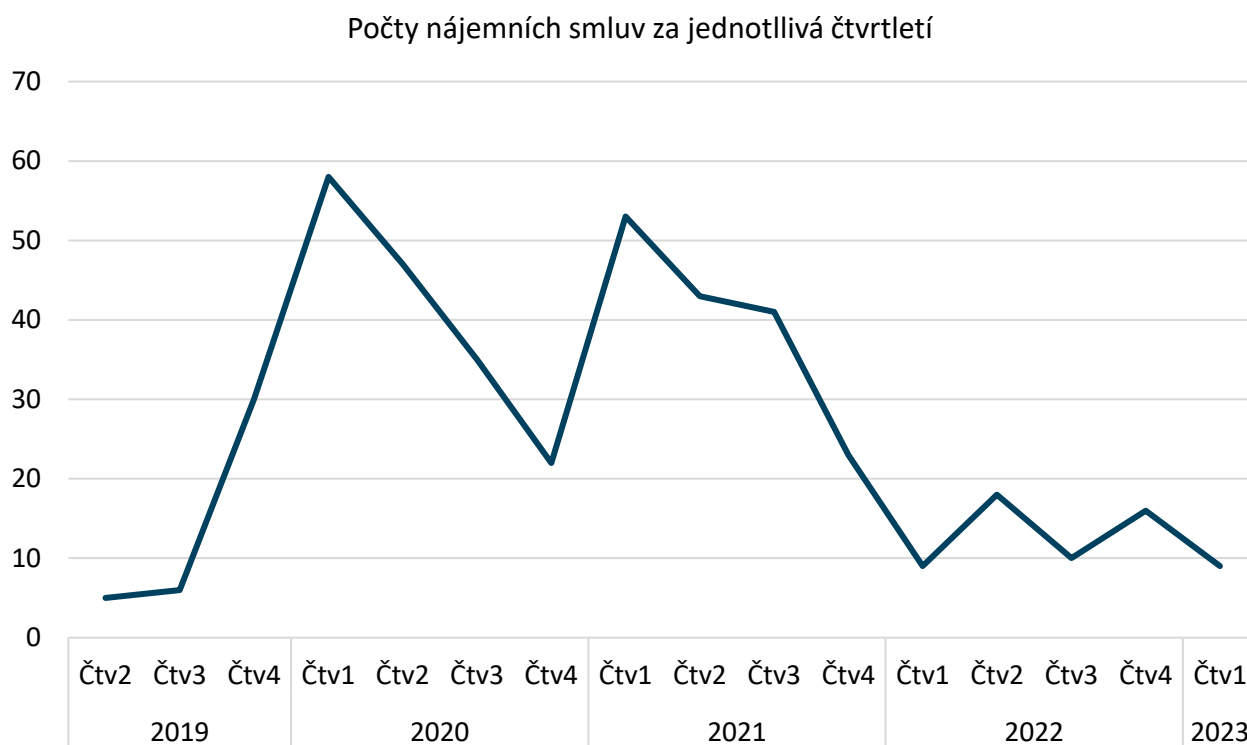
<sup>9</sup> <https://nasregion.cz/nova-pravidla-pronajmu-bytu-narazila-prazska-koalice-o-nich-bude-jeste-jednat-342383/>

<sup>10</sup> <https://socialnibydeni.org/aktuality/otevreny-dopis-ve-veci-uprav-pravidel-pronajmu-a-prodluzovani-doby-podnajmu-bytu-v-objektech-hlavniho-mesta-prahy>

<sup>11</sup> [https://prazsky.denik.cz/zpravy\\_region/praha-najem-zmena-opozice-koalice.html](https://prazsky.denik.cz/zpravy_region/praha-najem-zmena-opozice-koalice.html)

Další graf zobrazuje počty podepsaných nájemních smluv bytů BOST za jednotlivá čtvrtletí. Stejně jako v případě žádostí je patrné největší množství podepsaných smluv mezi roky 2019-2021. V roce 2022 už nastal kritický nedostatek městských bytů, kterých ani předtím nebylo dostatečné množství k vyřešení bytové nouze v Praze.

Graf 2 Počty nájemních smluv za jednotlivá čtvrtletí



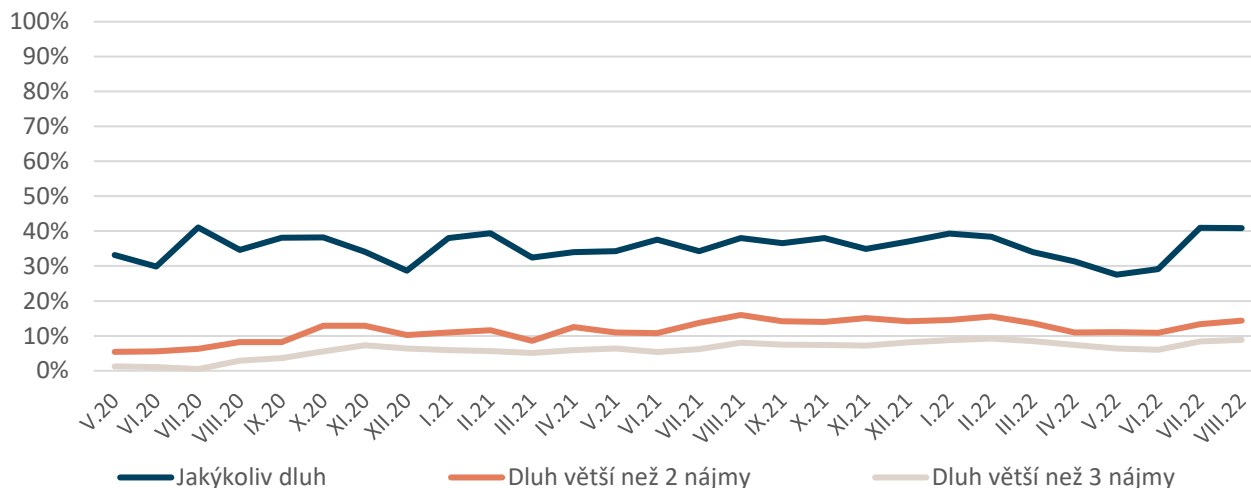
Zdroj: Interní data OBF, vlastní zpracování

Z grafů výše vyplývá značná dynamika systému i jeho velké limity, kdy poptávka po bytech pro osoby v sociální tísní několikanásobně převyšovala nabídku reprezentovanou reálným počtem podepsaných nájemních smluv. I přes snahu navyšovat městský bytový fond v posledních letech<sup>12</sup> se tvořily dlouhé pořadníky žadatelů o pronájem městského bytu. Je zřejmé, že velké množství žadatelů, kteří splňují podmínky pro přidělení magistrátního bytu pro osoby v sociální tísní, nájemní smlouvu v městském bytě nakonec nezískají i kdyby se pravidla nezměnila směrem k větší restrikci. Alespoň části z nich by přitom měla nabídnout podporu projektová opatření.

<sup>12</sup> Obecní byty: Praha loni investovala rekordní částku za jejich opravy | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/rekonstrukce-prazdnych-obecnich-bytu-pokracuji-praha-loni-investovala-rekordni-castku-1382706>;  
Praha motivuje městské části k opravám bytů, vyčlenila na ně 500 milionů. Praha.eu [online] [cit. 17.12.2021]. Dostupné z: [https://www.praha.eu/jnp/cz/o\\_meste/zivot\\_v\\_praze/bydleni/novinky/praha\\_motivuje\\_mestske\\_casti\\_k\\_opravam.html](https://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/zivot_v_praze/bydleni/novinky/praha_motivuje_mestske_casti_k_opravam.html)

Otevření systému osobám nejvíc ohroženým bytovou nouzí s sebou přinesl nárůst počtu osob potýkajících se s dluhy. Je to očekávatelný následek, který je dán tím, že osoby nejvíce ohrožené bytovou nouzí jsou často ohroženy chudobou, sociálními problémy i problémy zdravotními.

Graf 3 Podíl BOST nájemců s dluhem na celkovém počtu BOST nájemců v daných měsících



Zdroj: Interní data OBF, vlastní zpracování

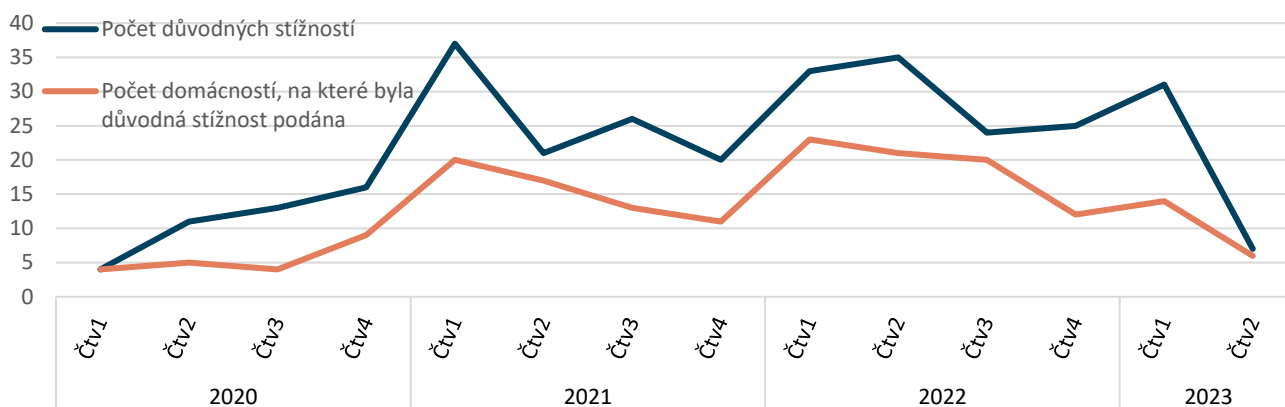
Z grafu je patrný poměrně stabilní podíl BOST nájemců, kteří dlužili jakoukoliv, i bagatelní, částku na nájemném s určitým výkyvem směrem dolů a následně nahoru okolo poloviny roku 2022. Pohybuje se mezi 30 a 40 % a v čase se rozptýl, mimo popsany výkyv, spíše zmenšuje. Oproti tomu podíl nájemníků s výraznějšími dluhy v čase rostl, stabilizoval se ale na úrovni asi 7-9 %. Ve srovnání se situací před změnou pravidel v březnu 2019 byly podíly dlužníků po změně očekávatelně výrazně vyšší. Na konci roku 2019 dlužilo celkově na nájemném, včetně bagatelních dluhů, asi 9,6 % všech nájemců. Na konci let 2017 až 2019 mělo dluh 2 a více nájmu přibližně 1,9 až 2,1 % ze všech nájemců<sup>13</sup>.

Stejně, jako se dal očekávat nárůst dluhů, tak očekávatelný byl i nárůst stížností na nové nájemníky. Změna sociální skladby magistrátních bytových domů přinesla v některých případech pnutí, jak dokládá následující graf.

<sup>13</sup> Strategie prevence a řešení zadlužování nájemců v bytech hl. m. Prahy nesvěřených městským částem | Radniční tisk číslo TISK:R-38809, str. 11.



Graf 4 Počty důvodných stížností na nájemníky v BOST bytech v jednotlivých čtvrtletích



Zdroj: Interní data OBF, vlastní zpracování

Z grafu je patrný jasný růstový trend v roce 2020 s vrcholem v prvním čtvrtletí roku 2021. Následně se trend nárůstu spíše zastavil a stížnosti kolísaly mezi 20 až 35 za čtvrtletí, a to i přesto, že počet nájemců bytů BOST stoupal (na konci 1. kvartálu byl počet BOST nájemců 256, v únoru 2023 už 442 – počet stížností byl však nižší)<sup>14</sup>. Na sousedské spory i zvýšenou pravděpodobnost dluhů u nových nájemníků se v projektu myslelo opatřením „Poradce pro nájemníky“.

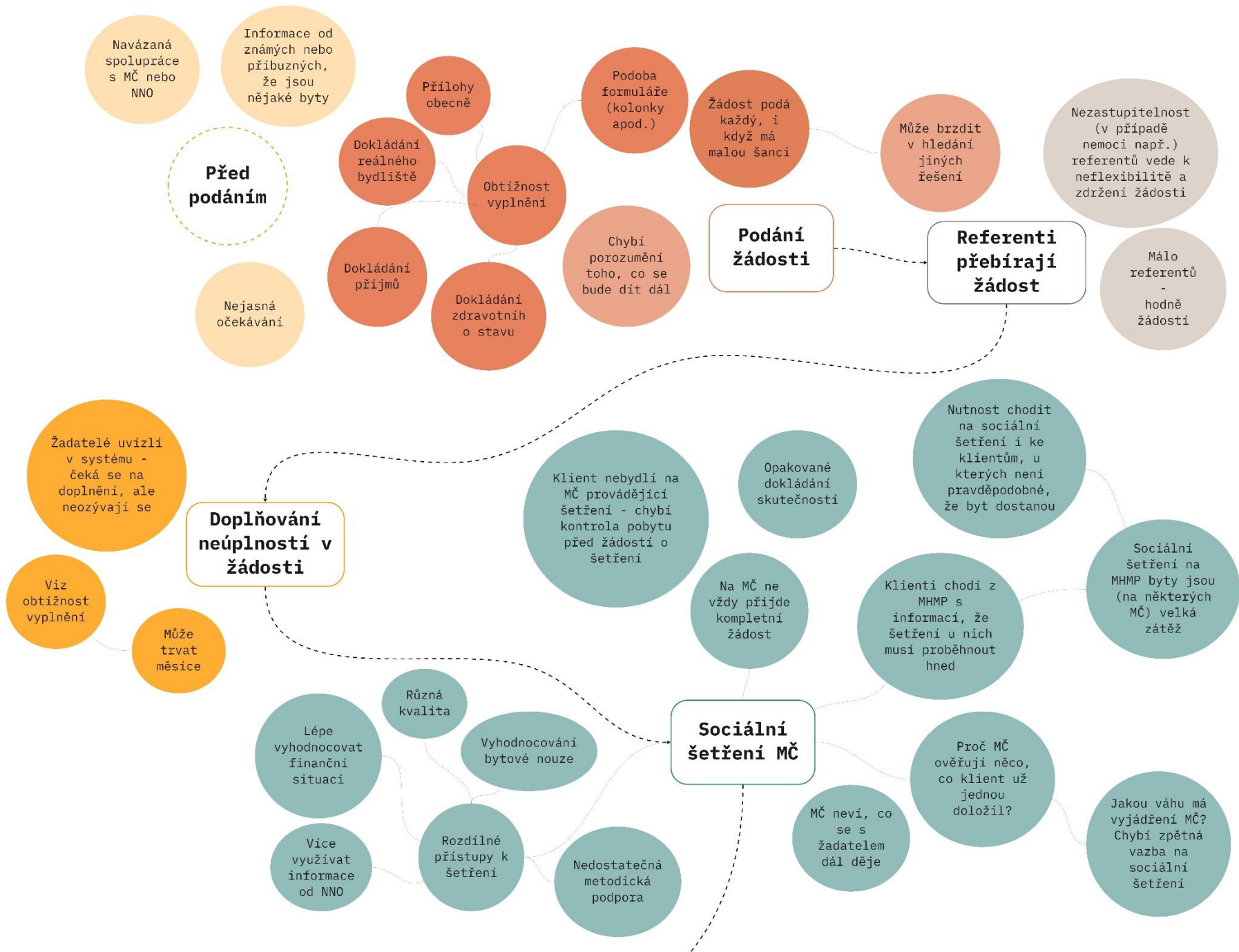
Jak v procesní praxi vypadal způsob výběru nájemníků do magistrátních BOST bytů jsme zmapovali pomocí série rozhovorů s aktéry současného systému<sup>15</sup>, a to jak s jeho „architektů“, tak s lidmi z terénu a přepážek, kterých se nový systém nejvíce týkal. Na základě rozhovorů vznikla procesní systémová mapa, do které jsme zanesli pohledy jednotlivých aktérů. Mapa následně sloužila jako podklad pro dvoudenní online workshop uskutečněný v březnu 2021.

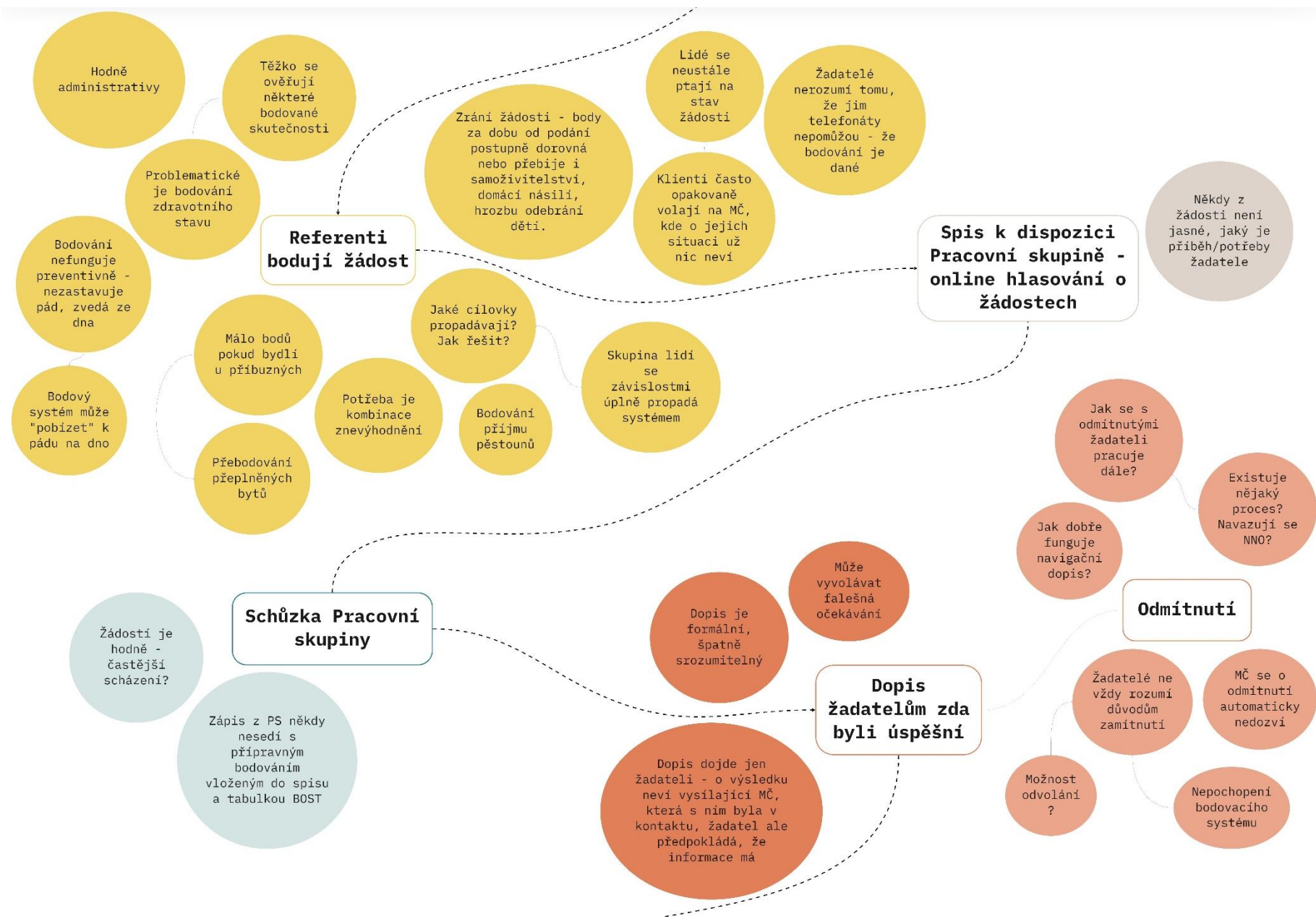
Mapa představuje podrobný popis jednotlivých kroků procesu výběru nájemníků do bytů BOST od podání žádosti až po nastěhování. Samotný workshop doplnil vytvořenou strukturu (na základě dřívějších individuálních rozhovorů) o další podněty. Vzniklo komplexní vyhodnocení nového systému výběru nájemníků z pohledu relevantních aktérů, které sloužilo k vyhodnocení procesů a změnám některých parametrů systému. Jednalo se například o úpravy bodování, nastavení užší spolupráce s městskými částmi, úvahami o změně v sociálního šetření, které je součástí žádosti o magistrátní byt, a způsobu zabydlování nových nájemníků. Přenesení vyhodnocení do praxe pomohla participativní forma evaluace a názorné grafické znázornění vyhodnocovacích procesů.

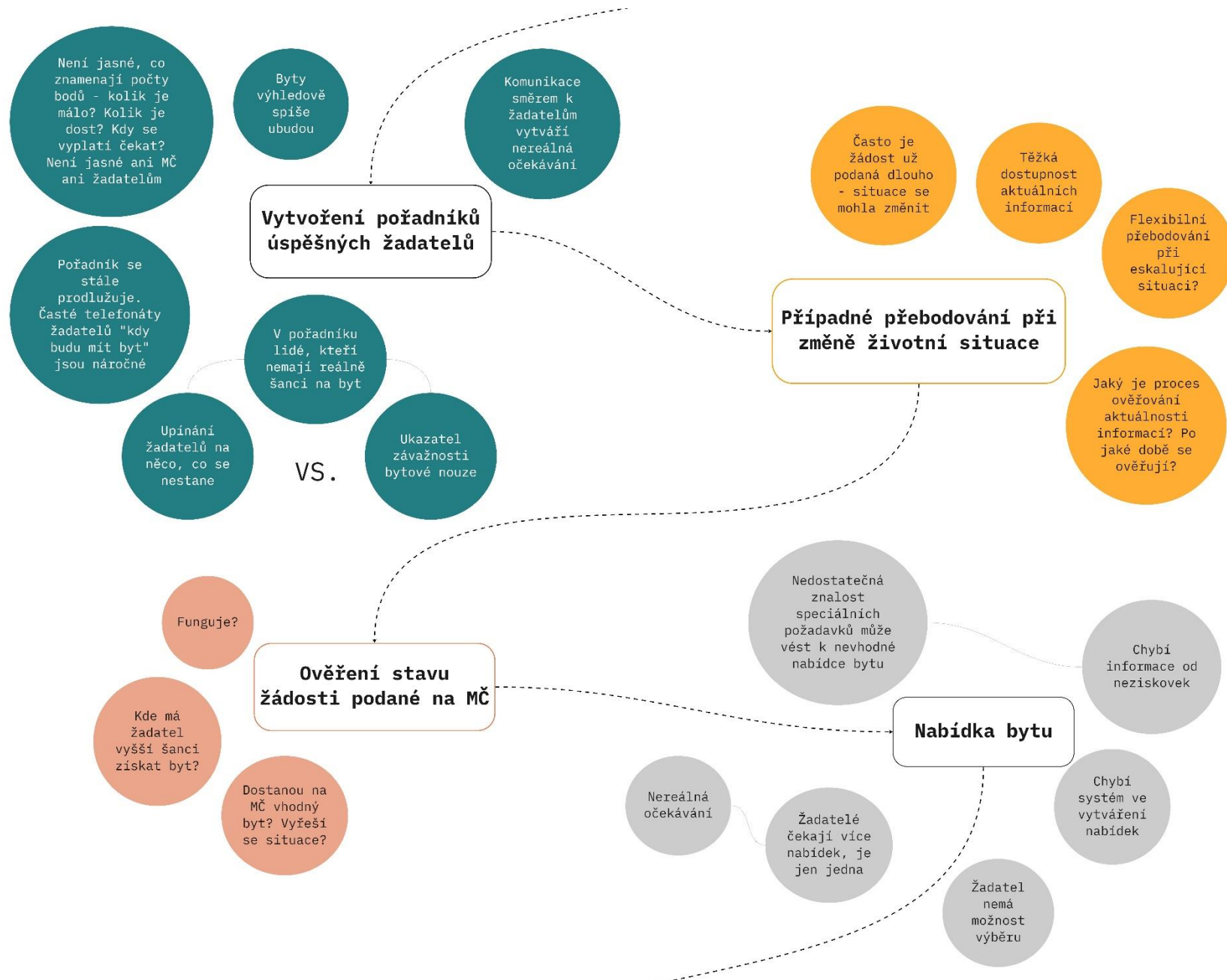
<sup>14</sup> Vlastní zpracování interních dat OBF.

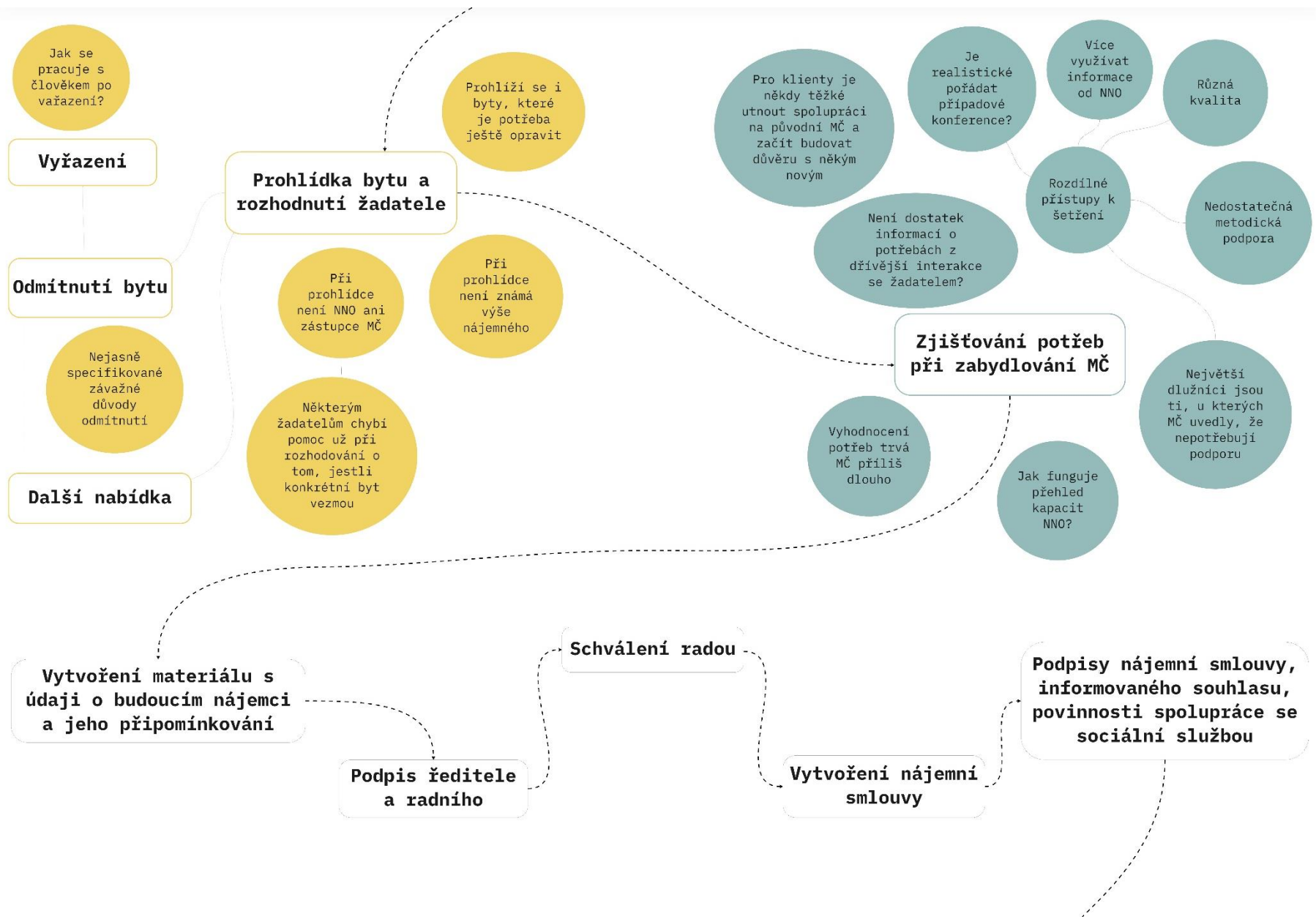
<sup>15</sup> Se zástupci Magistrátu hlavního města Prahy celkem 8 rozhovorů, diskuse s neziskovými organizacemi v rámci jejich pravidelného setkání se zástupci magistrátu a rozhovory se zástupci sociálních odborů městských částí Praha 5, 8 a 14.

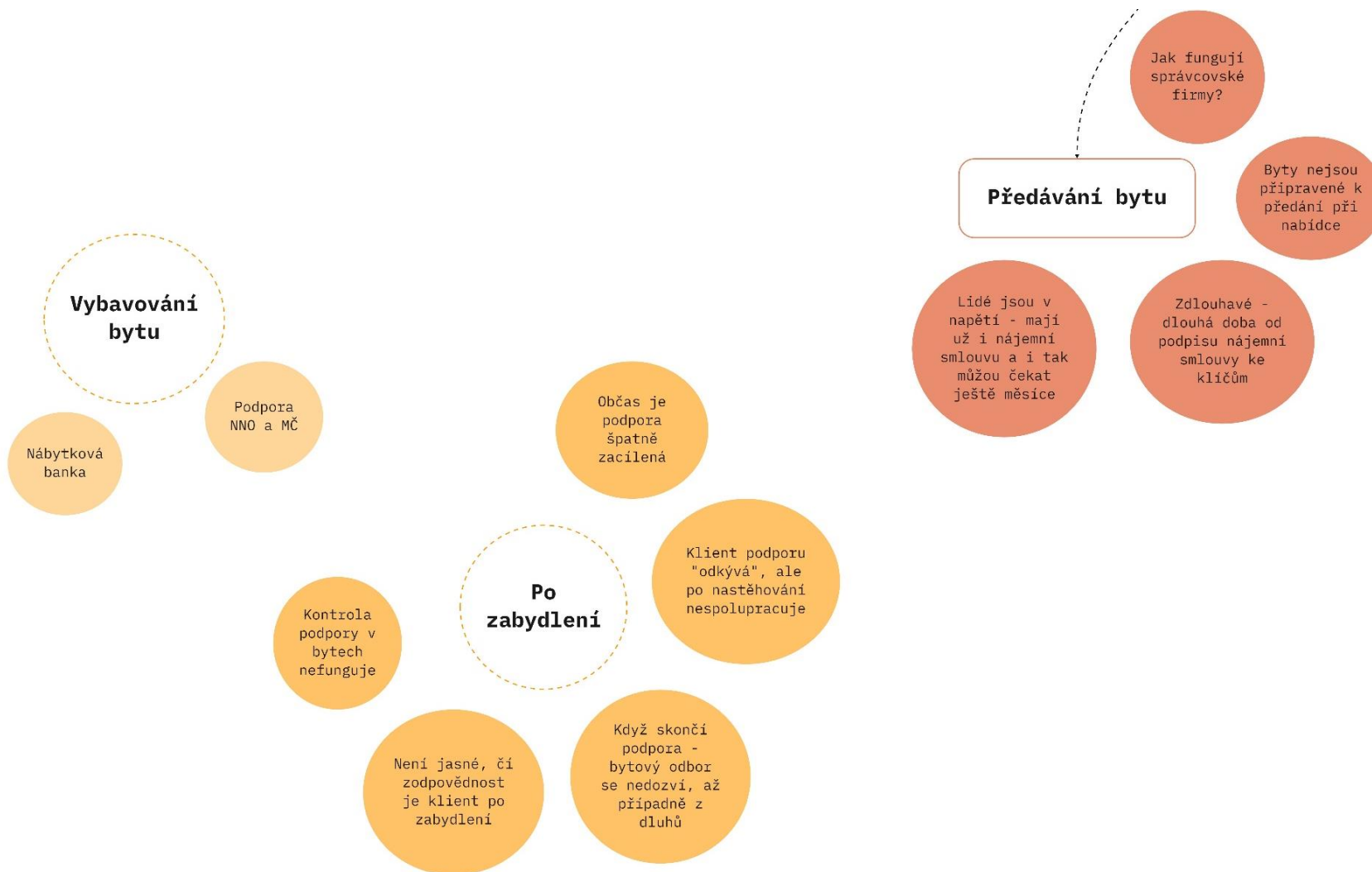
Obrázek 1 Systém výběru nájemníků do magistrátních BOST bytů











Zdroj: individuální rozhovory a workshop s aktéry systému pro výběr nájemníků; vlastní zpracování

## Datový audit

Za pomoci schématu současného fungování systému výběru nájemníků BOST bytů byl proveden základní datový audit. Na schéma bylo v diskusi s klíčovými pracovníci během několika schůzek zaneseno, v jakých informačních systémech se informace o jednotlivých částech procesu nacházejí. Z tohoto mapování dat se ukázalo, že informační systémy (relevantní jsou zejména Ginis – spisová služba, Agendio – vytváření a ukládání smluv apod. a Ted – tvorba materiálů na radu hlavního města) jsou zaměřené na procesování individuálních žádostí a vytváření potřebných dokumentů (smluv, rozhodnutí, materiálů pro Radu hlavního města Prahy apod.) a v zásadě neplní funkci analytickou nebo monitorovací. Data jsou izolována u konkrétních případů (např. ve spisovém systému Ginis u čísel jednacích) a hromadné exporty nebo propojování do analytických výstupů se neděje.

Pracovníci bytového odboru si tak pro účely vlastního monitoringu a přehledu o situaci žádostí o pronájem bytů BOST vytvořili vlastní excelovou tabulku, která poskytuje základní přehled o systému výběru nájemníků. Jako výrazně jednodušší, efektivnější a dosažitelnější se ukázalo upravit v rámci možností fungující způsob monitoringu pomocí alespoň základního ověřování dat než se pokoušet propojit vnitřní magistrátní IT systémy, aby generovaly analytické a přehledové výstupy. Došlo k základnímu vyhodnocení slabých míst způsobu monitoringu v excelu a nastavení procesu a ověřování dat tak, aby se slabá místa a chyby eliminovaly.

Integrace IT systémů Magistrátu a jejich flexibilní úpravy tak, aby dovedly tvořit jednotný monitorovací systém a poskytovat kvalitní přehled o celém systému bytové politiky se jeví jako nerealistická. IT systémy dodávané externími společnostmi nedovedly flexibilně reagovat na dynamiku transformace bytového odboru ani na dynamiku zaváděných opatření. Evaluace se tak dále nastavování monitoringu dat celého systému nevěnovala a sbírala data na míru jednotlivým opatřením vlastními šetřeními a výzkumnými sondami.

## Analýza aktérů

V počátku projektu bylo nutné získat přehled nejen o projektu, ale i kontextu projektu – do jakého prostředí jsou projekt a projektové aktivity zasazeny. S projektovým týmem a jejich nejbližšími spolupracovníky byla definována témata a oblasti, na kterých projekt může stavět, a naopak které oblasti mohou být pro projekt a fungování aktivit rizikové. Z těchto témat byla vytvořena vizuální mapa.

Z individuálních rozhovorů s členy projektového týmu a nejbližšími pracovníky dále vyplynulo, že v projektu a prostředí kolem něj se pohybuje velké množství aktérů.

Uskutečnili jsme proto workshop, který měl za cíl aktéry definovat. Workshop se z důvodu pandemické situace odehrával online na grafické platformě Miro a účastnila se ho převážná většina realizačního týmu projektu. Účastníci společně sestavovali mapu aktérů, se kterými během práce přichází do kontaktu a kteří jsou pro zavádění nástrojů zásadní. Společně jsme aktéry rozřazovali podle toho, v jaké části systému působí – u některých účastníci vyhodnotili jako dostačující průběžně hodnotit organizaci jako celek, u většiny se ale jednalo o konkrétní pracovníky. V závěru workshopu byli tečkovací metodou vyhodnoceni ti aktéři, kteří jsou pro systém sociálního bydlení

nejzásadnější. Výstupem workshopu byla mapa aktérů, věrohodně zachycující systém ve sledovaném tématu.

V dalším kroku byl nastaven mechanismus hodnocení interakcí s jednotlivými částmi systému, respektive s jejich jednotlivými aktéry. Mapa aktérů je vytvořena v grafické aplikaci Miro, kde projektový tým pomocí tříbodové škály (zelená – spokojenost, žlutá – něco mezi, červená – nespokojenost) hodnotí kvalitu interakce s jednotlivými aktéry. Zároveň tímto způsobem byla po část projektu monitorována četnost kontaktů projektového týmu s definovanými aktéry.

Členové projektového týmu měli interakci s aktérem ohodnotit barevným puntíkem vždy po proběhlém setkání, telefonátu či jiné formě komunikace. V praxi se pak vždy jednou za měsíc posílala upomínka na doplnění hodnocení. Při velkém množství dílčích interakcí se upustilo od zaznamenávání všech jednotlivých a každý člen projektového týmu měl přidělit barevné hodnocení tak, aby počet teček odpovídal intenzitě kontaktu a barva kvalitě interakce z jejich pohledu. Bylo rovněž možno aktéry interaktivně doplňovat a přidávat poznámky. Cílem nástroje nebyla rigorózní přesnost měření, ale přibližné zachycení intenzity kontaktů a jejich vyhodnocení podložené dlouhodobým sledováním tak, aby se tato mapa mohla stát oporou pro následný workshop, který se na roli jednotlivých aktérů důležitých projektech zaměřil.

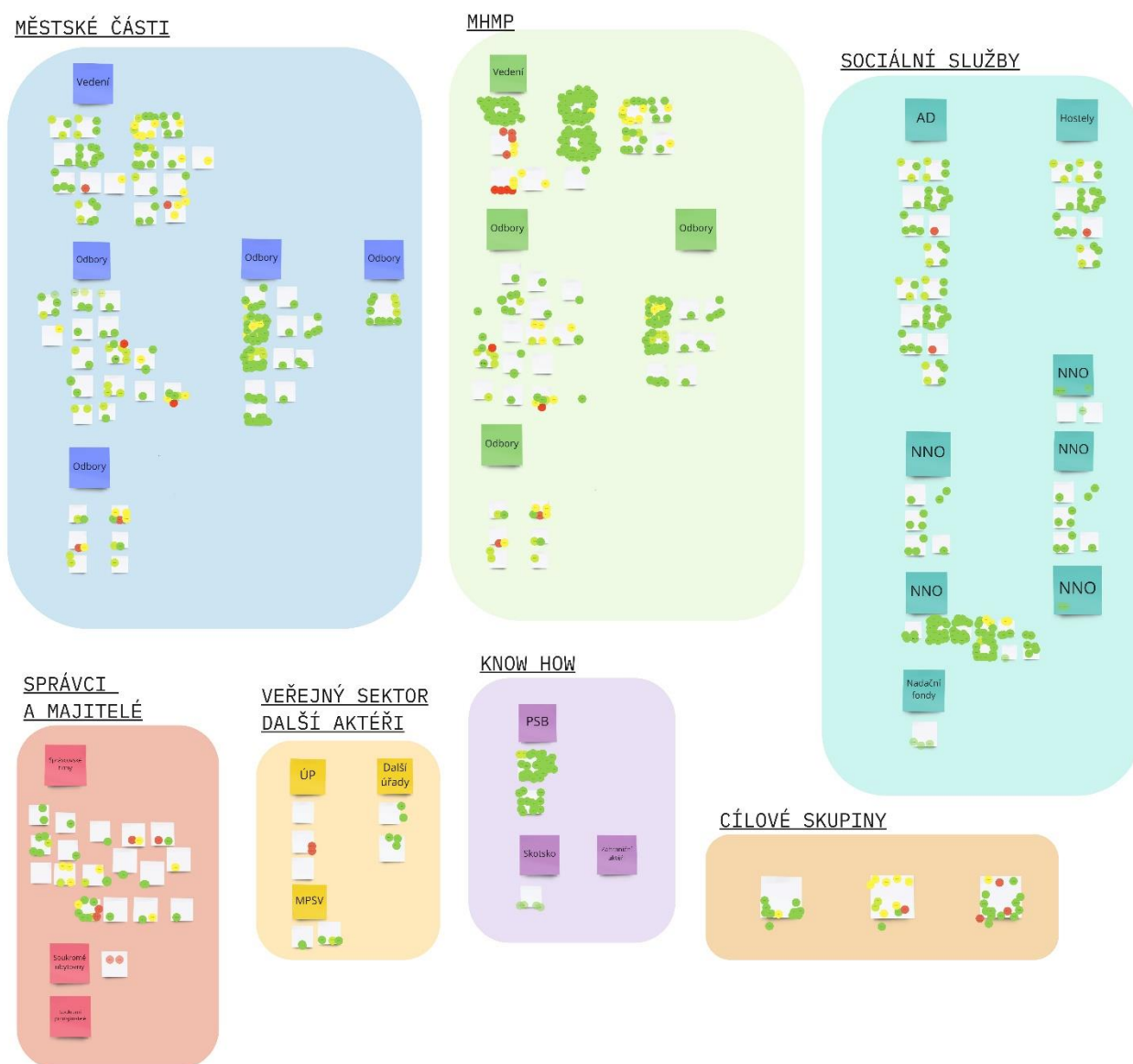
Mapa aktérů byla členěna do skupin dle subjektů/institucí, ty byly dále rozděleny do podskupin, v nichž se nacházejí konkrétní aktéři (osoby).

Skupiny tvořily:

- Magistrát hl. m. Prahy,
- městské části,
- sociální služby,
- správci a majitelé,
- veřejný sektor a další aktéři,
- know-how,
- cílové skupiny.



Obrázek 2 Mapa aktérů<sup>16</sup>



Zdroj: záznam interaktivní plochy Miro; vlastní zpracování

Workshop na vyhodnocení výsledku dlouhodobého sledování kontaktů s jednotlivými aktéry proběhl v září 2021. Vyhodnocení probíhalo kolektivní formou s členy projektového týmu. Skupinová diskuse pod vedením evaluátora měla za cíl lépe pochopit a vysvětlit,

- kteří aktéři jsou klíčoví
- kdo je vzor spolupráce
- kdo je odstrašující příklad
- jaká témata se probírají / co se s jednotlivými aktéry řeší

<sup>16</sup> Vzhledem k velké citlivosti hodnocení jednotlivých konkrétních osob je mapa prezentována anonymizovaně. Hodnocení i workshop probíhalo v úzkém kruhu projektového týmu a bylo postavené na důvěře v citlivé nakládání s nasbíranými údaji.

Dalším krokem vyhodnocení bylo zodpovědět otázku, na které aktéry se zaměřit podrobněji, abychom lépe pochopili kontext projektových opatření.

K hlubšímu prozkoumání na workshopu byli vybráni níže uvedení aktéři:

Praha 10, Acton, s.r.o., Centrum sociálních služeb Praha, Odbor sociálních věcí (SOV), Odbor bytového fondu (OBF), Sekretariát radní Johnové (pro oblast sociální politiky a zdravotnictví).

Z následné diskuse vyplynula poptávka po ještě hlubším zhodnocení Odboru sociálních věcí a sekretariátu radní Johnové, kde byli vytipováni respondenti pro individuální rozhovory.

Nakonec proběhl v srpnu roku 2022 rozhovor s vysoce postaveným zástupcem sekretariátu tehdejší radní Johnové. Z něj bylo patrné to, že činnost Odboru sociálních věcí (SOV) nebyla rozhodně vždy efektivně propojena s agendou Odboru bytového fondu (OBF). Postoj daného respondenta vyzníval tak, že Odbor bytového fondu se zabývá agendou, která mu nepřísluší – řešením sociálních problémů. Navíc jen s velmi omezenými prostředky nemnoha bytů. Jasně komunikovaný postoj daného zástupce sekretariátu radní Johnové byl ten, že zatímco OBF řeší jen několik málo případů, SOV musí řešit sociální situaci všech Pražanů. V tomto kontextu bylo vyjádřeno, že lepší model fungování, dle názoru daného respondenta, by byl ten, kdyby OBF fungoval čistě jako odbor spravující majetek. V podstatě jako servis pro SOV v případech, kdy by byty byly součástí sociální politiky nebo řešení sociální situace konkrétních osob. Tato představa se však v realitě nikdy nenaplnila. Pokud si zde můžeme dovolit určitou emočně zabarvenou interpretaci informací získaných z rozhovoru, byla zde určitým způsobem patrná přezíravost vůči OBF a tomu, jak se v dané době transformovalo. Rozhovor tedy poměrně dobře ilustroval slabé místo kooperace mezi danými odbory Magistrátu, které bylo zachyceno na mapě aktérů.

Dlouhodobý proces vyhodnocování aktérů se ukázal pro projektový tým v kontextu jejich agendy příliš zatěžující a po několika pokusech od něj bylo nakonec upuštěno. Vyhodnocení prostředí, ve kterém se projekt pohyboval se ale promítlo do závěrečného dotazníku, který byl zaslán těm, kteří se na projektu výraznou měrou aktivně podíleli a tvořili jeho jádro. Vzhledem k tomu, že závěry z dotazníku mají charakter celkové závěrečné bilance projektu, budou uvedeny až na konci zprávy.

## **Vyhodnocení první části evaluačních otázek vztahujících se k celku a kontextu projektu**

### **EO 1: Zvětšila se kapacita systému pomoci v bytové nouzi – nabízí řešení většímu počtu lidí ohrožených bytovou nouzí?**

Zde je odpovědí jednoznačné ano. Už samotný pohled na počty bytů nově obsazených cílovou skupinou osob v bytové nouzi (Graf 2) dokládá, jak moc se systém otevřel a jak zvětšil svoji kapacitu. Mimo to vznikla celá řada opatření, která jsou rozebírána níže. Ač byty BOST kapacitně nestačily a opatření ne vždy zcela naplnila původní plán, šíře, jakou město začalo podporovat osoby ohrožené bytovou nouzí, nemá co do rozsahu, různorodosti a intenzity podpory ve vývoji Prahy v posledních více než 30 letech obdobu.

## **EO 2: Jaký je kontext projektu z perspektivy projektového týmu?**

Viz závěrečná kapitola.

## **EO 3: Jakým způsobem fungují a jsou propojené procesy v integrovaném systému řešení bytové nouze?**

Zde jsme během evaluace narazili na množství magistrátních vzájemně ne zcela propojených systémů. Stejně tak některá opatření zaváděla své další IT řešení (Sociální nadační fond – SNF, Kontaktní místo pro bydlení – KMB), která nebyla (a v podstatě jen velmi těžko mohla být) dostatečně integrovaná do stávajících systémů MHMP. Datový audit se tak ukázal jako velmi náročný a z našeho pohledu jako slepá ulička. Celková nedostatečná propojenost systémů státní správy a samosprávy se nevyhýbá ani MHMP. Snažit se v prostředí velkého toku dat v kombinaci s malou flexibilitou systémů a procesů o vytvoření ideálně automatizovaného datového monitoringu se nám jevilo jako neefektivní, viz kapitola o datovém auditu. Zároveň zvýšená míra podpory osob ohrožených bytovou nouzí a s tím související zavádění nových opatření vedlo nutně k „dezintegraci“ systému – systém, kdy je podpora omezená je nutně přehlednější než systém, kde je možností celá řada.

Opatření KMB (viz níže) bylo ale na integraci systému přímo zaměřeno. Rovněž se rozjela kooperace s městskými částmi a koordinaci řešení bytové nouze v širším plénu. Zároveň ale vznikaly paralelní systémy výběry nájemníků (do MNA a bytů BOST), KMB vytvářelo vlastní IT systém paralelní k už fungujícím (ale nevyhovujícím) systémům pro zaznamenávání informační o občanech hledající pomoc v bytové nouzi na MHMP, který nebyl integrovaný ani se systémy dalších opatření (zvláště formuláře měla SNF i MNA). Celkově se integrace podpory koncentrovala na lidské rovině – v kooperaci aktérů, lidí řešící různá opatření podpory osob v bytové nouzi nebo lidí z MČ a MHMP. Integrace systémů a procesů napříč opatřeními (nebo dokonce MČ a MHMP) se ale ve valné většině případů neděla, naopak vznikaly systémy, procesy a formuláře nové.

## **EO 4: Je výsledný integrovaný systém vzešlý z projektu udržitelný po ukončení podpory?**

Viz závěrečná kapitola.

# EVALUACE JEDNOTLIVÝCH OPATŘENÍ

## KONTAKTNÍ MÍSTO PRO BYDLENÍ

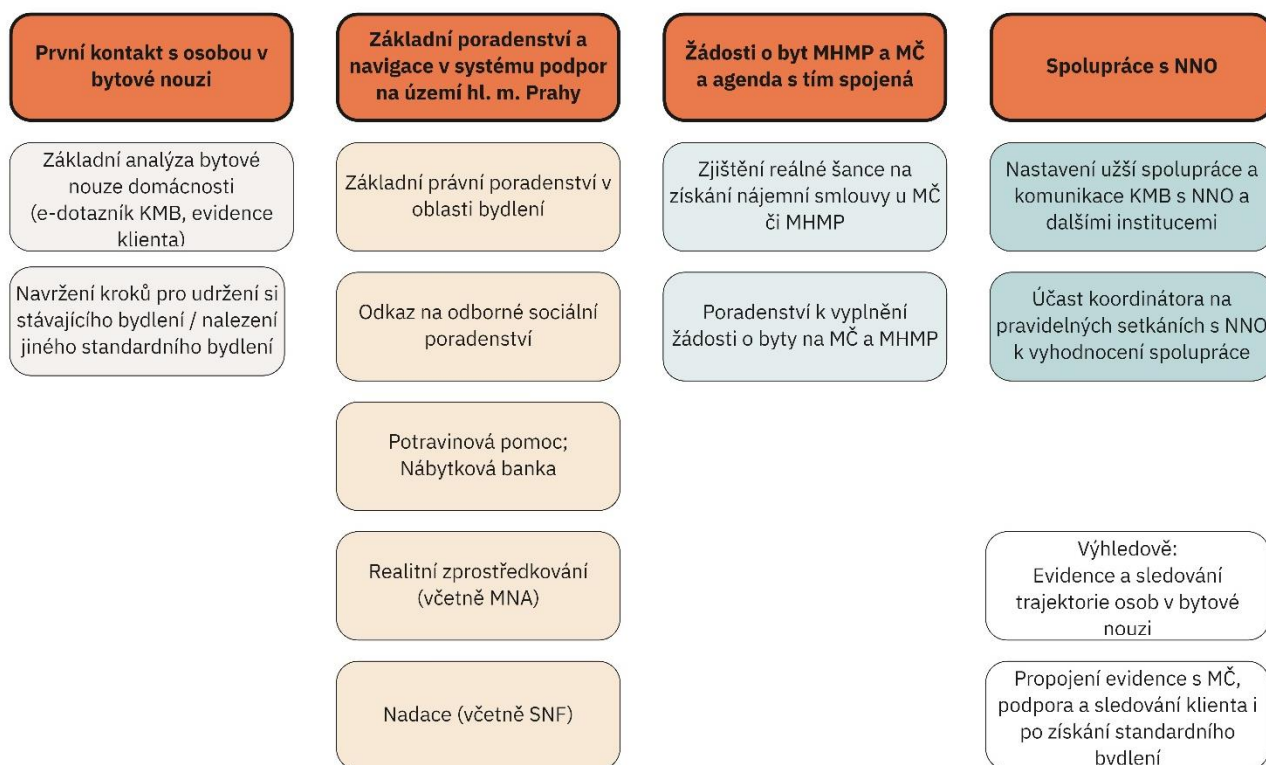
Kontaktní místo pro bydlení (KMB) funguje na úrovni celopražské (magistrátní) od 18.1.2021. Na úrovni městských částí funguje různě dlouhou dobu na MČ Praha 3, MČ Praha 7, MČ Praha 10, MČ Praha 12, MČ Praha 14, MČ Praha 22. Kontaktní místo pro bydlení fungovalo na MČ Praha 3, Praha 7 a Praha 10 již před zahájením projektu a zkušenosti z jejich fungování byly využity i v realizaci projektové aktivity. V průběhu realizace došlo nejen ke vzniku poboček KMB, ale některé svou činnost také ukončily. Týká se to MČ Praha 10<sup>17</sup> a Praha 22<sup>18</sup>.

Hlavním cílem KMB je, že by osoby ohrožené bytovou nouzí měly získat větší přehled a získat více informací o možnostech řešení své bytové situace. KMB by mělo být ve většině případů prvním místem kontaktu klienta s veřejnými institucemi při řešení bytové nouze. Zároveň by mělo být místem, kde klient získá komplexní informace možnostech podpory a řešení bytové situace a nebude nucen obcházet jednotlivé instituce.

KMB by mělo nabízet poradenství a podporu, zároveň by mělo být navázáno na další projektové aktivity a nástroje (Městská nájemní agentura, Sociální nadační fond, Poradce pro nájemníky atp.)

Na schématu níže jsou graficky znázorněny okruhy činnosti pracovníka kontaktního místa pro bydlení definované pracovní náplní.

Obrázek 3 Náplň práce pracovníka (navigátora) KMB<sup>19</sup>



Zdroj: interní dokument KMB; vlastní zpracování

<sup>17</sup> Na MČ Praha 10 dosud funguje poradce pro nájemníky

<sup>18</sup> Ukončení k 31.12.2022

<sup>19</sup> Výhledově plánované činnosti KMB se během doby trvání projektu nepodařilo zavést.

Pro zaznamenání schůzky klienta a pracovníka (navigátora) kontaktního místa pro bydlení byl vytvořen online dotazník (formulář). Vyplněný dotazník slouží jako záznam a výstup jednání pro pracovníka i klienta, který si ho z jednání odnáší. Dotazník zahrnuje témata ke zjištění celkové situace klienta řešícího svou bytovou situaci. Dále obsahuje i plán spolupráce (definování cílů) a hodnocení aktivit od poslední návštěvy klienta.

Vytvořený dotazník byl testován od konce ledna do konce února 2021, následně upravován dle připomínek. Od 16.4.2021 je využíván u všech konzultací a předáván klientům po schůzce na magistrátním kontaktním místě pro bydlení.

Zpětná vazba klientů<sup>20</sup> na předávané materiály (nejčastěji letáky, brožury, formuláře a informace k žádosti o byt, záznam z konzultace, kontakty na instituce) byla převážně pozitivní, nicméně polovina respondentů uvedla, že si žádné materiály neodnesla či na to zapomněla.

#### **Evaluace opatření probíhala ve dvou rovinách:**

- hodnotili jsme dopad kontaktu klientů s KMB na řešení jejich bytové nouze, výzkumné šetření proběhlo ve dvou vlnách (podzim 2021, leden 2023)
- hodnotili jsme fungování KMB ze strany zapojených aktérů (navigátorů KMB z MČ), výzkumné šetření proběhlo v červnu 2022

Výstupy z evaluačních šetření byly prezentovány realizačnímu týmu jako zpětná vazba na fungování služby, aby bylo možné flexibilně na tyto informace reagovat a případně upravovat podoby či aktivity služby.

Z evaluačního plánu vyplývaly ještě další možné aktivity – mapování dlouhodobého průchodu službou (neuskutečnilo se z důvodu jednorázovosti využívání KMB), workshop Good Services (byl projektovému týmu nabízen, nakonec se ale neuskutečnil).

#### **KMB na MHMP**

V rámci řešení evaluační otázky zaměřující se na hodnocení dopadu kontaktního místa pro bydlení na klienta, respektive na řešení jeho bytové nouze, jsme telefonicky oslovili v průběhu září a října 2021 celkem 81 klientů magistrátního kontaktního místa pro bydlení. Jednalo se o všechny klienty, kteří kontaktní místo pro bydlení do zahájení dotazování navštívili. Většina klientů přitom navštívila KMB v období 1/2021–6/2021, jednotky respondentů pak v průběhu letních prázdnin a měsíce září. Druhá vlna dotazování proběhla v lednu 2023 s klienty, kteří KMB na Magistrátu navštívili v období 4/2022–10/2022.

V obou případech se jednalo o telefonické dotazování, v první vlně o dotazování s otevřenějšími otázkami, v druhé vlně o strukturovanější dotazování vyplňované do elektronického dotazníku.

---

<sup>20</sup> Získaná v rámci 1. vlny telefonického dotazování

Tabulka 1 Přehled klientů KMB pro telefonické dotazování

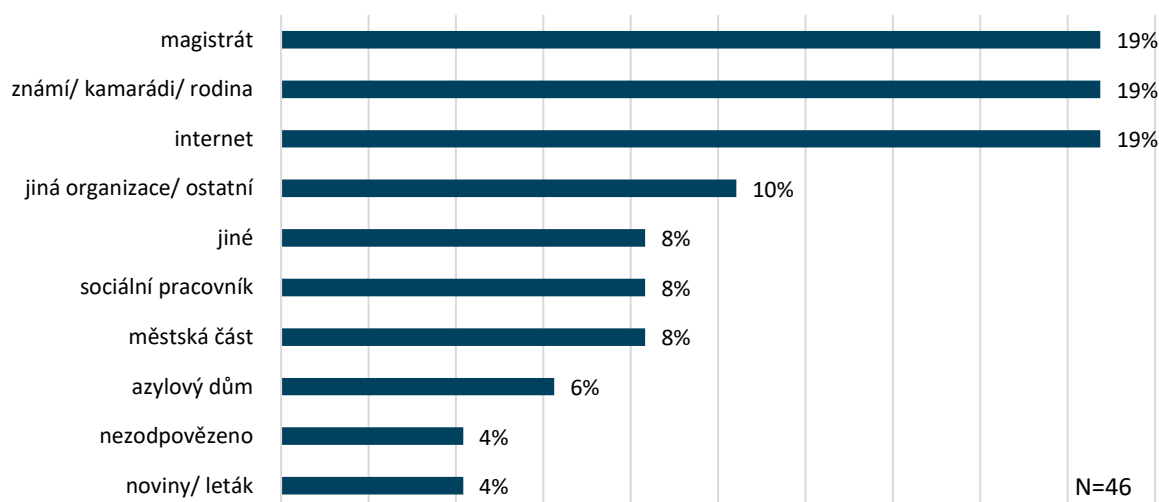
	Celkový počet oslovených respondentů	Počet úspěšných (dokončených) rozhovorů	Počet oslovených respondentů, kterým se nedalo opakovaně dovolat	Počet oslovených respondentů s neplatným kontaktem či bez zájmu o poskytnutí rozhovoru	Jiné (nedokončené hovory, chybí kontakt, nepamatují si návštěvu v KMB)
2021	81	48	19	14	-
2023	172	85	39	32	15

Respondenty jsme telefonicky oslovovali s připraveným scénářem dotazování, který byl zaměřen na vnímání kontaktního místa pro bydlení z pohledu respondenta a zhodnocení služby v návaznosti na řešení situace bytové nouze konkrétního klienta služby.

Druhá vlna dotazování byla rozšířena i o otázky, jakými doporučeními KMB se klienti řídili, jak je hodnotili i zhodnocením potenciálních nových služeb KMB.

Pokud bychom rozdělili dotazník do tematických okruhů, **prvním byl okruh týkající se informovanosti o službě a důvodech využití služby**. Z dotazování vyplynulo, že není jeden dominantní zdroj, ze kterého se respondenti o službě dozvídají. Informace získali z Magistrátu, vyhledáváním na internetu, přes známé a rodinu či doporučením z jiné organizace nebo instituce. S cílenou poptávkou zažádat v Kontaktním místě pro bydlení o magistrátní byt přišlo 29 % respondentů. Nadpoloviční většina přicházela s nekonkrétní poptávkou – hledat řešení své bytové situace.

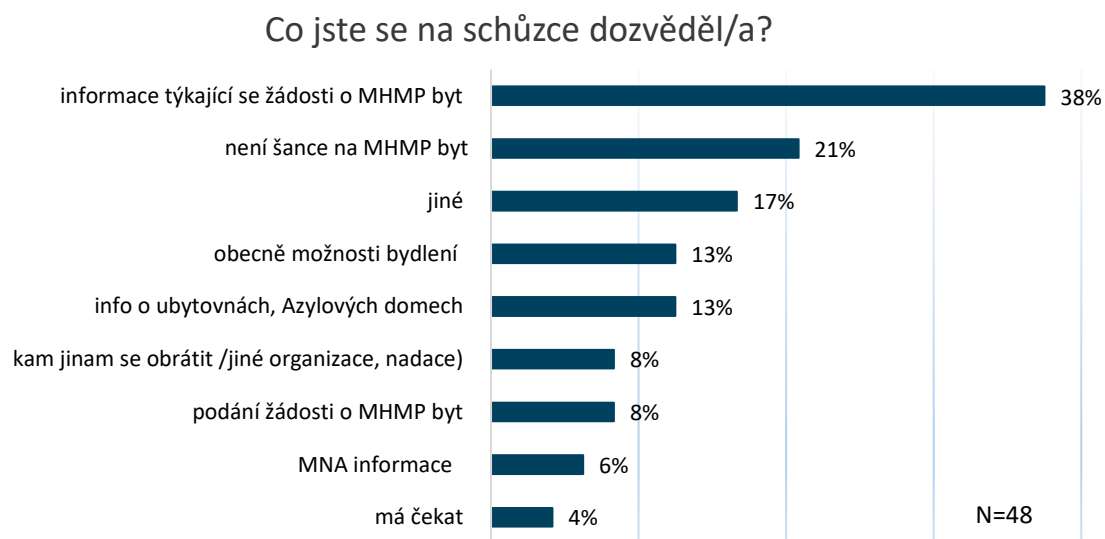
Graf 5 Zdroj informací o KMB



Znění otázky: Jak jste se dozvěděl/a o KMB? Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, vlastní zpracování, 2021

Na schůzce se klienti dozvídají převážně informace týkající se magistrátních bytů, kdy KMB poskytuje klientům podporu při vyplňování, zařizování nebo aktualizaci žádosti o magistrátní byt. 21 % oslovených klientů získává informaci o tom, že nemá šanci získat magistrátní byt a 4 % oslovených se dozvědělo, že má čekat. V ostatních případech slouží KMB jako rozcestník – informuje klienty o jiných možnostech a odkazuje nebo přeposílá na další instituce.

Graf 6 Témata schůzky v KMB



Znění otázky: Co jste se na schůzce dozvěděl/a? Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, vlastní zpracování, 2021



Druhým okruhem dotazování bylo zhodnocení služby z pohledu pomoci KMB při řešení situace osob v bytové nouzi (procesní hledisko).

Obrázek 4 Jakými procesy prochází klient řešící bytovou nouzi?

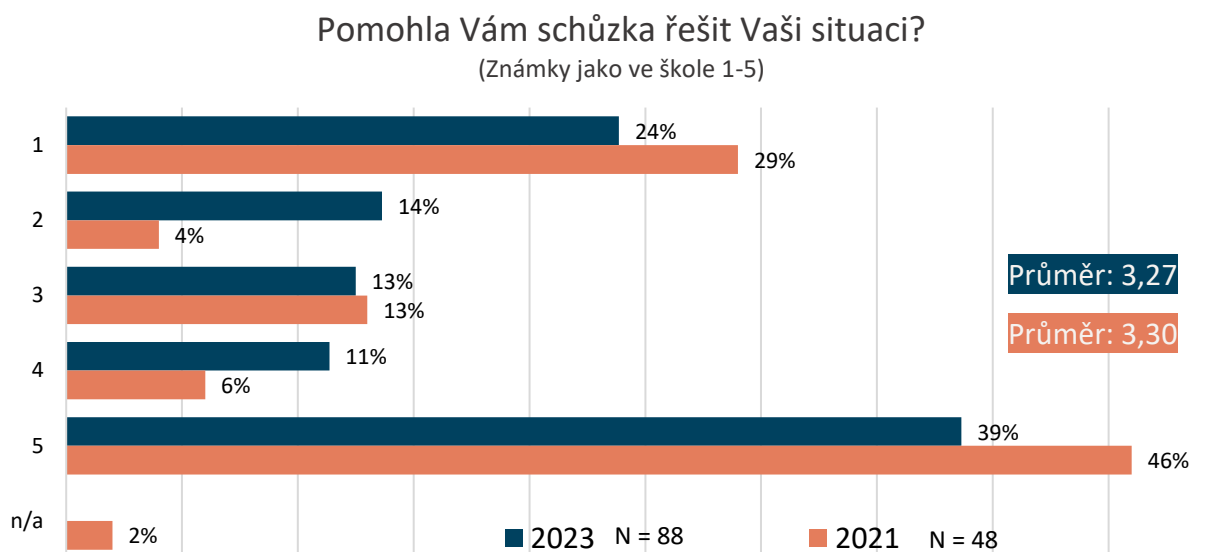


Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, individuální rozhovory s realizačním týmem; vlastní zpracování

Na schématu v horní linii můžeme vidět, že průběh řešení bytové nouze z pohledu klienta je opakující se proces, kdy klient řeší svou situaci (která je stále stejná) s několika institucemi a v rámci institucí i třeba s několika pracovníky.

Samotnou službu magistrátního kontaktního místa pro bydlení z hlediska pomoci v jejich situaci téměř polovina respondentů v roce 2021 ohodnotila nejhorší možnou známkou 5, necelá třetina naopak známkou nejlepší známkou 1. Ze srovnání s dotazováním v roce 2023 můžeme vidět, že průměrné hodnocení je téměř totožné, posouvá se hodnocení od krajních hodnot (1- nejlepší a 5- nejhorší) na střední hodnoty.

Graf 7 Hodnocení schůzky v KMB z hlediska přínosu pro situaci klienta



Znění otázky: „Pomohla Vám schůzka řešit Vaši situaci?“ Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, vlastní zpracování (2021, 2023)

Na druhé straně ale převládá kladné hodnocení pracovníků KMB – v 73 % byli hodnoceni známkou 1, což se v roce 2023 zvýšilo na 76 %. Pokud vezmeme v potaz, že v roce 2023 jsme dotazovali o polovinu více respondentů, je hodnocení přístupu pracovníků KMB výrazně pozitivní.

Hodnocení přístupu pracovníků je tak v kontrastu s grafem výše (hodnocení pomoci ze strany KMB), což vystihují následující citáty z obou vln šetření:

*„(KMB) je služba k ničemu, ale s velice příjemnými lidmi.“<sup>21</sup>*

*„Vše v pohodě, ale informace byly k ničemu.“<sup>22</sup>*

Při šetření v roce 2023 nejvíce respondenti u pracovníků oceňovali vstřícnost, ochotu a snahu pomoci, lidský přístup, empatii a také srozumitelné podání informací a vysvětlení.

*„Milá, nebyla negativní, kdekoli jsem byla jinde, bylo to hrozný. Neměla žádné předsudky a nebyla nepříjemná.“<sup>23</sup>*

*„Snažila se pomoci. Dostala jsem hromadu papírů a rad, co dělat. Vysvětlila, co bylo nejasné.“<sup>24</sup>*

Při dotazování na to, co respondentům na přístupu pracovníků přišlo nevyhovující, jsme dostali velmi málo odpovědí (N=13), pokud už vyjadřovali nějaký nesouhlas, odpovědi byly velmi neurčité,

<sup>21</sup> Citace zaznamenaná v rámci kvantitativního telefonického dotazování klientů KMB, 2021

<sup>22</sup> Citace zaznamenaná v rámci kvantitativního telefonického dotazování klientů KMB, 2023

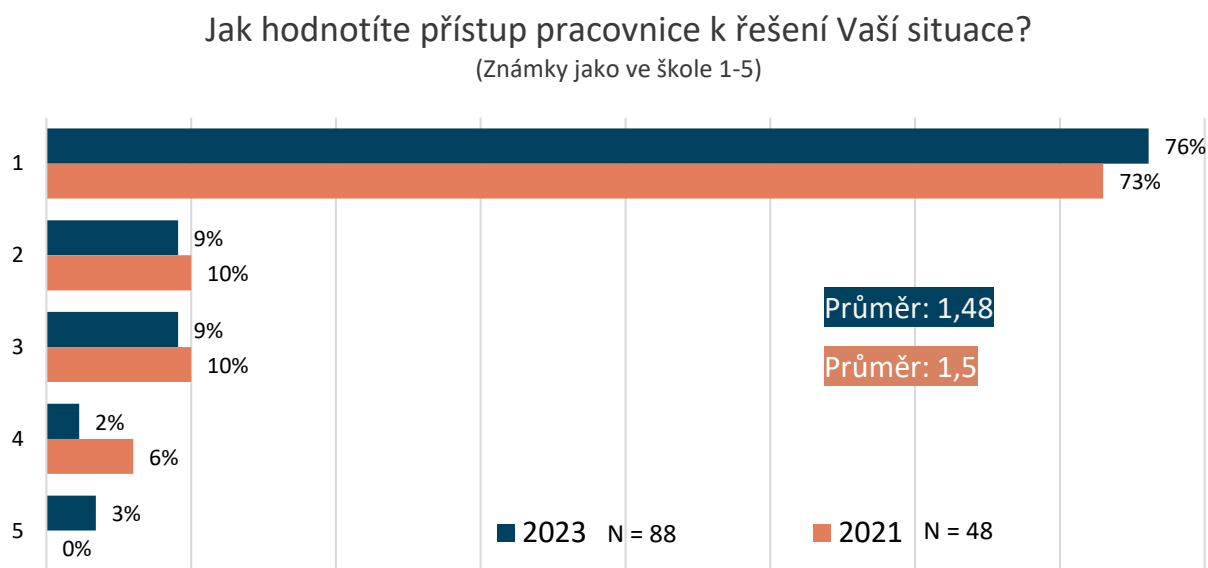
<sup>23</sup> Citace zaznamenaná v rámci kvantitativního telefonického dotazování klientů KMB, 2023

<sup>24</sup> Citace zaznamenaná v rámci kvantitativního telefonického dotazování klientů KMB, 2023

týkaly se zejména toho, že respondenti nepomohly s řešením situace, dávaly zbytečná doporučení.

„Poradila mi, ale byl jsem smutnej, že mi není schopná najít řešení.“<sup>25</sup>

Graf 8 Hodnocení přístupu pracovnice



Znění otázky: „Jak hodnotíte přístup pracovnice k řešení Vaší situace? (Oznámkujte prosím jako ve škole od 1 do 5.)“

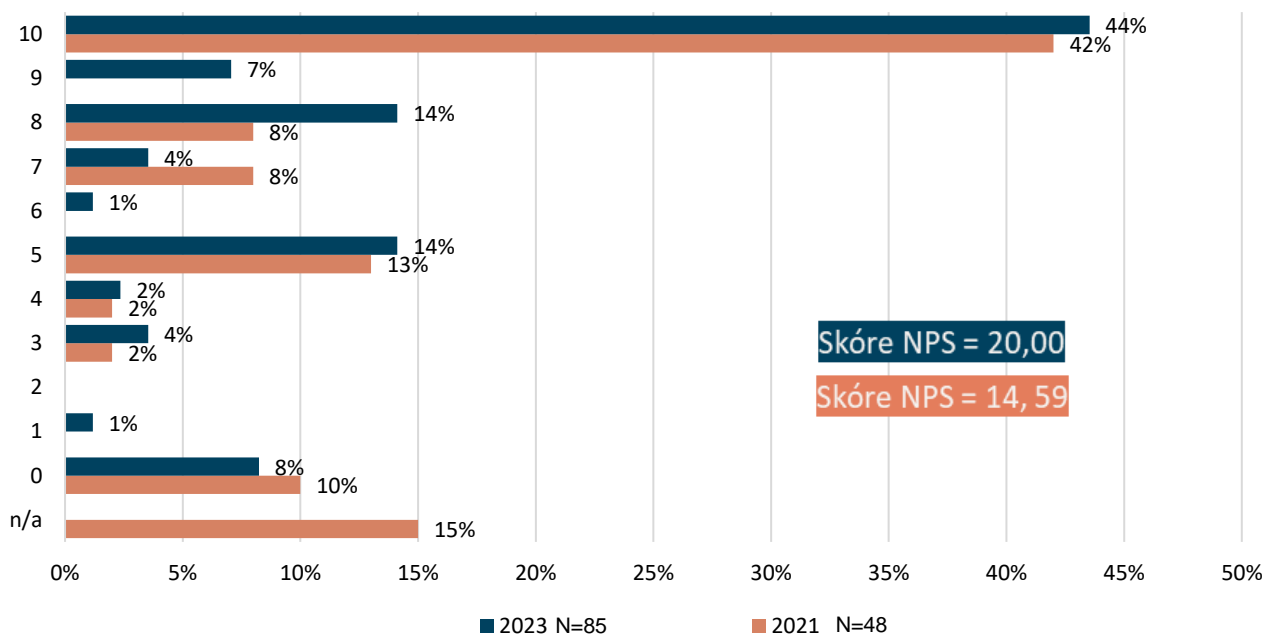
Vnímání fungování KMB je patrné i z celkového hodnocení respondentů – zda by službu doporučili svým známým nebo přátelům. Hodnocení vychází ze skóre NPS<sup>26</sup>, které se primárně používá v marketingovém průzkumu. Skóre mezi dvěma výzkumnými šetřeními rostlo, z pasivních uživatelů, kdy služba není ani chválena ani od ní respondenti neodrazují se posouvá do role uživatelů, kteří ji spíše doporučují, jejich stanovisko je více příznivé. Dá se předpokládat, že míra toho, zda by klienti službu doporučili „táhne“ zejména přístup pracovnic.

<sup>25</sup> Citace zaznamenaná v rámci kvantitativního telefonického dotazování klientů KMB, 2023

<sup>26</sup> NPS – Net Promoter Score: The Complete Guide. PeoplePulse: Online Survey Software & Feedback Solutions [online]. Copyright © 2018. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z: <https://peoplepulse.com/resources/useful-articles/nps-net-promoter-score-complete-guide/>

Graf 9 Pravděpodobnost doporučení KMB

Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a KMB známým nebo přátelům?



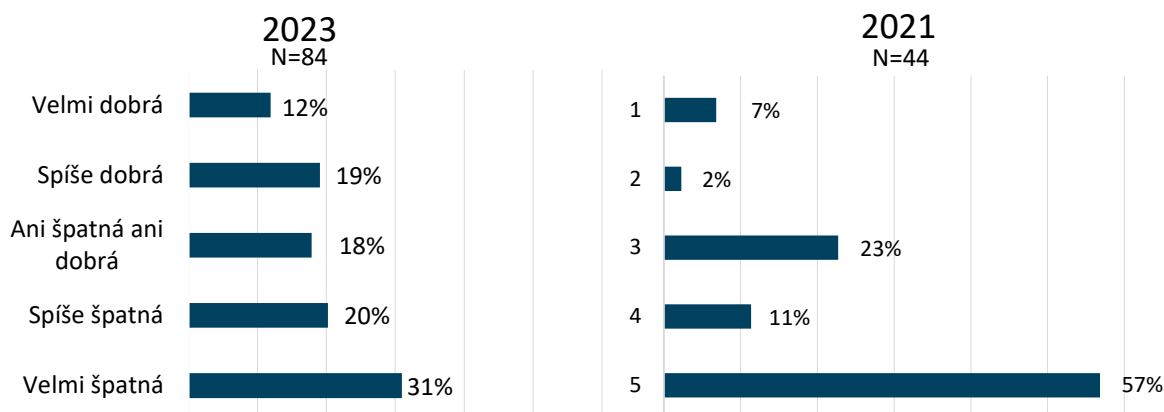
Znění otázky: „Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a KMB známým nebo přátelům? -> 0 určitě bych nedoporučil–10 určitě bych doporučil“

### Třetím okruhem dotazování bylo zhodnocení bytové situace respondentů ve vazbě na intervenci KMB (dopadové hledisko).

V obou vlnách šetření byli respondenti dotazováni na to, jak vnímají svoji současnou bytovou situaci. Na grafu níže můžeme pozorovat, že se mezi lety 2021 a 2023 proměnila struktura výpovědí<sup>27</sup>. Na KMB se v roce 2023 obracelo více klientů, kteří hodnotili svou situaci jako lepší, v roce 2021 byli klienty KMB převážně ti, kteří svou bytovou situaci hodnotili nejhorší možnou známkou.

<sup>27</sup> Je nutné brát v potaz odlišnou škálu vyhodnocení a rozdílný počet respondentů.

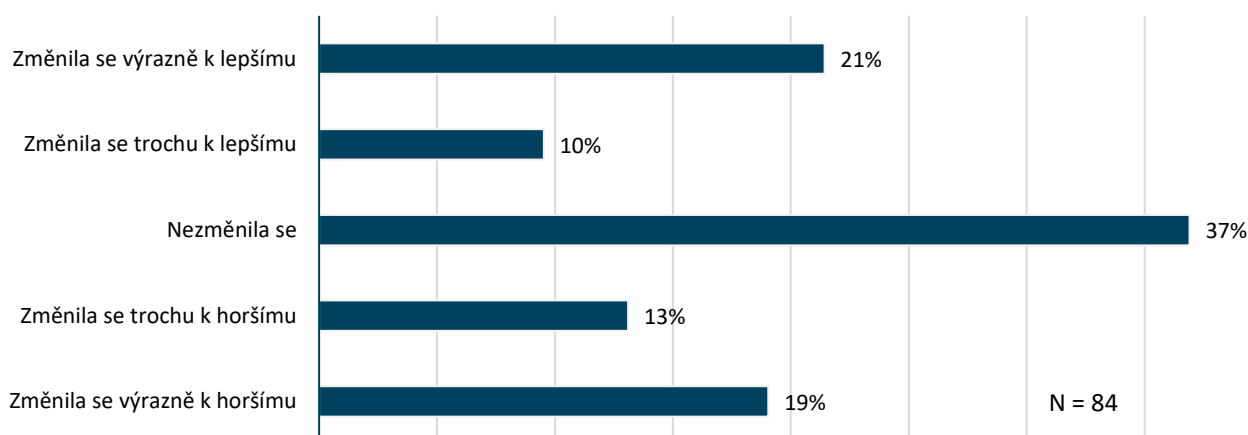
Graf 10 Hodnocení současné bytové situace klientů KMB



Znění otázky: „Jaká je vaše současná bytová situace? Na škále 1-5“ (2021); „Jak byste ohodnotil/a svoji současnou bytovou situaci?“ (2023); Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, vlastní zpracování, 2021, 2023

V roce 2023 na otázku, zda se od doby návštěvy KMB nějak změnila bytová situace respondentů (šetření probíhalo 3–9 měsíců po návštěvě), 69 % odpovědělo, že se nezměnila, či změnila k horšímu. I přes změnu struktury klientů KMB (viz Graf č. 11) tak po intervenci KMB nedochází k výraznější pozitivní změně.

Graf 11 Jak se změnila bytová situace klientů od doby, kdy navštívili KMB (2023)

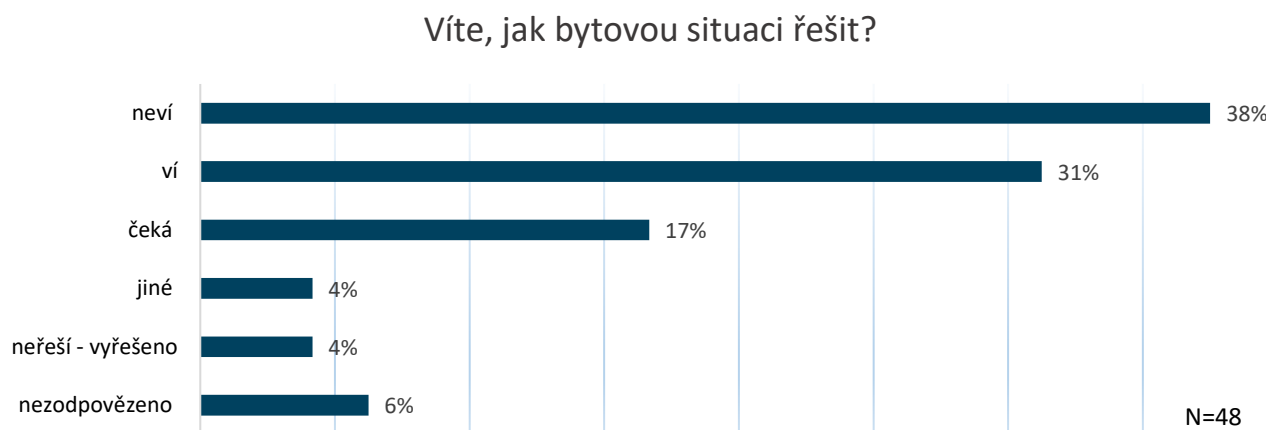


Znění otázky: Změnila se nějak od doby, kdy jste navštívili KMB, Vaše bytová situace?  
Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, vlastní zpracování, 2023

V roce 2021 byli klienti KMB dotazováni na to, zda vědí, jak po návštěvě kontaktního místa svou situaci ohledně bydlení řešit. Velká část klientů (38 %) uvedla, že neví, jak dále svou situaci řešit, oproti 31 % respondentů, kteří ví, jak situaci řešit. 17 % respondentů na otázku odpovědělo tak, že

čekají. Pokud jsme otázku vyhodnocovali dle sentimentu, zda odpovídají s pozitivním či negativním zabarvením, převládá spíše negativní a neutrální hodnocení této otázky.

Graf 12 Znalost klienta o dalším postupu v řešení bytové situace (2021)



Znění otázky: Víte, jak bytovou situaci řešit? Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, vlastní zpracování

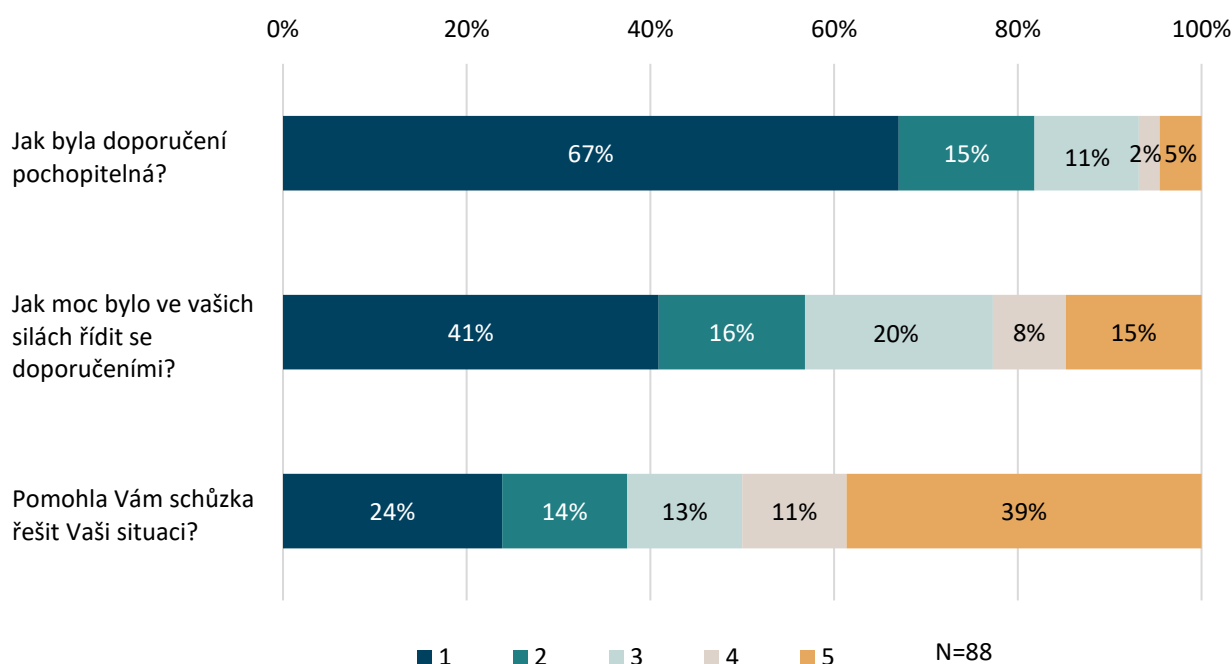
Další dimenzí hodnocení dopadu kontaktního místa pro bydlení jsou doporučení, která navigátoři KMB klientům dávají. Hodnocení doporučení klienty a to, do jaké míry se jimi řídit může podat bližší obrázek o efektivitě fungování KMB.

V roce 2023 jsme zjišťovali, jako jsou pro **respondenty** jednotlivá **doporučení KMB pochopitelná** a jak je pro ně zvládnutelné se **doporučeními řídit**.

Mezi doporučení patří (dle četnosti): Městská nájemní agentura, žádost o byt MHMP, dražba nájmu, žádost o sociální dávky, dluhová poradna, nadační fond, žádost o byt městské části, vyjednávání s pronajímatelem o prodloužení smlouvy. V jednotkách klientů se dále jednalo o doporučení typu žádost o ubytování v zařízení, specializované služby, realitní zprostředkování, odborné sociální poradenství.

Z grafu vyplývá, že pro klienty **není problém pochopit** doporučení, která jim navigátoři dávají (67 % je zcela pochopilo), **větším problémem je však doporučení KMB následovat** – 15 % uvedlo, že nebylo vůbec v jejich silách se řídit, 20 % napůl. Pro doplnění je opět nutné uvést, že 39 % respondentů schůzka vůbec **nepomohla řešit jejich situaci**.

Graf 13 Znalost klienta o dalším postupu v řešení bytové situace, hodnocení doporučení (2023)

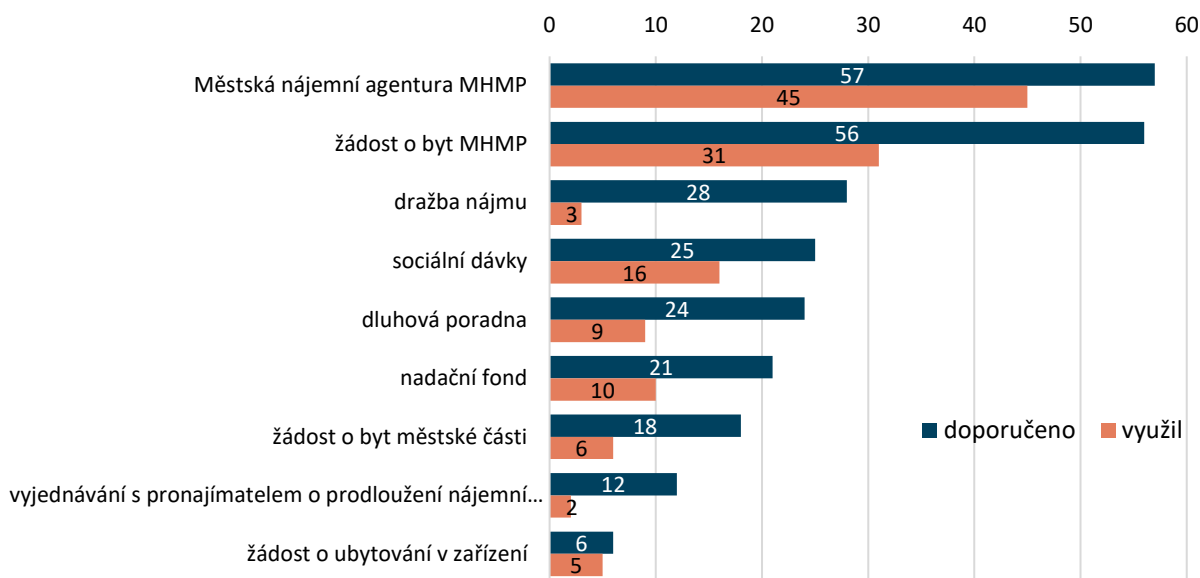


Znění otázek: „Jak byla doporučení, která jste na KMB dostal, pochopitelná? Oznamkujte zase prosím jako ve škole, 1 je nejlepší známka – snadno pochopitelná až 5 nejhorší známka – doporučením, které jste na KMB dostal, jste vůbec nerozuměl/a.“; „Jak moc bylo ve vašich silách řídit se doporučeními od KMB? Jak snadno nebo těžko byla pro vás uskutečnitelná? Oznamkujte prosím jako ve škole, 1 je nejlepší známka – doporučeními jsem se mohl snadno řídit, bylo to zcela v mých silách až 5 nejhorší známka – doporučení pro mě byla zcela nerealistická, v mých silách vůbec nebylo je následovat.“; „Pomohla Vám schůzka řešit Vaši situaci? Oznamkujte prosím opět jako ve škole, 1 je nejlepší známka – schůzka na KMB velmi pomohla až 5 nejhorší známka – schůzka na KMB vůbec nepomohla.“; Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, vlastní zpracování

Pokud bychom se zaměřili na největší **rozpory**, které vyvstaly mezi tím, co bylo doporučeno a tím, co respondenti využili, je to dražba nájmu – 28 respondentům bylo s ohledem na jejich situaci doporučeno, využili ji však jen 3 respondenti. Dalšími obdobnými případy jsou dluhová poradna (24 respondentům doporučeno, 9 využilo), či žádost o byt městské části (18 ku 6), vyjednávání s pronajímatelem o prodloužení nájemní smlouvy (12 ku 2). Mezi klíčové otázky tak patří, proč nejsou tato doporučení klienty využívána a do jaké míry považuje KMB za klíčové, aby tato doporučení klienti využívali.

Graf 14 Využití doporučení (2023)

Využití doporučení (častější doporučení) – absolutní počty (N=88)



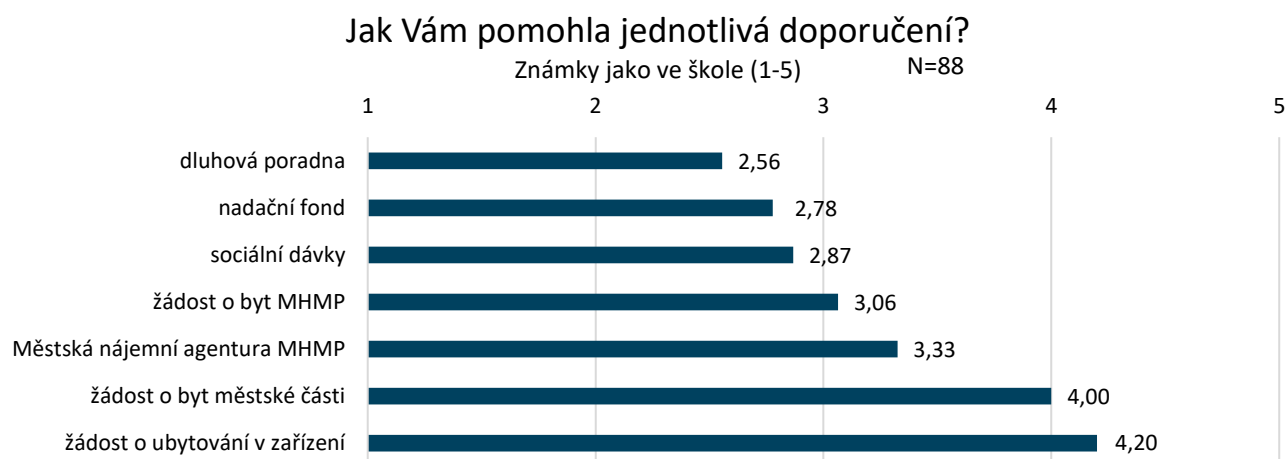
Znění otázky: „KMB vám dalo nějaká doporučení, kterými jste se řídil/a, nebo jste je vůbec nevyužil/a. Rádi bychom se na ně doptali. Vaše upřímné odpovědi nám velmi pomůžou pro vylepšování KMB. Jaká doporučení od KMB jste využili?“. Doporučí získána z interního formuláře; Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, vlastní zpracování

Městská nájemní agentura (n=45) a žádost o byt MHMP (n=31) jako nejčastěji doporučované a nejčastěji klienty využívané nástroje pomoci jsou hodnoceny pouze průměrně (viz graf níže). Naopak dluhová poradna, kde byl poměrně velký rozdíl mezi tím, kolikrát byla doporučována a kolikrát byla využita, je hodnocena respondenty (n=9) nejlépe.

Doporučení na podání žádosti do MNA a o byt MHMP byly respondenty hodnoceny podobně i v komentářích respondentů. Oceňovali upřímnost pracovníků KMB při sdělování pravděpodobnosti získání bytu, naopak negativně hodnotili stále čekání na výsledek žádosti.



Graf 15 Pomoc jednotlivých doporučení – průměrná hodnota (2023)



Znění otázky: „Jak moc vám [konkrétní doporučení] (konkretizovat!), které jste díky KMB využil/a, pomohlo? Označte prosím jako ve škole, 1 je nejlepší známka – doporučení velmi pomohlo až 5 nejhorší známka – doporučení vůbec nepomohlo.“; Zdroj: telefonické dotazování klientů KMB, vlastní zpracování

KMB není jediným nástrojem, který může pomoci osobám v nepříznivé bytové situaci. Téměř tři čtvrtiny respondentů v roce 2023 (n=87) vypověděly, že podnikly i jiné kroky, které jim KMB nedoporučilo. Nejčastěji řešili svou bytovou situaci s úřadem městské části, obcí, nebo neziskovou organizací. Dále si sami respondenti hledali komerční pronájem, přes inzeráty, realitní společnosti či jiné ubytování (azylové domy, ubytovny). O jiných možnostech řešení bytové situace se nejvíce dozvídali od rodiny či známých či sociálních pracovníků.

### KMB na městských částech

Kontaktní místo pro bydlení jako nástroj by bylo pouze poloviční, kdyby neexistovala provazba mezi KMB na úrovni Magistrátu a na úrovni městských částí. Čím blíže je služba občanovi a na místě, kam je zvyklý občan městské části chodit řešit své záležitosti, tím je větší šance, že se o službě dozví, navštíví jí a bude moci svou situaci řešit.

KMB MHMP měla vůči KMB na MČ metodickou a podpůrnou roli, kdy nejprve docházelo k jednáním o vzniku služby na MČ, po jejich vzniku k pravidelným schůzkám a školením, kde bylo řešeno nastavení a fungování služby. Tuto spolupráci navigátoři KMB MČ oceňují.

S navigátory KMB na MČ byla uskutečněna skupinová diskuze, jejíž výsledky popíšeme dále. Hovořili jsme s 5 navigátory ze 4 městských částí v červnu 2022.

Klienty KMB, kteří dochází na městské části, na základě diskuze můžeme rozdělit do dvou skupin – těch, kteří potřebují pomoc pouze s administrativními věcmi a těch, kteří potřebují komplexnější pomoc a podporu, nasměrování na další služby apod. Se všemi však navigátoři řeší žádosti o byt,

nejen městský, ale i magistrátní – proč ho nedostávají, jaké jsou podmínky. Zde tak dochází, obdobně jako u KMB MHMP k **míjení poptávky s nabídkou**.

*„Všichni chtějí sociální byt, ale my ho nemůžeme nabídnout.“<sup>28</sup>*

*„Oni přijdou s jasnou zakázkou už mezi dveřmi: ‘Já si chci podat tu žádost’, definují zakázku už na začátku a my nejsme schopný naplnit tu potřebu. Ale oni vidí jediný tohle řešení.“<sup>29</sup>*

Nutně tak dochází k tomu, že roste frustrace mezi klienty (viz výzkum KMB MHMP), ale i mezi navigátory, v tomto případě na MČ. Ti si jsou vědomi, že nemají dostatečné nástroje a kompetence ovlivnit získání bytu a tím pádem nepomohou pomoci klientům s naplněním jejich zakázky. Negativně je vnímána i časová prodleva, kdy než je klientovi byt přidělen, dále se propadá systémem.

*„Nemáme žádné kompetence, jak ovlivnit získání bytu, nemůžeme vyřešit bytovou otázku ... Člověk očekává, že se vyřeší bytová otázka, ale nevyřeší ... Už se mi stalo, že se mě zeptali: Na co tady vlastně jste? ...jsou tam lidi v nouzi, snažíte se, máte srdce na dlani, ale víte že za rok ani za dva se to nevyřeší.“<sup>30</sup>*

Zároveň se zde objevuje ještě jedna rovina, která opět souvisí se zjištěními KMB na MHMP. Tou je proměna struktury klientů, kdy se na KMB obrací i lidé hodnotící svou bytovou situaci jako ne zcela nejhorší. Z diskuze vyplynulo, že na MČ dochází i silná skupina pracujících lidí, s mírně vyššími příjmy, kteří ale nejsou schopni zaplatit komerční bydlení, a na sociální bydlení nedosáhnou. Službou tak může propadávat skupina osob s ještě menší možností nabídky řešení situace. Podobně jsou menší možnosti řešení pro osoby s handicapem, kdy je problémem nejen malý bytový fond, ale i nízký podíl bezbariérových bytů.

I na KMB v městských částech plní služba převážně roli jednorázového poradenství, kdy navigátoři nemají přehled o dalších krocích klienta a jeho řešení situace, vyjma případů, kdy získá byt. Zároveň se snaží kontinuitu podpory udržovat nasíťováním klienta na sociální služby.

*„Skoro všechny lidi se snažíme nasíťovat na jinou službu, R-mosty, Fokus, Kompas, SOS vesničky,... Ti přebírají zástitu nad lidmi.“<sup>31</sup>*

Komplexní podpora byla navigátory zmiňována jako hlavní přínos pro klienty. Kdy i přesto, že v otázce bydlení mají omezené kompetence, mohou podpořit člověka v řešení dalších aspektů jeho života, které jsou mnohdy palčivější a jeho celkovou situaci značně ovlivňují. Zároveň poskytují prostor pro sdílení emocí, empatii, dokáží navázat s klientem důvěrné prostředí. Hodnotí také kladně spolupráci s ostatními odbory MČ (právní, OSPOD..), službami, odbory.

---

<sup>28</sup> Citace zaznamenaná v rámci skupinové diskuze navigátorů KMB MČ, 2022

<sup>29</sup> Citace zaznamenaná v rámci skupinové diskuze navigátorů KMB MČ, 2022

<sup>30</sup> Citace zaznamenaná v rámci skupinové diskuze navigátorů KMB MČ, 2022

<sup>31</sup> Citace zaznamenaná v rámci skupinové diskuze navigátorů KMB MČ, 2022

*„Ta první zakázka je to bydlení, ale při rozbalování toho příběhu se někdy zjistí, že to bydlení není ten největší problém, který ti lidé mají. Třeba to oddlužení je daleko větší problém. A že díky spoustě faktorů nejsou schopni se odpíchnout. Je spousta lidí, kterým poradíme, někam je nasítujeme a už je třeba nikdy nevidíme...“<sup>32</sup>*

Při dotazování navigátorů na největší smysl fungování KMB byly zmiňovány dvě věci. KMB na MČ funguje jako osvědčený „first point“, kam se obrací lidé s akutními problémy a jsou dále případně směřovány na jiné služby. Druhou oblastí, která s tím úzce souvisí, je vnímání KMB na MČ jako důvěryhodné služby, která úplně nespadá do škatulky úřad. Zde (v KMB) se klientovi dostane profesionálního a lidského přístupu a lidé se na něj obrací někdy i v situacích nesouvisejících s bydlením (pomoc v orientaci seniorům, nízkoprahoví klienti).

Mezi příležitostí pro zlepšení je jasné definování fungování KMB navenek, aby nedocházelo k míjení očekávání klientů s realitou a větší kompetence při řešení jejich bytové situace, včetně toho, že určité procesy se dějí na pozadí, KMB je jejím zprostředkovatelem a klient není zahlcován „obíháním“ úřadů.

## Shrnutí KMB

Z dat o klientech shromažďovaných magistrátním KMB vyplývá, že služba je v naprosté většině případů využívána jednorázově. I dle vyjádření respondentů z našeho průzkumu v roce 2021 v 88 % nemají domluvený další postup s KMB. Řešení situace klientů kontinuálněji si přejí i samotní klienti ve vyjádřeních z roku 2023.

*„KMB jsou jen jako informace na hlavním nádraží, ne pomoc. Mohlo by toho člověka navnímat, celou jeho situaci a pak ho kontaktovat dále, hledat řešení. Je tam jedna schůzka a pak nic. KMB je taková záloha, aby neotravovali ty, co přijímají žádosti o byty a odlehčili jim. Nijak nepomáhá člověku, chyběla mi informovanost, jak dále probíhá získání bytu, jak dlouho se čeká.“<sup>33</sup>*

Kontaktní místo pro bydlení tak zcela nenaplnuje původní záměr služby, která klienta provází řešením jeho bytové nouze, stanovuje cíle a kroky k jeho naplnění. A to i přesto, že průběh schůzky a vyplňování dotazníku s klientem je koncipováno právě pro možnost sledovat naplňování kroků, které byly ze strany KMB doporučeny. Evaluace ve druhé vlně tak poprvé poskytla pracovníkům KMB na MHMP zpětnou vazbu k tomu, jak jsou doporučení, která navigátoři klientům dávají, srozumitelná, do jaké míry jsou schopni je naplňovat a jak jim tyto schůzky pomáhají k řešení jejich bytové situace.

Otázkou pro další fungování služby zůstává, jaké místo má KMB zaujímat v procesu řešení bytové nouze. V současné podobě podporuje a pomáhá procesovat zejména žádost klienta o magistrátní byt, v ostatním slouží jako „rozcestník, navigace“ – předává informace a přeposílá na další instituce. Což z opakovaných šetření mezi klienty vyznívá jako nedostatečné – nepomáhá jim v jejich situaci. Prostor pro komplexnější podporu se nabízí a funguje na městských částech v pobočkách KMB,

---

<sup>32</sup> Citace zaznamenaná v rámci skupinové diskuze navigátorů KMB MČ, 2022

<sup>33</sup> Citace zaznamenaná v rámci kvantitativního telefonického dotazování klientů KMB, 2023.

kteří působí jako důležitý „first point“, nicméně i zde převládá jednorázovost podpory a spíše odkazování na další služby, které pak klienta podporují kontinuálněji.

Zároveň pokud by KMB mělo fungovat jako místo, které kontinuálně pracuje s klientem v řešení jeho bytové nouze a které spojuje různé zapojené instituce v řešení situace klienta, zůstává otázkou, zda by KMB již nenaplněvalo charakteristiky sociální služby dle zákona č. 108/2006 Sb. Zde by již byla nutná registrace služby a další povinnosti s tím spojené. Tyto možnosti nicméně budou dále zkoumány v návazném projektu „MHMP – zabydlování a podpora v bydlení domácností a kontaktní místa pro bydlení“.

Zcela se nenaplní ani záměr KMB působit jako jednotící prvek v systému řešení bytové nouze – dle projektového záměru „občanu v bytové nouzi bude poskytnuto aktivní řešení na jednom místě, čímž se sníží nutnost opakovaného vysvětlování tíživé situace a hledání konečného řešení, čímž se zefektivní kapacita úřadu.“ Naopak se ukazuje, že KMB zvětšuje komplexitu systému (viz schéma procesu řešení bytové nouze z pohledu klienta), služba neposkytuje klientovi potřebné zjednodušení a provedení složitým systémem s uspokojujícím výsledkem. To dokládají i následující citace:

*„Byrokracie odrazuje, dalo by se to zjednodušit. Pletu si všechno dohromady, MNA, bytůvek, KMB...“<sup>34</sup>*

*„Když už se s klientem vypořádají všechny možnosti – tak je pošleme na Magistrát, ale Magistrát nám je zase pošle zpátky... Šachujeme si takhle klienty a pro ně je to nekomfortní.“<sup>35</sup>*

Zjednodušení systému pro klienta z hlediska sdělování totožných informací různým institucím měla pomoci spolupráce a propojení dotazníků pro klienty (a dat) na úrovni KMB městských částí a magistrátního KMB. Ze skupinové diskuze s navigátory KMB MČ však vyplývá, že dotazník příliš nevyužívají (technické problémy, málo prostoru na příběh klienta, časová náročnost), k propojení dat tedy dochází jen v omezené míře.

Při vyhodnocování KMB je potřeba brát v potaz kontext bytové politiky (jejíž vývoj je popsán v úvodní části této zprávy). Více než jiná opatření by mělo být KMB totiž integrujícím prvkem celého komplexního systému, který má bytovou nouzi řešit. Je ale nutné si uvědomit, že systém prochází hlubokou transformací, která se netýká jen zavádění nových projektových opatření, ale i změny v přístupu k nakládání s magistrátními byty a celkové změny principů bytové politiky Magistrátu. V takto nestabilním a rozsáhlém systému, který je ve fázi transformace, je velice obtížné plnit vytyčenou integrující roli.

Magistrátní KMB většinu doby existence funguje se 2-3 zaměstnanci, kteří kapacitně musí zvládat jak přímý kontakt s klienty, tak se i zapojovat do inovačního procesu jako celku a hledat v něm pro KMB místo a praktickou roli. V průběhu projektu a fungování KMB došlo k proměně struktury cílové skupiny, kdy se na KMB začali obracet i klienti, kteří svou bytovou situaci hodnotí jako méně závažnou. Přesto se zcela nepodařilo uchopit službu a její roli tak, aby pro její klienty byla srozumitelná, naplňovala očekávání klientů (jak ji vnímají) a na druhé straně co je služba schopná jim

---

<sup>34</sup> Citace zaznamenaná v rámci kvantitativního telefonického dotazování klientů KMB, 2021.

<sup>35</sup> Citace zaznamenaná v rámci skupinové diskuze navigátorů KMB MČ, 2022

nabídnout) a neměla slepé uličky, v kterých se klient cítí bezmocně a neví, kam dál. Tato zjištění se potvrdila i v rámci skupinové diskuze s navigátory na zapojených městských částech.

## **Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se ke KMB**

### **EO 5: Jaký je dopad kontaktu s KMB na řešení bytové nouze?**

Kontaktní místo pro bydlení pouze částečně naplnilo záměr svého fungování (integrující prvek systému řešení osob v bytové nouzi, komplexní a kontinuální podpora osob). Na úrovni městských částí je důležitým rozcestníkem pro občany při řešení jejich bytové situace a při navazování občanů na další podpůrné služby. V menší míře toto platí u magistrátního KMB, kam většinou již klienti přicházejí po návštěvě úřadu/KMB na své městské části. Dopad kontaktu KMB na řešení bytové nouze je však spíše malý. Navigátorům chybí potřebné nástroje, které by umožnily skutečné řešení situace klientů tak, aby KMB bylo zprostředkovatelem pomoci a pomohlo tak lépe integrovat systém podpory osob v bytové nouzi. Služba se tak v naprosté většině eliminuje na jednorázové poradenství, rezignuje se na dostatečné propojení systému (formulářů vyplňovaných s klienty a sdílených mezi KMB na vertikální úrovni) a klienti odchází s pocitem, že jejich poptávka se míjí s nabídkou KMB.

### **EO 6: Jak je proces podpory KMB vnímán aktéry?**

Evaluační z procesního hlediska ukázala na to, že pohled klientů KMB a navigátorů KMB (včetně členů realizačního týmu) se v mnohém shoduje. Nepodařilo se zcela uchopit službu a její roli tak, aby pro její klienty byla srozumitelná, naplňovala očekávání klientů (jak ji vnímají a na druhé straně co je služba schopná jim nabídnout) a neměla slepé uličky, v kterých se klient cítí bezmocně a neví, kam dál. To vše souvisí s nedostatečnými nástroji, které KMB k řešení situace svých klientů dostala k dispozici. Zároveň je ale nutné zdůraznit velmi kladné hodnocení celkového přístupu a empatie navigátorů KMB při práci s klienty. Procesně se také nepodařilo dotáhnout sdílení informací o klientech mezi KMB MČ a Magistrátu tak, aby klient nebyl zatěžován opakovaným sdělováním své situace různým institucím.

## PORADCI PRO NÁJEMNÍKY

### Good Services workshop

V rámci zpětnovazebných mechanismů při tvorbě nástroje proběhl workshop s využitím rámce Good Services, který měl za cíl přinést podněty k podobě vznikající služby Poradce. Workshop se uskutečnil se skupinou účastníků z řad realizačního týmu, zástupců městských částí a neziskového sektoru, kteří se na tvorbě podoby nástroje v jeho počátcích podíleli.

Good Services – Způsob přemýšlení o principech, které má splňovat dobrá služba je převzatý z knihy Good Services<sup>36</sup> od Lou Downe. Jedná se o soubor patnácti pravidel toho, jak dělat služby které fungují – jsou pro klienty pochopitelné a užitečné, reagují na jejich možnosti a potřeby. Metoda pokrývá různé aspekty služeb – od jejich snadného vyhledání klientem až po to, do jaké míry naplňují skutečnou poptávku klienta. Principy, které kniha představuje jsou poměrně univerzální, mohou být využity při tvorbě i vyhodnocení služby jak v komerční, tak veřejné sféře.

V rámci workshopu se účastníci zamýšleli nad tím, které principy dobré služby mají při tvorbě podoby Poradce ošetřené, které je třeba prozkoumat a zpracovat víc a nad kterými uvažovali minimálně, nebo vůbec. U každého z principů rozmýšleli, jak se konkrétně projevuje právě u Poradce nebo jaký má k zamýšlené službě vztah. Workshop probíhal v online rozhraní aplikace Miro.

Z workshopu vyplynuly jasné další kroky (např. nutnost přejmenovat službu na uživatelsky přívětivější variantu názvu – konkrétně poradce pro nájemníky, místo původního referenta nájemních vztahů) a podněty k dalšímu rozvoji služby – přesnější vymezování kompetencí, konkrétní podobu toho, co bude služba nabízet a co by měl Poradce zvládat, tvorbu materiálů, které by měl mít po ruce. Pro představu o náplni workshopu níže přikládáme principy dobré služby s vyhodnocením toho, jak moc byly podle realizačního týmu v době workshopu ošetřené.

---

<sup>36</sup> Good Services. 15 Principles of Good Service Design [online]. Copyright © 2020. [cit. 17.12.2021]. Dostupné z: <https://good.services/15-principles-of-good-service-design>

Obrázek 5 Karty Good Services z workshopu k nástroji Poradce pro nájemníky

- nezamýšleli jsme se ještě nad tím
- něco mezi
- přijde mi, že přemýšlíme aktivně



Zdroj: záznam interaktivní plochy Miro; vlastní zpracování

## Hodnocení Poradce pro nájemníky z pohledu klientů

Další kroky v evaluaci Poradce následovaly s odstupem času ve chvíli, kdy byla pozice již vydefinovaná a obsazená pracovníky. Pro získání reflexe nad tím, jak Poradce pro klienty funguje, jsme provedli tři polostrukturované rozhovory s nájemníky, kteří s poradkyněmi spolupracovali. V době, kdy se rozhovory uskutečnily, se poradkyně zabývaly zatím jen částí plánované agendy, konkrétně prací s dlužníky v městských bytech.

Výběr respondentů proběhl ve spolupráci s realizačním týmem a poradkyněmi, rozhovory se uskutečnily v domácnostech nájemníků, nebo na neutrální půdě. Všechny tři respondentky žily se svými rodinami v magistrátních bytech a měly probíhající nebo ukončenou zkušenost s dluhem na

nájemném, který pomáhaly řešit poradkyně. V rámci rozhovoru jsme se nájemníků ptali na několik okruhů otázek – mapovali jsme jejich situaci před žádostí o městský byt, situaci, ve které se nachází v současnosti, řešili jsme s nimi jejich dluh, a především zkušenost s pomocí Poradce a se spoluprací s dalšími aktéry, kteří se kolem nich pohybují. Cílem rozhovoru bylo primárně ověřit, jak služba Poradce funguje pro klienty, jak jí oni sami rozumí a hodnotí a jak Poradce funguje v synergii širšího systému sociálního bydlení. Výstupy rozhovorů by měly umožnit konstruktivně přemýšlet nad podobou pozice Poradce, jejím vylepšením a smysluplným ukotvením v síti ostatních služeb spojených s bydlením.

Z rozhovorů jasně vyplynula pozitivní zkušenost s pracovníci, které na pozici Poradce působí. Všechny respondentky se o spolupráci vyjadřovaly pozitivně, poradkyně hodnotily jako vstřícné, se zájmem o jejich situaci.

*„Je to úžasná ženská. Pomáhá lidem, stojí při vás, je taková citlivá.“ (Respondentka II.)*

Ve všech třech rozhovorech bylo patrné, že klientům není příliš jasné, na koho se ve své situaci mají obracet – přijdou kvůli dluhu do kontaktu s tolika lidmi, že pro ně není srozumitelné, kdo má jakou funkci. Dluhy na nájemném řešili klienti se svými sociálními pracovníky (z NNO nebo MČ), zástupci správcovských firem, několika pracovníky Magistrátu a ve finále i s poradkyněmi a dalšími institucemi (ÚP).

Pro nájemníky bytů, kteří jsou v tíživé finanční situaci, ve stresu a strachu z možné výpovědi z nájmu, je extrémně náročné se v systému řešení svého dluhu orientovat. Většina zmatení klientů se odehrála ještě předtím, než se setkali s Poradcem, následně se situaci podařilo rozplést a společně se dobrat nějakého řešení – většinou vytvoření plánu na splácení dluhu. Z rozhovorů s nájemníky bylo znát, že minimálně v době rozhovorů je celá řada problémů, které Poradce řeší, příkladem tzv. failure demand<sup>37</sup> – poptávky po službě, která vzniká z důvodu selhávání systému okolo klienta či selhání předcházejících pokusů o řešení.

Poradce působí jako rozplétač byrokratické džungle, která vzniká zapojením mnoha aktérů a která ale klientovi nepomůže jeho problém vyřešit – poradce nepůsobí v systému nijak preventivně, ale přichází, až když se nájemce dostává do závažného problému. Systém je pro klienta netransparentní, což zvyšuje nedůvěru.

*„Tvrdí mi, že jsem ty peníze neposlala, ale já vím, že ano. Má v tom bordel, mám na to tabulku.“  
(Respondentka II. o komunikaci se správcovskou firmou)*

U nájemníků, kterým již akutně hrozí riziko výpovědi z bytu, poradce organizuje setkání zapojených pracovníků a společně s nimi se pokouší hledat řešení situace. Respondentky vnímaly společnou schůzku jako dobrý krok směrem k vyřešení svojí situace.

Cílem rozhovorů bylo rovněž vyhodnotit, jak chápou funkci Poradce klienti. Ukázalo se, že pozice jako taková jim v podstatě nic neříká – nebyli schopni s názvem spojit konkrétní pracovníci, nedokázali si představit, co dalšího by s ní mohli řešit.

---

<sup>37</sup> Failure Demand – Vanguard Consulting Ltd. Vanguard Consulting Ltd – Vanguard Consulting Ltd [online]. Dostupné z: <https://beyondcommandandcontrol.com/failure-demand/>



*„Poradce pro nájemníky? To nevím.“ (Respondentka I.)*

Výstupy z rozhovorů byly prezentovány realizačnímu týmu jako zpětná vazba na fungování služby z pohledu klientů. Kromě podnětů ke zlepšení služby pro klienty vyplynulo z rozhovorů rovněž téma lepší komunikace přínosu Poradce pro další aktéry z MHMP (např. další odbory které vstupují do řešení dluhu), pro které může včasnější vyřešení dluhů znamenat časovou úsporu.

Preventivní role Poradce byla do té chvíle spíše upozaděna a řešily se krizové případy, kdy hrozilo vystěhování nájemníků. Stále se tak hledala vhodná podoba služby, která nebude zaměřena jen na krizové situace spojené s dluhem a také to, jak službu vhodně prezentovat nejen nájemníkům, ale i dovnitř úřadu, aby jí uživatelé rozuměli a chápali její obsah.

V následujícím období jsme navázali na šetření dalšími třemi rozhovory s nájemníky bytů, abychom měli šanci zachytit posun v poskytování služby. Stále se však ukazovalo, že pozice poradce je pro klienty obtížně hodnotitelná, jelikož z pohledu klientů je poradce jen jeden z mnoha lidí, se kterými se během řešení své situace musí setkat. Pozitivně byla stále hodnocena konkrétní poradkyně, respondenti oceňovali její vstřícnost a ochotu, pomohla jim problém vyřešit, ale z hlediska zkušenosti s řešením bydlení a problémů s ním se pro ně jednalo jen o jednu z mnoha interakcí, o které nedokázali příliš dopodrobna mluvit. Dotazovaní s poradkyní (případně i za podpory sociálního pracovníka) dluhy zvládli urovnat, byli rádi za pomoc, ocenili, že poradkyně byla ochotná vše vysvětlit několikrát, aby vše pochopili.

### **Hodnocení Poradce pro nájemníky od zástupců organizací**

Místo dalších rozhovorů s nájemníky (kde se ukazovalo, že pro úplného laika není jednoduché o poradci mluvit) jsme se rozhodli zakončit evaluaci kvalitativním šetřením mezi dalšími aktéry, kteří by mohli funkčnost pozice poradce vyhodnotit. Oslovili jsme celkem 43 realizačním týmem předem vybraných aktérů. Z oslovených pro fokusní skupinu bylo 7 lidí zevnitř úřadu MHMP (mimo projektový tým), 22 lidí z neziskových organizací, jejichž klienti přichází s poradcem do kontaktu, 6 pracovníků správcovských firem a 8 pracovníků úřadů městských částí.

Fokusní skupiny se ve výsledku zúčastnilo deset lidí – pět pracovníků NNO, tři účastníci byli ze správcovských firem, dva z Magistrátu.

V návaznosti na výstupy fokusní skupiny jsme dotazovali na obdobná témata i aktéry, kteří se setkání neúčastnili fyzicky. Online dotazník byl rozeslán na více než 40 aktérů (viz původní složení pozvaných do fokusní skupiny, doplněné dalšími kontakty na NNO). Kompletně vyplněných dotazníků se vrátilo celkem 11. Největší část respondentů byla zaměstnaná v neziskových organizacích, z úřadu MHMP vyplnil pouze 1 respondent.

Z diskuze v rámci fokusní skupiny bylo patrné, že pozice poradce je v systému nejen pro klienty, ale i pro samotné klíčové aktéry ukotvena nejasně. Velkým tématem diskuze byly hranice práce poradce a sociální práce, velmi se lišilo vnímání propojení klient – poradce – NNO. Část zástupců NNO nevnímala poradce vůbec jako styčnou osobu pro kontakt s klienty, ale spíš pro organizaci, která dál sama pracuje s klientem, část naopak klienty ke spolupráci s poradcem vedla.

*„My v sasce (pozn. sociálně-aktivizační služba) vnímáme, že ten poradce je pro ty klienty a že klient tu službu může mít půl roku, pak skončí a bude vědět, aha tady je poradce a kdyby se něco dělo, tak můžu zavolat a zeptat se. Celou dobu jsme ty klienty k tomu vedli.“ (zástupce NNO)*

Rozdíly ve vnímání poradce mohly být způsobené rovněž rozdíly mezi jednotlivými NNO a jejich cílovými skupinami.

*„My jsme aktivizační služba pro rodiny s dětmi – jiný typ služby, pracujeme s rodiči, chceme je zkompetentňovat, ale stejně u některých rodičů vyhodnotíme, že v dané situaci komunikujeme my, ale vždy s přítomností rodiče. Když jde o čas, jsou výjimky, kdy komunikujeme bez rodiče, ale transparentně ke klientovi, s jeho souhlasem a ví, jak komunikace probíhala.“ (zástupce NNO)*

Pozici poradce v komunikaci primárně s NNO a dalšími aktéry vnímali i zástupci správcovských firem.

*„Z metodiky, ze který jedou organizace z doplňkové sítě nemám pocit, že by to byl člověk, který vystupuje z komunikace přímo s klientem.“ (zástupce správcovské firmy)*

V dotazníku, který výsledky z fokusní skupinu doplňoval, se vyjádřilo 80 % respondentů ve smyslu, že roli poradce vnímají jak v kontaktu s klientem, tak s návaznou službou. Poradce jako osobu pro kontakt primárně s klientem vnímalo 19 % respondentů.

Zástupci NNO přicházeli do kontaktu s poradcem, pokud se dostali jejich klienti do problémů se splácením nájmu, někteří se účastnili pravidelných porad k řešení stížností na nájemníky, část kontaktu probíhala osobně, část telefonicky. Pozitivně hodnotili, že poradce může fungovat jako koordinátor komunikace o nájemníkovi mezi MHMP, NNO a správcovskou firmou a pomáhat zorientovat se v situacích, které jsou často velmi nepřehledné i pro ně.

Účastníci vyzdvihovali nasazení především první z poradců pro nájemníky, která dle jejich výpovědi pracovala s velkým nasazením a pochopením pro všechny zapojené. Zároveň se shodovali na tom, že by bylo třeba systém nastavit tak, aby fungoval, i když na pozici bude někdo, kdo nepracuje výrazně nad rámec svých povinností, což není zcela realistické očekávat od každého, kdo se na obdobnou pozici dostane (a z hlediska prevence vyhoření to pravděpodobně ani není žádoucí).

*„Paní Petrovič bylo to nejlepší, co bylo. Dokázala se postavit za obě strany a hledat střední cestu. I sama zavolala, jak to má vyřešit, aby to vyhovovalo, bylo spravedlivé.“ (zástupce NNO)*

Účastníci se shodli na tom, že zásadní je jasně vymezit kompetence poradce a NNO ve vztahu ke klientům, vyjasnit, co je žádoucí stav. V počátku, kdy se služba ještě nastavovala a role překrývaly, vnímali negativní dopady těchto situací na klienty – příliš mnoho různých informací, které si mohly protiřečit a zbytečně mátlly klienta, rady bez dostatečné komplexní znalosti situace atd. V hodnocení činností poradce v dotazníku vnímali respondenti jako roli poradce především informovat o právech a povinnostech nájemce, zprostředkovávat komunikaci bytového odboru a nájemníka a nabídka základních právních informací. Naopak nejméně byla jako role poradce vnímána pomoc s vyřizováním dávek a při uzavírání splátkového kalendáře.

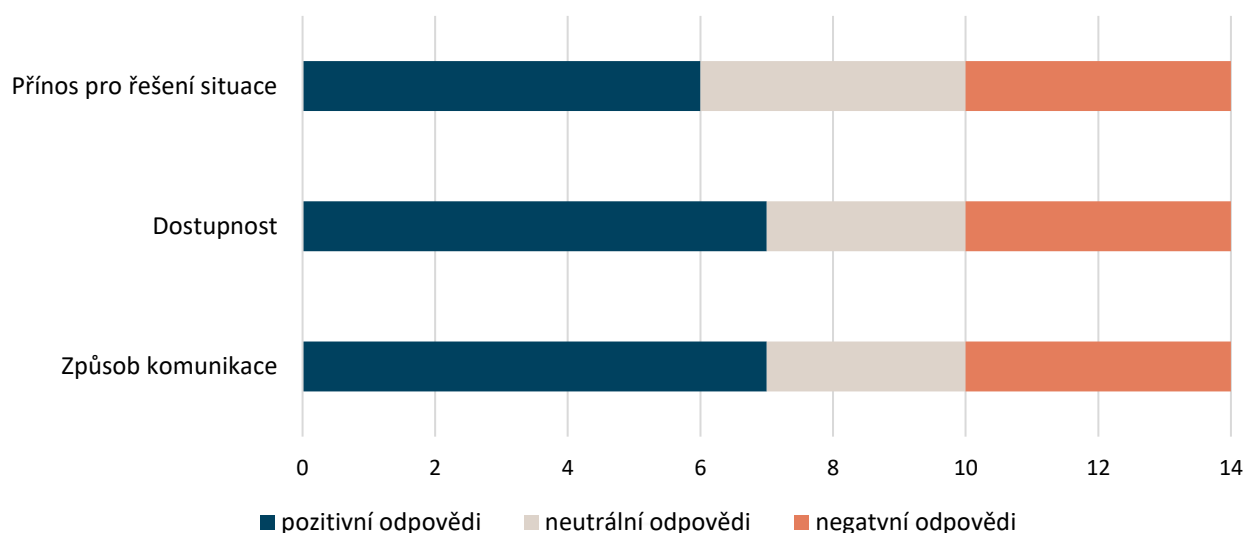
V dotazníku jsme řešili obě agendy poradce – jak řešení dluhů, tak stížností. V případě řešení dluhů bylo spokojených se způsobem komunikace a dostupností poradce 7 z oslovených aktérů,

s přínosem poradce pro řešení situace klientů bylo 6 respondentů. Nespokojeni ve všech třech zjišťovaných parametrech byli 4 respondenti.

V případě řešení stížností bylo spokojených se způsobem komunikace a dostupností poradce 6 z oslovených aktérů, s přínosem poradce pro řešení situace klientů bylo 5 respondentů.

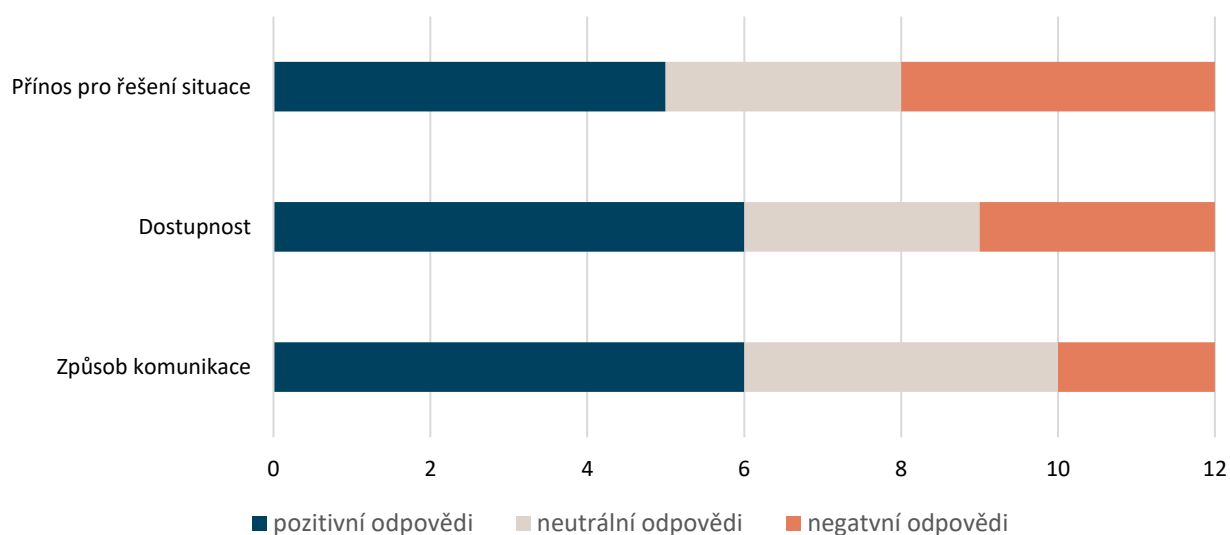
Nespokojeni v s komunikací byli dva respondenti, s dostupností poradce 3 respondenti a s řešením situace 4 respondenti.

Graf 16 Spokojenost aktérů s řešením dluhů – počty opovědí



Plné znění otázky: „Ohodnoťte, prosím, zkušenost s poradcem pro nájemníky při řešení dluhů nájemníků“, N=14

Graf 17 Spokojenost aktérů s řešením stížností – počty opovědí



Plné znění otázky: „Ohodnoťte, prosím, zkušenost s poradcem pro nájemníky při řešení stížností nájemníků“, N=12

V rámci dotazníku jsme se doptávali respondentů i na to, jestli mají na práci poradce pro nájemníky zpětnou vazbu od svých klientů – z šesti respondentů, kteří odpovídali kladně tři uvedli spíše pozitivní, dva smíšenou a jeden spíše negativní zpětnou vazbu.

V detailnějším popisu byla mezi pozitivní zpětnou vazbou zmiňována vstřícnost, srozumitelnost v předávání informací a erudovanost. Smíšená zpětná vazba se týkala vnímání poradce jako represivního elementu a negativní zpětná vazba neochoty a hrubého přístupu ke klientům.

## **Shrnutí Poradce pro nájemníky**

Větší fokus na řešení stížností v rámci vyhodnocování fungování poradce pro nájemníky se ukázal evaluačně jako značně obtížný. Poradce se na řešení stížností podílel, lze to vyčíst z odpovědí aktérů v dotazníku i ve fokusní skupině. Podrobnější rozbor řešení stížností ve vztahu konkrétně k poradci pro nájemníky (počty vyřešených stížností, průběh řešení atd.) nebyl příliš reálný z důvodu, že agenda řešení stížností byla rozsáhlá a v rámci týmu sdílena více pracovníky i mimo pozici poradce pro nájemníky.

Tendence určitého „rozmělnění“ agendy poradce do agendy zbytku oddělení byla patrná v průběhu celého projektu. Agenda poradce je široká, klientů je mnoho a pokud by se měl této práci věnovat pouze poradce sám, bylo by třeba pozici poměrně zásadně personálně posílit. Idea za pozicí poradce je dobrá – působení poradce hodnotili pozitivně jak klienti, tak další z aktérů v systému sociální bydlení, ale bylo patrné, že obsah práce poradce a jeho kompetence se v mnohém protínají s dalšími pozicemi.

V průběhu realizace projektu byl na pozici převážně pouze jeden pracovník, část projektu byli poradci dva, ale po první fázi projektu docházelo na pozicích k značné fluktuaci pracovníků. Jeden úvazek je pro celkový objem agendy naprosto nedostačující a fluktuací na pozici se ztrácí na tomto postu extrémně důležité know-how a dobrá znalost terénu. Přetížením pracovníka navíc dochází k nutnosti redukovat práci jen na „akutní“ případy na úkor prevence. Povinnosti poradce se tak dostávají i k dalším členům týmu, což v důsledku ztěžuje možnost metodické podpory pracovníků na této pozici. Ne všichni pracovníci, kteří pozici zastávali, pracovali v průběhu projektu pouze na této pozici, neměli kapacitu na účast na metodických poradách atd. Metodická nástroje v poslední fázi projektu tým opustila a nebyla nikým dále nahrazena, poslední půl rok realizace tak funguje poradce bez metodického vedení.

Jedná se o situaci, která značně komplikuje evaluaci – pro aktéry systému i klienty je obtížné o poradci přemýšlet jako o ohraničené pozici i bez toho, že se na ní vystřídalo několik lidí, s rozdílnými přístupy k práci, ke kterým se respondenti vztahovali rozdílně. Střídání pracovníků má vliv i na možnost využití dat, které poradce o klientech sbírá, negativně ovlivňuje jeho kontinuitu. Střídání pracovníků ještě více komplikuje schopnost klientů vyznat se v systému a jednotlivých rolích – i z toho důvodu jsme třetí vlnu rozhovorů s klienty nahrazovali fokusní skupinou s odborníky, u kterých cítíme větší potenciál se v situaci vyznat. I v rámci fokusní skupiny však bylo jasné, že ne každý z respondentů měl dostatečnou zkušenost s každým z poradců – některého vůbec nepotkal, s některým spolupracoval intenzivně atd.

Kontinuální vyhodnocení nástroje je v podstatě nemožné – v průběhu projektu se na pozici vystřídali celkem čtyři lidé, někteří měli zodpovědnost za průřez agendou, někteří pouze za její části, někteří jen za malý výsek klientů. V části projektu se vůbec neřešila agenda stížností (respektive, byla řešena jinými lidmi na jiných pozicích), důraz na jednotlivé činnosti a časová kapacita pracovníků agendu řešit se v čase proměňovala s jejich fluktuací.

## **Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se k Poradcům pro nájemníky**

### **EO 7: Zvyšuje se stabilita bydlení nájemníků sociálních bytů?**

Poradce primárně pomohl klientům s dřívějším řešením jejich vznikajících dluhů. Na vyřešení dluhů i stížností se podílí velké množství pracovníků jak v rámci úřadu MHMP, tak ze spolupracujících organizací, městských částí, správcovských firem atd. Role poradce, jeho pozice v této síti, intenzita věnování se jednotlivým agendám se v průběhu proměňovala, nejde tedy vyhodnotit příspěvek poradce jako samostatného nástroje. Z pohledu klientů je poradce jeden z mnoha lidí, který jejich situaci pomohl řešit. Vzhledem k okolnostem popsaným v poslední části této kapitoly nemáme dostatek konsistentních administrativních dat o práci s klienty, která by se dala spolehlivě použít pro vyhodnocení nástroje během realizace celého projektu.

### **EO 8: Jak poradce vnímají klienti?**

Z důvodu pro klienty nejasné pozice poradce a odlišení jeho práce od role dalších pracovníků MHMP přidáváme ještě pohled dalších aktérů, viz část Hodnocení Poradce pro nájemníky od zástupců organizací.

## MĚSTSKÁ NÁJEMNÍ AGENTURA

Městská nájemní agentura (MNA) byla **oficiálně založena Usnesením Rady hlavního města Prahy dne 3. 5. 2021** - schválením záměru ověřit její fungování prostřednictvím Centra sociálních služeb Praha. **Od června 2021 funguje tým MNA, spuštění MNA (první poptávka bytů) byla zahájena 17.6.2021.**

### Cíl

Cíl činnosti MNA vychází z Programového prohlášení Rady HMP, jde o řešení bytové nouze především seniorů a rodin s dětmi.

Dle důvodové zprávy je hlavním cílem činnosti MNA „*snižovat bariéry (vnímaná rizika) ze strany majitelů pro vstup domácností v bytové nouzi (které se cyklí v nevyhovujících a drahých formách ubytování) na soukromý bytový trh.*“

### Cílové skupiny:

#### Nájemníci

Cílovou skupinou MNA jsou osoby v bytové nouzi, žadatelé o byt jsou vybíráni z řad čekatelů na magistrátní byty či z řad klientů pobytových a poradenských služeb Centra sociálních služeb Praha. Vybírání jsou dle základních tří kritérií: příjem žadatele/domácnosti; potřebnost; kompetence. V této cílové skupině se jedná převážně o rodiny s dětmi včetně samoživitelů, seniory a hendikepované, nízkopříjmové pracující, osoby bydlící na ubytovnách za nevýhodných podmínek.

#### Majitelé

Cílovou skupinou MNA jsou dále majitelé bytů, které je smluvně poskytují MNA. Z cílové skupiny jsou vyřazeni majitelé družstevních bytů a majitelé bytů dispozičně nevhodných pro potřeby MNA.

V následujícím oddílu se blíže zaměříme na obě cílové skupiny MNA a na výstupy evaluačních šetření.

### Nájemníci

Pracovníci MNA s žadateli o byt provádějí mapovací pohovory. V první fázi mapování byl vytvořen seznam faktorů, které ovlivňují situaci žadatelů o byt v MNA. Faktory byly dále doplněny a upraveny dle zkušeností pracovníků a jejich potřeb pro vyhodnocování situace klientů. Definováno bylo 34 rizikových faktorů, mezi další sledované faktory patří předchozí bydlení (i dle typologie ETHOS), dosavadní způsoby řešení bytové nouze a důvod neúspěchu při řešení bytové nouze. Výchozí seznam faktorů byl vytvořen na online workshopu před začátkem fungování MNA. Zúčastnili se jej členové projektového týmu a poradce radního pro bydlení. Následně byly faktory upraveny a v diskusi s týmem MNA adaptovány do aktuální podoby, která reflektuje potřeby evaluace a zároveň respektuje potřeby a kapacity realizačního týmu MNA tak, aby jejich zaznamenávání nepředstavovalo nadměrnou zátěž.

Mapovací pohovory probíhají u všech žadatelů o nájemní byt prostřednictvím MNA, pohovor probíhá dle připraveného scénáře (okruhy bydlení, zaměstnání/ekonomická aktivita, zdraví, osobní situace, ekonomická situace). Údaje jsou shromažďovány do tabulky dle jednotlivých faktorů, zároveň je pořizován textový záznam z mapovacího pohovoru podrobněji popisující situaci žadatelů. Záznam zároveň obsahuje vyhodnocení rozhovoru z hlediska párování s bytem a z hlediska míry podpory. Do 7 dnů od mapovacího pohovoru je žadateli sděleno stanovisko o přijetí či nepřijetí do MNA.

## 1. Charakteristiky zabydlených domácností k polovině července 2023:<sup>38</sup>

Do začátku poloviny července 2023 se povedlo **zabydlet 44 domácností, celkový počet dospělých ve všech zabydlených domácnostech dohromady byl 68 a 56 bylo dětí. V 17 domácnostech nebydlely žádné děti.** Další charakteristiky zabydlených domácností jsou zpracovány níže.

### Předchozí bydlení

Nejčastějším typem bydlení nájemců MNA byl azylový dům (13 domácností), druhým nejčastějším případem bylo komerční bydlení (7 domácností), jak ukazuje Tabulka 2. Dle Kategorizace ETHOS se jednalo nejčastěji o osoby bez bytu, kam spadá mimo jiné i kategorie azylových domů. V nejméně závažné ETHOS kategorii (nevyhovující bydlení) byly před získáním MNA bytu 2 domácnosti, v nejzávažnější (bez střechy) 7 domácností (viz Tabulka 3).

Tabulka 2 Typ bydlení před MNA

Typ bydlení	Počet domácností
Azylový dům	13
Komerční bydlení	7
Humanitární ubytování	6
Nevyhovující bydlení u rodinných příslušníků	5
Ubytovna	5
Bez domova	3
Nevyhovující bydlení u známých	2
Chráněné bydlení	1
Vlastní bydlení	1
Jiné nevyhovující podmínky	1

Tabulka 3 Typ bydlení před MNA dle ETHOS

Typ bydlení dle ETHOS	Počet domácností
Bez střechy	7
Bez bytu	25
Nejisté bydlení	10
Nevyhovující bydlení	2

<sup>38</sup> Údaje v této kapitole pochází z mapovacích rozhovorů a záznamových tabulek vedených interně pracovníky MNA.

## Rizikové faktory a spouštěč ztráty bydlení

Spouštěčem ztráty adekvátního bydlení byl nejčastěji rozpad partnerského vztahu a odchod od rodičů. Nejedná se ale o dominantní faktory, pro 26 ze 44 domácností bylo spouštěčem něco jiného a MNA tak byla schopna pokrýt klienty ve velmi různorodých situacích, viz Tabulka 4. To dále potvrzují i hlavní rizikové faktory domácností. Diskriminace a sociální vyloučení bylo hlavním rizikovým faktorem pro 12 domácností, pro 6 domácností bylo největším rizikovým faktorem ohrožení výchovy dětí v domácnosti. Další prioritní rizikové faktory, které se objevily více než 2x byla imigrace, bezdomovectví, domácí násilí a samoživitelství. Na 44 domácností připadalo 15 různých prioritních rizikových faktorů, jak jde vidět z Tabulky 5, přičemž k jedné z domácností byla přiřazena kombinace 2 hlavních rizikových faktorů (a sice ohrožení výchovy nezletilých jedinců domácnosti v kombinaci se závislostí na nealkoholových drogách).

Tabulka 4 Spouštěč ztráty bydlení

<b>Spouštěč ztráty bydlení</b>	<b>Počet domácností</b>
Rozvod/rozpad páru	10
Odchod od rodičů	8
Ztráta komerčního bydlení	6
Válka	4
Malé příjmy	3
VTOS (výkon trestu odnětí svobody	3
Covid	2
Násilí	1
Nemoc	1
Nezájem	1
Rasismus	1
Těhotenství	1
Ukončení nájemného	1
Ztráta práce	1
Zvýšení nájemného	1

Tabulka 5 Prioritní rizikový faktor ztráty bydlení



Prioritní rizikový faktor	Počet domácností
Menšiny ohrožené sociálním vyloučením + diskriminace	12
Ohrožena výchova nezletilých jedinců domácnosti	6
Imigranti	4
Bezdomovectví	3
Domácí násilí	3
Samoživitel	3
Předlužení	2
VTOS a multirecidivisté	2
Lidé závislí na nealkoholových drogách	2
Lidé s dlouhodobým onemocněním	2
Lidé s duševním onemocněním	2
Nezaměstnanost	1
Vysoké stáří	1
Stalking	1
Dlužník	1

### Pokusy předchozího řešení bytové nouze klientů MNA a důvody neúspěchu

Až na 3 domácnosti zkoušely všechny získat standardní bydlení na trhu s komerčním bydlením, viz Tabulka 6. Vysoké nájemné, kauce anebo kombinace obojího se ukázalo jako nepřekonatelná překážka (viz Tabulka 7). Krom toho byla většina nynějších nájemníků MNA ve spojení s Kontaktním místem pro bydlení při Magistrátu hl. m. Prahy (KMB). Mimo finanční nedostupnosti soukromého komerčního bydlení hraje významnou roli i diskriminace, která byla faktorem u 17 z 44 domácností současných nájemců MNA bytů, což je uvedeno v Tabulce 7. Významně se jeví i faktor neznalosti sociálních služeb a poradenství.

Tabulka 6 Způsoby řešení bytové nouze

Pokusy o řešení bytové nouze	Počet domácností
Trh s komerčním bydlením	41
KMB	24
Byt MČ	14
Chráněné bydlení	2
Vlastní bydlení	1

Tabulka 7 Důvody neúspěchu řešení předchozí bytové krize

Důvody neúspěchu řešení předchozí bytové krize	Počet domácností
Vysoké nájemné	36
Kauce	35
Diskriminace	17
Neznalost sociálních služeb a poradenství	11
Problémy spojené s odchodem z dosavadního bydlení	4
Bytová krize neřešena	1

### Shrnutí charakteristiky zabydlených domácností

Celkově můžeme říct, že charakter domácností, které zvládla MNA úspěšně zabydlet, je zatím poměrně různorodý. To můžeme vidět při pohledu na rizikové faktory domácností a spouštěče ztráty bydlení i zastoupení celé řady typů předchozí bydlení. Pokud bychom měli přesto říct, které situace MNA řešila dle vlastních dat relativně častěji, jednalo by se o bydlení v azylovém domě, problém diskriminace a nemožnost překonat překážku v podobě kauce a vysokých cen nájmu. Problémy s diskriminací a náklady na kauci se dále potvrdili i v hloubkových rozhovorech s nájemci MNA, které jsou popsány v následující kapitole.

## 2. Zkušenosti nájemníků na základě hloubkových rozhovorů (leden 2022 a jaro 2023)

Na počátku roku 2022 byly provedeny hloubkové rozhovory se čtyřmi nájemníky MNA, jejichž kontaktování zprostředkovali pracovníci MNA. Polostrukturované rozhovory s dalšími pěti nájemníky byly dále provedeny během druhé vlny výzkumu na jaře 2023. Respondenti a respondentky byli vybráni tak, aby zastávali různé „typy“ nájemníků. Rozhovor probíhal dle připraveného scénáře a dle etických zásad kvalitativního výzkumu.

### Proces výběru nájemců

- Rychlost oslovení a zprocesování získání bytu
- Proaktivní přístup MNA
- Neporozumění, proč vybrali pro MNA zrovna je
- Neznalost MNA

Nájemníci se o MNA dozvídají převážně od úředníků Magistrátu či sociálních pracovníků, kteří jim službu představí a získají souhlas, aby je pracovník MNA kontaktoval.

Proces oslovení vnímají jako proaktivní ze strany MNA, emoce s tím spojené však vyjadřují nepochopení, proč oslovili zrovna je. Popisují to jako náhodu, štěstí, překvapení. To má za následek, že nájemníci hledají svoje vysvětlení, která mohou být zavádějící.

Celkový proces od prvního oslovení po získání nájemní smlouvy hodnotí jako rychlý a bezproblémový.

*„14 dní a už jsme bydleli (od schůzky v MNA po získání bytu). V červnu jsme dali číslo, a v srpnu jsme se stěhovali, to bylo rychlý.“*

### Přístup MNA k nájemcům

Pracovník MNA jako:

- Klíčový kontakt provázející celým procesem
- Partner nájemníků respektující specifika a potřeby klientů
- Specialista nabízející řešení a disponující nástroji k řešení

V obou vlnách výzkumu zaznívalo velice kladné hodnocení od nájemníků MNA k přístupu a jednání pracovníků MNA. Fungování MNA je pro nájemníky srozumitelné, ví, na koho se obracet a jednání je partnerské. Ke jejich klíčové kontaktní osobě Koordinátora sítě služeb se vyjadřují s důvěrou, že dokáže problémy řešit, je k dispozici poskytnout i návaznou podporu, je ochotný a na věci „netlačí“.

*„Já vždycky všechno řeším s panem Šoltysem.“*

*„Tam nebylo nic negativního, že bych se bál, dá se s ním o všem mluvit, pomůžou, když můžou, fakticky. Uměj všechno.“*

Všichni respondenti hodnotili velmi pozitivně podporu MNA, která pro ně byla oporou jak při zabydlování, tak během samotného obývání bytu.

Respondenti byli nejvíce vděční za asistenci při komunikaci s ÚP ČR, která je pro ně bez pomoci extrémně náročná a často nesrozumitelná. Pracovníci MNA zároveň pomáhali klientům řešit problémy s financováním bydlení – asistence s financemi a komunikací s úřadem práce představuje pro nájemníky velkou pomoc. Pomoc v porozumění ÚP v rozhovorech zmiňovalo několik respondentů.

*„Pracovník na ÚP mi to nechtěl dát PnB (Příspěvek na bydlení), když bydlím v bytě MNA, nevěděl, co s tím dělat, musel to jít konzultovat s vedoucí. (...) pan Šoltys (...) mi to pomohl vysvětlit a klidnil mě, abych nevybouchla.“*

Pomoc pracovníků MNA nájemníci oceňovali i v situacích, kdy došlo k nějaké nenadálé situaci (např. poruchy v bytě), nebo při řešení energií. Velmi chválili rovněž navazování na sociální služby, se kterými byli všichni dotazovaní spokojeni. Výpovědi z rozhovorů podporuje i dotazníkové šetření, kde pouze jeden z dotazovaných navázaných na NNO hodnotil spolupráci jinak než maximem nabízených bodů.

MNA působí jako prostředník mezi nájemníky a vlastníky bytů, nájemníci se tak často s majitelem téměř nepotkávají a většinu provozních otázek vyřeší s MNA, případně pomocí společných setkání.

*„Když jsme se nastěhovali, potřebovali jsme oddělit jeden velký prostor na dvě místnosti pro děti – požádali jsme MNA, paní Tábořská vymyslela varianty řešení a poslala je paní majitelce – pak jsme se všechny tři sešly, poznala jsem se s paní majitelkou, podařilo se to vyřešit během pár dnů.“*

Nájemníci se cítili od MNA podpořeni, mají dostatek informací o své bytové situaci, z rozhovorů bylo patrné, že se na pracovníky obrací s velkou důvěrou a jejich vstřícnosti si velmi váží. S výjimkou jednoho člověka všichni respondenti dotazníku uvedli, že by spolupráci s MNA doporučili blízkým, stejný počet respondentů uvedl, že se jim s MNA spolupracuje snadno.

*„Nikoho takového jsem ještě nikdy nepotkala, umí se vcítit. Pan Šoltys je vždycky příjemný a dobře naladěný, pokud ho něco trápí nikdy to není znát.“*

*„Vždycky mi vyšli maximálně vstříc, neumím si představit, jak by to mohli ještě vylepšit, je to na velmi profesionální úrovni.“*

### **Vnímání rozdílů mezi městským bytem a bytem pronajatým přes MNA**

- Negativní zkušenosti při snaze o získání městského bytu
- Pozitivní zkušenost s MNA – mají nástroje k řešení
- Vnímaná nižší jistota v bytě přes MNA než při získání městského bytu

Žadatelé o byt MNA byli do velké míry hlavně v počáteční fázi vybírání z pořadníku na BOST byty (magistrátní byty pro osoby v sociální tísní). Všichni námi v první vlně hloubkových rozhovorů oslovení tak měli zkušenost s bytovým odborem a procesy získávání městského bytu (na městské části nebo na Magistrátu).

Přístup MNA hodnotí i v porovnání se zkušenostmi z bytového odboru, kde žádali o městský byt. Pracovníci na Magistrátu žadatelům nenabízejí řešení, či jsou nabízená řešení pro žadatele nepřijatelná.

*„Ona mi řekla, že pracujeme, nejsme sociální případ, že si máme byty shánět sami a že máme čekat, že lidi taky čekají tři čtyři roky, že tam nejsme sami, že tam je 6000 žádostí.“*

*„Magistrát vám nepomůže, tady (MNA) vám pomůžou.“*

Obdobně jako v procesu získávání bytu MNA klienti někdy nerozumí rozdílu mezi městskými byty a byty pronajímanými přes MNA.

*„To fakt nevím, jaký je rozdíl mezi těmi byty, to vám takhle nemůžu říct“*

Někteří si ale tento fakt uvědomují a upozorňují na možná rizika.

*„Vysvětlovat lidem, aby si nemysleli, že ten byt (MNA) je jejich, že to je normální realitka, hodně lidí si myslí, že to je magistrátní byt, že ho dostanou, pak nepočítají s tím, že třeba to je jen na 2 roky.“*

Dalším vnímaným rozdílem je pocit jistoty a stability bydlení. I přes naprostou spokojenost klientů s bydlením zprostředkovaným MNA hodnotí městský byt a jeho získání jako cíl, kterého by rádi dosáhli. Jako zásadní prvek nejistoty vnímají uzavření smlouvy na rok (s možností prodloužení). Zároveň považují i záruky MNA za hodnotné oproti získání nájemního bytu na volném trhu.

*„Jsme rádi, že tahle agentura je, že tady jsme, protože najdete si byt, ale nikdy nevíte, jak to s váma dopadne.“*

Dle zjištění z dotazníku se ale vnímání městských bytů jako stabilnějších v čase posunulo, nyní už jako tak stabilní vnímány nejsou, viz výsledky níže.

### **Bydlení v bytě od MNA jako výrazné zlepšení životní úrovně**

Všichni oslovení nájemníci hodnotili své nové bydlení silně pozitivně – z výpovědí bylo jasné, že se jedná o zásadní změnu oproti původní bytové situaci (často pobyt na ubytovně, nebo nevyhovující bydlení, časté stěhování apod.). Velkou změnou po životě na ubytovnách nebo v azylových domech je existence soukromí a konec nutnosti podřizovat se přísnému režimu, kontrolám atd. Nájemníci tak zmiňovali zlepšení svého psychického i fyzického zdraví, zlepšení podmínek pro své rodiny a děti (to je konzistentní i s výsledky vyhodnocení efektů příspěvků ze Sociálního nadačního fondu prezentovaných v jiné kapitole této zprávy). Zaznívalo i vnímané zlepšení v oblasti finanční stránky bydlení.

## **Zlepšení psychického stavu a zdraví po nastěhování se do bytu MNA**

Během rozhovorů v druhé vlně nájemníci velmi často v souvislosti s novým bydlením vyzdvihovali především klid a méně stresu a zlepšení psychického stavu. Zlepšení psychického stavu od nastěhování do bytu uvádělo rovněž 95 % dotazovaných v kvantitativní části šetření.

*„Takhle je víc času a klid na doléčování nohy. Můžu se věnovat svým problémům. V azylovém domě byl člověk zatěžován i problémy druhých jako zpovědní vrba.“*

*„Zlepšila se mi hlavně psychika, cítím se líp. Myslím, že i syn se cítí líp, byl hodně statečný, bylo mu dvanáct a asi ho to celé zocelilo, ale za jakou cenu?“*

## **Zlepšení podmínek pro děti nájemníků**

Zlepšení podmínek pro děti (včetně vytvoření zázemí pro návrat dětí z dětského domova) zmiňovali i další respondenti, docházelo ke stabilizaci rodinné situace, zklidnění dětí atd. V dotazníku zaznamenalo zlepšení životní stability 91 % dotázaných.

*„Máme velmi klidné příjemné bydlení – děti se zklidnily, mají fajn zázemí.“*

## **Zlepšení finanční stránky**

Někteří hodnotili pozitivně i finanční aspekt stávajícího bydlení. Nestabilní a často střídané nouzové bydlení může být pro rodiny extrémně finančně náročné, i když se často jedná o život v naprosto nevyhovujících podmínkách. Pro některé respondenty byla finanční stránka bydlení obtížná, protože je pro ně těžké dát dohromady finance potřebné na nájem.

*„Za pět měsíců na ubytovnách a hotelech jsem dala klidně i 150 tisíc.“*

## **Bariéry při získávání standardního bydlení**

Nájemníci MNA procházeli při hledání standardního bydlení různými obtížemi. Jmenovány jsou zejména finanční náročnost už před podpisem smlouvy (kauce, jistiny) a diskriminace.

*„Zkoušela jsem si hledat byt, ale všude chtějí kauci nebo provizi a já jako samoživitelka na to nemám.“*

*„Já jsem to zkoušela dva roky (hledat byt), a nic.“*

*„Vím o možnostech, kde hledat bydlení, ale nešlo to snadno, dokonce ani když jsem neměla psa.“  
„Prostě my Cigáni to máme s bytama špatný.“*

V souvislosti s bydlením v bytech MNA zaznívala v některých rozhovorech také obava o budoucnost. Většina z respondentů by totiž v nájmu chtěla pokračovat a doufají, že byt bude i nadále pronajímán. Část respondentů mluvila o touze po vlastním bydlení, které ve své současné situaci vnímají jako zcela nereálné.

## Vztah k majitelům bytu

MNA funguje jako mezičlánek, s majiteli bydlení uzavírá smlouvu o poskytnutí bytu. S nájemníky pak MNA uzavírá nájemní smlouvu. Přímý vztah mezi nájemníky a majiteli není a sama MNA kontakt udržuje ve formální rovině. Majitel má právo jednou za půl roku na prohlídku bytu. Setkání nájemníků s majiteli tak v počátku probíhalo spíše neplánovaně, nejčastěji z důvodu úprav bytu. Nájemníci byli o návštěvě bytu informováni s předstihem a souhlasili.

*„Mně to nevadí, ať přijdou na kontrolu.“*

Objevily se také obavy ze setkání s majiteli, pramenící ze špatných zkušeností a zažitých předsudků.

*„Já mam strach, když nás uvidí, že si řekne – ‚jé já si tam pustil Cigány‘, víte co. Takhle o nás neví, že jsme Cigáni a je klid.“*

## Sousedské vztahy

MNA cíleně nepracuje na budování vztahů a začlenění nových nájemců do bytových domů. Nájemníci se se sousedy pozdraví, mají běžné povrchní vztahy. Zprostředkování prvního kontaktu za podpory MNA se sousedy neproběhlo.

*„Když někoho potkáme pozdravíme, ale jinak nic.“*

Obdobně jako v případě nejistoty nájemníků ve vztahu k majitelům, i zde nájemci zejména v počátcích vnímali rizika a obavy.

*„Já jsem měl obavy, co řeknou lidi z baráku, protože v týhle ulici bydlí taky plno Romů, který dělaj problémy obrovský, tak jsem se bál tady v baráku co na to lidi, i když třeba nebudeme dělat nic, lidi můžou mít špatný zkušenosti a můžou mě vyhodit. Já jsem se bál, že tady budeme bydlet měsíc dva a kam půjdeme potom s dětma.“*

### 3. Oslovení nájemníků dotazníkem<sup>39</sup> (duben 2022 a březen 2023)

Nájemci, kteří bydlí v bytě poskytnutém MNA, byli ve 2 vlnách dotázáni na základní oblasti týkající se současného bydlení a MNA. První vlna dotazování proběhla v dubnu 2022, ze 17 nájemníků dotazník na webovém rozhraní vyplnilo 8 respondentů. V druhé vlně v březnu 2023 odpovědělo alespoň na část dotazníku 26 respondentů.

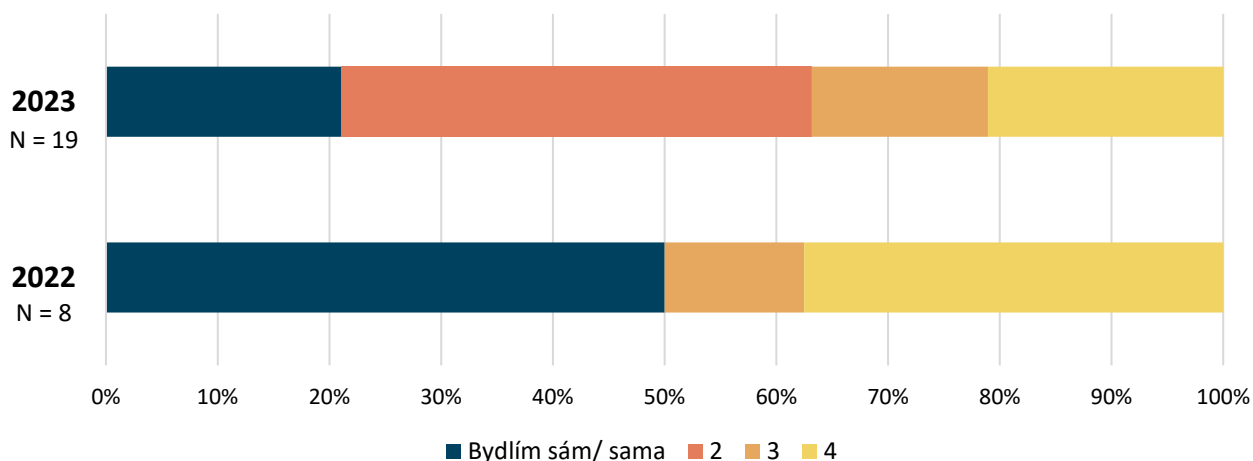
Ze sociodemografického hlediska se v obou vlnách jednalo převážně o ženy, s nižším vzděláním (základní či středoškolské bez maturity), věkově rozvrstvené nejčastěji mezi 26–55 lety. Podíl domácností respondentů podporovaných sociálním pracovníkem vzrostl. Oproti polovině dotázaných v první vlně využívají nyní podporu sociálního pracovníka asi 2/3 domácností. V druhé vlně se, vzhledem k delšímu fungování MNA, se prodloužila doba zkušenosti respondentů

---

<sup>39</sup> Ačkoliv jsou počty respondentů v obou vlnách výzkumu velmi malé, jsou používány procenta tak, aby bylo možné výsledky obou vln výzkumu mezi sebou porovnat.

s bydlením v MNA. Asi 1/3 respondentů v druhé vlně výzkumu uvedla, že v bytě MNA žije déle než rok. Na grafu níže je uveden počet členů domácností respondentů. Z něj je patrné, že v druhé vlně výzkumu přibýly dvoučlenné domácnosti.

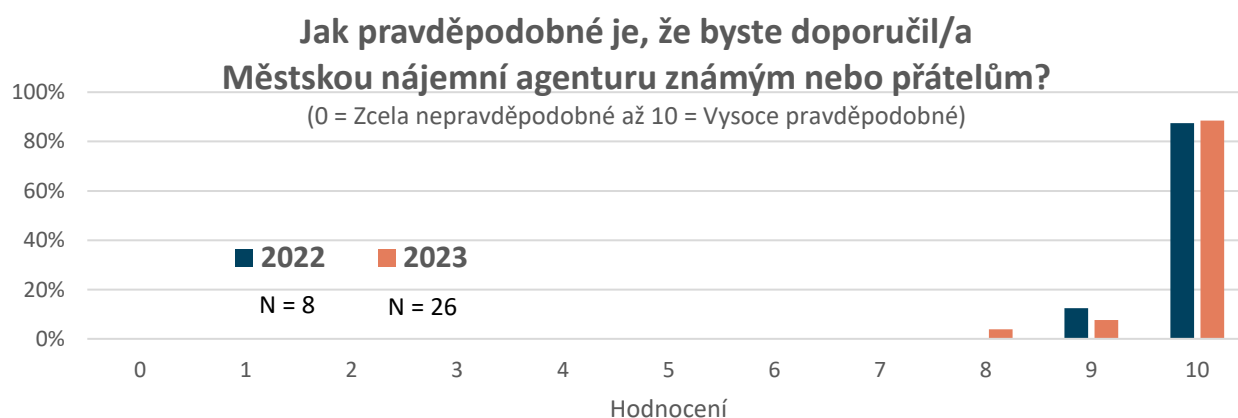
Graf 18 Počet členů domácnosti respondentů v bytu MNA



Plné znění otázky: „Kolik celkem členů (počítejte i Vás) má Vaše domácnost?“

Nájemci Městské nájemní agentury byli dále dotazováni na to, jak pravděpodobné je, že by MNA doporučili svým známým nebo přátelům. V rámci vyhodnocení NPS<sup>40</sup> se nájemníci zařadili v roce 2022 výlučně do kategorie podporovatelů, kdy se o službě vyjadřují pozitivně a doporučují službu ostatním. V druhé vlně výzkumu z jara 2023 by jeden respondent spadl do kategorie pasivních, když na škále 0–10 zvolil hodnotu 8. I tak je ale výsledek v obou vlnách velmi pozitivní a NPS skóre je v podstatě na maximální možné hodnotě – služby MNA nájemci aktivně doporučují. V této metrice v podstatě nejde dosáhnout lepších výsledků.

Graf 19 Doporučení MNA známým nebo přátelům

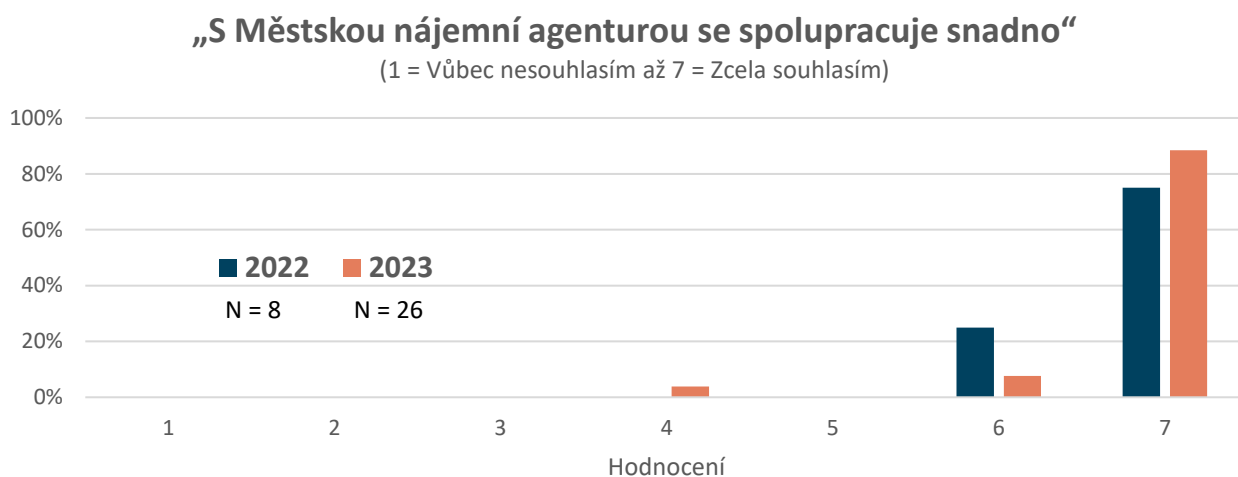


Plné znění otázky: „Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a Městskou nájemní agenturu známým nebo přátelům?“

<sup>40</sup> NPS – Net Promoter Score: The Complete Guide. PeoplePulse: Online Survey Software & Feedback Solutions [online]. Copyright © 2018. [cit. 14.04.2022]. Dostupné z: <https://peoplepulse.com/resources/useful-articles/nps-net-promoter-score-complete-guide/>

Výrazně pozitivně respondenti hodnotí v obou vlnách i spolupráci s MNA. S tezí, že s MNA se spolupracuje snadno souhlasí všichni respondenti až na jednoho z druhé vlny výzkumu. Na škále se s výraznou převahou nejvíce odpovědí objevuje u možnosti „zcela souhlasím“.

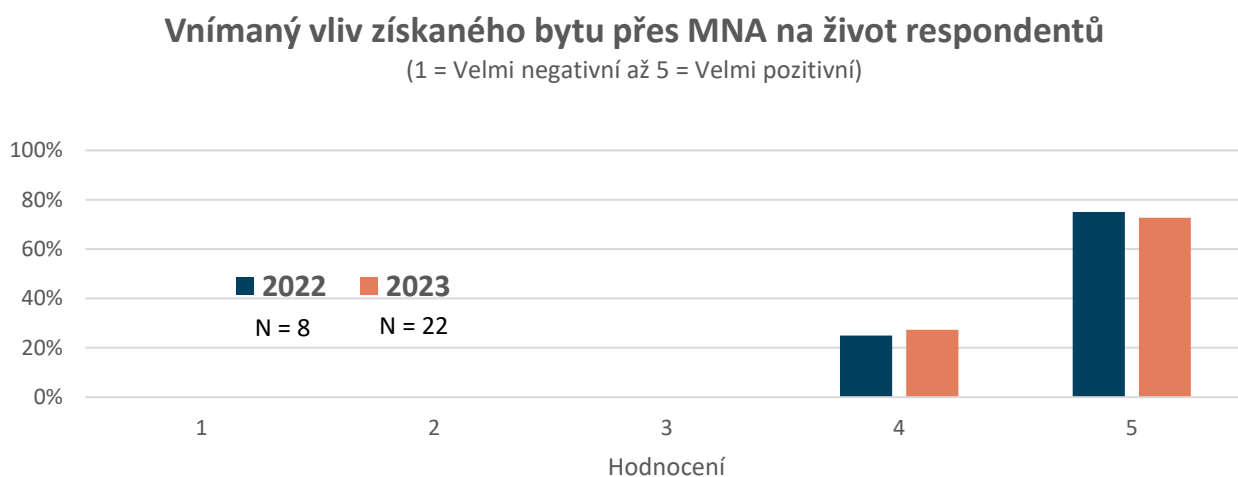
Graf 20 Hodnocení snadnosti spolupráce s MNA



Plné znění otázky: „Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem: „S Městskou nájemní agenturou se spolupracuje snadno““

Shodné výsledky v obou vlnách výzkumu vyšly v otázce na vliv získání bytu na život respondentů. Všichni respondenti v obou vlnách výzkumu uvádějí, že získání bytu přes MNA mělo na jejich život pozitivní vliv. Přibližně tři čtvrtiny respondentů v obou vlnách přitom zvolilo nejpozitivnější možné hodnocení dopadu na jejich životy.

Graf 21 Vnímaný vliv získání bytu od MNA na život respondentů



Plné znění otázky: „Jaký vliv mělo na Váš život získání bytu skrze Městskou nájemní agenturu (tedy bytu, ve kterém v současnosti bydlíte)? Ohodnoťte prosím pomocí smajlíků“

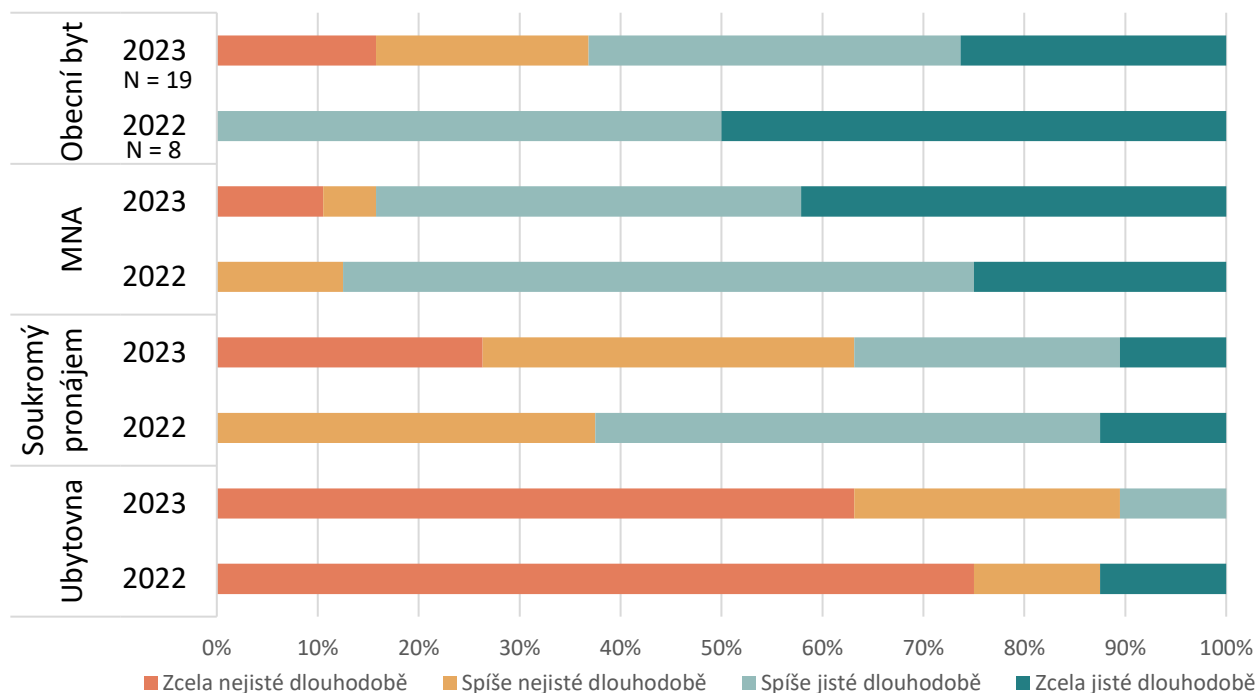
Zajímavý posun<sup>41</sup> nastal v oblasti vnímání stability bydlení. V druhé vlně výzkumu se zhoršila vnímání stabilita bydlení v obecním bytě, MNA byla dokonce vnímána jako stabilnější typ bydlení,

<sup>41</sup> Byť musíme mít stále na paměti malé počty nájemníků MNA potažmo tedy respondentů.



ačkoliv se její výsledek mezi vlnami v podstatě nezměnil, a prohloubila se nedůvěra ve stabilitu bydlení u soukromého pronajímatele. Nedůvěra ve stabilitu ubytoven zůstala stejná.

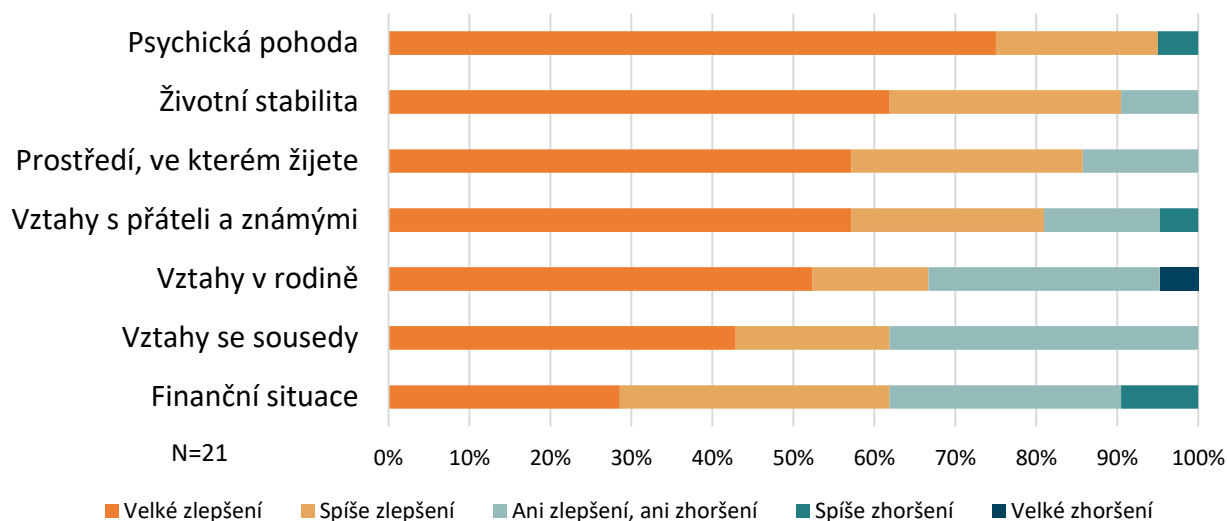
Graf 22 Hodnocení stability typů bydlení dle nájemců



Plné znění otázky: „Za jak moc dlouhodobě jisté považujete následující typy bydlení: Pro každý typ bydlení prosím vyberte jednu z možností.“

V druhé vlně výzkumu se dotazování rozšířilo o informace, ve kterých oblastech svého života vnímají nájemníci změnu po nastěhování se do bytu od MNA. Je vidět, že nájemníci vnímali jednoznačně velké zlepšení (nebo „spíše zlepšení“) většinou ve všech oblastech. Nejvýrazněji vnímali nájemníci zlepšení v oblasti psychické pohody a životní stability. U obou oblastí vnímalo zlepšení přes 90 % z celkových 21 respondentů. V oblasti finanční situace nájemníci nejméně popisovali „velké zlepšení“ a změnu hodnotí jako „spíše zlepšení“ nebo „ani zlepšení, ani zhoršení“. Vnímané zhoršení v oblasti vztahů v rodině, s přáteli a známými a v oblasti psychické pohody popsali pouze jednotlivci.

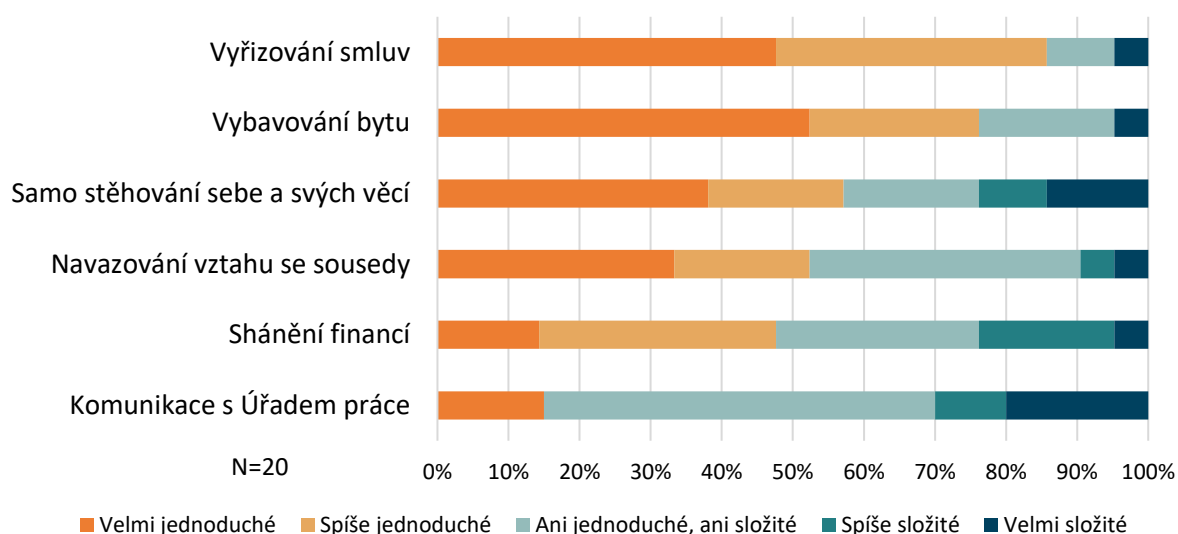
**Graf 23** Vnímané změny v jednotlivých životních oblastech nájemníků po nastěhování do bytu (2023)



Plné znění otázky: „Jak se Váš život po nastěhování do bytu od Městské nájemní agentury změnil v různých oblastech? Ohodnoťte prosím jednotlivé oblasti podle toho, zda se změnily k lepšímu nebo k horšímu.“

V druhé vlně byl výzkum také doplněn o informaci o tom, jak složité byly pro nájemníky jednotlivé kroky během stěhování do bytu od MNA. Jako jednoduché vnímali nájemníci především vyřizování smluv a vybavování bytu. Jako složitější se ukázalo shánění financí, samotné stěhování a navazování vztahu se sousedy. Pouze 3 respondenti pak označili komunikaci s Úřadem práce jako velmi jednoduchou. Naopak 17 z nich vnímalo komunikaci s Úřadem práce jako „ani jednoduchou, ani složitou“ nebo přímo složitou.

**Graf 24** Vnímaná náročnost procesu stěhování podle nájemníků (2023)



Plné znění otázky: „Jaké pro vás bylo období stěhování do současného bytu (bytu od Městské nájemní agentury)? Ohodnoťte prosím jednotlivé věci, které jste museli během stěhování řešit. Ohodnoťte prosím jednotlivé věci z doby stěhování podle toho, zda byly jednoduché nebo složité.“

## Majitelé

### 1. Oslovení majitelů dotazníkem, kteří spolupráci s MNA nenavázali

V listopadu 2021 proběhlo online dotazování majitelů bytů, kteří v prvním náboru projeví zájem o pronájem svého bytu přes MNA, ale nabídky spolupráce nakonec nevyužili. Cílem dotazování bylo zjistit důvody prvotního zájmu o spolupráci s MNA, důvody pro nevyužití možnosti spolupráce, a prozkoumání možností budoucí spolupráce.

Celkem bylo osloveno 8 majitelů bytů, dotazník vyplnili 3 z nich.

Majitele bytů nejčastěji při kontaktu s MNA zajímaly informace týkající se výše příjmu z pronájmu přes MNA, srovnání nabídky MNA s realitními kanceláři. Důvodem pro kontaktování byla pro 2 majitele bytů také možnost přenechat hledání nájemníků někomu jinému.

Nízký příjem z pronájmu byl nejčastějším důvodem pro neuzavření spolupráce s MNA, společně s tím, že majitelé pronajali byt někomu jinému. Pro jednoho respondenta bylo důvodem neuzavření spolupráce nesplnění norem na bydlení (odvětrávání koupelny a WC).

Důvody pro zvážení spolupráce jsou inverzní předešlé otázce – pokud by byl příjem z pronájmů vyšší a pokud by se upustilo od požadovaných norem na bydlení, majitelé by spolupráci zvažovali. Navrhovaný příjem respondenty byl uváděn 260 a 275 Kč/m<sup>2</sup>.

### 2. Zkušenosti majitelů na základě skupinové diskuze

Se sedmi majiteli bytů, kteří poskytli svůj byt MNA, byla v prosinci 2021 uskutečněna fokusní skupina, která poskytla detailnější informace k vnímání MNA majiteli.

#### Motivace majitelů zapojit se do MNA

- Úbytek starostí
- Vhodně nastavené garance
- Sociální přesah

V motivaci majitelů hrají jednoznačně nejsilnější roli tři oblasti – úbytek starostí, nastavení garancí a sociální přesah. Majitelé MNA bytů vnímají jako hodnotnější, že s pronájmem bytu nemají starosti než to, jaký z bytu získají finanční profit.

*„Přišlo mi to výhodné, že se mi nabízí velmi snadný způsob pronajmutí. Nemusím nikoho shánět, nemusím se zařizovat, když to vyhoří, tak to není můj problém.“*

*„Pronajímání má nějaká rizika, tak když MNA nějakou část rizik převzala, tak i ta cena mohla být nižší.“*

Nastavené garance eliminují rizika pro majitele, zároveň je pro majitele klíčový i sociální přesah.

*„Přišlo mi to jako dobrý řešení, že pronajmu svůj byt a současně pomůžu lidem a ani mě to nestojí moc peněz, to je docela fajn.“*

*„Ty lidi potřebují bydlení a kvůli tomu tam bydlí. Potřebují od státu bydlení. Nejsou to problémoví lidé, jen se dostali do tíživé situace.“*

### Proces zapojení a přístup MNA k majitelům

- Rychlost
- Profesionalita
- Naplnění principů fungování MNA v praxi

Pozitivní hodnocení majitelů zaznívá směrem k rychlosti procesu od prvního kontaktu po podepsání smlouvy. Někteří majitelé mají i informace, že následné zabydlení nájemníků proběhlo obdobně rychle.

*„První návštěva byla 10 dní max. 2 týdny potom, co jsem tam napsal. Pak jsme jeli na dovolenou. Když jsme se vrátili, tak jsme to (smlouvu) průběhu srpna vyřešili. Koncem srpna přišla pí. Andrllová na prohlídku a asi za 3 dny tam pak už někdo bydlel.“*

Přístup pracovníků MNA hodnotí jako profesionální a nadstandardní. Kladně je hodnoceno i to, že sociální přesah služby se propisuje do praxe jednání s klienty.

*„Já jsem komplikace neměl více méně. Kontakt byl za mě až nadstandardně kvalitní, profesionální. Vlastně i ten kontakt mě přesvědčil, že s tím nebudou problémy, že samozřejmě trošku jsem se bál, ale tady můžu pět jen chválu. Od začátku až do konce.“*

*„Já bych vypíchla, že ti nájemci maj taky podporu. Že s nimi MNA řeší i přepis energie nebo vyřízení pobytu, doklady a tyhle záležitosti, aby ti lidi se tam udrželi a mohli fungovat. Že to není jen o podpoře mě, ale i těch nájemníků.“*

### Podmínky smlouvy

- Vnímaná obtížná vypověditelnost smlouvy
- Chybějící inflační doložka
- Stanovení ceny bytu dle lokality a jeho vybavenosti

Nejvíce připomínek majitelů se při diskusi objevilo k tématu nastavení smlouvy s MNA. Někteří majitelé vnímali jako rizikovou obtížnou vypověditelnost smlouvy.

*„Já jsem byl trošku nešťastnej z toho, že nemůžu tu smlouvu nikdy zrušit, nebo až po těch 2 letech. Ale jak jsem to pochopil, tak bych měl mít možnost domluvy nějaký, kdybych potřeboval ten byt nebo tak. Takže doufám, že v pořádku to bude.“*

Další oblastí byly pasáže smlouvy týkající se výpočtu ceny bytu, zohlednění vybavení bytu.

*„Výpočet ceny, který je trochu necitlivý. Ve smyslu buď je to ošklivý nebo hezký byt, levná nebo drahá zóna, nic jiného se neřeší. (...) Druhá věc, že tam vzali rozdělení podle katastru. Mám byt katastrálně v Letňanech, fakticky na Proseku. Neřešila se dostupnost k metru. (...) A taky se tam vůbec nezohledňovalo vybavení bytu.“*

Diskuze mezi majiteli se týkala i inflační doložky, která ve smlouvě není zakomponována. Někteří majitelé jí vnímají jako poměrně zásadní nedostatek, někteří to naopak nevnímají jako problém i přesto, že s tímto faktem (možnou rostoucí inflací) počítají.

### **Řešení problémových situací ze strany MNA**

- Nejistota pracovníků v právní záležitostech v oblasti nájemních vztahů
- Neobratný návrh řešení problémových situací

V návaznosti na téma smluvních podmínek bylo majiteli zmiňováno, že ze strany MNA byla vnímána určitá nezkušenost v řešení a uzavírání nájemních vztahů či neobratnost v řešení nastalých problémových situací.

*„Otázky nájemních vztahů úplně neznala. Drobný úpravy smlouvy byly, ale bez problému. Spíš jsem radil agentuře: ‘Tohle si radši upravte, protože zbytečně platíte částky, ty poplatky vedle nájmu, na to byste nárok mít neměli...’ Bylo to narychlo udělaný.“*

*„Pokud není problém, tak to asi funguje, pokud je, tak už to moc nefungovalo. A východisko MNA bylo, že mi nabídli, že to se mnou skončí, což si nemyslím, že je dobřej přístup z jejich strany, pokud si museli bejt vědomi, že udělali chybu oni.“*

Ze strany menšiny majitelů tak zaznívalo doporučení na větší vstřícnost a naslouchání potřebám majitelů. Většina diskutujících byla ale v tomto směru spokojena.

### **Propojení nájemníků a majitelů**

- Velká bariéra mezi majiteli a nájemníky
- Pocit nejistoty z výběru nájemníků
- Neinformovanost obyvatel bytového domu (sousedů) o nájemnících

Jak je již popsáno výše v kapitole Nájemníci (odstavec Vztah k majitelům bytů), majitelé mají smluvně možnost jednou za půl roku po domluvě navštívit svůj pronajatý byt. Jiný přímý kontakt není podporován.

Mezi majiteli zaznívaly připomínky zejména týkající se možné složitosti komunikace v případě nenadálých událostí v bytě/domě (např. akutní poruchy), kdy MNA jako zprostředkovatel kontaktu nemusí být flexibilní a řešení se může prodlužovat. MNA podle některých majitelů chrání nájemníky až příliš, ač samotným nájemníkům kontakt s majiteli nevadí.

*„Když jsem tam přišel na revizi kotle, tak nájemníkům to bylo jedno, nabídli mi kafičko. A agentura s tím má problém. (...) Neexistuje, aby tam někdo lez, když tam jsou nájemníci.“*

V návaznosti na sociální přesah služby, kterou majitelé vnímají a oceňují, by uvítali větší vhléd do toho, kdo a proč ve skutečnosti jejich byt k pronájmu získal.

*„Vzdala jsem se části příjmu kvůli potřebným, ale nemám možnost si ověřit, že jsou tam opravdu ti potřební. Za téhle situace tomu věřím, ale na státních úřadech se situace může rychle otočit a pak podle smlouvy si nemůžu ověřit, že tam je někdo sociálně potřebný a není tam příbuzný magistrátního úředníka.“*

*"Já bych obecnou znalost těch hodnotících kritérií ocenil, nechci se účastnit vybírání. Chtěl bych vědět. Kdyby to bylo zveřejněné na webu agentury, tak myslím, že by to bylo prospěšné i z pohledu propagace projektu. Že by tam lidi viděli, kdo a jak je vybírán. Že to není někdo z magistrátu. Vůbec netuším, kdo tam bydlí, ani jsem ho neviděl."*

Konkrétnější znalost důvodů pro výběr nájemníků je zmiňován i v souvislosti s fungováním celého bytového domu a jejich obyvatel.

*„Říkal mi soused pode mnou, když tam bydleli první den, přišlo tam 20 lidí a šli tam do mého bytu. První den v domě zavládla panika, co se tam bude dít. Neříkám, po celou dobu jsou bezproblémový, ale chtělo by to větší komunikaci směrem k obyvatelům. (...) Nevíte, kdo tam bydlí, proč tam bydlí. Není to jen kvůli vám, ale celkově kvůli celé harmonii toho domu.“*

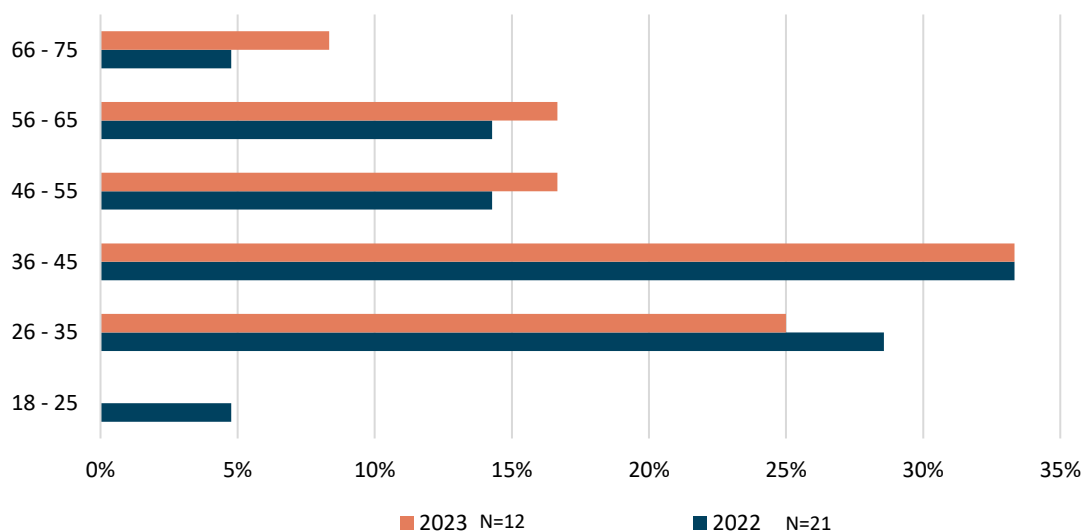
Pocit nejistoty z výběru nájemníků, do kterého majitelé nevidí tak, jak by sami chtěli, se MNA rozhodla řešit. Byly vytvořeny nové postupy, které by měly majitelům bytů přinést větší vhléd do procesu výběru nájemců a upevnit v nich jistotu, že je naplňován sociální rozměr MNA.

### **3. Oslovení majitelů dotazníkem (duben 2022 a březen 2023)**

Majitelé bytů byli osloveni v rámci dvou výzkumných vln. První kolo dotazování proběhlo v dubnu 2022, ze 34 majitelů dotazník na webovém rozhraní vyplnilo 21 respondentů. Druhé dotazování proběhlo v březnu 2023, vyplněných dotazníků bylo získáno 12 ze 43 oslovených, návratnost tak byla výrazně nižší. V první vlně tvořili přibližně polovinu respondentů majitelé, kteří pronajímali teprve krátce (méně než 3 měsíce). V druhé vlně tvořili většinu vzorku majitelé, kteří poskytovali tou dobou byt k pronájmu už více než rok.

Ze sociodemografického hlediska se jednalo v obou případech v řadách majitelů přibližně o polovinu žen a polovinu mužů. Ve většině případů uváděli dotazovaní majitelé bytů vysokoškolské vzdělání. A často přímo magisterské nebo doktorské a vyšší. Věkové členění respondentů ze strany majitelů je viditelné na grafu níže.

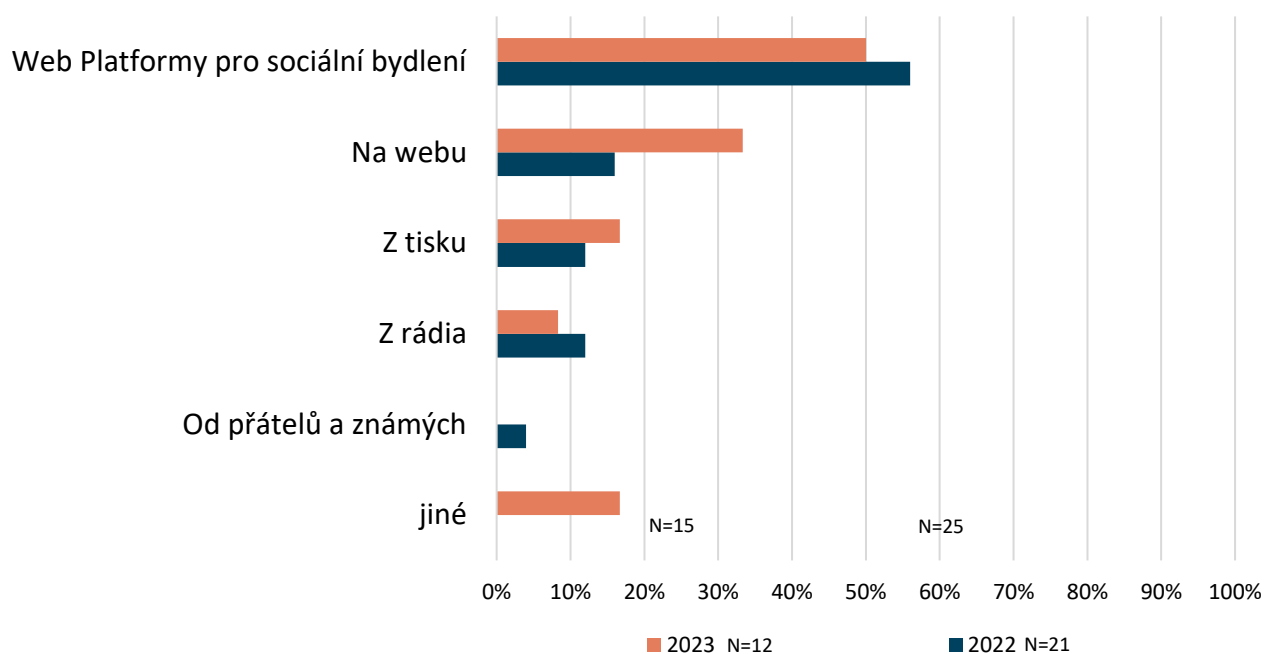
Graf 25 Věkové rozložení dotazovaných majitelů bytů



Plné znění otázky: „Kolik je Vám let?“

Webové stránky Městské nájemní agentury fungují jako jeden z hlavních nástrojů, kde se majitelé bytů dozvídají o možnostech poskytnutí bytu k pronájmu. V první vlně se zde o možnosti pronajímání bytu dozvědělo 14 respondentů a v druhé vlně 4. Jako častý informační zdroj o fungování MNA uváděli majitelé v druhé vlně web Platformy pro sociální bydlení.

Graf 26 Informovanost o MNA

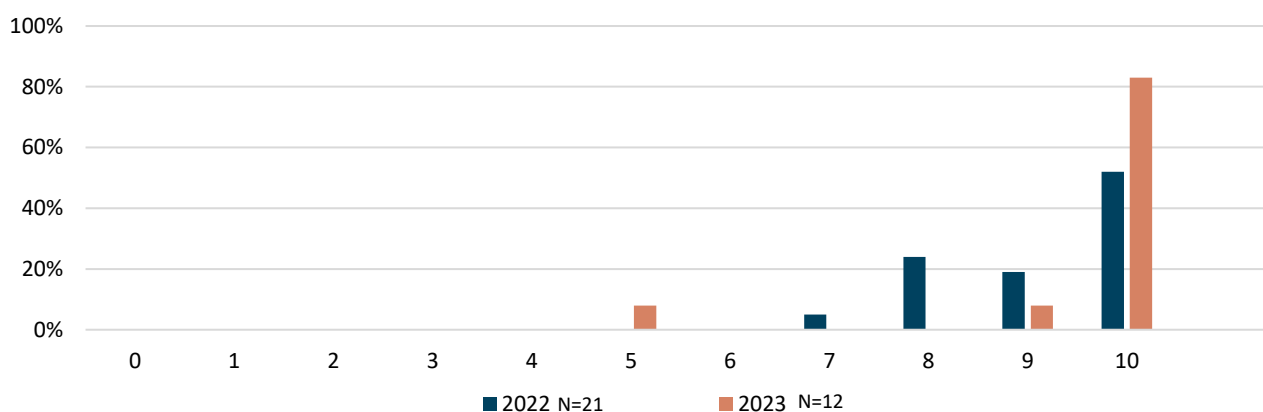


Plné znění otázky: „Kde jste se o Městské nájemní agentuře dozvěděli? Pokud si nejste jisti, můžete vybrat více možností.“

Obdobně jako u nájemníků byli majitelé v obou vlnách dotazováni na to, jak pravděpodobné je, že by MNA doporučili svým známým nebo přátelům. V rámci vyhodnocení NPS<sup>42</sup> se majitelé zařadili v obou vlnách převážně do kategorie podporovatelů, kdy se o službě vyjadřují pozitivně a doporučují službu ostatním. Maximální hodnotu na škále uvedlo během dotazování v první vlně 11 z 21 respondentů, v druhé vlně 10 z 12. Do takzvané pasivní kategorie, kdy by nejspíše majitelé sami aktivně MNA nedoporučovali, ale jsou s ní celkem spokojeni, patřilo v první vlně 6 z 21 respondentů. V druhé vlně do této skupiny nepatřil nikdo. Objevil se pouze jeden majitel s hodnocením číslem 5. Výsledek NPS skóre dosáhl v první vlně hodnoty 71,43 na škále od -100 do +100. V druhé vlně byla hodnota NPS dokonce ještě vyšší – 83,33. V obou případech se jedná o velmi vysokou hodnotu. Dá se tak předpokládat, že MNA je majiteli velmi výrazně spontánně promována.

Graf 27 Spokojenost majitelů bytů s MNA

Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a  
Městskou nájemní agenturu známým nebo přátelům?  
(0 = Zcela nepravděpodobné až 10 = Vysoce pravděpodobné)



Plné znění otázky: „Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a Městskou nájemní agenturu známým nebo přátelům?“

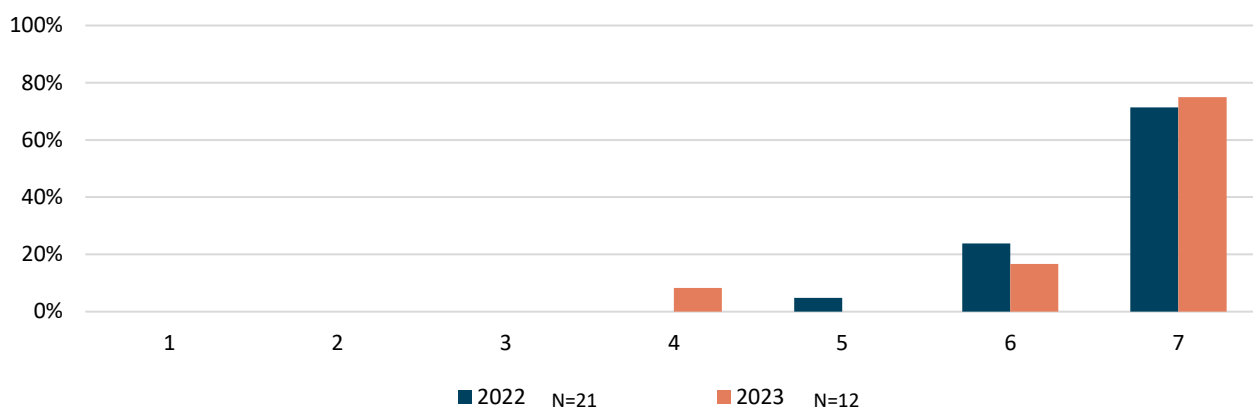
V obou vlnách výzkumu souhlasí výrazná většina majitelů bytů s výrokem, že s MNA se spolupracuje snadno. V první vlně to bylo 15 z celkových 21 respondentů. V druhé vlně 9 z 12. I dalších 8 respondentů uvádí souhlasné stanovisko s výrokem. V druhé vlně se objevilo jedno horší hodnocení spolupráce, kdy majitel bytu uvádí, že byl zklamán tím, že byt nebyl dlouho obsazený. Když měli naopak respondenti možnost blíže popsat, v čem konkrétně vnímají snadnou spolupráci, v odpovědích se prolínají rychlá, flexibilní a přímá komunikace a poměrně hladké řešení problémů, smysluplnost projektu, spolehlivost, transparentnost, ochota se domluvit; empatický, vstřícný a ochotný tým odborníků. Zmiňovány jsou i služby technika, který se o byt „stará“.

<sup>42</sup> NPS – Net Promoter Score: The Complete Guide. PeoplePulse: Online Survey Software & Feedback Solutions [online]. Copyright © 2018. [cit. 14.04.2022]. Dostupné z: <https://peoplepulse.com/resources/useful-articles/nps-net-promoter-score-complete-guide/>



Graf 28 Hodnocení spolupráce s MNA

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem:  
„S Městskou nájemní agenturou se spolupracuje snadno“  
(1 = Vůbec nesouhlasím až 7 = Zcela souhlasím)

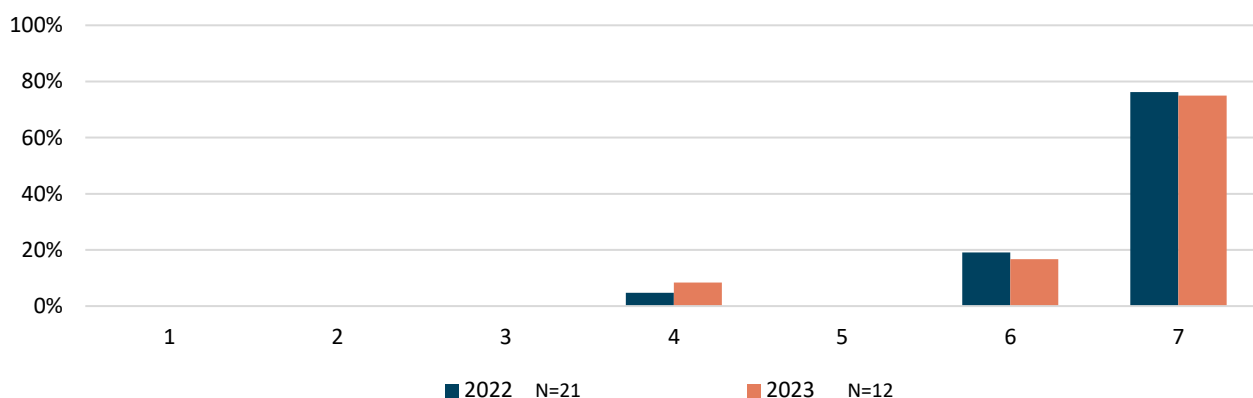


Plné znění otázky: „Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem:  
„S Městskou nájemní agenturou se spolupracuje snadno““

V obou vlnách uvádí výrazný podíl respondentů souhlas s výrokem, že MNA pomáhá lidem v bytové nouzi. V každé vlně se pak vyjádřil jeden respondent tak, že s výrokem ani nesouhlasí, ani souhlasí.

Graf 29 Vnímání MNA z pohledu řešení bytové nouze

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem:  
„Městská nájemní agentura pomáhá lidem v bytové nouzi“  
(1 = Vůbec nesouhlasím až 7 = Zcela souhlasím)



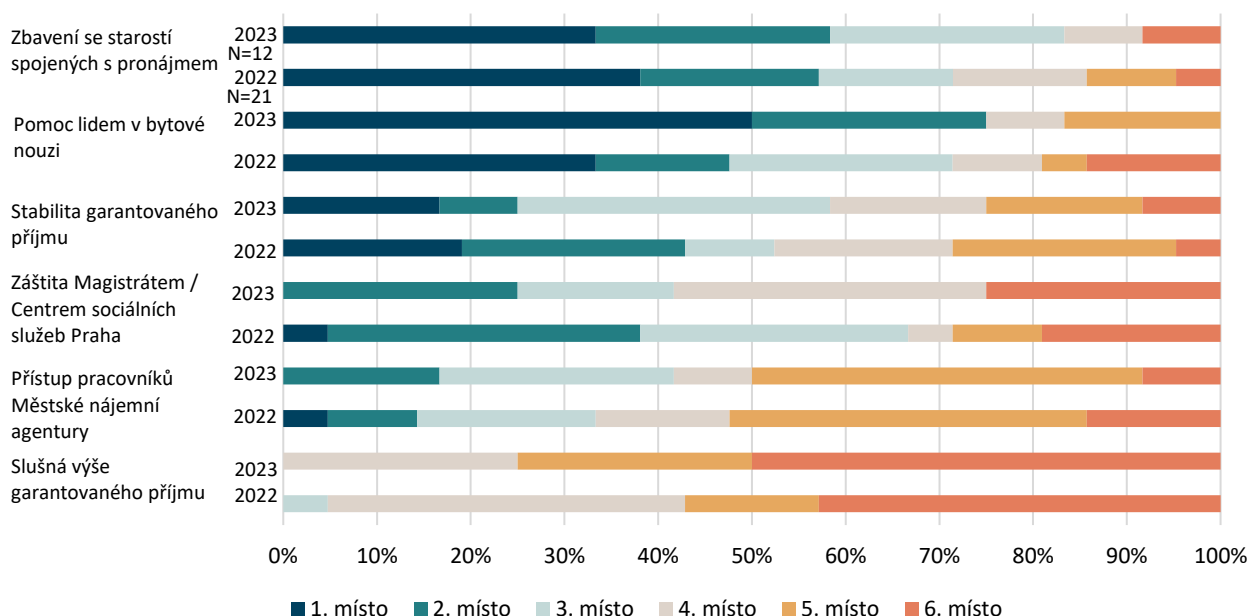
Plné znění otázky: „Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem:  
„Městská nájemní agentura pomáhá lidem v bytové nouzi““

Motivace majitelů pro poskytnutí bytu MNA byla zjišťována v rámci skupinové diskuze (viz výše). V návaznosti na tato zjištění byli i v rámci dotazníku majitelé vyzváni seřadit podle důležitosti důvody, proč se rozhodli spolupracovat s MNA. V obou vlnách dotazovaní majitelé bytů nejčastěji

uváděli hlavní motivace v oblastech zbavení se starostí spojených s pronájmem bytu a pomoc lidem v bytové nouzi. Jako další důvody byly vybírány oblasti stability garantovaného příjmu a záštity Magistrátem/Centrem sociálních služeb Praha. Naopak oblast „slušná výše garantovaného příjmu“ se téměř nikdy v rámci dvou vln neobjevila na prvních třech místech, které by motivovaly majitele bytů k uzavření spolupráce. To lze vysvětlit mimo jiné i tím, že majitelé, pro které je co nejvyšší příjem z bytu hlavním motivátorem, jednoznačně nejsou hlavní cílovou skupinou MNA. Ta nemůže a ani nechce cenově konkurovat komerčním agenturám pronajímajícím byty nebo dokonce krátkodobým pronájmům, díky kterým je možné získat z bytů větší finanční výnos, než jak je tomu v případě MNA.

Graf 30 Důvody majitelů pro spolupráci s MNA

### Jaké pořadí důležitosti přiřadili respondenti jednotlivým důvodům využití MNA?



Plné znění otázky: „Seřadte prosím následující položky podle důležitosti při rozhodování o pronájmu Vašeho bytu skrz Městskou nájemní agenturu. Na první místo prosím umístěte to, co Vás motivovalo k uzavření spolupráce s MNA nejvíce a pokračujte až do seřazení všech položek.“

K pořadí důležitosti měli respondenti možnost doplnit své vlastní vyjádření.

Některé byly shrnující:

*„Jedná se o kombinaci již zmíněného, tedy zprostředkování bydlení lidem v bytové nouzi, zvláště v době, kdy ceny nájmu velmi rostou. A pak jako bonus nemusíme řešit pronájem po vlastní ose a ještě je velmi příjemné s lidmi z MNA komunikovat.“*

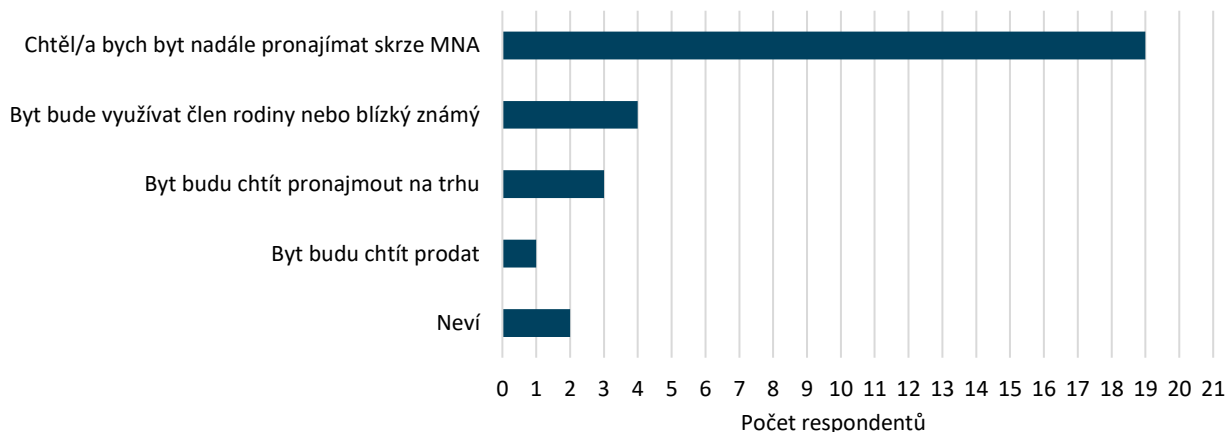
Opakovaně byly vyzdvihovány snahu o systémovost řešení, odlehčení při zprostředkování a podporu obou zúčastněných stran:

*„Zaujalo mě to, že se instituce chopila úkolu vyvažovat zájmy všech stran – nájemníků, vlastníků, sousedů atd. Při běžném pronájmu se nájemník a vlastník dostávají do těžké opozice a vstupem třetí strany vzniká více prostoru pro kompromis a dohodu. Také si vážím toho, že instituce poskytuje podporu nájemníkům a řeší jejich bytovou udržitelnost.“*

Zmíněna byla i teze, že „pomáhat sociálně slabým je nutnost a cítím to jako občanskou povinnost, pokud má člověk tu možnost“. A jeden z majitelů bytu doplňoval, že pro něj bylo motivační to, že slyšel na MNA doporučení od svých známých.

V první vlně výzkumu se zjišťovalo, jaké mají majitelé po uplynutí dvouleté smlouvy s MNA se svým bytem další plány. Ze strany respondentů nejčastěji zaznívalo, že by dál chtěli být pronajímat MNA. V menším měřítku byly zmiňovány možnosti využití bytu své účely (rodinu, známé, pronájem na trhu). Jeden z respondentů vyjádřil podmínku další spolupráce v začlenění inflační doložky do smlouvy s MNA.

**Graf 31 Plány majitelů po uplynutí smlouvy s MNA (2022, N=21)**



Plné znění otázky: „Jaké plány máte s Vaším bytem po uplynutí Vaší současné smlouvy s Městskou nájemní agenturou? Můžete vybrat více možností, které zvažujete.“

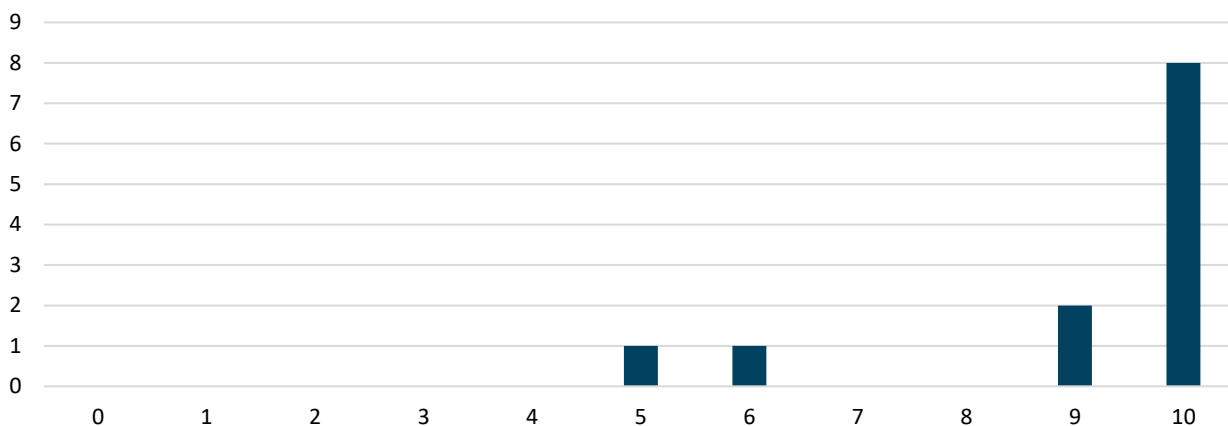
V druhé vlně byli majitelé dotazováni nejprve na to, jak pravděpodobné se jim zdá, že by ve spolupráci s MNA po skončení dvouleté smlouvy pokračovali. 10 z 12 respondentů navazující spolupráci vidí velmi pravděpodobně.

Dva respondenti, kteří se naznačili nejistou spoluprací, byli poté tázáni, z jakého důvodu zvažují s MNA dále nespolečně pracovat. Oba uvedli, že uvažují o pronájmu bytu za vyšší cenu.

Graf 32 Pravděpodobnost pokračování ve spolupráci s MNA (2023, N=12)

### Jak pravděpodobné je, že budete s pronájmem bytu přes Městskou nájemní agenturu pokračovat?

(0 = Zcela nepravděpodobné až 10 = Vysoce pravděpodobné)

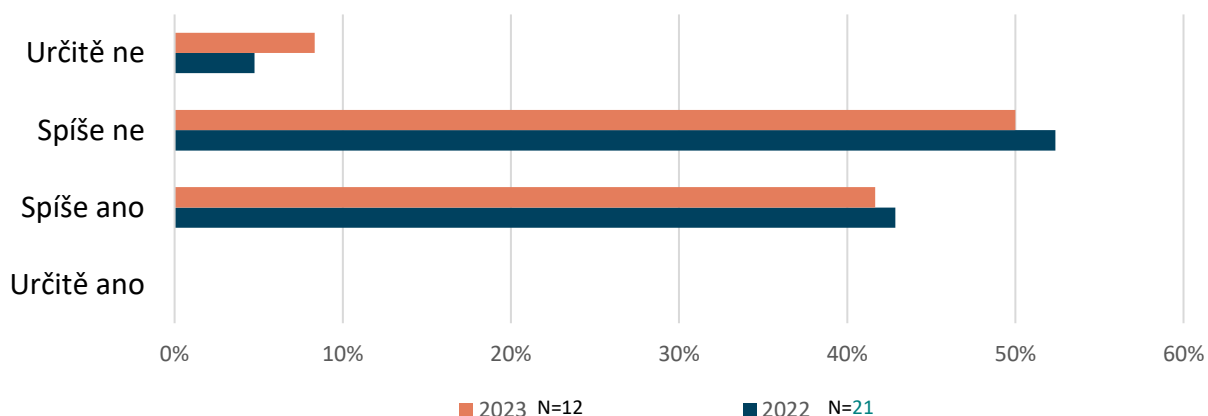


Plné znění otázky: „Jak pravděpodobné je, že budete s pronájmem bytu přes Městskou nájemní agenturu pokračovat?“

Majitelé se v dotazníku vyjadřovali také k možnosti, že by v budoucnu přešel pronájem bytu na přímý vztah majitel – nájemce. V porovnávaných vlnách odpovídali dotazovaní majitelé obdobně. Tedy, že si velká část tuto přímou spolupráci spíše představit nedokáže, ale zároveň je zde velká část těch, kteří by si ji spíše i představit dokázali. Několik respondentů uvedlo, že by si takovou spolupráci určitě představit nedokázali.

Graf 33 Možnost pronájmu přímo nájemci bez MNA

### Dovedou si majitelé představit, že by v budoucnu pronajímali byt přímo nájemci bez MNA?



Plné znění otázky: „Dovedete si představit, že byste v budoucnu měl/a se současným nájemcem přímý smluvní vztah? Neměl/a byste tedy už smlouvu s Městskou nájemní agenturou, jak je tomu teď, ale přímo s daným nájemcem. Vyberte prosím jednu odpověď.“

Mezi důvody, kterými shledávají majitelé tuto variantu jako nevhodnou (nedokážou si jí představit), jsou špatné předchozí zkušenosti s přímými nájemci, dále zmiňují důležitost garancí a servisu ze strany MNA (údržba, smlouvy atp.) a smysluplnost projektu MNA. Opakovaně se objevují vysvětlení,

že si majitelé přejí mít s bytem co nejméně starostí, což jim zajišťuje spolupráce s MNA. Někteří také zmiňují to, že zatím nestihli nájemníky sami poznat.

Naopak respondenti, kteří se této představě nebrání, slovně specifikovali podmínky, za jakých by si tento vztah dokázali představit. Za relevantní považují, pokud nájemci jsou schopni platit nájem, byt udržují v přijatelném stavu, vychází se sousedy. Za důležité považují i vzájemné sympatie, vstřícnost a bezproblémovost nájemce. Majitelé uvádějí, že by si potřebovali s nájemníkem vyjasnit, kdo kryje jaké škody a mít s ním dlouhodobě dobrou zkušenost.

*„Pokud s nájemcem nebudou problémy nevidím důvod, proč by v bytě nemohli zůstat.“*

## Vyhodnocení rozpočtu MNA

### Celkové náklady (05/2021-03/2022 a 04/2022-06/2023)

Od počátku fungování MNA v květnu 2021 do konce března 2022 byly její celkové rozpočtové výdaje 4 061 411 Kč a celkové výnosy 831 236 Kč<sup>43</sup>. Z toho 1 810 328 Kč byla výše výdajů MNA (z toho asi 94 % byly osobní náklady) a 2 251 083 Kč tvořily výdaje bytových jednotek (z asi 80 % vyplácení garantovaného příjmu majitelům bytů).

Tabulka 8 Přehled celkového rozpočtu MNA 05/2021-03/2022

Výdaje MNA	1 810 328 Kč
Výdaje bytových jednotek	2 251 083 Kč
<b>Celkové rozpočtové výdaje</b>	<b>4 061 411 Kč</b>
<b>Celkové výnosy</b>	<b>831 236 Kč</b>

Od dubna 2022 do června 2023 byly celkové rozpočtové výdaje MNA 14 829 526 Kč a celkové výnosy 6 297 013 Kč. Z toho 4 850 702 Kč byla výše výdajů MNA (z toho asi 84 % byly osobní náklady) a 9 978 824 Kč tvořily výdaje bytových jednotek (z toho asi 89 % vyplácení garantovaného příjmu majitelům bytů).

Tabulka 9 Přehled celkového rozpočtu MNA 04/2022-06/2023

Výdaje MNA	4 850 702 Kč
Výdaje bytových jednotek	9 978 824 Kč
<b>Celkové rozpočtové výdaje</b>	<b>14 829 526 Kč</b>
<b>Celkové výnosy</b>	<b>6 297 013 Kč</b>

<sup>43</sup> Při zpracování této zprávy ještě nebyla k dispozici přesná výše osobních nákladů za březen 2022, místo nich byla použita jejich průměrná výše za posledních 8 měsíců. Částky jsou zaokrouhleny na celá čísla.

## **Osobní náklady**

V roce 2022 byla část nákladů nevyčerpána kvůli novým postupně obsazovaným pozicím. Neplánovaně bylo využito služeb zedníka (pro úpravy v bytech před prvním nastěhováním či větší opravy po odstěhování nájemníků) a také tlumočnicka (s vypuknutím krize na Ukrajině byl jeden byt nabídnut na několik měsíců ukrajinské rodině).

V roce 2023 již byly obsazeny všechny potřebné a zamýšlené pozice (pouze asistentka vedoucí pracuje méně měsíců a na menší úvazek, než bylo v plánu – zde je menší úspora mzdových nákladů – vyčerpáno pouze 30 % nákladů v polovině roku). Mzdové náklady jednotlivých pozic jsou v polovině roku ale již z více jak 60 % vyčerpány. Projevuje se zde potřeba valorizace mzdových nákladů při plánování do dalších let i vzhledem k vysoké inflaci.

## **Právní služby**

Využito bylo jen 16 % plánovaných nákladů. Hodinová sazba externího právního poradce je výrazně příznivější, než se počítalo v záměru. V roce 2022 se neřešily žádné větší problémy s nájemníky (vymáhání dluhů apod.) ani s majiteli bytů.

V roce 2023 se již řeší soudní vymáhání dluhů s jedním nájemníkem, náklady na právní poradenství tím ale nijak výrazně nevzrostly, očekává se časová náročnost 10 hodin při celkových nákladech 22 tis. Výhledově je však dle pracovníků MNA třeba počítat s nárůstem nákladů na soudní vymáhání dluhů v řádu cca 5 případů ročně s postupně narůstající tendencí.

## **PR náklady**

Pro rok 2022 bylo rozpočtováno jen 45 tis. na propagační předměty, bylo přečerpáno o 60 tis.

Pro rok 2023 již bylo rozpočtováno 170 tis. na údržbu webu, cílenou kampaň, 1 event a propagační materiály. Údržba webu je zatím prováděna za spíš symbolickou částku až do února 2024, event se podařilo zrealizovat za cca 15 tis. V druhé polovině roku se očekává vyčerpání zbývajících rozpočtovaných částek za nákup propagačních materiálů, informačních materiálů pro nájemníky ale i majitele nových bytů a kampaň pro získání nových bytů.

## **Pohonné hmoty**

Náklady nebyly téměř čerpány, protože z centra Prahy, kde je od podzimu 2022 umístěna kancelář MNA, je výhodnější jezdit na schůzky či prohlídky bytů pomocí MHD.

## **Garantovaný příjem**

V roce 2022 se z celkových rozpočtovaných nákladů 7,2 mil. Kč nevyčerpalo 1,3 mil., neboť nebylo zasmulvněno tolik bytů v průběhu roku i celkově, s kolika počítal rozpočet. Lišil se i odhad bytů v jednotlivých cenových skupinách – dle reálných nákladů se nejvíce (70 %) bytů dostalo do 1.cenové hladiny, do 2. hladiny 19 % a do 3. pak 12 %.

V roce 2023 se podařilo na základě zkušeností odhadnout rozložení bytů do cenových hladin, rozpočtované částky již tedy více odpovídají realitě za 1. pololetí roku 2023: 75 % v 1.cenové hladině, 15 % ve 2. a 9 % ve 3.cenové hladině. Zatím není vyčerpána ani polovina rozpočtovaných částek, protože se očekává postupný nárůst počtu bytů až na 60–70 bytů v prosinci 2023.

## **Neobsazené byty – náklady za energie a ostatní služby bytu (voda, topení, společné náklady domu apod.)**

V roce 2022 byl tento náklad rozpočtován zcela nedostatečně a reálné náklady byly převýšeny téměř 6násobně. Situace byla způsobena dlouhodobým vysokým počtem neobsazených bytů, které měla MNA ve správě. To se projevilo ve vyšších rozpočtovaných nákladech pro další rok, ale zdá se, že nakonec nebude tak vysoká částka potřeba. Situaci s dlouhodobě neobsazenými byty se podařilo stabilizovat a obdobná, zdá se, již nenastane.

## **Opravy (při nastěhování/předání bytu) a spotřební materiál k opravám**

Jen symbolicky byly čerpány náklady na opravy, kdy pro rok 2022 bylo rozpočtováno 400 tis a vyčerpáno pouze 12 tisíc. Po snížení odhadu pro rok 2023 na 120 tis. je v 1. polovině roku čerpáno 72 tisíc. Je to způsobeno tím, že zatím se byty spíše nově zabydlují. Jen minimum smluv bylo ukončeno téměř bez potřeby oprav. Díky zájmu majitelů a po zkušenostech se MNA také daří přijímat ke spolupráci byty v lepším technickém stavu. V roce 2023 již končí některé dvouleté smlouvy o poskytnutí bytu, proto se začíná projevovat vyšší čerpání těchto nákladů. V druhé polovině roku 2023 se tedy dá očekávat větší nárůst nákladů na opravy.

## **Úhrada škod**

V roce 2022 se čerpala necelá 1/4 rozpočtované částky 122 500 Kč. Část nákladů se uplatňuje přes pojištění majetku. Pro rok 2023 proto byla rozpočtována o polovinu nižší částka, která je i po půl roce vyčerpána jen ze 30 %. Je to také díky tomu, že se MNA s nájemci daří vyjednat i získat úhrady škod, které způsobili.

## **Celkové výnosy – vybrané nájemné**

V roce 2022 se z rozpočtovaných výnosů podařilo vybrat 64 %. V tom se výrazně projevila situace dlouhodobě prázdných bytů. V polovině roku 2023 je už vybráno 47 % rozpočtovaných výnosů na celý rok, což je poměrně pozitivní výsledek vzhledem k tomu, že s narůstajícím počtem bytů se očekává i více vybraných nájmů ve druhé polovině roku.

## **Dluhy**

Zatím byl z důvodu dlužného nájemného ukončena smlouva pouze 2 nájemcům, v jednom případě už byl vyhrán soud a MNA tak může očekávat náhradu ušlých financí. Mimo to měly v červnu 2023 čtyři domácnosti dluh na nájemném vyšší než za období 2 měsíců. U 14 domácností (včetně všech s dluhem přesahujícím výši 2 měsíců) bylo v červnu evidováno zpoždění výplaty dávek. Celkově se počty dlužníků a výše dluhů pohybují spíše pod očekávatelnou výší. To potvrzuje nevyčerpaný rozpočet na právní služby, který byl tvořen s ohledem na vymáhání dluhů.

## Shrnutí vyhodnocení rozpočtu MNA

Oproti původním rozpočtovým očekáváním se MNA ukázala jako finančně náročnější v oblasti mzdových nákladů, kdy zamýšlený počet pracovníků neměl kapacitu zvládnout zabydlet a udržovat předpokládány počet 50 bytů a zároveň zvládat robustní proces výběru klientů a jejich párování s byty. V tomto se ukázala očekávání jako nerealistická. Stejně tak se podcenily náklady související s prázdnými byty. To se ale podařilo ke konci roku 2022 do velké míry vyřešit a náklady na prázdné byty se povedlo dostat do udržitelné výše. MNA je pilotní projekt, navíc co do rozsahu největší svého typu v ČR<sup>44</sup>. Dalo se tak očekávat, že k úpravám rozpočtu oproti očekáváním bude muset dojít. Z finančního hlediska se však projekt v roce 2023 stabilizoval a jeví se udržitelně s pozitivním výhledem postupného zvyšování efektivity. Prostor pro zvyšování finanční efektivity se nabízí v úsporách z rozsahu, zvyšujícím se podílu zabydlených a dlouhodobě stabilních nájemců a automatizací nebo jiným zefektivněním procesů souvisejících především s výběrem a zabydlením nových nájemců.

## Shrnutí MNA

Městská nájemní agentura dovedla efektivně provázat veřejný zájem a pomoc lidem v bytové nouzi s potřebami majitelů bytů. Její činnost také dovede překlenout významné překážky při shánění standardního bydlení, kterými jsou vysoké kauce, provize realitním kancelářím nebo pomalý proces vyplácení dávek z ÚP. Nabízí tak podporu lidem, kteří jsou v bytové nouzi a která cílí skutečně na hlavní problémy, se kterými se lidé na trhu s bydlením potýkají. Plní tím poptávku této cílové skupiny po standardním, stabilním bydlení, které je základem pro celkovou stabilizaci jejich sociální a životní situace. To se následně odráží ve velmi pozitivním hodnocení MNA ze strany nájemníků a také vnímání zlepšení své životní situace.

Velmi dobře ale zvládá MNA pracovat i s druhou, značně odlišnou, cílovou skupinou majitelů bytů. Jedna instituce s nemnoha zaměstnanci tak dovedla skloubit práci blížící se sociální práci s prací, která se podobá činností realitního makléře. MNA na svých webových stránkách i jinde ve veřejném prostoru komunikuje majitelům nabídku, že se zbaví starostí s bytem, a navíc podpoří ty, kteří to skutečně potřebují. Ti majitelé bytu, kteří na tuto nabídku slyší, si pak při kontaktu a navázání spolupráce s MNA potvrdí, že to, co MNA slibuje, se i naplňuje. Jak ukázal náš výzkum názorů majitelů, naplněná očekávání majitelů se následně projevují ve výrazně pozitivním hodnocení MNA.

Model MNA se tak jeví celkově jako funkční. Další rozvoj MNA a zvyšování povědomí o její existenci společně se zvyšováním její kapacity přinese odpověď na otázku, jaký je celkový potenciál MNA. Je jasné, že pro zapojené majitele nemůže být primárním motivátorem pronájmu bytu co nejvyšší cena. V plánu MNA není cenová konkurence zcela tržním možností pronájmu. Konkurovat ale, jak vyplývá z dosavadních zjištění, může kvalitou služeb majitelům a společenským přesahem své činnosti.

---

<sup>44</sup> Dle vyjádření zástupkyně Oddělení koncepce sociální práce, sociálního bydlení a řešení bezdomovectví z MPSV ze 4. srpna 2023.



## Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se k MNA

### EO 9: Jak funguje MNA pro různé skupiny osob v bytové nouzi?

MNA dovedla pokrýt poměrně široké spektrum osob, jak je rozebráno i výše. Funguje pro rodiny s dětmi, seniory, samoživitele i individuální žadatele. Různé jsou i rizikové faktory a spouštěč ztráty bydlení. Celkově jde o velmi pestrou skupinu, která je ale konzistentní v pozitivním hodnocení zkušeností s MNA. V době psaní této zprávy se povedlo zabydlet 124 lidí včetně dětí a počet stále stoupá. S bydlením panuje spokojenost a je poměrně stabilní (což reflektují mimo jiné i náklady na právní služby, které se nevyčerpaly a 19 domácností ze 44 zabydlených, které v bytě již bydlí rok nebo více). Fungoval podrobný a robustní proces mapování klientů potřeb a možností klientů (který ale zvyšoval nároky na zaměstnance a potažmo náklady). Nedostatkem byly často chybějící sociální služby. I bez toho jsou ale nájemníci vy bytech pronajímaných MNA z velké většiny spokojeni a služba se velmi osvědčila pro různorodou skupinu osob v bytové nouzi.

### EO 10: Jak funguje MNA pro vlastníky?

Vlastníkům bytů nabízí MNA na české poměry velmi silné garance (mimo jiné garantovaný příjem) v kombinaci se silnou institucionální záštitou MHMP (potažmo CSSP). Zbavení se starostí s pronájmem bytu je tak spolu s deklarovanou snahou pomoci lidem v bytové nouzi největším motivátorem k pronájmu bytů. MNA úspěšně dodává majitelům služby, které slibuje, plní podmínky, ke kterým se zavázala a její byty skutečně pomáhají řešit bytovou nouzi. To majitelé vnímají a oceňují, že MNA splnila jejich očekávání. Získávání bytů na soukromém trhu prostřednictvím spolehlivých služeb a apelu na sociální rozměr pronájmu se zdá jako funkční cesta. Kvalitní provedení služeb pracovníky MNA vlastníkům bytů kompenzuje snížený příjem z pronájmu.

### EO 11: Jaká je nákladová efektivita MNA?

Viz kapitola vyhodnocení rozpočtu MNA.

## SOCIÁLNÍ NADAČNÍ FOND

Evaluace aktivit Sociálního nadačního fondu byla zahájena na podzim 2022 z důvodu prodlev při zřizování fondu.

V 5/2021 byla schválena zakládací listina na základě Usnesení zastupitelstva hlavního města Prahy č. 27/77. V 4/2022 nastoupila na pozici ředitelka SNF. V 5/2022 byl schválen radou HMP statut SNF. Následovaly činnosti definující přesná pravidla přidělování financí pro dané programy. V rámci evaluace bude hodnocen pouze **program podpory bydlení**, který zahrnuje dva podprogramy: **Získat domov** (Zabydlet se, Bydlet v bytě, Bydlet v bezpečí) a **Neztratit domov**. Od 8/2022 byl spuštěn příjem žádostí do tohoto programu.

Evaluační aktivity vztahující se k procesní stránce fungování SNF byly zahájeny po dvou měsících od vyplacení prvních příspěvků, informace potřebné k vyhodnocení dopadů opatření byly sbírány a vyhodnocovány průběžně od zahájení činnosti SNF.

Tým SNF od počátku fungování vnímal hodnotu a možné přínosy evaluačních aktivit. Spolupráce týmu SNF s evaluačním týmem probíhala intenzivně od počátku a reflektovala východiska evaluace, která přináší vhled do systému, který se v čase mění a vyvíjí. Procesní evaluace tak byla nastavena tak, aby přinesla rychlé výsledky a zpětnou vazbu o fungování programů podpory a umožnila na ně týmu SNF reagovat. Flexibilně a v reálném čase tak byly prováděny změny v podání žádostí, úpravy v systému Grantys apod. Příprava vyhodnocení dopadů programu podpory bydlení probíhala také v úzké spolupráci s týmem SNF tak, aby výsledky poskytly hlubší vhled do oblasti a poučení pro další fungování programu.

V roce 2022 bylo poskytnuto žadatelům 519 395 Kč v podprogramu Získat domov, v podprogramu Neztratit domov celkem 1 746 623 Kč. Celkem bylo přijato 162 žádostí v obou podprogramech<sup>45</sup>, největší podíl žádostí (73 %) bylo podáno do Neztratit domov. Průměrná výše podpory (u schválených příspěvků) činila 26 679 Kč. V podprogramu Neztratit domov žadatelé nejčastěji (77 %) žádali o příspěvek na úhradu dluhu na nájemném (podnájemném) a/nebo zálohách na služby. Druhým nejčastějším účelem (22 %) bylo předcházení vzniku dluhu na nájemném a/nebo zálohách na služby. V 16 % se jednalo o příspěvek na úhradu dluhu na energiích. V podprogramu Získat domov (a nejčastěji žádané intervenci Bydlet v bytě) byl nejčastěji příspěvek využit na úhradu prvního nájemného a/nebo záloh na služby a energie a úhrada jistoty (kauce).

### Prvotní vyhodnocení fungování programu podpory bydlení 10/2022

Pro prvotní vyhodnocení fungování programu jsme telefonicky oslovili žadatele a sociální pracovníky, kteří pomáhali klientům s podáním žádosti (7). Žadatelé tvořili tři skupiny – ti, kteří získali příspěvek (10), ti, kteří nezískali příspěvek (4) a ti, kteří podání žádosti nedokončili (6). Z dvaceti oslovených žadatelů se nám podařilo mluvit s dvanácti z nich, mluvili jsme se 7 oslovenými sociálními pracovníky, kteří mají zkušenost s programem podpory bydlení.

---

<sup>45</sup> Data k 12.12.2022

Mezi žadateli i sociálními pracovníky převládalo pozitivní hodnocení dotačního programu. Respondenti oceňovali i to, že mohou poskytnout zpětnou vazbu k fungování SNF. Většina žadatelů využila podporu sociálního pracovníka při vyplňování žádosti.

Mezi hlavní výhry patří rychlost zpracování žádostí a výplata financí, obsahová stránka formuláře ve smyslu sdělování a dokládání pouze potřebných informací a dokladů, flexibilita a komunikace při podávání žádosti. V celkovém hodnocení dotačního programu se také často objevovalo srovnání SNF s dalšími nadacemi, kdy se SNF měli respondenti nejlepší zkušenost.

*„Je to super, lidi odtamtud vstřícní, milí, pomáhá to na správném místě, můžu být vděčná, že to funguje, a taky že jsem.“*

Mezi hlavní prohry patří neintuitivnost a složitost elektronického formuláře, nedostatečně návodné vyplňování a nejasný postup, u zamítnutých žádostí pak chybějící zdůvodnění žadatelům. Uživatelsky náročné podání žádosti může odrazovat (a odrazuje) potenciální zájemce a zároveň nutnost elektronického podání žádosti snižuje nízkoprahovost dotačního programu pro znevýhodněné cílové skupiny.

*„Není to intuitivní vyplňování, klienti by to sami nezvládli. Když se to pak člověk naučí, dělá víc žádostí, jde to automaticky.“*

## Vyhodnocení dopadů fungování programu podpory bydlení 5/2023

V druhé fázi evaluace jsme telefonicky (dotazování CATI) oslovovali podpořené žadatele programu podpory bydlení a pomocí online dotazníků (CAWI) také sociální pracovníky NNO či MČ, kteří mají zkušenost s programem podpory bydlení. Kontakty byly čerpány ze systému Grantys. Zároveň před dotazováním proběhla analýza zpráv o využití nadačního příspěvku, kterou žadatelé vyplňují po měsíci od obdržení příspěvku.

Tabulka 10 Shrnutí parametrů dotazování žadatelů o příspěvek ze SNF

Celkový počet oslovených <u>žadatelů</u>	Dokončených odpovědí	Nedokončených odpovědí	Nešlo se dovolat (3 pokusy o dovolání)	Neexistující nebo chybné číslo	Odmítnutí rozhovoru
98	51	1	18	10	18

Tabulka 11 Shrnutí parametrů dotazování sociálních pracovníků žadatelů SNF

Celkový počet oslovených <u>sociálních pracovníků</u>	Dokončených odpovědí	Návratnost (Response rate)
68	27	40 %

## Podpoření žadatelé

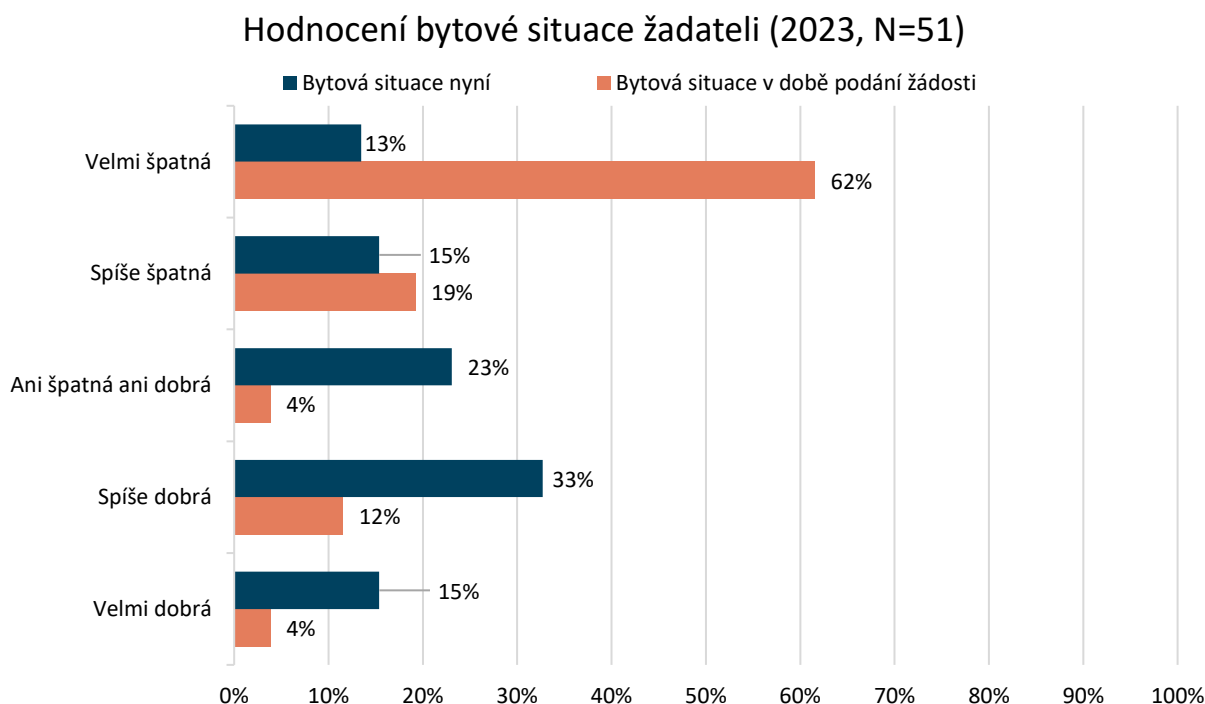
Na úvod jsme u respondentů zjišťovali spontánní reakce na Sociální nadační fond – jak ho vnímají, co je prvního napadá, co jim přišlo dobré a co by se dalo zlepšit. V odpovědích převládala velká vděčnost za poskytnutou podporu.

*„Byla jsem moc ráda, protože jsem byla v zoufalé situaci. Já bych neměla na zaplacení nájmu. Moc jste mi pomohli.“*

Třetina respondentů **spontánně zmínila** jako klad SNF **rychlost procesu** nebo **včasnost podpory**. Naopak 6 respondentů (z 51) spontánně uvedlo, že **formulář k žádosti** o příspěvek byl **složitý** nebo **zdlouhavý**. Obě tyto oblasti potvrzují zjištění úvodního dotazování na podzim 2022.

Dále jsme se tematicky věnovali tomu, jak se vyvíjela bytová situace žadatelů a do jaké míry příspěvek žadatelům pomohl.

Graf 34 Hodnocení bytové situace žadatelů



Znění otázky: Jak byste ohodnotil/a svoji bytovou situaci v době podání žádosti o příspěvek ze Sociálního nadačního fondu? Jak byste ohodnotil/a svoji aktuální bytovou situaci? Zdroj: telefonické dotazování klientů, vlastní zpracování, 2023

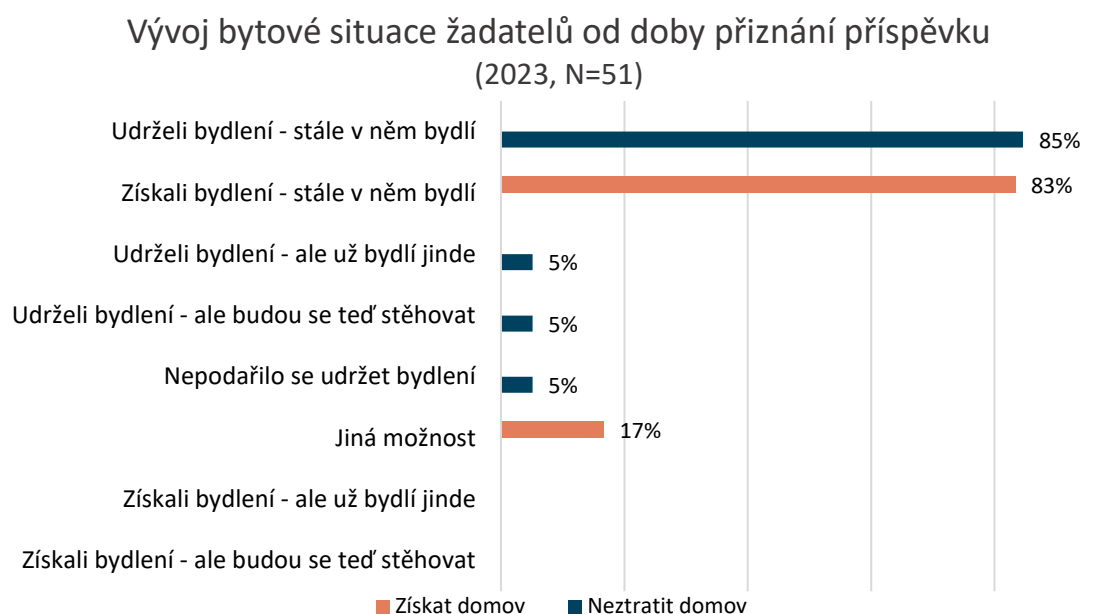
Příspěvek řešil z velké části **akutně špatnou bytovou situaci**. Jen v asi **20 % případů můžeme uvažovat o preventivní roli** příspěvku, kdy subjektivně vnímaná bytová situace v době podání žádosti nebyla špatná. Na posunu v bytové situaci respondentů vidíme **výrazný pozitivní dopad** – především zřetelně ubylo hodnocení bytové situace jako „velmi špatné“.

Velké většině žadatelů se  **podařilo bydlení udržet nebo získat** a stále v něm v době výzkumu bydleli. Jako **hlavní důvod** toho, že se povedlo bydlení udržet nebo získat, **byl uváděn příspěvek od**

**SNF.** Jen v jednom případě uvedl respondent, že příspěvek od SNF se nestihl vyřídit před výpovědí z bytu a situaci se nepovedlo ani příspěvkem vyřešit.

*„Příspěvek pokryl dluh na nájmu; díky velké rychlosti ze SNF jsem nebyla vyhozená s dětmi na ulici, což hrozilo, dluh tam vznikl zpožděním dávek. Od té doby až teď do dubna jsem díky tomu mohla pokrýt nájem. Nyní se rozhoduje o prodloužení nájemní smlouvy, ale není jisté, jestli bude prodloužena. Je možné, že mi kvůli tomu nyní vznikne znova dluh.“*

Graf 35 Vývoj bytové situace žadatelů



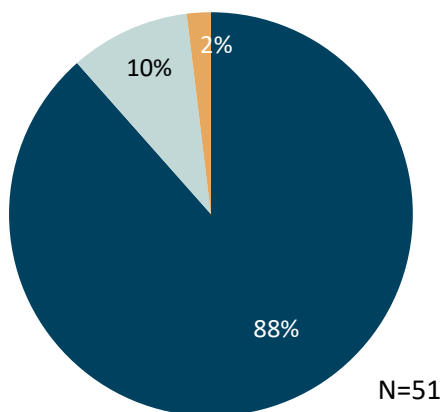
Znění otázky: Jak se vyvíjela vaše bytová situace od doby přiznání příspěvku od Sociálního nadačního fondu? Podařilo se vám bydlení udržet (příp. získat)? Měnil/a jste bydlení, stěhoval/a jste se? Budete ho měnit? Zdroj: telefonické dotazování klientů, vlastní zpracování, 2023

**Příspěvek od SNF velmi pomohl v akutní situaci** v době, kdy byla podána žádost. 88 % procent respondentů uvedlo, že příspěvek velmi pomohl, nikdo neuvedl, že vůbec nepomohl. Horší je dlouhodobý výhled žadatelů. Vzhledem k jednorázovosti podpory není překvapující, že **většina žadatelů vidí efekt příspěvku jako krátkodobý.**

Asi **38 % žadatelů ale uvedlo, že vidí efekt příspěvku jako dlouhodobý.** Což je na jednorázovou pomoc poměrně vysoké číslo. V kombinaci s celkovým vnímaným zlepšením bytové situace (viz Graf 37) je vidět **velmi pozitivní vliv příspěvku na stabilizaci bydlení.**

Graf 36 Pomoc v tehdejší situaci

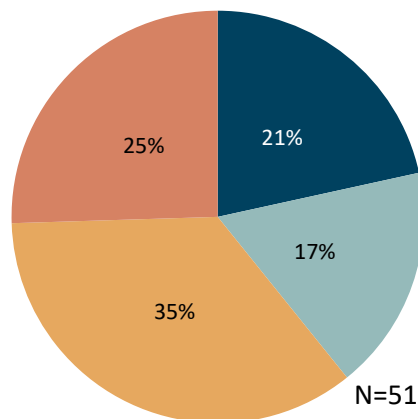
Jak pomohl příspěvek žadatelům v tehdejší situaci?



■ Velmi pomohl ■ Trochu pomohl  
■ Moc nepomohl ■ Vůbec nepomohl

Graf 37 Dlouhodobost pomoci

Pomohl příspěvek žadatelům krátkodobě nebo dlouhodobě?



■ Určitě dlouhodobě ■ Spíše dlouhodobě  
■ Spíše krátkodobě ■ Určitě krátkodobě

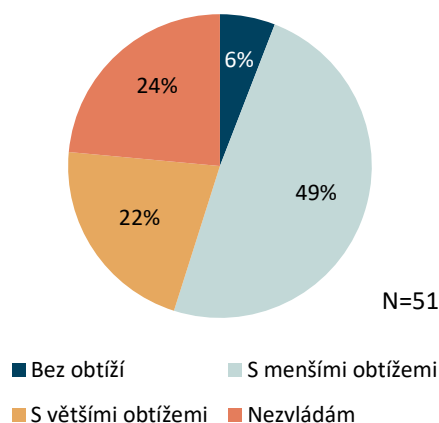
Znění otázek: Pomohl Vám příspěvek od Sociálního nadačního fondu řešit Vaši tehdejší bytovou situaci? Pomohl Vám příspěvek od Sociálního nadačního fondu dlouhodobě, nebo krátkodobě? Zvažte i výhled do budoucna. Zdroj: telefonické dotazování klientů, vlastní zpracování, 2023

Byť se žadatelům podařilo většinou bydlení udržet nebo získat a poměrně dost žadatelů vnímá pomoc jako něco, co pomohlo situaci dlouhodobě stabilizovat, **není jejich situace zcela stabilní**. To dokládají výsledky hrazení nákladů na bydlení. **Skoro polovina respondentů uvedla, že bydlení hradit buď nezvládá, anebo jen s většími obtížemi.**

Hrazení bydlení **je většinou závislé na dávkách**. V jiných zdrojích žadatelé většinou upřesňovali typ dávky, důchodu nebo uvedli, že pobírají alimenty.

Graf 38 Zvládání hrazení nákladů na bydlení

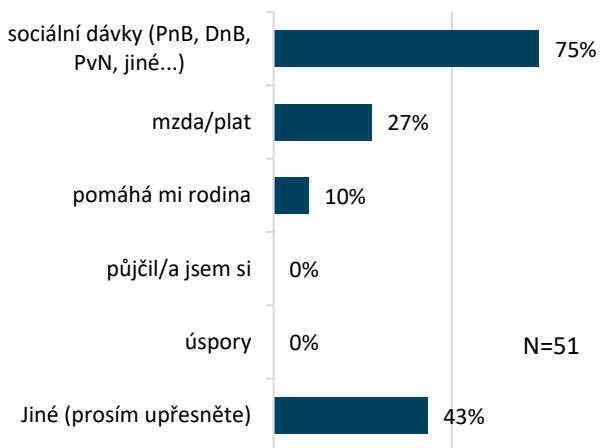
Zvládání hrazení nákladů na bydlení



■ Bez obtíží ■ S menšími obtížemi  
■ S většími obtížemi ■ Nezvládám

Graf 39 Způsob hrazení nákladů na bydlení

Způsob hrazení nákladů na bydlení



Znění otázek: Jak zvládáte hradit náklady na bydlení?; Jakým způsobem nyní hradíte náklady na bydlení? Zdroj: telefonické dotazování klientů, vlastní zpracování, 2023

Respondenti, kteří zvládali (byť s obtížemi) hradit náklady na bydlení, uváděli často zásadní roli příspěvku od SNF:

*„Získal jsem finanční rezervu, to mi pomáhá splácet nájem, protože podpora chodí pořád pozdě.“*

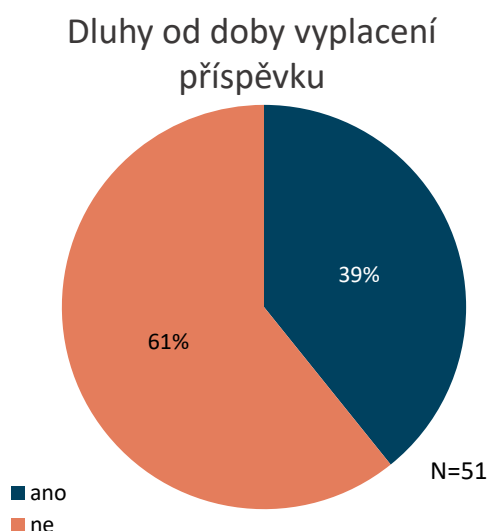
Respondenti, kteří náklady hradit nezvládali, uvedli v několika případech nedostupné nebo nepřidělené dávky:

*„Zpožděné dávky, narůstá dluh, rozdělené na splátkový kalendář.“*

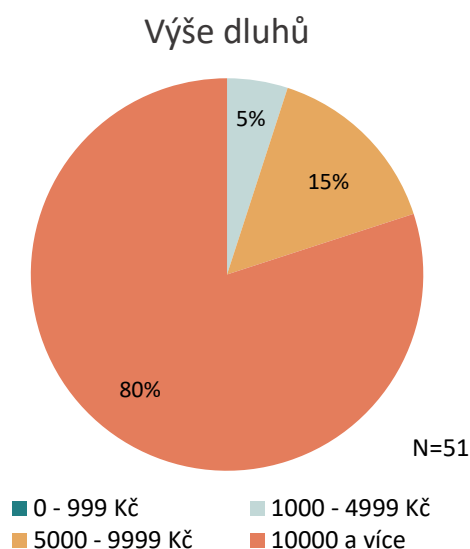
**Dluhy** vzniklé po vyplacení příspěvku řeší asi **40 %** z dotázaných. Jedná se přitom nejčastěji o **dluhy vyšší, přesahující 10 000 Kč**.

Jako řešení respondenti uvádí splátkový kalendář, novou práci nebo dávky. Několik jich uvedlo i to, že dluhy neřeší nebo neví, jak je řešit.

Graf 40 Dluhy od doby vyplacení příspěvku



Graf 41 Výše dluhů



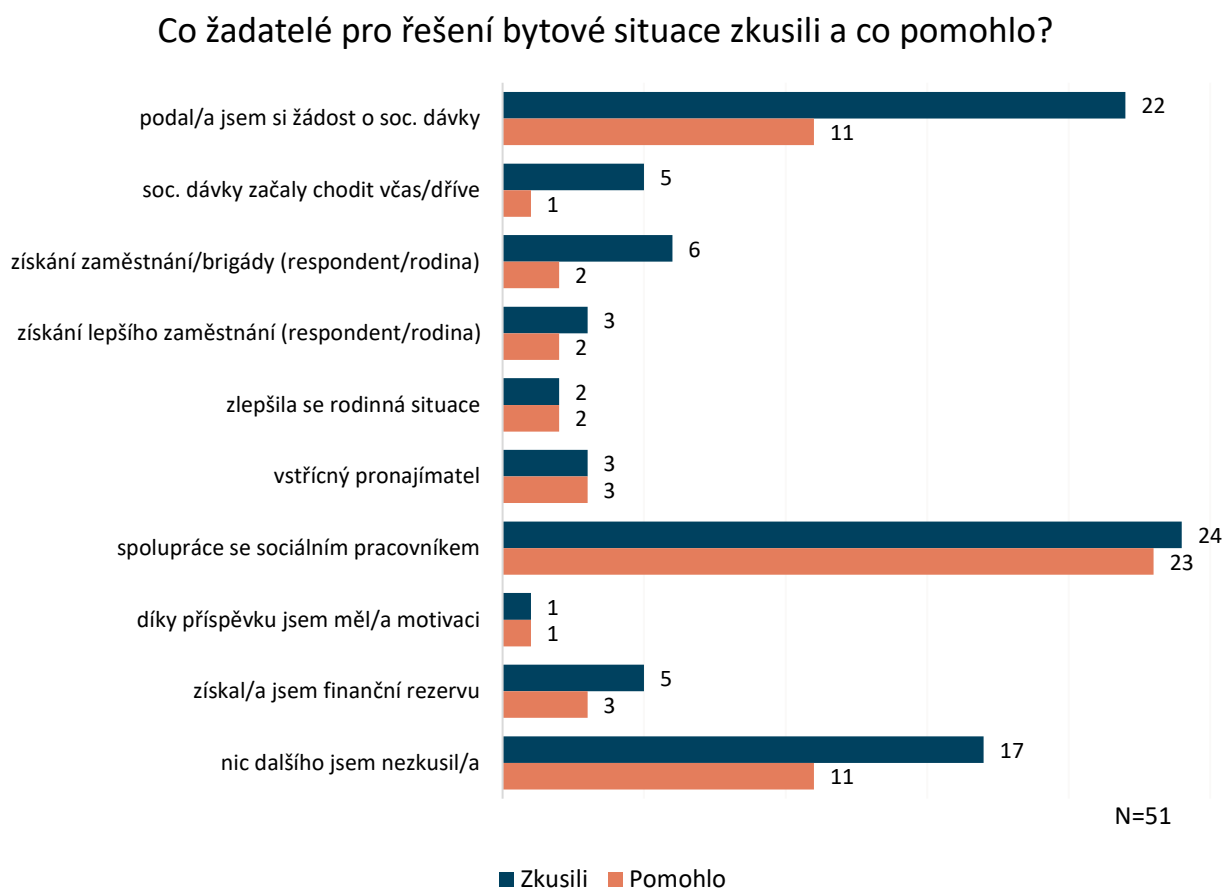
Znění otázek: Vznikly vám od doby vyplacení příspěvku ze Sociálního nadačního fondu (zdůraznit) nějaké dluhy na bydlení (nájem, služby)? V jaké výši? Jakým způsobem je řešíte? Zdroj: telefonické dotazování klientů, vlastní zpracování, 2023

Příspěvek z programu podpory bydlení SNF není a nemá být jediným nástrojem, který žadatelé v nepříznivé bytové situaci využijí. Už ve formuláři žadatelé podrobně popisují svou situaci a to, co pro řešení své situace udělali (př. jednou z podmínek pro podání žádosti o příspěvek SNF je řešení situace skrze sociální dávky).

**Nejčastější možnosti**, kterou respondenti zkusili k řešení své bytové situace kromě příspěvku ze SNF byla **spolupráce se sociálním pracovníkem**, kterou také respondenti hodnotí jako vysoce funkční – pomohla jim v jejich situaci. Dalším častým řešením je **podání žádosti o sociální dávky**. Ale jen polovina respondentů uvádí, že jim to pomohlo pro zlepšení jejich bytové situace, což je do velké míry způsobeno častým zpožděním dávek. Dále se také obraceli na jiné nadace (8 respondentů) s žádostí o příspěvek.

**17 respondentů uvedlo, že nic dalšího pro zlepšení své bytové situace nezkusili.** I přesto poměrně velká část (11) uvádí, že jim to pomohlo – že příspěvek SNF byl dostatečným řešením jejich bytové situace.

Graf 42 Co žadatelé pro řešení bytové situace zkusili a co pomohlo?



Znění otázky: Co dalšího jste kromě příspěvku ze Sociálního nadačního fondu zkoušeli pro zlepšení Vaší bytové situace? Pomohlo to?  
Zdroj: telefonické dotazování klientů, vlastní zpracování, 2023

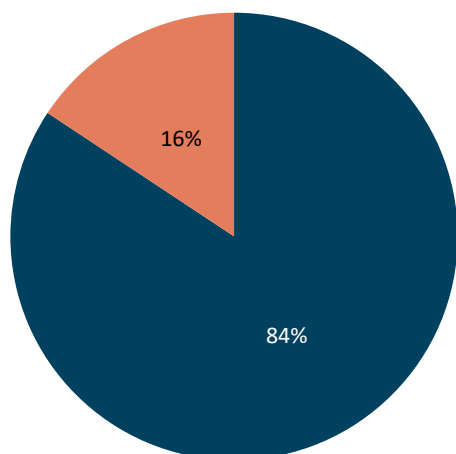
Pomoc sociálních pracovníků je respondenty hodnocena velmi kladně. Naprosté většině dotázaných s žádostí pomáhal sociální pracovník nebo pracovnice. Často respondenti zmiňovali pomoc s papíry. Což je v souladu s tím, že právě složitost formuláře je dotázanými poměrně často zmiňována.

*„Pomohla mi vypsát papíry a zařídit všechny věci“.*



Graf 43 Pomáhal sociální pracovník se žádostí?

Pomáhal sociální pracovník se žádostí?

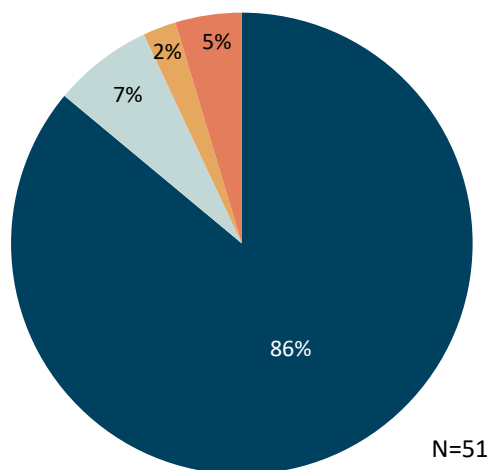


N=51

■ ano ■ ne

Graf 44 Jak pomohl sociální pracovník?

Jak moc pomohla spolupráce se sociálním pracovníkem



N=51

■ Velmi pomohla ■ Spíše pomohla  
 ■ Ani pomohla, ani nepomohla ■ Spíše nepomohla  
 ■ Vůbec nepomohla

Znění otázek: Pomáhal vám s podáním žádosti sociální pracovník? Pomohla vám spolupráce se sociálním pracovníkem nebo pracovníci při řešení žádosti o příspěvek ze Sociálního nadačního fondu? V čem vám sociální pracovník pomohl?

Největší změna díky příspěvku SNF:

Mimo očekávatelných efektů příspěvku (uhrazení dluhů, zachování bydlení) žadatelé poměrně často (15 z 51) uvedli **zlepšení psychické pohody, získání klidu a úlevu**.

*„Udržel jsem si bydlení, finanční rezerva, výrazné zlepšení duševního zdraví – díky většímu klidu, se mi zlepšilo znova zdraví a díky tomu jsem byl schopný získat novou práci“*

*„Klid. Klid, že mám kde bydlet. A že se nemusím stresovat, že nebudu mít zaplacený nájem. Pocit bezpečí pro sebe i pro své děti.“*

Příspěvek tak má v mnoha případech dopady i na **zdraví jeho příjemců** a umožnil jim stabilizovat nejen bytovou, ale potažmo i celkovou životní situaci.

### Sociální pracovníci

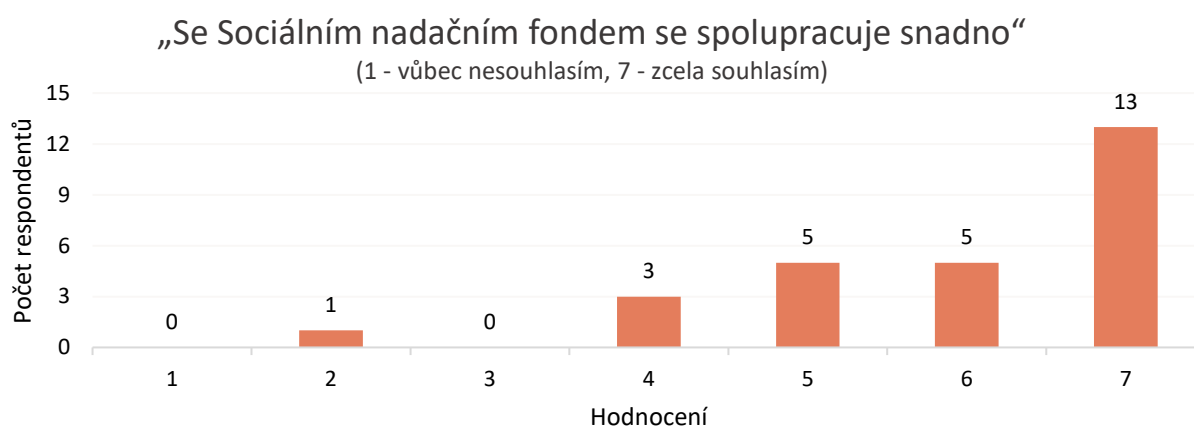
Sociální pracovníci jsou klíčovým prostředníkem mezi SNF a žadateli o podporu. Poskytují podporu klientům napříč procesem podání žádosti o příspěvek z programu – od informování, přes podporu klientovi, po vyjádření sociálního pracovníka do žádosti. Téměř každý (26 z 27) z respondentů – sociálních pracovníků uvedl, že pomáhá klientovi s vyplněním a administrací žádosti. U poloviny respondentů bylo podání žádosti o příspěvek součástí naplňování individuálního plánu s klientem.

Předpokladem těchto činností je dobrá informovanost sociálních pracovníků o programu podpory SNF.

Z dotazníku mezi sociálními pracovníky vyplývá, že nejčastěji informace o fungování SNF a programech podpory čerpali od kolegů či vedení své organizace. Dalším informačním kanálem se stala setkání, které organizovala SNF při spouštění dotačního programu. Informace získávali i skrze Magistrát a od městských částí, konkrétně byly jmenovány MČ Prahy 1, 2, 3.

Dotazovaní sociální pracovníci **hodnotí pozitivně spolupráci se SNF** (hodnocení výroku „Se Sociálním nadačním fondem se spolupracuje snadno“), na škále od 1 (vůbec nesouhlasím) až 7 (zcela souhlasím) je průměrné hodnocení 6 bodů.

Graf 45 Hodnocení snadnosti/obtížnosti spolupráce se SNF



Znění otázky: Znění otázek: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem: „Se Sociálním nadačním fondem se spolupracuje snadno“? Co Vám na spolupráci se SNF připadá snadné, co byste ocenili? Zde uveďte úplně cokoliv, co Vám osobně přijde jako důležité. Co může SNF udělat pro to, aby pro Vás byla spolupráce snazší, co byste vylepšili? Zdroj: CAWI, vlastní zpracování, 2023

Oceňují zejména:

- **proces podání žádosti** – dobrý web, rychlé vyřízení, srozumitelnost žádosti, možnost online podání, možnost konzultace žádosti se SNF
- **pracovnice SNF** – vstřícnost a profesionalita, flexibilita, rychlost komunikace, respekt ke klientům a znalost jejich situace

Návrhy na vylepšení spolupráce se SNF se týkají zejména zjednodušení formuláře, které je pro klienty náročné, v něčem obtížné i pro sociální pracovníky (složitě proklikávání při doplňování žádosti, duplicitní vyplňování). Dále se objevují návrhy na delegování vyplňování žádosti s klientem na pracovníky SNF a dostupnost telefonní linky každý všední den.

Složitost formuláře a náročnost vyplňování se tak objevuje opakovaně i přes úpravy, které formulář doznal po realizované první části evaluace. Nelze však s přesností určit, do jaké míry se složitost a náročnost formuláře a podání žádosti snižuje.

Ještě **výraznější souhlas** uvedli respondenti s výrokem „**Příspěvek ze Sociálního nadačního fondu HMP nám pomáhá v sociální práci s našimi klienty**“. 21 respondentů z 25 s výrokem zcela souhlasí. Mluví o nenahraditelnosti této formy pomoci.

*„V situaci, kdy nefungují Úřady práce tak, jak by měly, pomoc SNF je nenahraditelná.“*

*„Ano, pomáhá. Žádosti jsou rychle vyhodnoceny a SNF je pro naši cílovou skupinu v současné době v mnoha případech jediným zdrojem.“*

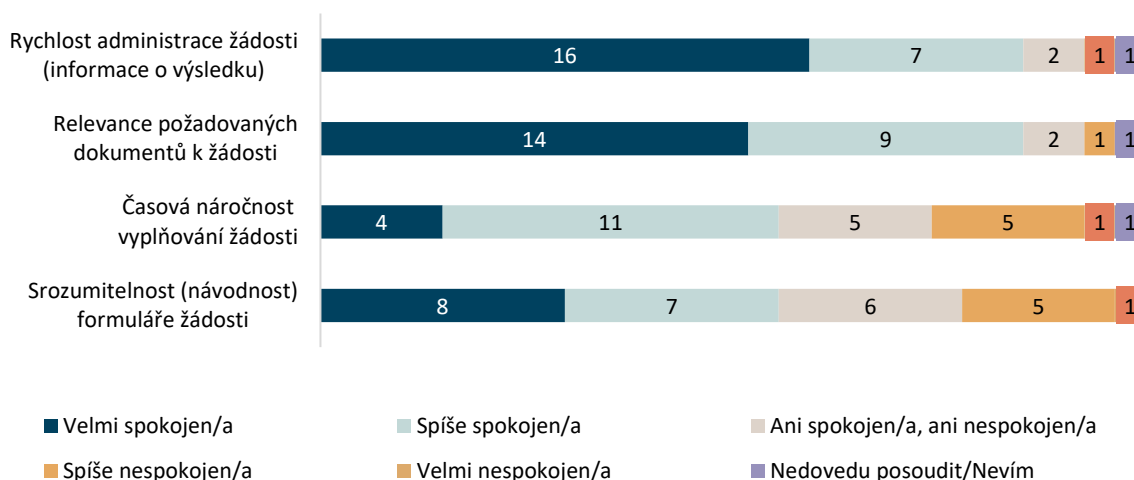
Objevují se ale i výtky směřující k pokřivení sociální práce:

*„Situaci klienta to někdy usnadní, sociální práci jako takovou s klienty to ztěžuje. Sociální pracovník jako zprostředkovatel finanční pomoci má těžší roli v další spolupráci, deformuje to výkon sociální práce. Jsme v těžké situaci, kdy jsme žábou na prameni a rozhodujeme v jaké fázi dává smysl požádat, v jaké fázi ještě může klient využít jiné kroky?“*

Proces administrace žádosti a přístup pracovníků, které byly oceňovány sociálními pracovníky v otevřené otázce (viz výše) jsme se zaměřili i dále. **Většina sociálních pracovníků (23 z 27) je velmi nebo spíše spokojena s rychlostí administrace žádosti a požadovanými dokumenty k žádosti.** Ve všech hodnocených oblastech velmi nízký počet respondentů vyjadřuje zásadní nespokojenost (velmi nespokojen/a). Vyšší míru nespokojenosti či neutrálního hodnocení nalezneme u časové náročnosti a srozumitelnosti formuláře. I přesto je nadpoloviční většina respondentů v těchto oblastech velmi nebo spíše spokojena. Výsledky tak korespondují s hodnocením spokojenosti spolupráce se SNF.

Graf 46 Spokojenost sociálních pracovníků s administrací žádosti – počty respondentů

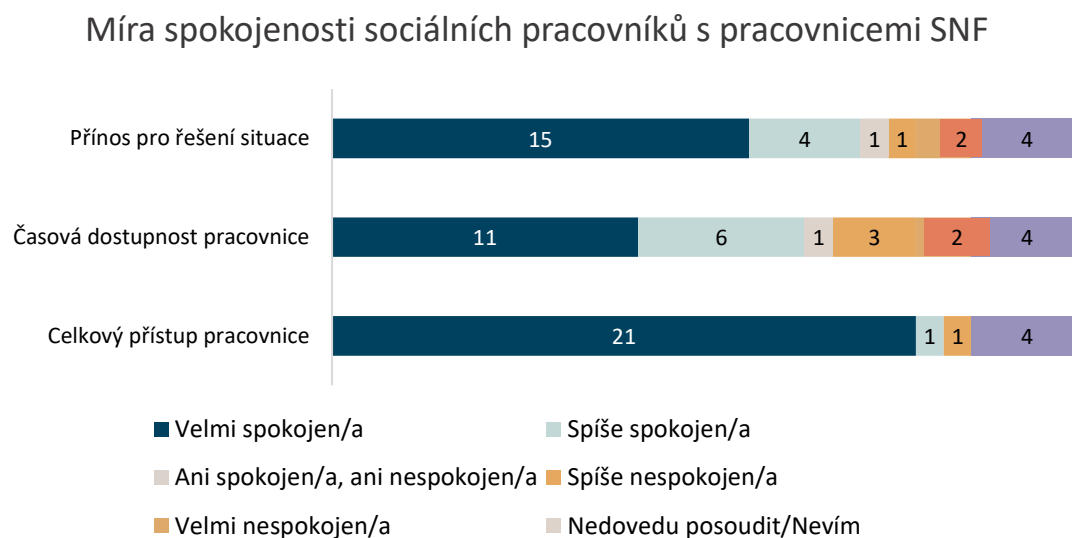
### Míra spokojenosti sociálních pracovníků s administrací žádosti o příspěvek programu podpory bydlení SNF



Znění otázky: Ohodnoťte, prosím, Vaši zkušenost s administrací žádosti o příspěvek programu podpory bydlení SNF. Zdroj: CAWI, vlastní zpracování, 2023

U respondentů převládá výrazná spokojenost s celkovým přístupem pracovníků SNF. Nadpoloviční počet respondentů je spíše nebo velmi spokojen i s přínosem pracovnice pro řešení situace a časovou dostupností pracovnice. Pokud se zaměříme na oblast, kde je nejvyšší míra nespokojenosti, je to časová dostupnost pracovnice (5 respondentů je spíše nebo velmi nespokojeno).

Graf 47 Spokojenost sociálních pracovníků s pracovníci SNF – počty respondentů



Znění otázky: Ohodnoťte, prosím, Vaši zkušenost s pracovníci SNF. Zdroj: CAWI, vlastní zpracování, 2023

### Jakých klientů se podpora ze SNF týkala a jaké na ně měla dopady

Pro hlubší znalost žadatelů o příspěvek z programu podpory bydlení je důležitá i informace, s **jakým typem klientů je žádost z SNF sociálními pracovníky řešena**. Z dat vyplývá, že se převážně jedná výhradně o **dlouhodobější klienty** sociální služby/ÚMČ, v menší míře o mix dlouhodobých a nových klientů. Příspěvek ze SNF řeší sociální pracovníci s jednotlivými klienty.

**Mezi nejčastější skupiny klientů, s kterými sociální pracovníci řeší příspěvek SNF** patří samoživitelé, osoby ve starobním/invalidním důchodu, klienti s vysokým zadlužením, rodiny s nízkými příjmy a problémy s bydlením. Často to jsou klienti bez podpory rodiny či partnera.

Sociální pracovníci **doporučují** možnost podání žádosti do programu podpory bydlení většinou těm, kteří už **vyzkoušeli jiné možnosti** (14 z 27 respondentů), nebo **až po splnění určitých kritérií** (9 z 27 SP). Bez rozdílu všem klientům je program podpory bydlení pro možné řešení jejich bytové situace doporučován 6 sociálními pracovníky.

Doporučení sociálních pracovníků, která předcházela podání žádosti o příspěvek ze SNF byla nejčastěji – podání žádosti o sociální dávky, podání žádosti u nadací, řešení dluhů (př. pomocí splátkového kalendáře), hledání náhradních zdrojů či podpory blízkých. Mezi další kritéria pak patřil proaktivní přístup klienta k řešení situace ohledně bydlení, kdy ostatní cesty a formy podpory klienta selhaly, spolehlivost klienta (porozumění příběhu klienta, dlouhodobější spolupráce, udržitelný plán řešení).

**Příspěvek od SNF dle sociálních pracovníků ve většině případů pomohl jejich klientům aktuálně v době, kdy řešili svou bytovou situaci. V 19 případech velmi pomohl, ve 4 případech spíše pomohl. Za zmínku však stojí, že dle dvou sociálních pracovníků příspěvek klientům v řešení jejich situace vůbec nepomohl.**

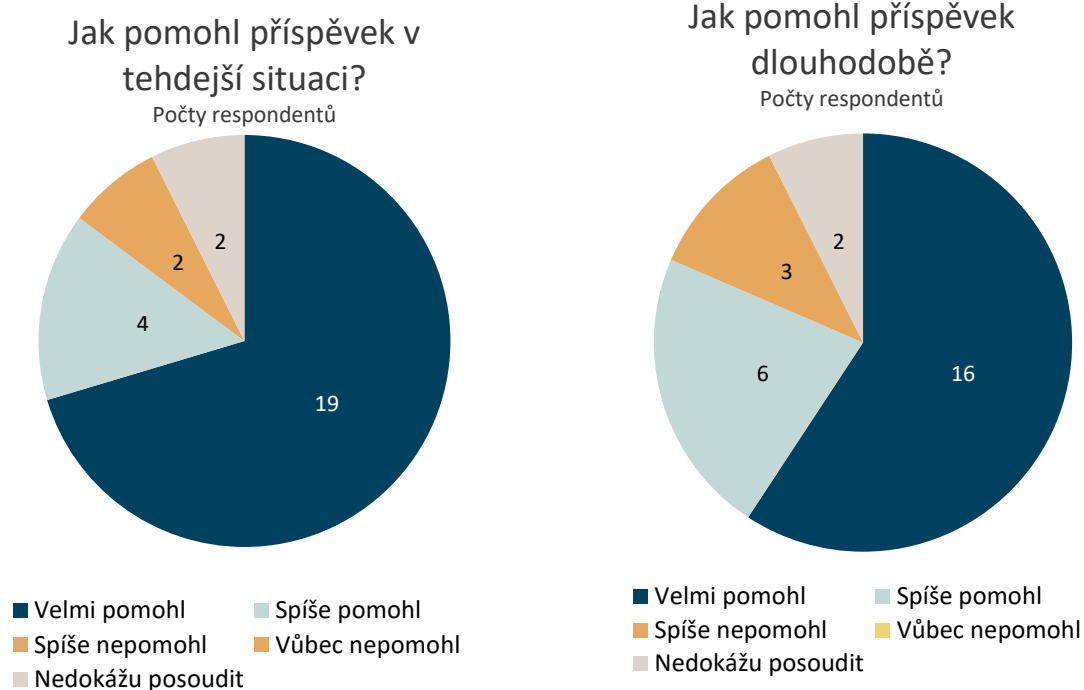
*„Příspěvek zabránil vystěhování klientky na ulici.“*

**Hodnocení příspěvku v dlouhodobém horizontu zůstává takřka neměnné. Mírně se snižuje jistota sociální pracovníků, s jakou příspěvek pomohl klientům k dlouhodobému udržení bydlení (z velmi pomohl na spíše pomohl). Naopak ani jeden z respondentů neuvádí, že by příspěvek v dlouhodobějším horizontu klientovi vůbec nepomohl.**

*„Jednou z příčin dluh na nájmu bylo i zpoždování výplaty dávek ÚP, Úřad práce bohužel dál funguje velmi špatně a u klientů uvidíme, zda se situace v budoucnu nezopakuje.“*

Graf 48 Jak pomohl příspěvek v tehdejší situaci?

Graf 49 Jak pomohl příspěvek dlouhodobě?



Znění otázek: Do jaké míry podle Vás pomohl příspěvek klientovi/klientům k řešení jejich tehdy aktuální bytové situace? Do jaké míry podle Vás pomohl příspěvek klientovi/klientům k dlouhodobému udržení si bydlení/ke stabilizaci bytové situace/k dlouhodobě větší šanci neztratit domov? Zdroj: CAWI, vlastní zpracování, 2023

Výsledky korespondují i s hodnocením přínosu příspěvku pro klienta (pohledem SP).

**V krátkodobém hledisku vidí přínos** zejména ve finanční podpoře bydlení klienta (stěhování, nájem, kauce), ve stabilizaci situace klienta (psychická úleva, zabránění odebrání dětí atp.) a ve větší motivaci klienta.

*„Že si klientka udržela stávající bydlení, příspěvek od SNF ji dal nový impuls a energii a ostatní problémy nyní řeší s lehčím srdcem i hlavou.“*

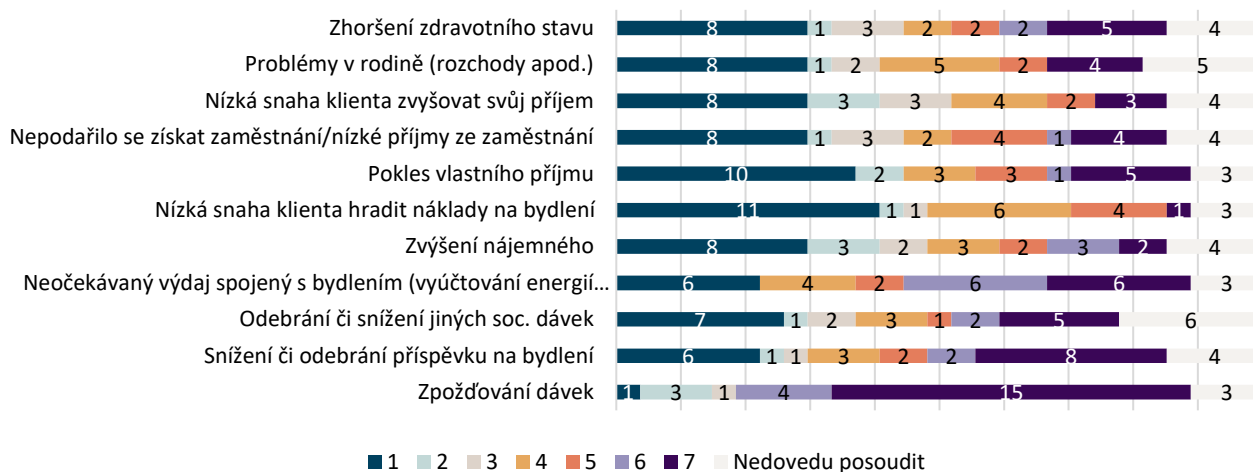
Z dlouhodobého hlediska je to udržení bydlení, podpora i pro zadlužené klienty a psychosociální přínos (stabilizace rodiny, nižší stresová zátěž, změna postoje celkového postoje klienta po získání/udržení domova)

*„S udržením bydlení souvisí hodně faktorů. Největší přínos vidím v tom, že se stabilizovali pracovně a dluhově a naučili se pracovat s rozpočtem a nastavováním priorit. Když klienti získají domov/bydlení, které není jen pokoj na ubytovně, ale vlastní pronajatý byt, tak mají větší snahu si ho udržet a udělat pro to hodně.“*

Graf 50 Jaké situace zasáhly do života klientů po získání příspěvku SNF? Počty respondentů.

### Jak dané situace zasáhly do života klientů po získání příspěvku od SNF?

(1- vůbec nezasáhly, 7 - zásadně zasáhly)



Znění otázky: Níže je seznam situací, které mohou Vaším klientům, kteří získali příspěvek od SNF, komplikovat stabilitu bydlení/udržení si bydlení. Ohodnoňte prosím, jak dané situace zasáhly do života Vašich klientů po získání příspěvku od SNF. Zdroj: CAWI, vlastní zpracování, 2023

Z hodnocení sociálních pracovníků vyplývá, že **situaci jejich klientů nejvýrazněji ovlivňovalo zpoždování dávek. 15 sociálních pracovníků uvedlo, že jejich klienty to zásadně zasáhlo.**

V předchozím grafu dále můžeme vidět další **situace, které zásadněji zasáhly do života klientů (škála 5–7) a v souhrnu měly nadpoloviční většinu. Jedná se o snížení či odebrání příspěvku na bydlení a neočekávaný výdaj spojený s bydlením.** Mezi další významnější situace patří zhoršení zdravotního stavu a pokles příjmu či nezískání zaměstnání/nízké příjmy ze zaměstnání.

*„Samoživitelky, které mají malé děti a problém najít zaměstnání, nemají tedy stálý příjem. Dlouhé prodlevy ve vyplácení dávek soc. podpory a tím i finanční nestabilita.“*

Existence SNF a možnost žádat o příspěvek z programu podpory bydlení ovlivnil i spolupráci sociálních pracovníků s klientem. V mnohém se témata shodují s přínosy pro samotné klienty (popsáno výše).

Umožnila SP prakticky řešit problém klientů s bydlením – udržet si, nalézt bydlení, doplatit dluhy na bydlení. Dále umožnila SP nalézt další možnost pro řešení situace klienta a umožnila předcházet navazujícím problémům (odebrání dětí) a pracovat s klientem na dalších tématech. Upevnil se také vztah klienta a sociálního pracovníka zlepšil se wellbeing klientů.

*„Rodiny nepřišly o bydlení ve všech případech, SNF pomohla k záchraně --> velmi pozitivně. Díky tomu můžeme s rodinou pracovat na dalších tématech a nedošlo k institucionalizaci dětí.“*

*“Pozitivně, prohloubilo to důvěru mezi klientem a službou. Klient byl více otevřenější.“*

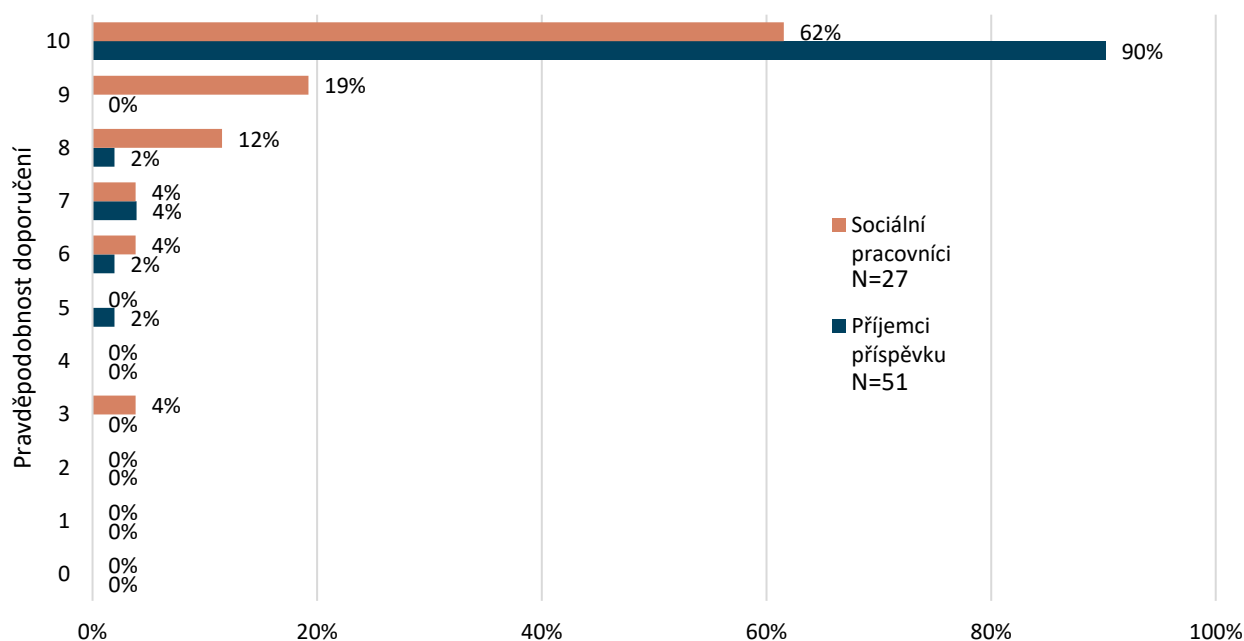
## Shrnutí SNF

K celkovému hodnocení SNF ze strany žadatelů o příspěvek z programu podpory bydlení a sociálních pracovníků, kteří mají zkušenost s programem může pomoci tzv. Net Promoter Score (NPS), které se užívá nejčastěji v marketingových průzkumech pro měření pravděpodobnosti, s jakou by klienti doporučili danou službu.

Skóre NPS vypočítané na základě výpovědí úspěšných žadatelů o příspěvek je v případě SNF na velmi vysoké úrovni 86,27 bodů. **90 %** ze všech dotázaných dalo dokonce nejvyšší možnou známku **10 z 10**. Znamená to, že **žadatelé** z naprosté většiny **SNF aktivně propagují** a doporučují.

Graf 51 NPS SNF – příjemci příspěvku a sociální pracovníci

Otázka: Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a SNF známým nebo přátelům? (0 = určitě bych nedoporučil, 10 = určitě bych doporučil)



Znění otázky: Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a SNF svým známým nebo přátelům? (0 určitě nedoporučil/a–10 určitě doporučil/a) Zdroj: telefonické dotazování klientů, vlastní zpracování, 2023

Skóre NPS vypočítané na základě výpovědí sociálních pracovníků na úrovni 70,37 bodů. To je v porovnání s hodnocením žadatelů o příspěvek z programu podpory bydlení horší výsledek, i přesto to znamená, že **většina sociálních pracovníků SNF aktivně propaguje a doporučuje**.

Opatření, které v rámci projektu začalo fungovat nejpozději, v celkovém hodnocení můžeme označit jako plně funkční a mající své důležité místo v oblasti řešení bytové situace ohrožených jednotlivců a rodin.

Program podpory bydlení výrazně pomáhá úspěšným žadatelům v řešení jejich akutní bytové situace, k čemuž jistě přispívá i rychlost vyplacení příspěvku od podání žádosti (do dvou týdnů). To je jednou z hlavních „výher“ fungování programu. Hodnocení přínosu z dlouhodobého hlediska je už méně jednoznačné. Do hry vstupují faktory, které mají pozitivní vliv na budoucí bytí klientů, zároveň zde existují výrazné externí negativní faktory, které udržitelnost a dopady fungování SNF snižují. Jedním z nich je situace ohledně sociálních dávek, jejich vyřizování a zejména zpoždování výplat. Příspěvek tak mnohdy dokáže vyřešit akutní situaci, ale riziko opakování stejného problému je poměrně vysoké. Naopak mezi významné pozitivní faktory, které má získání příspěvku na úspěšné žadatele, je zlepšení jejich wellbeingu, snížení stresové zátěže, stabilizace žadatele (a jeho rodiny), prevence dalších negativních jevů.

SNF a program podpory bydlení zároveň rozšiřuje paletu nástrojů pro sociální pracovníky, kteří se věnují práci s klienty v nepříznivé bytové situaci. Zároveň systém podávání žádostí, včetně jeho náležitostí a přístup pracovníků SNF je všeobecně vnímán velmi pozitivně a do velké míry přispívá k využívání této možnosti. Prostor pro zlepšení je z evaluačních šetření v obou vlnách dotazování zejména v oblasti procesní – podoby formuláře, jeho obsahu, složitosti.

Systém podávání a hodnocení žádostí je zároveň nastaven tak, že předpokládá snahu žadatele o aktivní řešení své situace, což podporuje i požadavek SNF na vyjádření sociálního pracovníka k žádostem. Sociální pracovníci vnímají pozitivní ovlivnění vztahu s klientem v průběhu podání žádosti (intenzivnější kontakt, motivace vyzkoušet jiné dostupnější možnosti podpory) i po přiznání příspěvku (důvěra, otevřenost klienta, možnost řešit další kroky ke zlepšení situace klienta i v jiných oblastech).

V neposlední řadě je nutné vyzdvihnout přístup týmu SNF, který se velkou měrou podílel na uživatelské přívětivosti tohoto nástroje při jeho fungování s klienty a dalšími subjekty, a zároveň průběžně a aktivně pracoval na zlepšování nastavení podmínek v rámci evaluace.

## **Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se k SNF**

### **EO 12: Jaké byly dopady a nákladová efektivita opatření?**

Dopady opatření byly vyhodnocovány přibližně po pěti měsících od přiznání příspěvku na podporu bydlení u žadatelů. Hodnocen byl zejména dopad opatření na klienta při řešení jejich situace a také jednotlivé aspekty opatření, které mohou ovlivňovat jeho dopady.

Přiznání příspěvku ze Sociálního nadačního fondu výrazně pomohlo řešit akutní bytovou situaci žadatelů, i z dlouhodobějšího hlediska je příspěvek hodnocen jako poměrně výrazná pomoc, pokud vezmeme v potaz jednorázovost příspěvku. Přiznání příspěvku totiž přispělo nejen k řešení bytové



situace, na žadatele mělo významný vliv i v dalších oblastech – snížení stresové zátěže, získání klidu a pohody (žadatele i rodiny), uvolnění kapacity k řešení dalších problémů, včetně např. hledání zaměstnání. V návaznosti na podmínku spolupráce žadatele se sociálním pracovníkem tak SNF podporuje sociální práci s klientem, kdy vyřešení akutní situace dává prostor pro řešení dalších kroků v životě klienta a jeho celkovou stabilizaci. Podání žádosti se tak stává jedním z nástrojů, který umožňuje motivovat klienta pro řešení jeho situace, nestává se ale samoúčelným nástrojem k jednorázovému vyplacení příspěvku.

Z programu podpory bydlení bylo celkem žadatelům vyplaceno v roce 2022 2 266 018 Kč s průměrnou výší podpory (u schválených příspěvků) 26 679 Kč. Žadatelé žádali zejména o příspěvek z podprogramu Neztratit domov, kdy účelem využití příspěvku bylo nejčastěji hrazení dluhu na nájemném, za služby, za energie. Jak již bylo popsáno výše, prokázalo se, že finanční prostředky poskytnuté na opatření mají efekt a dopad přesahující finanční hledisko, ale poskytují také efektivní nástroj pro sociální pracovníky, a především poskytují občanům v tíživé bytové situaci emoční úlevu, stabilizaci jejich situace a prostor pro řešení dalších oblastí jejich života. Jako podstatné se v souvislosti s nákladovou efektivitou pojí i personální zajištění fungování SNF, kdy tým v době příprav a spouštění programu zahrnoval 2 členy, a i přesto umožnil hladké a rychlé vyřizování žádostí a případných nejasností (poradenství), což bylo v rámci evaluačních šetření velmi pozitivně hodnoceno. Větší aktuální kapacita týmu však umožňuje vyšší stabilitu a možnost pracovníků specializovat se na konkrétní úkoly.

Zjištěným limitem vyplácení příspěvků SNF je systémový kontext, který má velký potenciál přínos a dopady SNF snižovat. Konkrétně se jedná o dlouhodobější problém přiznávání a poté i výplaty sociálních dávek (jejich zpoždování), na jejíž podporu spoléhá velká část žadatelů SNF (je i podmínkou pro podání žádosti využít všechny dostupné standardní způsoby podpory), a které zpět vnáší do života cílové skupiny nejistotu z budoucnosti.

### **EO 13: Jak funguje opatření pro cílovou skupinu?**

Nastavení fungování SNF z hlediska procesního bylo podrobováno evaluaci po dvou měsících fungování programu podpory bydlení. Získaná zpětná vazba od žadatelů SNF (úspěšných, neúspěšných i žadatelů, kteří nakonec žádost nepodali) a sociálních pracovníků, kteří na žádostech s klienty spolupracovali se promítla flexibilně do úprav nastavení systému Grantys, ve kterém je žádost podávána. Obdobně byly využity informace i z druhé vlny šetření. Hodnocení programu podpory bydlení je cílovou skupinou i sociálními pracovníky od počátku existence SNF velmi vysoké. SNF se dostal do povědomí (potenciálních) žadatelů, sociální pracovníci jej využívají jako jeden z klíčových nástrojů své práce, bez něhož by možnosti řešení situace klientů byly omezenější. Z procesního hlediska jsou dále vyzdvihovány zejména rychlost vyřízení žádosti (do dvou týdnů), včasnost podpory a přístup pracovníků SNF. Za vhodné považujeme i podmínku spolupráce žadatele se sociálním pracovníkem, která poskytuje podporu žadateli při vyplňování formuláře (které je pro některé žadatele stále poměrně náročné), zároveň tato spolupráce umožňuje kontinuitu řešení situace klienta a často také prohloubení spolupráce i do dalších životních oblastí klienta. To zvyšuje udržitelnost opatření a také se velkou měrou podílí na řešení situace žadatelů z komplexního hlediska.

## ZABYDLOVÁNÍ KLIENTŮ HUMANITÁRNÍCH HOTELŮ V PODMÍNKÁCH TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ HLAVNÍHO MĚSTA PRAHA

V rámci tohoto nástroje docházelo k testování zabydlování klientů humanitárních hotelů do bytů soukromých vlastníků – zájemkyním o bydlení asistuje při shánění bydlení nezisková organizace Jako doma – Homelike, o.p.s., která je podporuje a disponuje rozpočtem na úhradu nákladů souvisejících s podpisem nájemní smlouvy a zabydlením (využití prostředků není přesně definované, ale musí vést k zabydlení – nejčastěji se bude jednat o kauce, poplatky realitní kanceláři, zařizování bytů atd.).

V rámci pilotu došlo k vytipování celkem devíti žen ve dvou vlnách – organizace vybírala takové klientky, které o účast v pilotu projeví zájem, aktivně se zabývají možností komerčního bydlení, mají realistické představy o tom, co to pro ně bude znamenat, mají rozmyšleny zdroje financí na nájem atd. Práce s klientkami probíhala doposud ve dvou vlnách, každá začínala podrobnými mapovacími rozhovory. Organizace plánovala původně zabydlet 4 – 6 žen – k finálnímu podpisu nájemní smlouvy došlo u 5 klientek a nakonec i u jednoho klienta. Část navázaných klientek směřování do komerčního bydlení prozatím přerušila, z důvodu změny okolností v životě (nemoc) – ženy které jsou cílovou populací tohoto nástroje jsou často ve velmi zranitelné situaci a vlastní komerční podnájem je náročný krok.

V ZEZ vycházíme jednak z rozhovorů s členkami realizačního týmu, které jsme prováděli po půl roce pilotáže a v jejím závěru. V závěru projektu jsme realizovali rozhovory se čtyřmi zabydlenými klientkami/klienty. Detailní informace o průběhu pilotu pochází ze závěrečné zprávy organizace Jako doma, která si v rámci pilotu vyhodnocovala celý proces<sup>46</sup>. V ZEZ vybíráme ze zprávy jen ty body, které nám přišly pro zorientování v pilotu nejzásadnější – detailní analýzu lze dohledat ve zprávě Jako doma.

### Shrnutí z rozhovorů s klienty a s Jako doma

#### Co fungovalo při zabydlování klientů?

- Využívání sociálního kapitálu při hledání majitelů (přátelé, známí a síť podporovatelů organizace)
- Velmi dobrý výběr klientů – snaží se, pracují, motivovaní (zároveň úskalí placení za výsledek), dobrá průběžná komunikace s nimi
- Velmi dobré vysvětlení situace klientů majitelům – nájemníci se díky tomu setkávají s velkou dávkou pochopení k různým komplikacím (pozdní platby, změny situace, problémové okolí atd.)
- Dobrá spolupráce s Armádou Spásy (AS) – co šlo předem předvídat a nastavit se nastavilo a fungovalo. V průběhu neměla AS dostatečnou kapacitu, byly navázány jiné organizace. AS

---

<sup>46</sup> Zkrácená verze zprávy je k dispozici zde: [https://sreview.soc.cas.cz/artkey/csr-202302-0006\\_prazsky-trh-s-najemnim-bydlenim-suplovat-nedostatek-socialnich-bytu-nedokaze-zprava-z-realizace-projektu-822.php](https://sreview.soc.cas.cz/artkey/csr-202302-0006_prazsky-trh-s-najemnim-bydlenim-suplovat-nedostatek-socialnich-bytu-nedokaze-zprava-z-realizace-projektu-822.php)

chválí jak klienti, tak organizace Jako Doma – tým který měl klienty na starosti je velmi empowering, pro klienty velkou oporou.

- Na FB výzvu zareagovali tři lidi, zafungovala jedna nabídka, funguje dosah Jako Doma. Dostaly se k nim nabídky majitelů, kteří nemohli/nechtěli pod MNA -> bylo by dobré, aby se takoví majitelé měli kam obrátit s nabídkami průběžně.
- Otevřenost při komunikaci s MHMP
- Podle koordinátorky bylo velmi funkční dělat projekt pod hlavičkou JD – mají velkou síť podporovatelů, kterou využívali při hledání majitelů, zároveň velká metodická opora, podpora od pracovníků, co s cílovkou mají mnoho zkušeností, organizace s jasným etickým kodexem atd. – umožnilo dělat práci, která hraničila se sociální prací i někomu, kdo není sociální pracovník.

### Co vyplynulo během testování?

- **Nesoulad předpokladu o fungování realitního trhu v Praze se (specifickou) realitou**
  - Exekuce jsou obrovský problém
  - Realitní kanceláře nic aktivně nikomu nenabízí, všechny bytové jednotky bylo nutné aktivně vyhledávat
  - Znevýhodnění na realitním trhu je něco zcela jiného, než sociální znevýhodnění klientů (na realitním trhu se považují za znevýhodněné rodiny s dětmi, samoživitelky atd., klienti jsou v podstatně obtížnějších životních situacích)
  - Vysoké nájmy v Praze
- **Náročnost inovace se ukázala jako vyšší než předpoklad**
  - Oddělení rolí je zásadní pro dobrý průběh zabydlení, ale obtížné – oddělení sociální práce/zabydlování/kontroly
  - Velká zátěž koordinátorky – výzkum/administrativa, vytipování majitelů, kontakt se zabydlenými, komunikace navenek, propagace
  - Nejde přesně nastavit role – každý byt je úplně jiný, mohou nastat hodně různé situace.
  - Ideální dohoda s majiteli x zneschopňování klientů – jde to proti sobě, Jako doma mělo v projektu jiné zájmy, než Armáda spásy (zájem na opečování a udržení majitelů, potřeba kontroly)

### Zkušenosti klientů (rozhovory s celkem 4 klienty, 32–55 let, ženy a pár)

- Pro většinu respondentů se jednalo o první standardní bydlení po dlouhé době, pro některé od příchodu do Prahy, odchodu od rodičů atd.

- Všichni respondenti měli zkušenost s ubytováním na ubytovnách, všichni zároveň měli i minimálně jednu výrazně špatnou zkušenost s ubytovnou.

*„Na ÚP nám zařídili ubytovnu někde na kraji Prahy, byla to opravdu konečná. Radši jsme šli spád pod most – to o tom něco asi něco říká. Nedaly se zavřít záchody, hroutil se strop do jídla v kuchyni, hrozí nájemníci.“*

Humanitární hotely pro všechny z nich byly zásadní zlepšení životní situace – podařilo se jim víc stabilizovat, část našla práci, velmi chválili spolupráci se sociálními pracovníky v hotelech, bylo znát, že to pro ně byla velká opora.

*„Snažila jsem se vyřešit práci, ale z podmostu se jde do práce těžko. Přijdu na pohovor, kde bydlíte, co děláte? Co tam máte vykládat.“*

Všichni shodně uváděli, že do této doby pro ně bylo nemyslitelné pokoušet si shánět standardní bydlení. Chtěli jsme zjistit, jakým způsobem bydlení sháněli doposud, ale z rozhovorů vyplynulo, že pro ně bydlení v Praze vždy bylo zcela mimo jejich rozpočet (především složení kauce, ale i vysoké nájem), takže se před pobytem na humanitárních hostelech o získání běžného podnájmu pokoušeli zcela minimálně. Několik respondentů se pokoušelo s pomocí sociální pracovníce hotelu hledat bydlení, ale snaha ztroskotala na vysoké kauci, nebo na zadluženosti klienta. V tomto ohledu pro ně bylo uhrazení kauce a prvního nájmu zcela zásadní, samotné by ale na běžném Pražském komerčním realitním trhu (vzhledem k exekucím respondentů) těmto typům klientů pravděpodobně nepomohlo.

*„Já jsem od 94 po ubytovnách sám, nebo jsem bydlel s kolegou ve srubu, moje paní to má stejně.“*

*„Mě to přijde jako zbytečný hazard se svým životem, být na ulici, hlavně jako žena. Fungovala jsem po těch ubytovnách dvanáct let. Je to strašná nejistota. Byt jsem nehledala, protože jsem věděla, že mi zlomí vaz kauce a první nájem, mnohým z nás fakt zachránil život ten COVID, když se otevřely hostely.“*

Exekuce a zadlužení zároveň představují další z oblastí, kde v životě respondentů nastaly pozitivní změny během pobytu na humanitárních hotelech a větším napojení na sociální pracovníky, udělali si pořádek v tom, kde kolik dluží, využili Milostivého léta atd. V tomto ohledu by mohla doba, kterou stráví v relativní stabilitě, s podporou navázaných organizací výrazně zvýšit (minimálně některým z respondentů, kteří byli méně zadlužení) šanci při hledání případného komerčního bydlení.

Respondenti byli za bydlení velmi vděční a chválili si spolupráci s Jako Doma i Armádou Spásy. Bylo zřejmé, že celý proces probíhal s velkým respektem ke klientům a jejich situaci, všichni byli pozitivně překvapení vstřícností a ochotou koordinátorky a rovněž velmi krátkým časem, který dělil první návštěvu potenciálního bytu a nastěhování.

*„Scházeli jsme se třeba jednou za 14 dní, poprvé v říjnu, konec října byl první byt přes realitku, ale to nevyšlo. Koordinátorka za námi přijela a povzbuzovala nás, ať nesvěšujeme hlavu a nevzdáváme to. Byli jsme pořád v kontaktu, říkala ať kdykoli zavoláme. S druhým bytem se ozvala během Vánoc a v únoru jsme se už stěhovali.“*

Všichni respondenti měli uzavřenou smlouvu na jeden rok a doufají v prodloužení (mají pocit, že majitelé tomu budou nakloněni), respondenti měli z neprodloužení smluv i tak obavy.

Spolupráce s majiteli byla dobrá – předpokládáme, že díky výběru tolerantních majitelů a dobrému vysvětlení situace nájemníků se podařilo bez problému vyřešit situaci, kdy známý respondentky poškodil dveře při pokusu o vloupání do bytu, jiné z nájemnic vyšla majitelka bytu vstříc s možností dočasného ubytování partnera atd.

Jako největší oporu při stěhování uváděli nájemníci krom koordinátorky a pracovnice AS své známe a přátele, kteří pomáhali stěhovat věci, půjčovali auta, sháněli vybavení atd. Všichni využili nějaké materiální pomoci – někdy zprostředkovala SP (kontakt na církevní pomoc kvůli vybavení kuchyně), nábytková banka nebo svépomocné skupiny na Facebooku.

## **Podrobněji o zkušenostech ze závěrečné zprávy Jako doma<sup>47</sup>**

### **ZPŮSOB VÝBĚRU KLIENTŮ**

Výběr klientů probíhal z osob z humanitárního ubytování, které neměly reálnou šanci získat sociální byt od městské části nebo bytového fondu MHMP, a projevovaly připravenost a zájem o účast v projektu.

Klíčové signály pro výběr zahrnovaly aktivní hledání vhodných bytů, sledování inzerátů, účast na schůzkách a mapovacích rozhovorech, účast na aukcích pronájmů obecních bytů, účast na prohlídkách bytů a ochotu přizpůsobit své hledání bytu a program podle potřeby.

Připravenost byla vysoce kritickým kritériem, protože hledání bydlení na komerčním trhu není jednoduché.

Původně se nevybíraly ženy s duální diagnózou (kombinace psychiatrické diagnózy a závislosti), ale v poslední fázi byly vybrány některé ženy s duální diagnózou a podařilo se jednu z nich zabydlet.

### **PRŮBĚH PILOTÁŽE**

Závěrečná zpráva projektu "JAKO DOMA" poskytuje podrobnější informace o zkušenostech a průběhu projektu. Při výběru klientů byli preferováni lidé z humanitárního ubytování, kteří neměli reálnou šanci získat sociální byt od městské části nebo bytového fondu MHMP. Klíčovým kritériem byla jejich "připravenost", která se projevovala aktivním zájmem o hledání bytu. Průběh inovace však ne vždy vedl k úspěšnému nalezení bydlení pro některé ženy, a to i přes individuální přístup a snahu pracovníků projektu.

V prvních dvou vlnách mapovacích rozhovorů nezačala bydlet žádná ze čtyř identifikovaných žen, ve druhé vlně zůstaly v humanitárním ubytování tři osoby a jedna se přestěhovala do bytu. Ve třetí vlně se dvěma ženám nepodařilo najít bydlení mimo hotel, tři osoby se rozhodly přestěhovat k soukromým majitelům. Ve čtvrté a poslední vlně se jedna žena nechtěla stěhovat do bytu, zatímco další dvě ano.

Mezi hlavní překážky patřily v případě Prahy exekuce a nepružnost žen, které často neměly vhodné vybavení (chytré telefony, e-mailové schránky, bankovní účty) pro pružné sledování nabídek bytů a

---

<sup>47</sup> Kapitola je shrnutím evaluace provedené zástupkyní organizace Jako doma, zkrácená verze zprávy je k dispozici zde: [https://sreview.soc.cas.cz/artkey/csr-202302-0006\\_prazsky-trh-s-najemnim-bydlenim-suplovat-nedostatek-socialnich-bytu-nedokaze-zprava-z-realizace-projektu-822.php](https://sreview.soc.cas.cz/artkey/csr-202302-0006_prazsky-trh-s-najemnim-bydlenim-suplovat-nedostatek-socialnich-bytu-nedokaze-zprava-z-realizace-projektu-822.php)

kontaktování majitelů nemovitostí. To způsobovalo nedůvěru nebo problémy z hlediska majitelů nemovitostí a realitních kanceláří. V reakci na tyto překážky začaly pracovnice oslovovat majitele bytů, kteří byli sociálně citliví.

Také byl změněn postup při výběru žen a bytů. Namísto hledání konkrétního bytu pro jednu ženu začaly pracovnice vybírat nejvhodnější kandidátku pro dostupný byt. Při výběru braly v úvahu poznatky z mapovacích rozhovorů a kritéria připravenosti žen na řešení svého bydlení.

V rámci pilotního projektu se také testovala účast v aukcích pronájmů bytů ve správě jednotlivých pražských městských částí. Jedna žena se dostala nejdále v aukci pronájmů na Praze 1, ale administrativní náročnost procesu a nedostatek transparentnosti vedly k pocitu neúspěchu. Tato negativní zkušenost a neúspěch v hledání bydlení měla velmi negativní dopady na její psychický stav a vedla k ukončení spolupráce. Podobně se projevily i u dalších žen, které začaly záviset na alkoholu. Bylo zjištěno, že zabydlení má pozitivní vliv na ženy, ale neúspěch v hledání bydlení má velmi negativní dopady. Doporučuje se proto poskytovat intenzivnější sociální práci a podporu již od začátku procesu hledání bydlení.

Dalším problémem byly aukce pronájmů městských bytů, kde každá městská část měla odlišné podmínky a procesy. To vytvářelo dojem nedostatečné transparentnosti a ženy měly pocit, že neměly reálnou šanci na úspěch.

## **DOPORUČENÍ**

1. Držet se principů Housing First.
2. Poskytovat zvýšenou podporu a sociální práci po celou dobu procesu získávání bydlení.
3. Smluvně ošetřit kapacitu u organizace poskytující podporu při bydlení.
4. Instruovat budoucí nájemníky i majitele bytů o specifických potřebách a výzvách spojených s bydlením.
5. Nabídnout majitelům úvodní právní servis a zajištění souladu s platnou legislativou.
6. Prověřit stav bytu a zajistit jeho odpovídající funkčnost.
7. Umožnit majitelům nabízet své byty prostřednictvím sítě KMB a pečlivě vysvětlit důležitost udržení nízké hladiny nájmu.

## **PŘEKÁŽKY**

- Neochota pražských majitelů a realitních kanceláří spolupracovat s lidmi s exekučními srážkami z platu.
- Existence konkurence ze strany Městského nájemního bydlení (MNA) s dostatečným finančním zázemím.
- Obavy ohledně pravidelného placení nákladů spojených s bydlením a hrazení bydlení z dávek.
- Omezený příspěvek na bydlení, který pokrývá obvykle max. 80 % nákladů a vyžaduje žádost každé 3 měsíce.
- Stížnosti sousedů a potenciální sousedské spory.
- Nečekané překážky, například válka na Ukrajině ovlivňující nabízení bytů soc. citlivým majitelům a zvýšenou pracovní zátěž úřednic na Úřadu práce.
- S tím související nejistota a překážky spojené s neznámou a proměnlivou výší dávek a kombinací s doplatkem na bydlení.

## CO ZABYDLENÍ USNADŇOVALO

- Dostatečný příjem zájemkyň o bydlení se zdá být klíčovou podmínkou, ale pracující ženy bez domova často mají nejisté a prekarizované zaměstnání, což ovlivňuje jejich finanční stabilitu.
- Ženy ve stabilním páru mají výhodu, protože mohou společně hledat bydlení a podílet se na nákladech, i přes existenci exekucí.
- Zaměstnání v Jídelně kuchařek bez domova (Jako doma) poskytuje zájemkyním podporu a kolektivní prostředí, což usnadňuje proces zabydlování.
- Zapojení do projektu probíhá během pobytu v humanitárním ubytování, což poskytuje ženám prostor pro sociální práci, stabilizaci a řešení jejich potřeb a problémů.

## PODPORA KLIENTŮ

- Pilotní program poskytoval prostředky nejen na úvodní náklady spojené s podpisem nájemních smluv a zabydlováním, ale také na pokrytí výpadku při placení nákladů na nájem.
- Byla stanovena shodná pravidla pro poskytování finanční podpory klientům, které jim umožňovaly nakoupit potřebné věci či služby do výše 2000 Kč pro usnadnění procesu zabydlování.
- Spolupráce s terénním programem Prevence bezdomovectví Armády spásy byla domluvena a poskytovala podporu zabydlovaným ženám, i když kapacita programu byla omezená na 3 ženy.
- Zbývající klienti spolupracovali se sociálně-právní poradnou R-Mosty a nově vzniklým zabydlovacím týmem Jako doma, aby zajišťovali podporu během procesu zabydlování.

## JAK HLEDAT VHODNÉ MAJITELE?

Informační kampaň zaměřená na sociálně citlivé majitele bytů a nemovitostí se ukázala jako nejvhodnější a jediný možný způsob shánění vhodného bydlení pro ženy z humanitárního ubytování.

Propagační kampaň využívala sociální sítě a jiné informační kanály, ale příspěvek na sociálních sítích byl neefektivnější a pomohl získat 3 byty pro nastěhování 2 žen. Další 2 byty byly získány díky spolupráci s MNA a majitelem z Fondu dostupného bydlení.

Tito sociálně citliví majitelé mají pochopení pro specifické potřeby žen s bezdomovectvím a mají často pracovní zkušenosti s prostředím nízkopříjmových a marginalizovaných skupin obyvatel.

**Informační kampaň zaměřená na sociálně citlivé majitele ale nemůže sloužit jako systémové řešení dostupnosti bydlení. Sociálně citliví majitelé nejsou nekonečný zdroj a jejich vyhledávání není jednoduché.**

**Vyhodnocení evaluačních otázek vztahujících se k zabydlování klientů humanitárních hotelů v podmínkách tržního prostředí hlavního města Praha**

### EO 14: Jaké byly dopady a nákladová efektivita opatření?

Vzhledem k tomu, že se jednalo o testování inovace, kde krom koordinační role nesla organizace realizující pilotáž i roli výzkumnou a věnovala se vyhodnocování a reportování výsledků testu,

nedává příliš velký smysl zabývat se personálními náklady. Ty by byly odlišné od situace, kdy by docházelo k převzetí tohoto modelu do „běžného provozu“ nějaké další organizace nebo instituce. Respondentky odhadovaly ideální personální zajištění takové služby (vyhledávání klientů a bytů, komunikace s majiteli, komunikace s klienty a s navázanou službou, řešení problémů s bytem, propagace atd.) zhruba na dva půl úvazky.

Personální náklady tvoří jen část nákladů souvisejících s řešením, zde nám přijde z pohledu převzetí řešení dalšími aktéry užitečné nastínit, jaké další náklady se s opatřením pojily. Během pilotáže bylo zabydleno 6 klientů do celkem pěti bytů, s nájemní smlouvou minimálně na rok. Organizace hradila klientům potřebné výdaje v počátku nájmu podle jejich aktuální situace a nastavení nájemní smlouvy, u většiny to znamenalo uhrazení kauce a části prvního nájmu. Průměrná částka vydaná na tyto účely byla 20 720 Kč na zabydlenou domácnost, 17 267 Kč za jednotlivého klienta. Klienti sami mohli navrhnout využití určité menší částky na věci (limit max 2000 Kč), které potřebovali pro bydlení. Klienti peníze využili například na nákup barev pro vymalování bytu, postele, vybavení do kuchyně nebo na stěhovací služby. Dalšími drobnými náklady byly především jízdenky a úhrady za mobilní telefon pro období, kdy se klienti účastnili prohlídek bytů a museli být na příjmu pro zajištění komunikace s koordinátorkou a majiteli a další různé výdaje organizace související s komunikací s majiteli, realitními kancelářemi a klienty, řešení akutních situací klientů atd. Tyto náklady rozpočtené na zabydlenou domácnost dosahovaly cca 5 000 Kč. Organizace i po ukončení pilotáže zůstávala v kontaktu s klienty a jejich klíčovými pracovníky s možností úhrady dalších nákladů (případné škody, dluhy atd.), finální částka tak může být vyšší.

#### **EO 15: Jak funguje opatření z pohledu neziskové organizace?**

Opatření je funkční – umožnilo najít bydlení klientům, jak si organizace naplánovala v počátku projektu, ale podle pracovníků se jedná o velmi nesystémové řešení. Oproti původním předpokladům bylo kvůli vysoké konkurenci na pražském realitním trhu a neprůchodnosti získávání podnájmu pro klienty s exekucemi nutné aktivně vyhledávat a oslovovat sociálně citlivé majitele, kterých není nekonečné množství. Z pohledu organizace se zároveň jedná o poměrně náročný proces, kde je třeba stále aktivně hledat a hlídat hranice rolí zapojených pracovníků různých organizací, které do interakce vstupují z různých pozic vůči klientovi a vlastníkům bytů. Pilotáž kladla velké nároky na pozici koordinátorky.

#### **EO 16: Jak funguje opatření z pohledu klientů?**

Z pohledu klientů se jednalo o velmi funkční opatření. Měli velkou oporu v koordinátorce Jako Doma i pracovnících návazných služeb pro zabydlování, většina z oslovených vnímala dobu od oslovení organizací po nastěhování jako krátkou. Žádný z respondentů neměl žádnou výraznější kritiku celého procesu, všichni byli ve směř spokojeni se svým novým bydlením. Pro mnoho z klientů se jednalo o první klasické bydlení po opravdu dlouhé době a byli extrémně vděční za klid, soukromí a podporu.



# SHRNUTÍ A ZÁVĚR

## Reflexe projektu z pohledu jeho realizátorů

Po konci projektu byl zaslán realizátorům projektu dotazník zaměřený na celkovou reflexi. Bylo osloveno 17 respondentů, dotazníku se alespoň částečně vyplněných vrátilo 13. Součástí dotazníku bylo i popsání projektu jedním slovem. Výsledky jsou uvedeny níže v tabulce.

Tabulka 12 Jednoslovný popis projektu

Exploze	Abrazivní	Sen
Naděje	Šance	Pilot
Revoluce	Posun	Zardoušený
Inovativní	Posouvající	Systém

Mimo motivů změny a inovace je ve dvou vyjádřeních (abrazivní, zardoušený) přítomen motiv nesouladu, naražení na bariéry a v jednom (systém) důraz na komplexnost. Všechny tyto 3 motivy respondenti v dalších otázkách rozváděli a dostaneme se k nim později.

V uzavřených otázkách jsme se ptali na naplnění cílů projektu, soulad těchto cílů s jejich vnitřním přesvědčením a s vnitřním fungováním MHMP, a nakonec na udržitelnost dopadů projektu. Výsledky shrnuje tabulka níže.

Tabulka 13 Hodnocení projektu v jednotlivých dimenzích

### Hodnocení projektu z pohledu týmu v jednotlivých dimenzích na škále 1–10<sup>48</sup>

	<i>Průměr</i>	<i>Rozsah odpovědí</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Naplnění cílů projektu	7,62	7 až 8	13
Udržitelnost	4,5	2 až 7	10
Soulad s vnitřním přesvědčením	9,09	7 až 10	11
Soulad s MHMP	3	2 až 4	10

### Naplnění cílů projektu

Při komentáři k naplnění cílů projektu respondenti často uvádí to, že se skutečně povedlo do praxe zavést plánovaná opatření a celkově hodnotí naplnění cílů pozitivně (průměr je 7,62 z 10 s velmi malým rozptylem pouze mezi hodnotou 7 až 8). Zmiňují také celkovou změnu bytové politiky a zavedení systému přidělování bytů osobám v bytové nouzi. Motiv změny a inovace se ukazuje jako do značné míry naplněný. Celkové vyznění odpovědí se ale nese v duchu, podařilo se změnu zažehnout, ale ta byla postupně vlivem prostředí tlumena, viz citace:

---

<sup>48</sup> Plné znění otázek: „Jak celkově hodnotíte naplnění cílů projektu MHMP – sociální bydlení? Dosáhl nebo nedosáhl svých cílů?“, „Nakolik jsou dopady a opatření projektu "MHMP – sociální bydlení" podle Vašeho názoru v současné chvíli dlouhodobě udržitelné?“, „Nakolik jsou / byly cíle projektu "MHMP – sociální bydlení" v souladu s Vaším vlastním "vnitřním přesvědčením"?“, „Nakolik jsou / byly cíle projektu "MHMP - sociální bydlení" podle Vašeho názoru v souladu nebo rozporu s vnitřním fungováním (kulturou) Magistrátu hlavního města Prahy?“

*„Projekt se velmi dobře rozeběhl, nebyla za ním ale dostatečná politická ani institucionální podpora.“*

*„Podařilo se zavést a dobře nastavit jednotlivé podpůrné nástroje (KMB, Poradci pro nájemníky, MNA, Sociální nadační fond). Nepodařilo se to úplně integrovat do struktur MHMP a některých MČ.“*

## **Udržitelnost**

S vnímáním naplnění cílů projektu souvisí i pohled na udržitelnost. Ta je vnímána mnohem skeptičtěji než naplnění cílů (průměr 4,5 z 10 s poměrně velkým rozptylem mezi hodnotami 2 až 7). Je tomu právě z důvodu narážení na bariéry. Nejčastěji respondenti uváděli jako udržitelná opatření Sociální nadační fond a Městskou nájemní agenturu. Jedná se opatření, která nebyla realizována uvnitř struktury MHMP. Což bylo reflektováno i některými respondenty, viz citace:

*„SNF – je samostatně fungující. MNA snad taky. Ostatní projektové aktivity by mohli pokračovat, pokud budou mít podporu ve stávajících pravidlech přidělování bytů (co je momentálně ohrožené)“*

## **Soulad s vnitřním přesvědčením**

Respondenti, realizátoři projektu, uváděli velmi vysoký soulad svého vnitřního přesvědčení s cíli projektu. Průměr byl 9,09 z 10 a nikdo nezvolil nižší hodnotu než 7. Principy Housing First (H-F), na kterých projekt stavěl, dokonce explicitně zmínili 3 respondenti. Celkové vyznění komentářů i hodnocení ukazuje silnou profesionální, ale i emoční investici realizátorů do projektu. Viz citace:

*„jsem zastávce myšlenek H-F a housing-led a systémového ukončování bytové nouze, ČR je pozadu zažívala jsem z pozice terénní soc. pracovnice krutou bytovou nouzi chudých lidí na Kladně, kde to politici odmítají řešit“*

## **Soulad s MHMP**

Kontrastně k vnitřnímu přesvědčení respondenti vnímali soulad projektu s fungováním (kulturou) MHMP. V této otázce neuvedl žádný respondent vyšší míru souhlasu než 4 z 10, průměr byl 3. V komentářích panovala jasná shoda na nesouladu projektu s vnitřním nastavením úřadu, kdy snaha projekt ukotvit do chodu instituce narážela na řadu překážek. Jako zajímavá se jeví delší citace, která zmiňuje mimo jiné i (minimálně komunikační) podcenění očekávatelné situace, kdy do zaběhlé instituce z dlouhodobě poměrně stabilními postupy (jak je vidět z kapitoly o vývoji bytové politiky výše) a léta poměrně konzistentně budovanou kulturou vstoupí projekt výrazně inovační měnící mnohé zažité až zvnitřněné postupy a východiska:

*„Pražský magistrát podobně jako jiné české instituce je velmi byrokratizovaný úřad (...) jež je stále vůči občanům namířena spíše restriktivně. Projekt, který je založen naopak na důvěře a podpoře, musí nutně v podobném systému narážet. Problémem je i fakt, že MHMP není „apolitické“ pracoviště. Všichni zaměstnanci úřadu vědí, že každé čtyři roky jsou volby (a služební zákon, neslužební zákon), pokud by se příliš angažovali v něčem, co po právu identifikují jako „přespříliš nové“, neodpovídající „starým pořádkům“ (...) pak by vždy riskovali svojí vlastní židli. (...) Při absenci zákonného zakotvení sociálního bydlení, velké politizaci tématu (ztotožnění s jednotlivými stranami na škále ano/ne) plus de facto nulové komunikaci směrem od projektu k úřadu, ani nešlo očekávat, že by to mohlo fungovat lépe.“*

## **Shrnutí reflexe projektu z pohledu jeho realizátorů**

Celkový „příběh“, který jednoznačně vyplývá z hodnocení a otevřených odpovědí realizátorů projektu, je o smysluplné práci, skutečné změně, která ale narážela na překážky a nyní se ocitá pod tlakem a je otázka, kolik z ní se podaří udržet. Vystupují v něm smysluplná jednotlivá opatření, užitečné modely spolupráce (se sociálními službami, s MČ) anebo třeba funkční kampaně (Lepší Čerňák<sup>49</sup>) v kontrastu k prostředí, které práci nepomáhá nebo ji dokonce přímo brzdí. Objevují se ale i motivy toho, že se nedalo čekat nic jiného a takto rozsáhlou změnu nejde „vnutit“ do instituce s kulturou, která změně nakloněna není. Z toho vyplývají doporučení toho, co by se mohlo udělat jinak. Opakuje se potřeba lepšího zajištění podpory uvnitř úřadu a zlepšená vnější i vnitřní komunikace.

## **Vyhodnocení druhé části evaluačních otázek vztahujících se k celku a kontextu projektu**

### **EO 2: Jaký je kontext projektu z perspektivy projektového týmu?**

Při hledání odpovědi na tuto evaluační otázku se potvrdila všechna zvažovaná rizika (nízká motivace k pravidelnému hodnocení aktérů, citlivost hodnocení aktérů, se kterými je nutné úzce spolupracovat, neochota hodnocených k otevřenému rozhovoru). I tak se podařilo kontext do značné míry popsat, a to díky mapě aktérů a workshopu s ní spojeným (jak je popsáno v začátku této zprávy) a dotazníku pro realizátory projekty po jeho konci (jehož výsledky jsou popsány výše).

Mimo odkazu na odpovídající kapitoly zde stojí za doplnění zmínka o velmi vysoké komplexitě prostředí, ve kterém projekt fungoval. Obecným jevem ČR je roztržštění veřejné správy do velkého počtu samosprávných obcí. V rámci Prahy (jednoho města) nabývá toto dělení neobvykle velkého rozsahu na 22 částí s většími pravomocemi přenesené působnosti (a 57 městských částí celkem!). Pro srovnání Varšava s o 600 tis větší počet obyvatel se dělí jen na 18 samosprávných celků, téměř trojnásobně větší Berlín má takových samosprávných obvodů jen 12. Tento rozdrobený charakter Prahy přispíval k obtížnému kontextu projektu a jeho složitější prosazování v prostředí městských částí, jednotlivé MČ se mezi sebou značně liší kulturou úřadu i vnitřními procesy.

---

<sup>49</sup> <https://lepsicernak.cz/>

#### **EO 4: Je výsledný integrovaný systém vzešlý z projektu udržitelný po ukončení podpory?**

Udržitelnost projektu je z pohledu jeho realizátorů poměrně plasticky popsána v kapitole výše. Mimo to je nutné doplnit, že opatření projektu a celkový přístup k otázce sociálního vyloučení, sociálního bydlení a bezdomovectví jsou začleněna do dlouhodobých strategií a koncepcí MHMP<sup>50</sup>. Byly rovněž schváleny návazné projekty na rozvoj Kontaktních míst pro bydlení a Poradce pro nájemníky. Systemizovaná místa se ovšem přímo na MHMP na danou agendu nevytvořila. Problematická je také personální kontinuita v rámci MHMP. V podstatě všichni realizátoři projektu a „nositelé změny“ z MHMP odešli na vlastní žádost před nebo s koncem projektu i přesto, že někteří měli možnost dále v podstatě na stejné pozici pokračovat v projektu návazném. Je rovněž patrná tendence (popsaná v úvodu této zprávy) celý přístup k sociálnímu bydlení přehodnotit způsobem, který by k udržitelnosti projektového přístupu nepřispěl. Rovněž integrace v systému probíhala daleko více na lidské, než procesní nebo technologické úrovni. S odchodem nositelů projektu je tak jeho udržitelnost ve výrazném ohrožení.

Za pozitivum lze ale označit to, že se podařilo etablovat Městkou nájemní agenturu a Sociální nadační fond. Jsou to opatření, která fungují mimo strukturu úřadu MHMP, buďto zcela samostatně (SNF) nebo jako součást CSSP (MNA). Nejvíce ukotvená opatření, u kterých je největší personální kontinuita (konec projektu neměl na SNF ani MNA z hlediska personálního složení žádný vliv) a která mají zajištěné i mimoprojektové financování jsou tedy ta, která nebyla realizována v rámci kultury a procesů úřadu MHMP. To podporuje některé teze realizátorů o nesouladu vnitřní kultury úřadu a změny, kterou projekt nesl.

Celkově je tedy udržitelnost velmi dobrá na úrovni strategií, memorand a dalších obdobných schválených dokumentů. Stejně tak jsou schválené a realizované návazné projekty a pokračují opatření fungující mimo strukturu úřadu MHMP. Na úrovni personální kontinuity, pokračování v nastolené změně a také rovině praktického fungování přístupu k osobám v bytové nouzi je však udržitelnost projektu poměrně silně nejistá.

---

<sup>50</sup> Zde [https://www.praha.eu/file/3470837/Strategie\\_bezdomovectvi.pdf](https://www.praha.eu/file/3470837/Strategie_bezdomovectvi.pdf) a zde [https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/strategie\\_rozvoje\\_bydleni.pdf](https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/strategie_rozvoje_bydleni.pdf)

## Závěr

Kombinace rozkročenosti projektu, jeho obrovský záběr a snaha stihnout prosadit změnu „dokud je čas“ společně se zpožděním opatření, které bylo z velké míry dáno složitými procesy a postupy, vytvářela velké nároky nejen realizátory projektu, ale samozřejmě i na evaluaci. Přístup, pro který jsme se rozhodli, stavěl na podpoře jednotlivých projektových opatření a snaze přinášet dobře využitelné poznatky tak, aby na ně sama opatření mohla pružně reagovat. Zároveň jsme zaměřovali energii tam, kde jsme měli největší naději, že se vrátí a naše evaluační poznatky budou dobře využitelné a použitelné. To se do značné míry, byť ne vždy, dařilo. Dobrým příkladem je třeba vyhodnocování pravidel přidělování bytů, kdy došlo po jejich rozboru, ke kterému jsme přispěli, i k jejich úpravám. Dobrá byla i kooperace s Městskou nájemní agenturou. Naše poznatky z první vlny evaluace byly využity zejména k úpravě přístupu k majitelům. Také Sociální nadační fond naše poznatky používal k úpravám procesu přijímání žádosti i celkové reflexi a úpravám svého fungování. Do evaluační zprávy se třeba už nevešel popis našich evaluačních setkání se SNF, kde jsme probírali, jak by měl proces vypadat ještě před jeho spuštěním. Nebo vyhodnocování návrhu formulářů a otázek pro žadatele o příspěvek ze SNF tak, aby byl co uživatelsky nejpříjemnější. Naše dobrá kooperace se propsala i do výroční zprávy SNF, která do značné míry staví na naší společné práci. Poradce pro bydlení jsme pomáhali definovat na workshopu už před jeho spuštěním a měli jsme i vliv na podobu názvu, který původně zněl „referent na podporu nájemních vztahů“. I s Kontaktním místem pro bydlení jsme hledali, jak proměnit a posunout jejich služby tak, aby si dovedli najít svoje místo v komplexu vznikajících a fungujících podpor a procesů, byť tam se to ukázalo jako složitější.

Jak ale závěrem zhodnotit projekt jako celek? Určitě ukázal cestu ve vytváření úspěšných sociálních inovací na úrovni města, na kterých panuje poměrně široká shoda (MNA a SNF). Ukázal i, že jde změnit přístup k sociálnímu bydlení a začít okolo jádra, kterým jsou byty určené pro osoby ohrožené bytovou nouzí, vytvářet vrstvu podpůrných opatření. Stejně ověřil možnosti (ale i limity) spolupráce v rozdrobeném systému samosprávy Prahy.

Odhalil ale i obtížnost prosazování takto rozsáhlých změn uvnitř kultury rozsáhlé úřadu. Určitě si můžeme dovolit tvrdit, že projekt, tak jak byl napsán, dostatečně nezohlednil prostředí, do kterého měl být integrován a problémy, které se v něm dlouhodobě vyskytují. Velkou výzvou podobných projektů tak je najít cestu, jak změny a inovace tvořit a ukotvovat v prostředí úřadů tak, aby nepůsobili ohrožujícím dojmem a nevyvolávaly protitlak s cílem inovace brzdit.