



Spolufinancováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Hanušovice

Evaluační plán a závěrečná dopadová evaluace

listopad, 2025

Evaluaci realizoval: Zdenka Hilscher a kolektiv autorů Oddělení výzkumů a evaluace

Kontakt:

Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR

www.socialni-zaclenovani.cz

Text neprošel jazykovou korekturou. Při analýze a zpracování dat byl využit nástroj AI, chatGPT.^[OBJ]

Obsah

Seznam zkratk.....	4
Manažerské shrnutí.....	5
Úvod.....	6
OBEČNÁ ČÁST.....	7
Základní terminologie.....	7
Kontext projektu a podstatná změna.....	7
Základní údaje o obci.....	8
Evaluační plán.....	12
Předmět a metodologie evaluace.....	12
Předmět evaluace.....	12
Metodologie evaluace.....	12
Cíle evaluace, evaluační otázky.....	16
Evaluační otázky.....	16
Limity evaluace.....	17
HLAVNÍ ČÁST.....	18
Vývoj realizace komunitní práce v Hanušovicích.....	18
Zahájení projektu a vstup do lokality (2023).....	18
První etapa práce v lokalitě a akční plánování (2023–2024).....	18
Oslabení kontinuity a prohloubení realizačních limitů (2024).....	19
Nová etapa a závěrečná fáze realizace (2025).....	19
Hlavní zjištění.....	20
Efektivita a míra naplnění záměru.....	20
Výsledky intervence.....	21
Udržitelnost.....	22
Rizika.....	23
Závěrečné shrnutí a doporučení.....	25
Seznam tabulek.....	29
Seznam grafů.....	29
Seznam obrázků.....	29

Seznam zkratk

Agentura, ASZ	Odbor (Agentura) pro sociální začleňování MMR ČR
CS	Cílová skupina
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o provedení pracovní činnosti
ESF	Evropské strukturální fondy
HPP	Hlavní pracovní poměr
KA	Klíčová aktivita
KP	Komunitní práce
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MěÚ	Městský úřad
OPZ+	Operační program Zaměstnanost plus
SVL	Sociálně vyloučená lokalita

Manažerské shrnutí

Závěrečná evaluace vychází z interního průběžného šetření provedeného na konci roku 2024 a navazujícího závěrečného šetření realizovaného v posledních měsících projektového období (konec roku 2025), a přináší několik významných zjištění o průběhu realizace, a především o výsledcích intervence. Zjištěnými výsledky jsou:

(a) aktivizace části komunity v lokalitě Nádražní; (b) pragmatické zlepšení komunikace s institucionálními aktéry (město, NNO); (c) posílení důvěry v komunitního pracovníka a zvýšení srozumitelnosti komunitní práce mezi místními aktéry. Vzhledem k délce intervence a také charakteru obce nelze mluvit o systémové změně, ale spíše o realisticky dosažených, viditelných posunech, které mají význam pro další práci.

Celkové hodnocení intervence je smíšené. Projekt v Hanušovicích přinesl částečné naplnění původních ambicí pilotáže komunitní práce. Jeho průběh byl významně ovlivněn personální fluktuací, neobsazeností některých rolí, nízkými úvazky, omezenou zastupitelností, administrativními komplikacemi a proměnlivou intenzitou práce v lokalitě. Tyto okolnosti oslabovaly kontinuitu práce v území a významně přispěly k tomu, že výsledky intervence zůstaly omezené a nerovnoměrné v čase.

Projekt na uvedené komplikace reagoval podstatnou změnou, kde byla zohledněna míra čerpání/neobsazenost týmu a omezený rozsah dosažených výsledků projektu. V tomto smyslu se potvrdilo, že důvody, které vedly k podstatné změně projektu, současně velmi silně předznamenaly i omezený rozsah dosažených výsledků.

Současně však intervence nebyla bez výsledku. Ve druhé polovině roku 2025 se podařilo obnovit intenzivnější práci v lokalitě, částečně doplnit tým a navázat užší spolupráci s místní organizací Jekhetane. Komunitní práce se soustředila na konkrétní, pro obyvatele srozumitelná témata. Doloženými výsledky této etapy jsou aktivizace části obyvatel lokality Nádražní, zapojení komunity do úpravy veřejného prostoru, vznik pískoviště a místa k posezení, realizace několika kulturně-společenských akcí a pragmatičtější komunikace s některými institucionálními aktéry. Závěrečná fáze byla místními aktéry vnímána pozitivněji než předchozí období, zejména díky praktičtějšímu stylu práce a větší srozumitelnosti role komunitního pracovníka.

Celkově evaluace potvrzuje, že komunitní práce může i v náročném prostředí Hanušovic přinést konkrétní posuny, pokud je ukotvena v realistických cílech, opřena o stabilní tým a propojena s místními službami. **Udržitelnost těchto posunů je nyní nejvíce závislá na plynulém navázání projektu** organizace Jekhetane a na postupném budování prakticky zaměřené spolupráce s městem.

Zpráva je výstupem závěrečného evaluačního šetření, předkládá výsledky zhodnocení realizace komunitní práce (dále jen KP) v Hanušovicích v rámci projektu „*Podpora územního rozšíření a metodického rozvoje komunitní práce v území s koncentrací sociálního vyloučení*“ a to v časovém období od 1.3. 2023 do 30.9.2025. Realizace komunitní práce je předmětem druhé klíčové aktivity projektu, „*Implementace komunitní práce ve 2 obcích*“. Cílem aktivity bylo zavést komunitní práci jako legitimní způsob podpory sociálně vyloučených obyvatel a ověřit tak, zda komunitní práce jako metoda může ve ztížených podmínkách malé obce s vysokou koncentrací sociálního vyloučení vést k aktivizaci obyvatel a dílčím změnám v místě.

Úvod

Tato evaluační zpráva předkládá závěrečné zhodnocení realizace komunitní práce v Hanušovicích, která byla součástí projektu „Podpora územního rozšíření a metodického rozvoje komunitní práce v území s koncentrací sociálního vyloučení“. Předmětem hodnocení je průběh a dílčí výsledky realizace komunitní práce v lokalitě Hanušovice v období od 1. 3. 2023 do 30. 11. 2025.

Realizace komunitní práce byla předmětem druhé klíčové aktivity projektu, „*Implementace komunitní práce ve 2 obcích*“, jejímž cílem bylo zavést komunitní práci jako legitimní způsob podpory sociálně vyloučených obyvatel ve venkovských obcích se zvýšenou koncentrací sociálního vyloučení a nedostatečnou kapacitou pro podání vlastního projektu na komunitní práci do KPSV+.

Pro zhodnocení realizace KP byl zvolen typ sumativní a výsledkové evaluace. Zpráva zároveň vychází z interního průběžného evaluačního šetření, které poskytlo základ pro závěrečné zhodnocení. Výsledky evaluace mají sloužit jako zhodnocení reflektovaných výsledků intervence, sumace zkušeností z pilotního ověření implementace metody komunitní práce v daných podmínkách a následně jako metodický podklad pro realizátory komunitní práce v obdobných kontextech

Zpráva vznikla s cílem věcně zhodnotit, jak komunitní práce v Hanušovicích probíhala, jaké výsledky bylo možné v jejím průběhu doložit a jaké okolnosti její realizaci podporovaly nebo naopak omezovaly. Vychází z průběžné i závěrečné evaluační práce a opírá se o projektovou dokumentaci, rozhovory, pozorování a deskresearch analytických podkladů vztahující se k realizaci v lokalitě.

OBECNÁ ČÁST

Základní terminologie

Odbor (Agentura) pro sociální začleňování

Odbor pro sociální začleňování (Agentura) je od roku 2020 odborem Ministerstva pro místní rozvoj ČR a představuje ústřední nástroj státní správy pro oblast sociálního začleňování. Jejím úkolem je podporovat obce a města při řešení sociálního vyloučení a současně odborně koordinovat tuto problematiku na národní úrovni. V území poskytuje vybraným obcím a klíčovým partnerům expertní podporu, podílí se na plánování a realizaci integračních opatření a podporuje rovný přístup ke vzdělávání, bydlení, zaměstnání, zdravotní péči a dalším zdrojům. Zároveň sleduje vývoj sociálního vyloučení a na základě poznatků z praxe připravuje podněty pro tvorbu veřejných politik a legislativních opatření.

Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+

Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+ (KPSV 2021+ nebo KPSV+) je nástroj vládní politiky určený k podpoře vyšších a základních územně samosprávných celků vč. jejich sdružení (územní celky; ÚC) a jejich klíčových partnerů. Opírá se o mezíresortní spolupráci a strategie zaměřené na sociální začleňování s využitím prostředků národních či evropských fondů na podporu začleňování sociálně vyloučených obyvatel a prevenci vzniku sociálního vyloučení. KPSV 2021+ zajišťuje podporu plánování, řízení a realizace integračních a inkluzivních opatření v samostatné působnosti zapojených územních celků (především obcí), přičemž jedním z primárních nástrojů realizace těchto opatření je sociální práce. KPSV 2021+ navazuje na předchozí spolupráci v rámci koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám (KPSVL). Implementací KPSV 2021+ je pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj, odbor pro sociální začleňování, ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí, s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a s Úřadem vlády ČR.

Komunitní práce (KP)

Je odbornou metodou práce, kterou realizují vyškolení komunitní pracovníci, disponující znalostmi o postupech a metodách komunitní práce. V českém kontextu je komunitní práce řazena mezi metody sociální práce, která ovšem usiluje o zplnomocnění, aktivizaci a participaci celé komunity. Na rozdíl od individuálních zakázek běžných v poskytujících modelech sociální práce se zaměřuje na kolektivní témata (MSK, str. 7–9). Komunita se zapojuje do naplňování vlastních potřeb a její členové jsou tak zplnomocňováni k řešení společných problémů. Aktivizace a zplnomocňování členů komunity vede k tomu, že se komunita stává schopná naplňovat své potřeby vlastními silami (ASZ, 2021, s. 9).

Kontext projektu a podstatná změna

Projekt „Podpora územního rozšíření a metodického rozvoje komunitní práce v území s koncentrací sociálního vyloučení“, realizovaný v letech 2023 až 2025, byl zaměřen na podporu obcí, měst a mikroregionů při zavádění, hodnocení a rozvoji metody komunitní práce. Vedle přímé práce v lokalitách zahrnoval také metodickou podporu, vzdělávání a evaluační a výzkumné aktivity. Hanušovice byly jednou ze dvou obcí zapojených do klíčové aktivity č. 2 zaměřené na implementaci komunitní práce v území. V tomto smyslu byly současně místem

konkrétní intervence i pilotním prostředím, v němž se ověřovalo, za jakých podmínek lze komunitní práci v obci se zvýšenou koncentrací sociálního vyloučení reálně rozvíjet. Prostřednictvím realizovaného projektu měl projekt přispět k etablování a rozšíření komunitní práce. Cílová skupina projektu je několika úroňová, primární CS evaluované KA2 jsou nicméně osoby ohrožené sociálním vyloučením.

Projekt sestává z těchto klíčových aktivit:

KA 1: Metodická podpora a poradenství k zavádění a metodickému rozvoji komunitní práce v SVL

KA 2: Implementace komunitní práce ve 2 obcích

KA 3: Vzdělávání odborné veřejnosti a klíčových partnerů v komunitní práci v obcích se SVL

KA 4: Výzkumy a evaluace komunitní práce v obcích se SVL

Plánované složení realizačního týmu: bylo ve výši v přepočtu na HPP – 7 úvazků,

- Vedoucí metodik Metodických center KA1 a odborný garant projektu (1 HPP)
- 2x metodici komunitní práce KA1 (2 HPP)
- 2x komunitní (peer) asistenti KA2 (2 DPČ)
- 2x komunitní pracovníci KA2 (2 DPČ)
- 2x expert komunitní práce KA2 (2 x 0,25 HPP)
- 2x výzkumníci a evaluátoři KA4 (2x0,5 HPP)
- věcný gestor (0,5 HPP)

V závěrečné fázi projektu došlo k podstatné změně, která byla odůvodněna především fluktuací týmu, neobsazeností realizačního týmu a jeho dlouhodobým podstavem. Tyto okolnosti přitom neovlivnily pouze formální plnění projektu, ale zásadně se promítly i do samotné realizace komunitní práce v Hanušovicích: oslabovaly kontinuitu práce v území, komplikovaly naplňování plánovaných aktivit a snižovaly možnost dosahovat výsledků v původně předpokládaném rozsahu. Současně však v roce 2025 došlo k obnovení intenzivnější práce v lokalitě, k užší spolupráci s organizací Jekhetane a k realizaci konkrétních aktivit v komunitě.

Základní údaje o obci

Podkapitola, uvádějící několik základních údajů o obci pro vytvoření plastičtějšího obrazu kontextu evaluované intervence, je aktualizovaným výtahem ze Vstupní analýzy obce Hanušovice, která vznikla v souvislosti se zahájením realizace KA2.

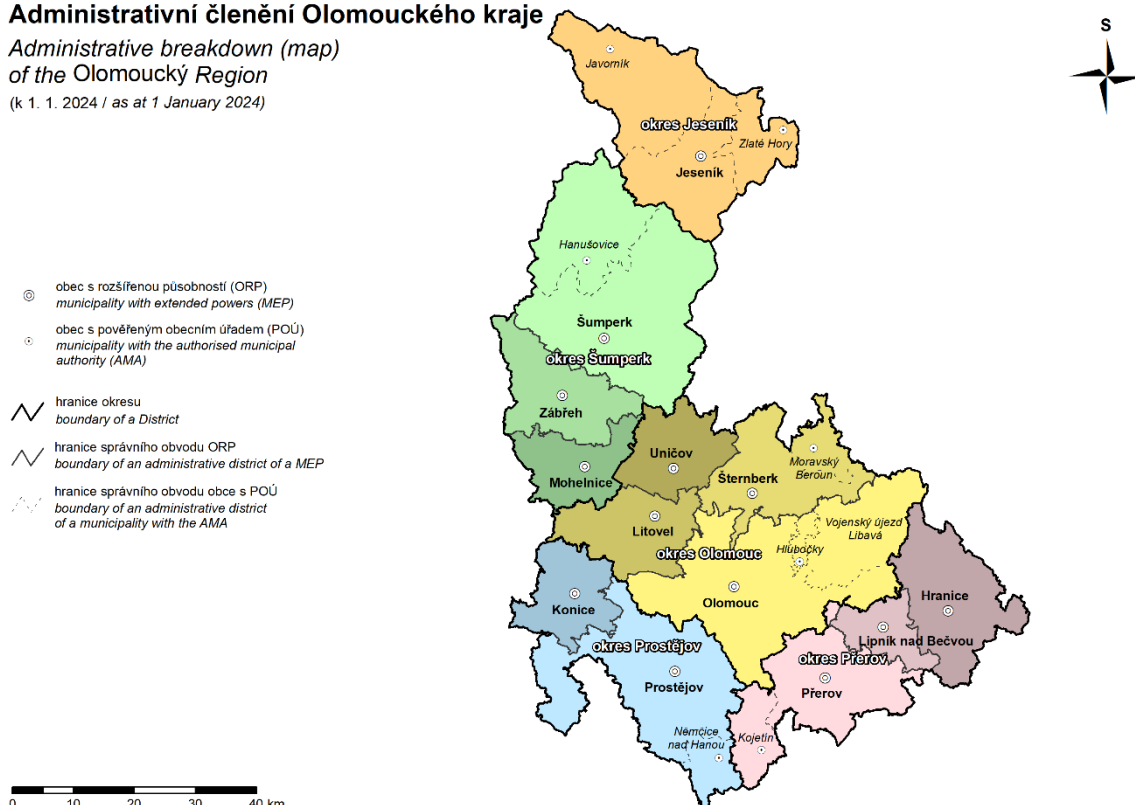
Hanušovice se nacházejí v podhůří Jeseníků, v severozápadní části Olomouckého kraje přibližně 17 kilometrů od Šumperka. Jsou správním centrem – obcí s pověřeným obecním úřadem II. typu (POÚ) a administrativně spadají pod ORP a okres Šumperk. K 1.1.2023 činil počet zdejších obyvatel 2952 osob (ČSÚ, nedatováno).

Obrázek 1 Umístění Hanušovic v Olomouckém kraji

Administrativní členění Olomouckého kraje

Administrative breakdown (map)
of the Olomoucký Region

(k 1. 1. 2024 / as at 1 January 2024)



Zdroj: Český statistický úřad

Hanušovice mají s ohledem na svou velikost poměrně rozvětvenou síť služeb a občanského vybavení. Nachází se zde řada prodejen, včetně supermarketu, zdravotnické středisko, turistické informační centrum, několik restaurací či provozoven s občerstvením, čerpací stanice atd. Pobočky zde mají také poskytovatelé sociální služeb a sídlí zde místní akční skupina (více viz tabulka 1). Mezi největší zaměstnavatele v obci patří firmy Pivovar Holba, a.s. nebo KOSTKA - kolobka, s.r.o.

Tabulka 1 Poskytovatelé sociálních služeb a dalších integračních či inkluzivních aktivit v Hanušovicích

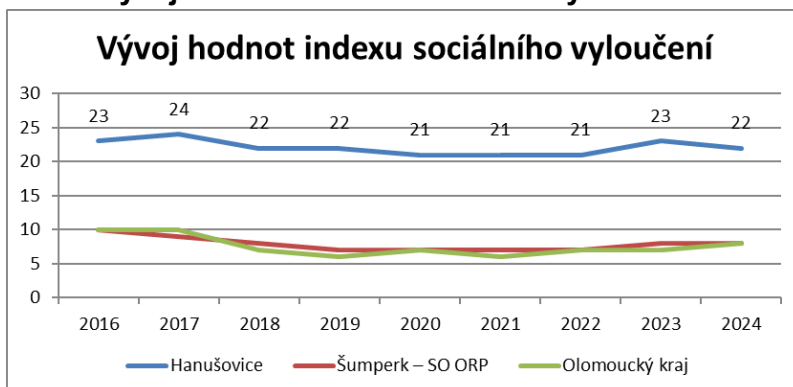
Název instituce	Služby poskytované k září 2025
Městská policie Hanušovice	<ul style="list-style-type: none"> • 1 strážník • 3 asistenti prevence kriminality
Policie České republiky - Obvodní oddělení Hanušovice	<ul style="list-style-type: none"> • specialista pro práci PČR s minoritami v SVL
Základní a mateřská škola Hanušovice	<ul style="list-style-type: none"> • provozování speciální třídy na ZŠ a MŠ • školní speciální pedagog
Městský úřad Hanušovice	<ul style="list-style-type: none"> • dvě sociální pracovnice • dvě terénní pracovnice

Úřad práce – Kontaktní pracoviště Hanušovice	
MAS Horní Pomoraví	<ul style="list-style-type: none"> • projekt Hanušovice společné • dluhová poradna • Integrovaný projekt OPZ+ MAS Horní Pomoraví I. (podpora distribuce Potravinové pomoci, Senior taxi, Podpora pečujících osob, Mezioborový terénní tým, H-point)
Společně Jekhetane	<ul style="list-style-type: none"> • centrum neformálního předškolního vzdělávání • odborné sociální poradenství (terénně i ambulantně), terénní programy, služba SAS • potravinová pomoc
Podané ruce	<ul style="list-style-type: none"> • terénní programy • nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (terénně i ambulantně) • potravinová pomoc
Agentura pro sociální začleňování	<ul style="list-style-type: none"> • komunitní práce
Charita Šumperk	<ul style="list-style-type: none"> • osobní asistence • pečovatelská služba

Hodnota indexu sociálního vyloučení za rok 2024 činila v Hanušovicích 22 bodů¹, přičemž se jednalo o jednu z nejvyšších hodnot v rámci celé ČR. Pro srovnání v ORP - hodnota indexu činila ve stejném roce 13 bodů v okresním městě Šumperk. Od roku 2017 hodnota indexu v Hanušovicích poklesla o 2 body z 24 bodů na současných 22. Při regionálním i celostátním srovnání se ukazuje, že **co do hodnoty indexu se Hanušovice řadí mezi 1 % obcí nejvíce zasažených sociálním vyloučením v rámci České republiky a jsou dlouhodobě vůbec nejvíce zasaženou obcí Olomouckého kraje.**

Níže uvádíme tři grafy - první zachycuje vývoj hodnot indexu v poslední dekádě, další dva přináší data ze dvou klíčových domén, tj. zadluženost a nezaměstnanost. Grafy zároveň vizualizují srovnání v kontextu regionu a celého kraje.

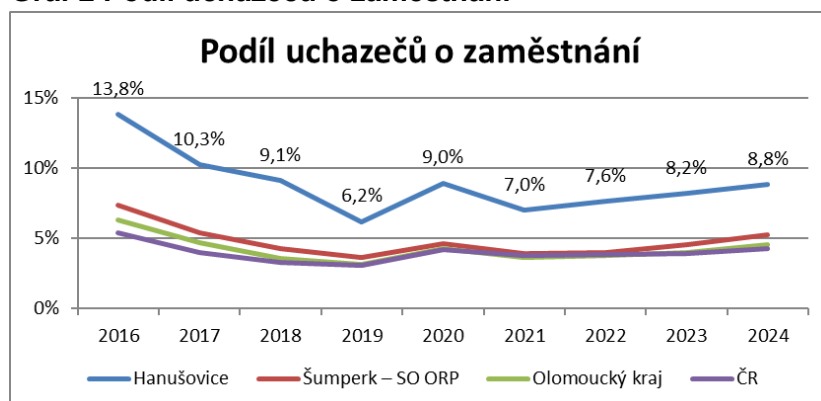
Graf 1 Vývoj hodnot indexu sociálního vyloučení



¹ Více viz [Index sociálního vyloučení – Agentura pro sociální začleňování](#)

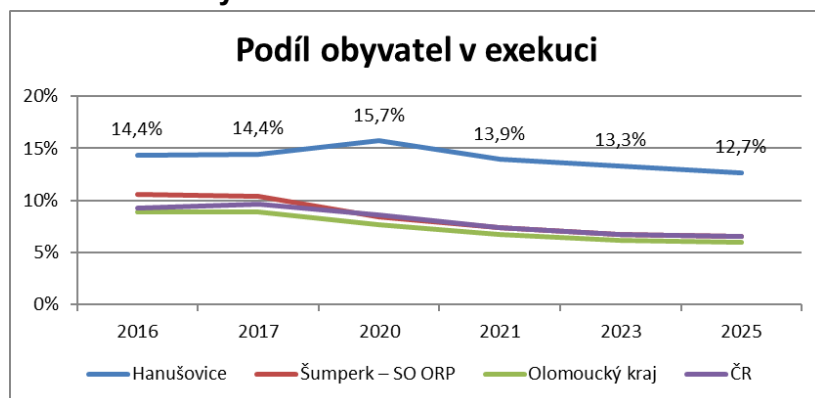
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Podíl uchazečů o zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Podíl obyvatel v exekuci



Zdroj: Vlastní zpracování

Obec Hanušovice disponuje vlastním bytovým fondem, který čítá cca 90 bytů, což představuje zhruba 6 % z celkového počtu bytů ve městě. V současnosti ve městě probíhá výstavba, která významně rozšíří obecní bytový fond. Ve městě je několik soukromých majitelů bytových jednotek, rozmístěných po celém území města a pronajímaným osobám znevýhodněným na trhu s bydlením. Pronájmy některých bytů jsou spojovány s fenoménem bytové lichvy, kdy výše nájmu neodpovídá kvalitě bydlení.

V současnosti lze za lokality se znaky sociálního vyloučení² ve městě Hanušovice považovat dvě místa - bytový dům v ul. Nádražní (dále také jako lokalita Nádražní) a sídliště Na Holbě. Sociální pracovníce MěÚ koncentraci sociálního vyloučení sledává v několika dalších samostatných domech buď přímo ve městě nebo v místních částech Hanušovic.

² Jde o místa, kde se významněji koncentrují osoby ohrožené sociálním vyloučením, případně o místa, která jsou některými ze systémových aktérů vnímána jako riziko s ohledem na bezpečnost či občanské soužití (nejčastěji se jedná o kombinaci obou zmíněných ukazatelů).

Evaluační plán

Předmět a metodologie evaluace

Předmět evaluace

Předmětem evaluace je implementace metody komunitní práce v obci Hanušovice, která je prováděna pracovníky projektu „Podpora územního rozšíření a metodického rozvoje komunitní práce v území s koncentrací sociálního vyloučení“ a to v časovém období od 1.3. 2023 do 31.12.2025 (přičemž evaluace zachycuje období do 30.11. 2025).

Realizace komunitní práce je předmětem druhé klíčové aktivity projektu, „Implementace komunitní práce ve 2 obcích“, jejímž cílem je zavést komunitní práci jako legitimní způsob podpory sociálně vyloučených obyvatel ve venkovských obcích se zvýšenou koncentrací sociálního vyloučení a nedostatečnou kapacitou pro podání vlastního projektu na komunitní práci do KPSV+.

KA2 měla být personálně zajišťována jedním komunitním pracovníkem či pracovnící (DPČ) a jedním expertem či expertkou komunitní práce v SVL (0,25 HPP), později častěji nazývaný jako garant³. Projektem plánována byla také pozice komunitní (peer) asistentky či asistenta (DPČ). Pro realizaci KA2 byly zvoleny obce Ralsko a Hanušovice.

Metodologie evaluace

Pro závěrečnou evaluaci realizace komunitní práce v Hanušovicích byl využit neexperimentální evaluační design, který kombinuje prvky procesní, výsledkové a sumativní evaluace. Zpráva je vystavěna na propojení dvou na sebe navazujících evaluačních rovin: průběžné evaluace realizace komunitní práce v Hanušovicích a závěrečného evaluačního šetření realizovaného v poslední fázi projektu. Toto uspořádání umožňuje zachytit nejen dílčí výsledky intervence v jejím závěru, ale i její průběh v čase, proměny podmínek realizace a faktory, které ovlivňovaly úspěšnost komunitní práce v jednotlivých etapách.

Průběžná evaluace měla převážně procesní charakter s prvky výsledkové evaluace. Zaměřovala se na průběh implementace komunitní práce, identifikaci faktorů, které realizaci podporovaly nebo naopak oslabovaly, a na formulaci průběžných doporučení pro další postup. Závěrečná evaluace je oproti tomu více výsledková a sumativní: soustředí se na to, jaké výsledky bylo možné v Hanušovicích doložit v závěrečné fázi projektu, jaké byly limity realizace a jaké závěry a doporučení z této zkušenosti vyplývají. Průběžná a závěrečná evaluace tedy nejsou totožné, ale vzájemně se doplňují: první poskytuje procesní porozumění vývoji projektu, druhá závěrečnou syntézu a zhodnocení dosažených efektů.

Z metodologického hlediska je důležité zdůraznit, že závěrečná evaluace Hanušovic nestojí na čistě nové jednorázové datové bázi, ale významně navazuje na interní průběžné šetření z předchozí fáze projektu. Závěrečné šetření tedy neplnilo funkci kompletního znovu-zmapování všech aktérských perspektiv, ale mělo především ověřit a aktualizovat zjištění v závěrečné fázi realizace, zejména s ohledem na novou etapu práce v roce 2025 a na změny, které nastaly po nástupu nového komunitního pracovníka a po intenzivnější spolupráci s organizací

³ Role odborného garanta komunitní práce byla v projektu pojmenována jako expert z praktického důvodu, aby nebyla zaměňována s pozicí odborného garanta projektu.

Jekhetane. Tato logika zároveň vysvětluje, proč se datová základna a struktura respondentů liší od evaluace v Ralsku. Rozdíl tedy neplyne z metodické nekonzistence, ale z odlišného průběhu intervence, odlišné datové situace a odlišného účelu závěrečného šetření v Hanušovicích.

Charakter evaluace

Provedená evaluace je interní⁴. Desk research, terénní šetření, analýza dat i jejich interpretace byly prováděny evaluátorkou, která byla součástí realizačního týmu projektu. Evaluace neprobíhala pouze v posledních měsících intervence, kdy byly realizovány závěrečné rozhovory, ale částečně po celou dobu trvání intervence, zejména prostřednictvím zúčastněného a nezúčastněného pozorování. Evaluátorka se účastnila porad, strategických plánování i supervizí. Tento charakter evaluace přináší výhodu hlubší znalosti lokálního kontextu a vývoje intervence, současně ale představuje limit z hlediska nezávislosti a interpretační distance.

Metody sběru dat

V rámci evaluace byly využity tyto hlavní metody:

- desk research / analýza dokumentů,
- řízené polostrukturované rozhovory,
- individuální a skupinové rozhovory s obyvateli lokality,
- zúčastněné a nezúčastněné pozorování.

Zdroje dat

Desk research zahrnoval projektovou, analytickou, plánovací a evaluační dokumentaci vztahující se k realizaci komunitní práce v Hanušovicích. Mezi hlavní využitě zdroje patřily zejména:

- projektová dokumentace a relevantní přílohy projektu,
- vstupní analýza Hanušovice,
- sociální mapa / analýza lokality Hanušovice,
- evidence práce: zápisy z projektových porad, terénní deníky a akční plány,
- interní průběžná evaluace realizace komunitní práce v Hanušovicích,
- monitorovací a realizační dokumenty projektu ke klíčovým aktivitám KA02 a KA04.

Mezi klíčové zdroje dokumentové analýzy byly zahrnuty také tyto podklady:

⁴ Interní evaluace KA2 v Hanušovicích bude částečně doplněna externí evaluací, která však zhodnocuje celý projekt komplexně.

- Souhrnný akční plán v Hanušovicích za období srpen 2023 až prosinec 2024, který dokumentuje první etapu akčního plánování, mapování, síťování a tematické okruhy komunitní práce,
- Souhrnný akční plán v Hanušovicích za období červen až listopad 2025, který zachycuje závěrečnou fázi akčního plánování, priority komunity a přípravu konkrétních aktivit v roce 2025,
- Analýza lokality a potřeb komunity v Hanušovicích z prosince 2023, využitá zejména pro popis makro-, mezzo- a mikrokontextu lokality a pro rekonstrukci počáteční fáze mapování komunity,
- Analýza lokality Hanušovice z listopadu 2025, využitá pro aktualizaci sociodemografického a institucionálního kontextu, pro popis potřeb komunity v závěrečné fázi projektu a pro formulaci závěrečných interpretací a doporučení.

Tyto dokumenty nejsou využity pouze jako doplňkové přílohy, ale jako plnohodnotné analytické zdroje. Slouží k triangulaci zjištění z rozhovorů a pozorování, k přesnějšímu zachycení proměn témat komunitní práce v čase a k doplnění kontextových i realizačních informací, které nebylo možné čerpat pouze ze závěrečného evaluačního šetření.

Respondenti a rozsah závěrečného šetření

Hlavní kvalitativní šetření závěrečné evaluace probíhalo v srpnu a září 2025. V jeho rámci bylo realizováno pět polostrukturovaných individuálních rozhovorů s institucionálními aktéry v délce mezi 30 a 90 minutami. Osloveni byli všichni institucionální aktéři, kteří byli zainteresováni do komunitní práce v posledním roce realizace nebo ji v této fázi bezprostředně ovlivňovali. Jednalo se o tyto respondenty:

Realizační tým:

- odborný garant projektu a metodik komunitní práce,
- komunitní pracovník.

Lokální respondenti:

- sociální pracovnice OÚ Hanušovice,
- sociální pracovník organizace Jekhetane,
- sociální pracovnice MAS Horní Pomoraví,
- zástupce vedení obce.

Perspektiva obce byla v návaznosti na průběžné šetření zahrnuta prostřednictvím cílené validační komunikace, nikoli formou samostatného hloubkového rozhovoru. V rámci závěrečného šetření byl zástupce vedení obce osloven telefonicky, přičemž tento kontakt byl využit primárně k ověření klíčového zjištění evaluace, konkrétně že závěrečná fáze komunitní práce byla ze strany vedení obce vnímána pozitivněji než předchozí období. Zvolený postup odpovídá charakteru závěrečného šetření, které bylo zaměřeno na validaci již identifikovaných zjištění. Perspektiva obce tak byla do evaluace zahrnuta v rozsahu odpovídajícím tomuto účelu, s vědomím omezení vyplývajících z využití formy sběru dat.

Zástupce vedení obce byl v závěrečném šetření osloven pouze telefonicky. Telefonický kontakt sloužil především k validaci hlavního zjištění evaluace, tedy že závěrečná fáze komunitní práce v obci byla ze strany radnice vnímána pozitivněji než předchozí období. Perspektiva obce tak nebyla zcela opomenuta, ale byla zachycena úspornější, validační formou odpovídající logice závěrečného šetření.

Vedle těchto rozhovorů byly realizovány také individuální a skupinové rozhovory s obyvateli lokality, pro které byly připraveny tematické okruhy namísto plně strukturovaného scénáře. Délka těchto rozhovorů se pohybovala mezi 5 a 20 minutami a tímto způsobem bylo osloveno celkem osm osob. Z důvodu anonymizace a s ohledem na nízký počet respondentů nejsou v textu uváděny přímé citace, aby nebylo možné konkrétní osoby snadno identifikovat.

Logika celkového metodologického přístupu

Závěrečná evaluace tedy nesměřuje k tomu, aby znovu v plné šíři rekonstruovala všechny perspektivy a všechny fáze projektu odděleně. Jejím cílem bylo propojit průběžné procesní poznání s výsledkovou syntézou závěrečné etapy. Průběžná evaluace, analytické a plánovací dokumenty i závěrečné rozhovory společně vytvářejí datovou základnu, která umožňuje sledovat nejen to, co se v Hanušovicích podařilo nebo nepodařilo, ale také proč k tomu došlo a jak se do průběhu intervence promítly projektové, realizační a lokální limity.

Veškeré evaluační postupy se řídí kodexem ČES.

Cíle evaluace, evaluační otázky

Cílem této evaluace bylo zhodnotit úspěšnost projektu ve vztahu k nastavení projektu a vytyčených cílů, a také zjistit, jaké faktory úspěšnost projektu ovlivnily, zda se naplnila předpokládaná rizika a zároveň objevila-li se jiná.

Hlavním cílem evaluace a také výzkumnou otázkou je tedy „**Jaké efekty přinesla implementace metody KP v Hanušovicích a jaké faktory ovlivnily úspěšnost intervence?**“ Dílčí cíle evaluace a otázky, definované na základě zvolených evaluačních principů⁵, byly následující:

- zjistit, zda realizované aktivity vedly k naplánovaným cílům projektu (efektivita);
- zjistit, zda intervence přinesla nějaké konkrétní efekty (výsledky);
- zjistit, zda jsou zjištěné výsledky udržitelné (udržitelnost);
- zjistit, zda se vyskytly předem definované nebo jiné problémy v realizaci projektu.

Evaluační otázky

Byly zodpovězeny základní evaluační otázky, příp. doplňující podotázky tam, kde byly k zodpovězení základních evaluačních otázek nezbytné.

A: Efektivita

- Byly aktivity realizovány dle původních plánů?
- Co na změny v původním nastavení mělo vliv? Jaké se objevily překážky v realizaci?
- Vedly aktivity KA2 k předpokládaným výsledkům?
- Co v dosažení výsledků bránilo nebo naopak pomáhalo?
- Přinesly aktivity KA2 nějaké jiné neočekávané výsledky?
- Jak intervenci celkově hodnotí projektový tým, jak institucionální aktéři a jak CS?

B: Výsledky

- Jaké konkrétní efekty intervence byly evaluací zjištěny?
- Byly zjištěny nějaké negativní efekty?

C: Udržitelnost

- Jsou zjištěné výsledky udržitelné?
- Jaká konkrétní opatření v tomto byla zrealizována?

D: Rizika

- Naplnila se definovaná rizika projektu?
- Objevila se jiná rizika?

⁵ Evaluační principy či kritéria představují jasně určená (relevantní, obhajitelná), vymezená (před evaluací) a konzistentní hlediska hodnocení intervence. Kritéria jsou vázána na evaluační problém a na nejdůležitější evaluační otázky. Evaluační kritéria vycházejí z klasických kritérií OECD DAC 2019 s přihlédnutím ke specifickým hodnocených intervencí.

Limity evaluace

Následující limity je třeba chápat jako rámec pro interpretaci zjištění této zprávy. Evaluace hodnotí intervenci, která probíhala v proměnlivých a omezených podmínkách, a tomu odpovídá i povaha závěrů, které bylo možné na základě dostupných dat formulovat:

Tato evaluace je **interní**, což je její základní metodologický limit. Evaluátorka byla součástí realizačního týmu, účastnila se průběžných porad, reflexí. To přináší výhodu hlubší znalosti lokálního kontextu a vývoje projektu v čase, současně však zvyšuje riziko menší interpretační distance a obtížnějšího formulování kritických závěrů vůči vlastnímu projektu.

Druhým významným limitem je **samotný průběh realizace komunitní práce v Hanušovicích**. Intervence nebyla po celé sledované období stabilní ani kontinuální. Byla opakovaně oslabována personální fluktuací, kapacitními limity, administrativními průtahy a proměnlivou intenzitou práce v lokalitě. Evaluace proto nehodnotí souvisle rozvíjený proces, ale intervenci, která byla v čase přerušovaná a jejíž závěrečná fáze byla v řadě ohledů kvalitativně odlišná od předchozích etap. Z toho plyne, že pozitivní výsledky závěrečné fáze nelze bez dalšího vztahovat na celé období realizace.

Třetím limitem je **rozsah a struktura závěrečného šetření**. Závěrečná evaluace nestála na zcela nové datové bázi, ale navazovala na průběžné šetření a měla převážně validační a syntetizující charakter. Osloveni byli všichni institucionální aktéři, kteří byli do komunitní práce relevantně zapojeni v posledním roce realizace. Struktura respondentů se proto liší od Ralska a není s ní mechanicky srovnatelná. Perspektiva vedení obce byla do šetření zahrnuta pouze telefonickou validací; z ní vyplynulo, že plný strukturovaný rozhovor by nepřinesl nový typ informace a pro potřeby závěrečného šetření nebyl aktuálně relevantní. Telefonická komunikace tak sloužila zejména k ověření hlavního zjištění, že závěrečná fáze komunitní práce byla radnicí vnímána pozitivněji než předchozí období.

Čtvrtým limitem je **krátký časový horizont pro posouzení výsledků a jejich udržitelnosti**. Významnější dílčí posuny byly identifikovány především v závěrečné fázi roku 2025, tedy krátce před ukončením projektu. Evaluace proto může poměrně dobře zachytit vznik některých změn a procesů, ale jen omezeně může posoudit jejich stabilitu po skončení financování. Tento limit se týká zejména hodnocení udržitelnosti a dlouhodobého dopadu intervence.

Pátým limitem je skutečnost, že **část závěrečných aktivit a dokumentových výstupů byla finalizována až v posledních měsících projektu**. Evaluace s nimi pracuje jako s relevantním kontextem závěrečné fáze realizace, nicméně u některých z nich nebylo možné v plném rozsahu ověřit jejich efekt přímo v rámci závěrečného šetření.

HLAVNÍ ČÁST

Vývoj realizace komunitní práce v Hanušovicích

Realizace komunitní práce v Hanušovicích probíhala v letech 2023 až 2025 a její průběh nebyl lineární ani stabilní. V jednotlivých etapách se výrazně proměňovala intenzita práce v lokalitě, personální zajištění i charakter spolupráce s místními aktéry. Pro porozumění závěrům evaluace je proto důležité stručně zachytit, jak se intervence v čase vyvíjela, jaká témata byla v jednotlivých obdobích otevírána a jak se do realizace promítaly projektové, realizační i lokální limity.

Zahájení projektu a vstup do lokality (2023)

Komunitní práce v Hanušovicích byla od počátku zaměřena především na lokalitu Nádražní, tedy bytový dům s vysokou koncentrací sociálního vyloučení, špatnými podmínkami bydlení a převahou romských domácností. Výběr lokality vycházel z předchozí analýzy Agentury a z konzultací uvnitř projektu; současně šlo o prostředí, které bylo od počátku vnímáno jako náročné z hlediska důvěry, vztahů s institucemi i technického a majetkového uspořádání bydlení. Počáteční fáze realizace byla spojena s mapováním makro-, mezzo- a mikrokontextu, s prvními kontakty s obyvateli lokality a s hledáním témat, která by mohla být pro komunitní práci nosná. Už tato etapa ukázala, že vedle sociálních problémů lokality bude důležitým tématem také vztah s obcí, síťování lokálních aktérů a hledání budoucího nositele návazné práce.

Současně se však velmi brzy projeví první slabiny samotné realizace. Původně obsazené pozice komunitního pracovníka a garanta nebyly stabilní a jejich rychlé personální změny oslabily start intervence, zpomalily mapování i budování důvěry v lokalitě. Už v této fázi se tak ukázalo, že projekt vstupuje do Hanušovic s křehkým personálním a organizačním zázemím. To se následně promítlo i do toho, že komunitní práce nebyla od počátku vnímána jako dostatečně stabilní a předvídatelná aktivita.

První etapa práce v lokalitě a akční plánování (2023–2024)

Od léta 2023 se podařilo činnost částečně stabilizovat nástupem nové komunitní pracovnice a rozvinout první systematictější práci v lokalitě. V této etapě probíhalo podrobnější mapování potřeb komunity, rozhovory s obyvateli, první komunitní aktivity a postupné akční plánování. Z dokumentů k akčnímu plánování i z analýzy lokality vyplývá, že mezi hlavní témata této fáze patřily technický stav domu a jeho okolí, otázky soukromí a bezpečí spojené s kamerami ve společných prostorách, společný úklid lokality, potřeba drobných komunitních akcí a hledání způsobů, jak obyvatele více zapojit do společného jednání o problémech domu a okolí. Současně probíhalo síťování s městem, MAS Horní Pomoraví, Jekhetane a dalšími aktéry.

Tato etapa ukázala, že v komunitě existují určité vztahové a motivační zdroje, na které bylo možné navazovat. Z mapování i akčních plánů bylo patrné, že v lokalitě působí několik aktivních osob a že alespoň část obyvatel měla zájem o zlepšení prostředí, ve kterém žije. Zároveň se ale ukazovalo, že práce s komunitou naráží na výrazné limity: na nestabilitu realizačního týmu, nízké úvazky, omezenou metodickou oporu, komplikované vztahy uvnitř lokality i na složitou komunikaci s některými institucionálními aktéry. Průběžná evaluace tuto fázi zachytila jako období, v němž se vedle relevance samotné metody stále výrazněji ukazovaly i limity projektového designu a personálního modelu.

Oslabení kontinuity a prohloubení realizačních limitů (2024)

V průběhu roku 2024 se stále zřetelněji ukazovalo, že nastavení projektu neumožňuje udržet komunitní práci v lokalitě v potřebné intenzitě a kontinuitě. Kombinace nízkých úvazků, nedařilo se obsadit na původně plánované výše úvazků, dojíždění, omezené zastupitelnosti, ne zcela stabilního metodického vedení a administrativních komplikací vedla k přetížení pracovníků a k oslabování činnosti v území. V této době se zároveň ukázalo, že část témat identifikovaných v komunitě je obtížně řešitelná bez širší institucionální spolupráce, zejména v oblasti bydlení a vztahu k vlastníkům bytových jednotek. Přerušovanost práce se promítala i do důvěry komunity a do celkové čitelnosti projektu v lokalitě.

Přestože v roce 2024 pokračovalo akční plánování a byly rozpracovány konkrétní tematické okruhy, například společný úklid, kamery v domě nebo drobné komunitní akce, celkový obraz této etapy je spíše obrazem omezené a jen částečně stabilizované intervence. Průběžná evaluace i pracovní podklady z této fáze ukazují, že vedle náročnosti lokality hrály významnou roli i vnitřní faktory projektu: zejména nedostatečný kapacitní model, kombinace pilotního ověřování s přímou prací nad rámec možností malého týmu a slabší průběžná metodická opora z důvodu fluktuace.

Nová etapa a závěrečná fáze realizace (2025)

K výraznější proměně došlo až v roce 2025. V této etapě se podařilo obnovit intenzivnější práci v lokalitě, navázat užší spolupráci s organizací Jekhetane a zapojit nového komunitního pracovníka. Zároveň vznikly nové analytické podklady, zejména aktualizovaná analýza lokality a souhrnný akční plán pro období červen až listopad 2025. Z těchto dokumentů je patrné, že závěrečná fáze byla více soustředěna na omezený počet konkrétních, pro obyvatele srozumitelných témat: úpravu okolí domu, zlepšení prostoru pro děti, kulturně-společenské akce a dílčí přípravu práce na tématu kvality bydlení a vztahu s majiteli bytů.

Těžiště práce se v této fázi přesunulo k praktičtějším a viditelnějším aktivitám. Ve spolupráci s obyvateli, městem a organizací Jekhetane se podařilo připravit a realizovat úpravu veřejného prostoru v okolí bytového domu, zejména pískoviště a místo k posezení, a současně rozvinout několik kulturně-společenských akcí.

Sběr dat v rámci evaluačního šetření probíhal v měsících srpnu a září v souladu s evaluačním plánem. Pro úplné dokreslení praxe KP v Hanušovicích nicméně v bodech uvádíme veškeré aktivity, které v této fázi realizace, tedy v roce 2025, proběhly či právě probíhaly a jejich dokončení bylo naplánováno s koncem projektu (výčet je aktuální k datu finalizace evaluační zprávy - 30.11. 2025):

- *Analýza komunity* – listopad
- *Akční plán* - listopad – prosinec
- Komunitní akce "*Den hudby a zábavy*" - srpen
- Komunitní akce "*Budujeme spolu: pískoviště a místo k odpočinku*" - září/říjen
- Komunitní akce "*Setkání chutí: romská a česká kuchyně*" - říjen
- Komunitní akce "*Komunitní Halloweenké setkání*" - listopad
- Komunitní akce "*Život za displejem - společně o online světě*" - listopad
- Komunitní akce "*Předvánoční čas pro všechny v Hanušovicích*" - prosinec

- *Jednání s obcí* - spolupráce s obcemi (zejm. ORP) a jejich sociálními pracovníky: realizaci občanských práv a zplnomocnění klientů, síťování služeb na klienta apod. - říjen
- *Vyhodnocování KP* - za účasti zástupců komunity, vedoucích pracovníků spolupracujících organizací, pracovníků obce, zastupitelů a dalších místních aktérů - listopad

Z analytických podkladů a akčního plánu 2025 vyplývá, že právě tato závěrečná etapa byla komunitou i některými institucionálními aktéry vnímána pozitivněji než předchozí období. Současně se ale potvrzuje, že šlo o fázi časově krátkou, intenzivní a výrazně závislou na konkrétní osobnosti komunitního pracovníka ASZ a na spolupráci s místním partnerem.

Popsaný vývoj ukazuje, že komunitní práce v Hanušovicích byla po většinu sledovaného období ovlivněna kombinací lokálních i projektových omezení, přičemž výraznější dílčí posuny se podařilo doložit až v závěrečné fázi roku 2025. Na tuto vývojovou linku navazuje následující část, která se zaměřuje na hlavní evaluační zjištění.

Hlavní zjištění

Tato část přináší analytické vyhodnocení realizace komunitní práce v Hanušovicích na základě dostupných dat z rozhovorů, projektové dokumentace, průběžné evaluace, akčních plánů, analytických dokumentů a závěrečného šetření. Zjištění jsou interpretována s vědomím, že hodnocená intervence probíhala v proměnlivých a omezených podmínkách a že její závěrečná fáze navazovala na průběh, který byl v předchozích obdobích opakovaně oslabován personální nestabilitou, kapacitními limity a přerušovaností práce. Právě proto se následující hodnocení nesoustředí pouze na to, co bylo na konci projektu viditelné, ale i na to, v jakých podmínkách těchto dílčích výsledků bylo dosaženo a jaké meze jejich interpretace z toho vyplývají.

Efektivita a míra naplnění záměru

Z hlediska efektivity nelze realizaci komunitní práce v Hanušovicích hodnotit jako naplnění původního záměru v předpokládaném rozsahu. Podařilo se dosáhnout pouze části očekávaných výsledků, a to především až v závěrečné fázi projektu. Po většinu sledovaného období byla intervence oslabována nejen náročností lokality, ale i interním nastavením projektu.

Mezi hlavní příčiny omezené efektivity jak již bylo výše konstatováno, patřily personální fluktuace, neobsazenost některých klíčových rolí, dlouhodobý kapacitní podstav a malý realizační tým, který současně nesl pilotní ověřování metody i přímou práci v území. Obsazenost týmu na nízké úvazky, omezená zastupitelnost a přerušovanost práce oslabovaly kontinuitu kontaktu s komunitou, snižovaly důvěryhodnost intervence a komplikovaly udržení souvislého pracovního procesu. K omezené efektivitě přispívala i administrativní a organizační nepružnost v první fázi projektu a rovněž rezervovaný vztah obce ke komunitní práci. Současně se ukázalo, že připravenost lokality a partnerství s obcí nebyly při vstupu do projektu prověřeny v dostatečné hloubce.

Přesto intervence nebyla bez efektu. V závěrečné fázi roku 2025 se podařilo obnovit intenzivnější práci v lokalitě, lépe propojit komunitní práci s místně ukotveným partnerem a soustředit se na omezený počet konkrétních a pro obyvatele srozumitelných témat. To vedlo k doložení dílčích výsledků, které je však třeba hodnotit jako omezené, časově pozdní a dosažené v podmínkách, jež samy potvrzují logiku podstatné změny projektu.

Celkově je proto přesnější mluvit o omezené efektivitě intervence než o jejím plném úspěchu. Projekt v Hanušovicích vedl k naplnění části původních ambicí, ale v závěrečné fázi ukázal, že při stabilnějším personálním zajištění, užším propojení s místním partnerem a soustředění na konkrétní témata je možné dosáhnout alespoň dílčích posunů.

Výsledky intervence

Závěrečná evaluace doložila několik konkrétních výsledků intervence v Hanušovicích, jejich rozsah je však třeba hodnotit jako omezený a lokálně podmíněný. Nejde o systémové změny, ale o dílčí posuny, které se podařilo zachytit především v závěrečné etapě projektu.

Prvním doložitelným výsledkem je aktivizace části komunity, především v lokalitě Nádražní, kolem konkrétních a sdílených témat. Z akčního plánování i z monitorovacích dokumentů vyplývá, že v roce 2025 se podařilo mobilizovat část obyvatel k zapojení do úpravy veřejného prostoru, zejména k přípravě a realizaci pískoviště a místa k posezení v okolí bytového domu. Na těchto aktivitách se podíleli samotní obyvatelé, město i organizace Jekhetane. Význam tohoto výsledku nespočívá pouze ve fyzické změně prostoru, ale i v tom, že se podařilo vytvořit alespoň omezený rámec pro společnou akci a spoluúčast komunity na konkrétním zlepšení prostředí.

Druhým výsledkem je posílení důvěry v komunitního pracovníka a vyšší srozumitelnost komunitní práce pro část místních aktérů. Z rozhovorů i z popisu závěrečné fáze realizace vyplývá, že působení nového komunitního pracovníka ASZ přineslo **posun směrem k praktičtějšímu, srozumitelnějšímu a důvěryhodněji vnímanému přístupu**, oproti některým dřívějším formám zapojení v předchozích etapách.

To se projevilo jak ve vztahu k obyvatelům lokality, tak v pragmatičtější komunikaci s institucionálními partnery. Tento rozdíl je důležitý i analyticky: ukazuje, že část omezení předchozího průběhu nesouvisela pouze s lokalitou samotnou, ale i s tím, jak byla role projektu a jeho pracovníků v území vykonávána a vnímána.

Třetím výsledkem je pragmatičtější komunikace s některými institucemi, zejména s městem a s lokálně působícími organizacemi. Nejde o zásadní proměnu institucionálního klimatu ani o plné přijetí komunitní práce ze strany samosprávy, ale o omezený posun v rovině spolupráce na konkrétních tématech. Závěrečná fáze projektu ukázala, že tam, kde se podařilo zaměřit na praktické a jasně vymezené cíle, bylo možné nalézat pracovní dohodu i s aktéry, kteří byli dříve rezervovaní. Tento výsledek je třeba interpretovat střízlivě, jde o dílčí zlepšení spolupráce, nikoli o systémovou změnu vztahu obce ke komunitní práci.

Čtvrtým výsledkem jsou konkrétní komunitní akce a změny v prostoru, které měly pro obyvatele praktický význam a současně zvyšovaly čitelnost projektu v lokalitě. Vedle úpravy veřejného prostoru šlo i o kulturně-společenské akce realizované ve spolupráci s Jekhetane, například Den hudby a zábavy, Setkání chutí, Halloweenké setkání, Život za displejem či Hanušovické vánoční radování. Tyto aktivity samy o sobě nepředstavují hlubokou sociální

změnu, ale v kombinaci s přímou prací v lokalitě posilovaly kontakt s komunitou, dávaly prostoru konkrétní obsah a vytvářely příležitosti k participaci.

Pokud jde o **negativní efekty intervence**, závěrečné šetření nezachytilo žádné konkrétní nové negativní nebo neočekávané dopady ve vztahu ke komunitě či institucionálním aktérům. Tématem pro diskusi je nedodržení některých metodických postupů v posledních měsících intervence, kdy komunitní pracovník urychluje některé procesy (vynechává některé dílčí fáze komunitní práce⁶) se záměrem dosáhnout výsledků před skončením projektu. Nejde však o jednoznačně negativní efekt ve smyslu dopadu na komunitu; přesnější je chápat tento moment jako projev napětí mezi metodickou čistotou postupu a tlakem závěrečné fáze projektu.

Současně je však nutné výslovně uvést i to, **čeho dosaženo nebylo**. Evaluace neprokázala, že by se podařilo naplnit původní ambice projektu v plném rozsahu, zejména pokud jde o stabilní ukotvení komunitní práce v lokalitě, výraznější připravenost obce nést její pokračování bez další externí podpory a hlubší rozvinutí některých tematických oblastí, zejména bydlení. Přestože byla v závěrečné fázi tematizována i kvalita bydlení a vztah nájemníků k vlastníkům bytů, tato oblast zůstala spíše otevřeným tématem pro další práci než dosaženým výsledkem projektu. Kontinuitu komunitní práce se podařilo zajistit prostřednictvím podaného projektu do výzvy OPZ+ organizací Jekhetane.

Celkově lze výsledky intervence hodnotit jako **omezené, ale nikoli nulové**. Projekt v Hanušovicích nepřinesl plné naplnění původních ambicí, ale v závěrečné fázi prokázal, že i v náročném prostředí lze při vhodnějším personálním a partnerském nastavení dosáhnout konkrétních lokálních posunů. Tyto posuny jsou však třeba interpretovat s vědomím jejich omezeného rozsahu, časové podmíněnosti a závislosti na závěrečné fázi projektu.

Udržitelnost

Otázka udržitelnosti je v případě Hanušovic zásadní. Závěrečná evaluace ukazuje, že dosažené výsledky mají jen **částečně trvalý charakter**. Některé konkrétní výstupy závěrečné fáze, například úprava veřejného prostoru a zkušenost části obyvatel se společnou akcí, mohou přetrvat alespoň po určitou dobu. Stejně tak lze předpokládat, že část vztahů, zkušeností a kompetencí získaných v průběhu závěrečné fáze nezmizí okamžitě s koncem projektu. To však samo o sobě neznamená, že by byla zajištěna udržitelnost komunitní práce jako procesu.

Z dostupných dat naopak vyplývá, že komunitní práce v Hanušovicích **není po skončení projektu samonosná**. Město samo není připraveno převzít roli nositele komunitní práce ani kapacitně, ani institucionálně, ani finančně. Přestože v závěrečné fázi došlo k pragmatičtějšímu nastavení spolupráce, neobjevují se známky toho, že by obec chtěla nebo dokázala sama dlouhodobě zajišťovat pokračování komunitní práce. To znamená, že bez dalšího externího nositele by většina nastartovaných procesů měla jen omezenou šanci na pokračování.

Klíčovým faktorem udržitelnosti se v závěru projektu stala organizace Jekhetane. Její místní ukotvení, vazba na další služby a schopnost navázat na práci v komunitě představují v současné situaci nejrealističtější předpoklad pokračování. To potvrzují jak akční tak

⁶ Více o těchto fázích viz. [Metodika komunitní práce – 2021 – Agentura pro sociální začlenování](#)

i analytické dokumenty z roku 2025, z nichž vyplývá, že Jekhetane bylo v závěrečné etapě důležitým partnerem při práci s komunitou i při přípravě návazného projektu. Podaný navazující projekt touto organizací do OPZ+ na komunitní práci na další období proto není jen technickým krokem, ale zásadním předpokladem, aby závěrečná fáze realizace v Hanušovicích nezůstala pouze jednorázovým zlepšením bez pokračování.

Udržitelnost je tedy možné hodnotit jako **podmíněnou**. Přetrvat mohou některé konkrétní změny v prostoru, dílčí zkušenost komunity s participací i nově navázané pracovní vztahy mezi některými aktéry. Nepřetrvá však s vysokou pravděpodobností samotný proces komunitní práce, pokud nebude mít stabilního externího nositele, organizační zázemí a další financování. Výsledky dosažené v Hanušovicích tak nejsou autonomně ukotveny v prostředí obce, ale zůstávají výrazně závislé na návaznosti podpory.

Rizika

Původně definovaná projektová rizika se v případě Hanušovic z velké části naplnila, některá navíc ve výraznější míře, než bylo zřejmě při přípravě projektu předpokládáno. Závěrečná evaluace současně ukazuje, že se vedle původně formulovaných rizik objevily i další významné problémy, které je třeba považovat za relevantní pro hodnocení celé intervence.

Jako potvrzené se ukázalo především riziko **nízké udržitelnosti po skončení projektu**. Již v průběhu realizace bylo patrné, že komunitní práce v Hanušovicích nebude po skončení financování přirozeně pokračovat v rámci obce a že bude záviset na externím nositeli. Závěrečná fáze tuto skutečnost potvrdila: návaznost na Jekhetane sice toto riziko částečně snižuje, ale sama o sobě jej neodstraňuje.

Ve vysoké míře se naplnilo i riziko **negativního nebo rezervovaného postoje samosprávy k metodě komunitní práce**. Přestože v závěrečné fázi došlo k pragmatičtější spolupráci na konkrétních tématech, obec po většinu realizace zůstávala rezervovaná a nevytvářela stabilní oporu pro rozvoj komunitní práce. Z evaluace i z pozdějších podkladů přitom plyne, že tato rezervovanost měla přímý dopad na možnosti intervence v lokalitě.

Za zásadní se ukázalo také riziko **nedostatku kvalifikovaného a stabilního personálu**. Fluktuace pracovníků, neobsazenost některých rolí, obsazenost na nízké úvazky a omezená zastupitelnost patřily k nejzávažnějším faktorům ovlivňujícím průběh celé intervence. Toto riziko se neprojevovalo jen jako běžný personální problém, ale jako strukturální slabina projektového designu, která ovlivnila kontinuitu práce, důvěru komunity i celkovou efektivitu projektu.

Částečně se naplnilo i riziko, že se práce pracovníků bude rozplývat do jiných činností a že se komunitní práce nebude dařit držet v dostatečně soustředěné podobě. V první etapě realizace se to projevovalo tím, že značná energie byla vázána na provozní, organizační a vztahové problémy projektu, nikoli na samotné rozvíjení komunitního procesu v lokalitě. V závěrečné fázi roku 2025 se tato situace zlepšila, ale nelze říci, že by tento problém byl v průběhu celého projektu překonán.

Vedle původně definovaných rizik identifikovala evaluace i další, původně nedostatečně zohledněná rizika. Patří mezi ně zejména:

- **nedostatečně robustní vstupní posouzení připravenosti lokality a partnerství s obcí;**
- **přecenění kapacit malého týmu pro realizaci pilotáže a přímé práce ve dvou lokalitách současně;**
- **oslabení důvěryhodnosti projektu v důsledku administrativní nepružnosti a provozních zdržení;**
- **riziko, že závěrečná aktivizace v posledních měsících projektu bude přetížena očekáváním, která nebyla realisticky rozložena do delšího období.**

Z hlediska evaluace je důležité, že tato rizika nelze chápat pouze jako nahodilé komplikace. Naopak tvoří důležitou součást vysvětlení, proč byly výsledky intervence v Hanušovicích omezené, nerovnoměrné v čase a výrazně závislé na závěrečné fázi projektu.

Závěrečné shrnutí a doporučení

Evaluční zpráva zhodnotila realizaci komunitní práce v Hanušovicích jako intervenci, která byla od počátku poznamenána složitými podmínkami a častými změnami. V první fázi realizace činnost zpomalily personální odchody a administrativní problémy, následně se ukázala omezenost pracovních kapacit, nízkých úvazků i absence dostatečně stabilní metodické podpory. Spolupráce s obcí byla od počátku komplikovaná a vedení města zůstávalo k metodě komunitní práce spíše skeptické. V průběhu roku 2024 byla činnost v lokalitě opakovaně oslabena a v závěru roku fakticky utlumená, což vedlo ke ztrátě kontinuity a oslabení důvěry v projekt. V tomto smyslu evaluace potvrzuje, že důvody, které později vedly k podstatné změně projektu, nebyly jen formální okolností, ale přímo se promítly i do rozsahu a povahy dosažených výsledků v Hanušovicích. Současně však nelze uzavřít, že by intervence byla bez výsledku. V závěrečné etapě roku 2025 se podařilo obnovit intenzivnější práci v lokalitě, navázat užší spolupráci s organizací Jekhetane a soustředit komunitní práci na konkrétní, pro obyvatele srozumitelná témata. Právě tato fáze přinesla nejvýraznější doložitelné výsledky: aktivizaci části obyvatel lokality Nádražní, zapojení mužů i žen do konkrétních prací a plánování prostoru před bytovým domem, vznik pískoviště a místa k posezení, realizaci několika komunitních akcí a pragmatičtější komunikaci s některými institucionálními aktéry.

Evaluace ukázala, že i v náročném kontextu je možné komunitní práci realizovat a dosáhnout dílčích pozitivních výsledků: aktivizace části komunity, zlepšení komunikace s obcí na pragmatické úrovni, posílení důvěry v komunitního pracovníka a zapojení dalších institucí. Na druhé straně přetrvávají limity: nízká stabilita pracovních pozic, neshody uvnitř komunity, nedůvěra části samosprávy, a především otázka dlouhodobé udržitelnosti.

Realizace komunitní práce v Hanušovicích přinesla cenné zkušenosti, ale zároveň odhalila zásadní limity zaznamenané, jak na straně realizačního týmu a některých lokálních aktérů, tak v oblasti řízení projektu a jeho umístění ve strukturách MMR. Všeobecně se negativně projevila nepřipravenost všech zapojených aktérů a absence předchozí partnerské spolupráce jako základního předpokladu pro vytvoření zázemí pro realizaci aktivity. Zkušenosti z Hanušovic budou využity pro zlepšení metodiky a plánování budoucích intervencí komunitní práce v jiných lokalitách spolupracujících s ASZ.

Cílová skupina reagovala pozitivně především na konkrétní změny v místě, zejména na pískoviště, důvěra v komunitního pracovníka byla v závěrečné fázi vyšší než v minulosti. Druhá polovina roku 2025 je byla hodnocena respondenty pozitivně právě díky praktičtějšímu nastavení práce a osobnosti nového pracovníka; sociální pracovníce města a zástupkyně MAS pak oceňovaly, že se komunikace s komunitou zlepšila a komunitní práce se stala srozumitelnější a praktičtější.

Tyto výsledky je však třeba interpretovat střídavě. Nejde o systémovou změnu, ale o realisticky dosažené, lokálně významné posuny v závěrečné fázi projektu. Nepodařilo se doložit stabilně fungující komunitní strukturu ani plně ukotvený model komunitní práce, který by po skončení projektu pokračoval bez další externí podpory. Otevřeným tématem zůstala zejména oblast bydlení a vztah nájemníků k vlastníkům bytů: tato oblast byla v závěru projektu znovu tematizována, ale nepodařilo se ji posunout za hranici přípravy a dílčího mapování směrem k jednoznačně doložitelnému výsledku.

Podobně i vztah s obcí zůstal ambivalentní: v některých konkrétních bodech se podařilo najít pracovní dohodu, ale vedení města se s metodou komunitní práce plně neztotožnilo. Celkové hodnocení intervence je proto smíšené. Projekt v Hanušovicích nepřinesl plné naplnění původních ambicí pilotáže, ale v závěrečné fázi doložil, že komunitní práce může i v náročném prostředí přinášet konkrétní a pro místní obyvatele srozumitelné výsledky, pokud je opřena o stabilnější personální zajištění, pragmatický styl práce a spolupráci s místně ukotveným partnerem.

Z hlediska udržitelnosti je zřejmé, že dosažené posuny nejsou samonosné. Pokračování komunitní práce je v Hanušovicích podmíněno existencí externího nositele, především návazností na organizaci Jekhetane. Právě její role se v závěru projektu ukázala jako klíčová – jak při práci s komunitou, tak při přípravě navazujícího projektu. Udržitelnost dosažených výsledků je tedy třeba chápat jako podmíněnou: bez další organizační a finanční podpory by většina nově nastartovaných procesů měla jen omezenou šanci na pokračování.

Současně ale platí, že zkušenost z Hanušovic přinesla důležité poznání o limitech i možnostech pilotního ověřování komunitní práce v malé obci s vysokou koncentrací sociálního vyloučení. Ukázalo se, že samotná relevance metody nestačí; rozhodující je realistické personální nastavení, stabilita týmu, průběžná metodická opora, jasněji vyjasněné partnerství s obcí a větší provázání s místně ukotvenými organizacemi. V tomto smyslu je případ Hanušovice cenný nejen jako zhodnocení jedné lokality, ale i jako praktická zpětná vazba pro další projekty komunitní práce v obdobných podmínkách.

Doporučení, formulovaná na základě evaluačních šetření, rozdělujeme dle skupin aktérů, kterým jsou adresována:

Pro město Hanušovice

1. Posílit pragmatickou spolupráci s realizátory komunitní práce a s organizací Jekhetane. Závěrečná fáze projektu ukázala, že i při rezervovaném postoji k metodě komunitní práce je možné spolupracovat na konkrétních, omezených a prakticky uchopitelných tématech, která mají pro obec i komunitu přímý přínos. Právě tento typ spolupráce se v Hanušovicích ukázal jako funkčnější než obecná deklarace podpory metody. Doporučuje se vytvářet prostor pro spolupráci na těchto „malých“ projektech (př. pískoviště), které nevyžadují zásadní změnu postoje obce, ale přinášejí konkrétní užitek.

2. Podporovat síťování lokálních aktérů a pravidelnou pracovní komunikaci nad konkrétními tématy. Z akčního plánování i z průběhu realizace plyne, že význam měla spolupráce města, MAS Horní Pomoraví, Jekhetane, sociálních pracovníků města a dalších aktérů zejména tam, kde byla navázána na konkrétní úkoly a potřeby lokality. Smysluplné je proto podporovat spíše menší pracovní platformy nad tématy bydlení, veřejného prostoru, práce s rodinami a volnočasových aktivit než široce pojaté formální koordinační struktury bez jasného obsahu.

3. V oblasti bydlení pokračovat v pragmatickém tlaku na zlepšení situace, ale bez nerealistických očekávání od komunitní práce samotné. Závěrečná evaluace ukázala, že téma kvality bydlení je v lokalitě zásadní, ale zároveň přesahuje možnosti komunitní práce jako takové. Doporučujeme proto, aby město dále využívalo svou pozici vůči vlastníkům bytů a hledalo konkrétní nástroje ke zlepšení stavu domu a okolí, přičemž

komunitní práci chápalo jako doplňkový nástroj pro posílení hlasu nájemníků, nikoli jako hlavní řešení bytové situace.

Doporučení pro organizaci Jekhetane

1. Zajistit stabilní tým a realistické úvazky pro návaznou komunitní práci. Zkušenost z let 2023–2024 ukázala, že poloviční úvazky a častá fluktuace práci paralyzují. Nový projekt by měl počítat s realistickým nastavením úvazků a i reálnou dojezdností do místa výkonu, aby pracovníci mohli vykonávat činnost kontinuálně a bez přetížení.

2. Propojovat komunitní práci s existujícími službami, ale nerozpouštět ji do jiné agendy. Díky šíři aktivit, které Jekhetane v Hanušovicích již zajišťuje (sociální služby, práce s dětmi, podpora rodin), má organizace unikátní možnost komunitní práci ukotvit do širšího rámce. To může posílit její efekt i udržitelnost. Současně je ale důležité, aby komunitní práce nezanikla jako vedlejší doplněk sociálních služeb, nýbrž si zachovala vlastní cíle, témata a metody práce s komunitou.

3. Udržet metodickou oporu, supervizi a průběžnou reflexi práce. Zkušenost z Hanušovic ukazuje, že bez stabilní metodické opory se komunitní práce v náročné lokalitě snadno rozpadá do operativních kroků a ztrácí kontinuitu. V návazném období proto doporučujeme pravidelnou supervizi, intervizi a průběžné vyhodnocování práce v lokalitě.

4. Zaměřit se na témata blízká obyvatelům (např. se zapojením tzv. Kahnových kritérií⁷). Pískoviště ukázalo, že konkrétní, hmatatelné výsledky motivují komunitu k zapojení. Podobná témata – bydlení, údržba společných prostor, volnočasové aktivity dětí – mohou sloužit jako „nosiče“ pro budoucí práci.

Doporučení pro Odbor (Agenturu) pro sociální začleňování / MMR

1. Posílit metodickou oporu a odborné vedení při realizaci komunitní práce v pilotních lokalitách. Toto doporučení lze převzít, ale je vhodné je opřít explicitněji o zkušenost z Hanušovic. Závěrečná evaluace ukázala že kombinace pilotního ověřování metody a přímé práce v lokalitě byla bez dostatečné metodické a personální opory velmi zranitelná. V obdobných projektech je proto potřeba metodické vedení posilovat průběžně, nikoli až v reakci na vzniklé potíže.

2. Nastavovat realističtěji personální a kapacitní model projektu. V Hanušovicích se ukázalo, že malý tým, nízké úvazky a souběh pilotáže s přímou prací ve dvou lokalitách byly jedním z hlavních limitů realizace. Doporučení pro budoucí projekty komunitní práce, aby byly od počátku nastaveny s větší zastupitelností, jasnější rolí metodického vedení a s kapacitami odpovídajícími reálným nárokům práce v lokalitě.

3. Při vstupu do lokality důsledněji prověřovat připravenost obce a partnerství v území. Zkušenost z Hanušovic ukazuje, že nestačí formální souhlas nebo počáteční deklarace zájmu. Je třeba přesněji vyhodnocovat, jaká jsou očekávání obce, jaká je její reálná připravenost ke spolupráci a zda je v území možné od počátku počítat s místně ukotveným partnerem.

4. Omezit administrativní a provozní zdržení, která oslabují důvěryhodnost intervence v území. Závěrečná evaluace ukázala že zdržení při pracovněprávním zajištění a provozním ukotvení práce v lokalitě mělo přímý dopad na tempo realizace i na vztahy s obcí a komunitou.

⁷ Kahnova kritéria – nástroj pro volbu témat pro komunitní práce, viz. [Metodika komunitní práce – 2021 – Agentura pro sociální začleňování](#)

Doporučení: aby v budoucích projektech byla větší pozornost věnována právě této „neviditelné“ stránce realizace.

Doporučení pro komunitu a její zástupce

- 1. Navázat na dílčí úspěchy dosažené v závěrečné fázi projektu.** Komunita by měla navázat na pozitivní zkušenost s pískovištěm a využívat příležitosti k dalším aktivitám. Důležité je dokazovat méně aktivním členům komunity, že zapojení má smysl.
- 2. Rozvíjet lokální lídry.** V komunitě je třeba podporovat jednotlivce, kteří mají důvěru ostatních a mohou fungovat jako prostředníci v komunikaci s institucemi. To posílí sebeorganizaci a sníží závislost na externích pracovnících.
- 3. Podporovat místní aktivní osoby a sousedskou výpomoc.** V komunitě se v průběhu realizace opakovaně ukazovalo, že i přes nízkou soudržnost existují jednotlivci a menší skupiny, o které je možné se opřít. Doporučujeme proto v další práci cíleně podporovat místní aktivní osoby, posilovat jejich schopnost domlouvat se s ostatními a zapojovat je do konkrétních aktivit, které mají viditelný přínos pro lokalitu.
- 4. Postupně otevírat i náročnější témata, zejména oblast bydlení, ale až po posílení důvěry a spolupráce.** Analytické i akční dokumenty z let 2023–2025 ukazují, že oblast bydlení je pro obyvatele klíčová, ale zároveň patří k nejsložitějším tématům. Pro další práci proto doporučujeme nejprve upevňovat důvěru, participaci a schopnost společného jednání na menších tématech a teprve na tomto základě otevírat složitější otázky vztahu k vlastníkům, kvality bytů a prosazování práv nájemníků.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Poskytovatelé sociálních služeb a dalších integračních či inkluzivních aktivit v Hanušovicích.....	9
--	---

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj hodnot indexu sociálního vyloučení.....	10
Graf 2 Podíl uchazečů o zaměstnání.....	11
Graf 3 Podíl obyvatel v exekuci	11

Seznam obrázků

Obrázek 1 Umístění Hanušovic v Olomouckém kraji	9
---	---