

Obce bez bytové nouze: Jak na to?

Platforma
pro sociální bydlení

Autorský kolektiv: Jan Milota, Milan Greineder, Jan Snopek, Andrea Platinská, Daniel Škarka, Barbora Bírová
Jazykové korektury: Dagmar Pilařová
Grafická úprava a sazba: anti anti

Vydala Platforma pro sociální bydlení, Praha 2026.

ISBN (tištěná verze): 978-80-909730-7-7
ISBN (online verze): 978-80-909730-8-4
Vydání první.

Copyright Platforma pro sociální bydlení, z. s.

Publikace vznikla jako výstup projektu Posílení a rozvoj systémových řešení v TOP 20 obcích s nejvyšším podílem bytové nouze, reg. č. CZ.03.02.02/00/22_027/0001270, byl realizován v letech 2023–2026. Projekt byl financován z programu Operační program Zaměstnanost plus.

Financováno
Evropskou unií

Obsah

1. Úvod a kontext: Proč se máme zaobírat bytovou nouzí a komu je tento text určen 6
   - 1.1. Co v tomto dokumentu najdete? 11
2. Zadání a sjednocení přístupu 14
   - 2.1. Vymezení cílové skupiny 17
   - 2.2. Základní role aktérů 19
   - 2.3. Účel a využití metodiky 27
3. Kontext v ČR – TOP 20 obcí s nejvyšší bytovou nouzí 28
   - 3.1. Data o bezdomovectví 31
   - 3.2. Kapacity řešení 33
4. Faktory úspěchu, bariéry a přístupy obcí k řešení bytové nouze 36
   - 4.1. Co je cílem úspěšného systému prevence a ukončování bezdomovectví? 39
   - 4.2. Desatero faktorů úspěchu a jejich bariéry 41
   - 4.3. Čtyři situace měst: Kde se nachází to vaše? 46
   - 4.4. Dynamika vývoje v čase: posuny, zpomalení i nové impulzy 48
   - 4.5. Způsoby a formy přenosu znalostí mezi obcemi 49
5. Případové studie 52
   - 5.1. Česká republika 55
     - 5.1.1. Transformace politiky sociálního bydlení: Olomouc 56
     - 5.1.2. Transformace bytové politiky: Jablonec nad Nisou 62
   - 5.2. Zahraničí 67
6. Nástroje a postupy pro obce 74
   - 6.1. Jak začít: od prvních kroků k funkčnímu týmu 77
   - 6.2. Řízení změny na lokální úrovni 82
   - 6.3. Konkrétní nástroje: od prevence ztráty bydlení přes udržení bydlení až po evaluaci procesů a evaluaci dopadů 86
   - 6.4. Práce s veřejností: komunikace a „okna příležitosti“ 93
7. Doporučení pro poradenské organizace při zavádění systémového řešení bytové nouze 96
   - 7.1. Zkušenost jako východisko a rámec pro replikaci 99
   - 7.2. Klíčové nástroje pro (zvyšování efektivity) ukončování bezdomovectví 101
   - 7.3. Typy pokroku a role poradce v praxi 102
8. Shrnutí klíčových principů řešení bytové nouze 106
9. Přehled literatury a existujících metodik 110
   - 9.1. Literatura 113
   - 9.2. Metodiky a další užitečné zdroje 114

1

Úvod a kontext:
Proč se máme zaobírat bytovou nouzí a komu je tento text určen[1]



Bytová nouze v České republice představuje závažný strukturální problém, který dlouhodobě neklesá. Pro správné pochopení celého dokumentu je však nutné uvést, že řešená bytová nouze je pouze jedním, byť nejkritičtějším výsekem aktuálních celospolečenských problémů s bydlením. Podle aktuálních dat[2] má v ČR nějaký problém s bydlením celkem 1,6 milionu lidí. Z toho 1,3 milionu lidí se nachází v energetické chudobě, 300 tisíc lidí je bezprostředně ohroženo ztrátou bydlení a 47 % rodin žijících v nájmu se potýká s chudobou. Právě nadměrné náklady na bydlení jsou v současnosti nejzávažnějším problémem a hlavním determinantem chudoby v Česku.

Samotná bytová nouze se v území neprojevuje rovnoměrně. Více než 50 % celkové bytové nouze se koncentruje do omezeného počtu zhruba dvaceti nejzatížených obcí. Mezi ně patří jak velká statutární města (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Olomouc), tak města ve strukturálně postižených regionech (Ústí nad Labem, Most, Chomutov, Karviná a další).

V současnosti se v České republice vytváří nový systémový rámec pro řešení bytové nouze prostřednictvím zákona o podpoře bydlení. Ten přináší obcím nové možnosti, jak téma uchopit systematicky – nejen prostřednictvím jednotlivých projektů, ale jako dlouhodobě nastavenou veřejnou službu.

Zákon předpokládá vznik nástrojů, jako jsou Kontaktní místa pro bydlení, koordinovaná práce s domácnostmi v bytové nouzi nebo stabilnější finanční podpora těchto aktivit. Pro obce to znamená příležitost posílit svou roli v oblasti bydlení a opřít své kroky o jasnější institucionální a finanční rámec.

1 Toto dílo *Obce bez bytové nouze: Jak na to?* je licencováno pod licencí Creative Commons CC BY 4.0. Licenční podmínky navštivte na adrese CC BY 4.0 Právní ujednání | Uveďte původ 4.0 Mezinárodní | Creative Commons.

2 Klusáček, J. a Kalenda Vávrová, S. (2024): *Česko na křižovatce: Zpráva o vyloučení z bydlení 2024*. Praha: Platforma pro sociální bydlení. Dostupné na adrese: https://cdn.prod.website-files.com/5ef4ac1cc5dd69384a10c66e/67051b21b2774f44ad64218a_zprava2024_compr.pdf. Opletal, M. a Šrámková, K., ed. (2025): *Nájmy, energie, daně, dávky, veřejná výstavba: řešení krize bydlení existují*. Praha: Platforma pro sociální bydlení. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2025/12/Reseni-krize-bydleni-existuji_ONLINE-web.pdf.

Naše příručka na tento vývoj navazuje a nabízí způsob, jak tyto nové možnosti převést do praxe prostřednictvím Obecního integrovaného systému (OIS). Pomáhá obcím nastavit spolupráci aktérů, efektivně cílit podporu a postupně směřovat k ukončování bytové nouze, nikoli pouze k jejímu zmírňování.

Tato příručka vznikla jako živý nástroj pro každodenní praxi. Vychází z dlouhodobých zkušeností z terénu Platformy pro sociální bydlení, jejíž experti a expertky na ukončování bezdomovectví intenzivně doprovázeli jednotlivé obce v jejich úsilí měnit a nastavovat místní systémy pro systémové snižování bytové nouze na jejich území. Naše hluboké poděkování patří všem spolupracujícím městům a obcím. Děkujeme za jejich odvahu, otevřenost a za všechno, co jsme se díky nim a společné práci naučili. Bez jejich zapojení by tato publikace nemohla vzniknout.

K jejímu čtení zveme primárně zástupce a zástupkyně obcí a krajů, zejména volené představitele a představitelky, vedoucí a pracovnice i pracovníky odborů sociálních věcí, majetku či bytového hospodářství. Stejně tak je praktickým nástrojem pro poskytovatele sociálních služeb a další partnery, kteří se na řešení bytové nouze v území přímo podílejí. Pro organizace, které se rozhodnou rozvíjet systematický přístup v této oblasti na území obcí, je určena sedmá kapitola, která se zaměřuje na jejich roli při podpoře obcí, zejména pak na to, jak v různých podmínkách identifikovat, pilotovat a rozvíjet dílčí nástroje změny při zachování odpovědnosti obce za jejich implementaci a dlouhodobou udržitelnost.

1.1. Co v tomto dokumentu najdete?

Aby pro vás byla metodika co nejsnadněji uchopitelná, je rozdělena do následujících logických celků:

Kapitola 2: Zadání a sjednocení přístupu definuje cílovou skupinu, na kterou se zaměřujeme, když mluvíme o bytové nouzi, roli jednotlivých aktérů ve víceúrovňové správě a účel samotné metodiky.

Úspěšné řešení bytové nouze a dosažení tzv. funkční nuly vyžaduje úzkou koordinaci v rámci **víceúrovňové správy**:

- **Stát** definuje legislativu, standardy a zajišťuje systémové financování.
- **Kraje** koordinují území, metodicky vedou obce a řídí síť sociálních služeb.
- **Obce** jsou klíčovým nositelem implementace, protože znají místní kontext a spravují bytový fond.
- **Poskytovatelé sociálních služeb** zajišťují přímou podporu domácnostem v bytech.

V rámci lokální úrovně je kritické vybudovat **Obecní integrovaný systém (OIS)**, který překoná tradiční napětí mezi „ekonomickou“ logikou majetkových odborů (správa bytů) a „pomáhající“ logikou odborů sociálních. Metodika slouží jako průvodce pro všechny tyto fáze: od analýzy území přes strategické plánování, personální ukotvení až po dlouhodobou evaluaci dopadů.

Kapitola 3: Kontext v ČR – TOP 20 obcí s nejvyšší bytovou nouzí přináší klíčová data o bytové nouzi, která se v ČR projevuje výraznými regionálními rozdíly, masivně se koncentruje v Moravskoslezském a Ústeckém kraji, ve velkých aglomeracích (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň) a ve strukturálně postižených či průmyslových regionech.

Zásadním problémem české praxe jsou **limity dat**. Absence jednotného národního monitoringu způsobuje vysokou míru **skrytého bezdomovectví**. Obce proto nemohou spoléhat pouze na makrodata z ministerstev, ale musí realizovat vlastní lokální mapování a registrační týdny. Novou nadějí pro systematický monitoring je elektronická evidence zaváděná v rámci zákona o podpoře bydlení. Kapacity řešení byly dosud roztříštěné, personálně poddimenzované a závislé na nestabilních krátkodobých evropských projektech, což obcím znemožňovalo budovat dlouhodobé strategie.

Kapitola 4: Faktory úspěchu, bariéry a přístupy obcí představuje pět základních pilířů ideálního systému, desatero faktorů úspěchu (a s nimi spojené bariéry) a rozřazuje města do čtyř typických profilů. Cílový stav, ke kterému příručka obce vede, stojí na **pěti hlavních pilířích**:

1. **Systémovost:** ukotvení prevence a programů na principu Housing Led do běžné bytové politiky.
2. **Udržitelnost:** nezávislost na politických cyklech (ideálně fixování modelu, kdy se například 100 % výnosů z nájmů vrací do oprav a rozvoje bytového fondu).
3. **Rozhodování podložené daty:** průběžné sledování varovných signálů (včasná detekce dluhů).
4. **Spolupráce:** pravidelná strukturovaná horizontální koordinace mezi aktéry.
5. **Efektivnost:** propojení správy bytů se sociální prací, což prokazatelně zvyšuje stabilitu nájmů a šetří sekundární veřejné výdaje.

K dosažení tohoto stavu je definováno **desatero faktorů úspěchu a jejich bariér** (například politická stabilita versus diskontinuita, dostupnost bytů versus diskriminační a vylučující kritéria jako absolutní bezdlužnost, intenzivní podpora v bytech versus rigidní lpění na mýtu „zásluhovosti“ a stupňovitých modelech).

Metodika identifikuje **čtyři profily nebo situace měst**, ve kterých se samosprávy mohou nacházet: *Systémoví inovátoři (Lídři)*, *Motivovaní experimentátoři*, *Reaktivní krizoví manažeři* a *Města na začátku*. Vývoj měst v čase není lineární (dochází k posunům i dočasné stagnaci), proto je zásadní neustálý přenos znalostí (exkurze, sdílení metodik, síťování v rámci platforem).

Kapitola 5: Případové studie ukazuje praktickou transformaci systémů v českých městech s důrazem na replikovatelnost úspěchu a inspirativní komplexní reformu ze zahraničí. **Příklad Olomouce** se soustředí na úspěšnou transformaci, kdy město transparentně rozdělilo bytový fond, zřídilo Kontaktní místo pro bydlení (KMB) na neutrální, destigmatizující půdě v centru a vytvořilo specializované Oddělení podpory bydlení včetně klíčové, v praxi vysoce ověřené role *technika bydlení*. **Příklad Jablonce nad Nisou** přináší zkušenost s transformací lokální bytové politiky a zaváděním systémových změn. Zahraniční příklad komplexní, radikální transformace celého městského systému řešení bezdomovectví ve waleském Cardiffu inspiruje přechodem od krizového ubytování k rychlému a udržitelnému zabydlování s integrovanou podporou.

Kapitola 6: Nástroje a postupy pro obce je praktickou částí, která podrobně popisuje fáze zavádění změn na lokální úrovni:

- **Jak začít:** od prvotních kroků přes lokální mapování a registrační týdny až po sestavení funkčního, motivovaného týmu na úřadě.
- **Řízení změny:** jak překonávat úřednickou setrvačnost, jak komunikovat téma s veřejností a využívat legislativní „okna příležitostí“ (například náběh nového zákona o podpoře bydlení) k organizačním úpravám.
- **Konkrétní nástroje:** metodické postupy od včasné detekce dluhů (okamžité zapojení sociálního pracovníka) přes stabilizační práci v domácnostech, mediaci sousedských sporů až po evaluaci procesů a dlouhodobých dopadů.

Kapitola 7: Doporučení pro poradenské organizace poskytuje rámec pro externí poradce a poradkyně, kterým se snaží nabídnout postupy, jak provázet obce v různých fázích připravenosti, jak s nimi sdílet know-how a budovat důvěru. V této části reflektujeme bohaté zkušenosti Platformy pro sociální bydlení s doprovázením samospráv. Definujeme roli externího poradce či poradkyně ne jako akademického teoretika, ale jako facilitátora a průvodce změnou. Popisujeme, jak mapovat připravenost úřadu, jak přenášet osvědčené know-how (například sdílením již hotových vzorů pravidel přidělování bytů) a jak flexibilně pilotovat dílčí nástroje podle toho, zda obec vykazuje znaky lídra, nebo jedná reaktivně pod vlivem akutní krize (například hrozba zrušení ubytovny). Zásadním principem je, že odpovědnost za implementaci a dlouhodobou udržitelnost musí vždy zůstat na samotné obci.

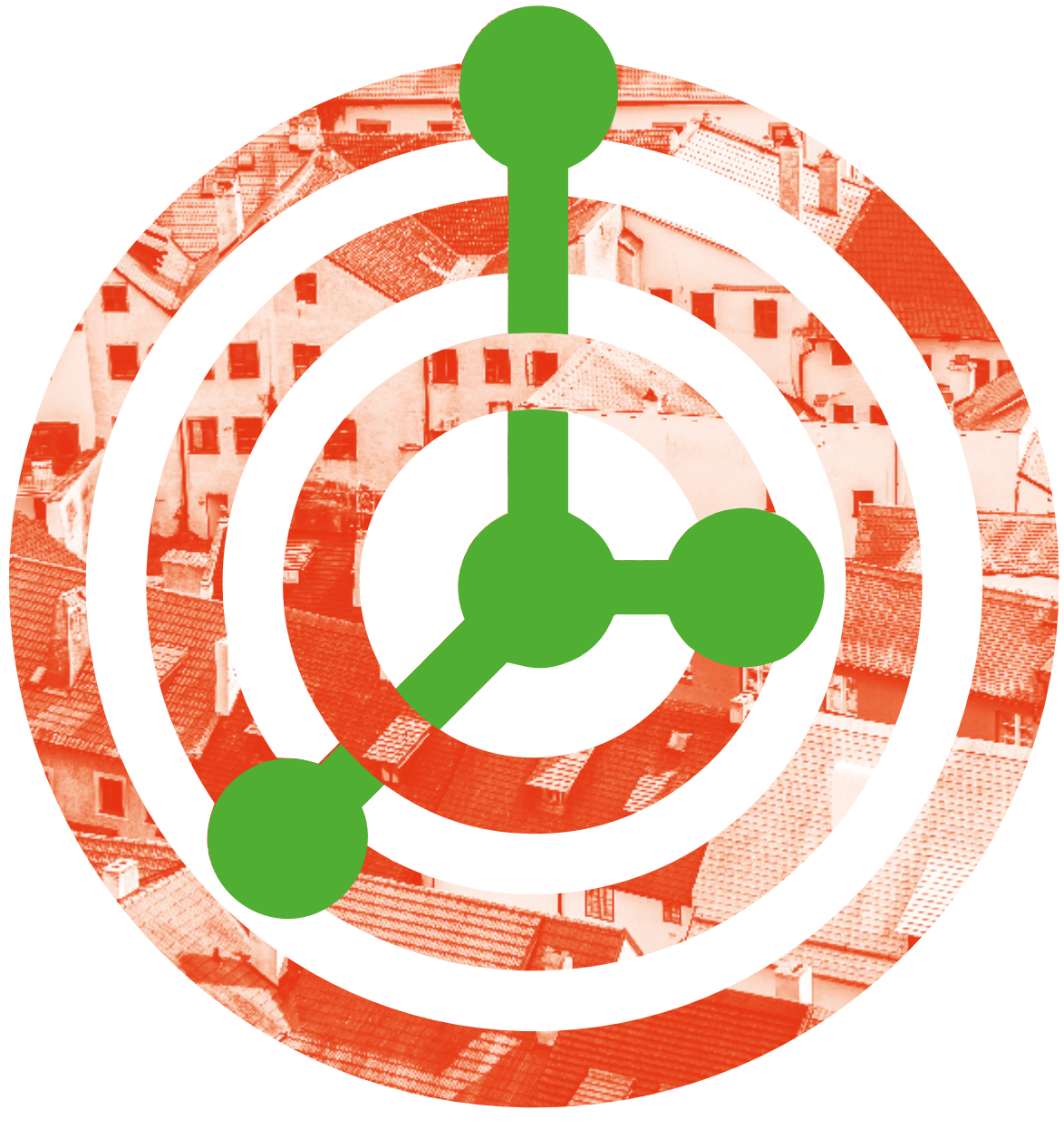
Kapitola 8: Shrnutí klíčových principů přehledně uzavírá publikaci formou jasných doporučení a principů rozdělených pro stát, obce i samotné externí poradce a poradkyně. Tato závěrečná syntéza přináší jasná, strukturovaná doporučení pro tři klíčové úrovně:

- **Pro stát:** nutnost stabilního rozpočtového ukotvení služeb, jednotné legislativy (zákon o podpoře bydlení) a systémového propojení sociální a bytové politiky na centrální úrovni.
- **Pro obce:** doporučení pro včasný přesun financování ověřených projektových pozic do standardního obecního rozpočtu, pravidelnou koordinaci majetkových a sociálních odborů a odstraňování diskriminačních podmínek při přidělování bytů.
- **Pro externí poradenské organizace:** zásady respektování lokálních specifik, budování důvěry, podpory leadershipu uvnitř úřadů a strategického využívání krizových momentů k nastartování systémových změn.

Kapitola 9: Přehled literatury a existujících metodik obsahuje kompletní rešeršní zázemí publikace. Zahrnuje odbornou literaturu k tématu bytové nouze v ČR, data ze zpráv o vyloučení z bydlení, legislativní analýzy (RIA), mezinárodní evaluační studie k programům Housing First a rozcestník již existujících praktických metodik a digitálních nástrojů, které mohou obce při budování svého systému využít.

2

Zadání a sjednocení přístupu



2.1. Vymezení cílové skupiny

Tato metodika pracuje s komplexním pojetím bytové nouze podle Evropské typologie bezdomovectví a vyloučení z bydlení známé pod zkratkou ETHOS. Ta místo zužujícího pohledu na bezdomovectví jako na „lidi na ulici“ rozlišuje čtyři základní situace, v nichž domácnosti nemají přístup ke standardnímu, bezpečnému a stabilnímu bydlení. Pro obce je toto rozdělení klíčové pro správné zacílení podpůrných opatření.

↓ Tabulka č. 1: Bytová nouze v ČR celkově dle typologie ETHOS[3]

Hlavní kategorie	Podoba bytové nouze	Osob (tis.)	Z toho dětí (tis.)
CELKEM		**160 900**	**62 300**
A. BEZ STŘECHY	**A1. Venku a v noclehárnách**	**12 000**	**0**
B. BEZ BYTU	**B1. V azylových domech**	**6 000**	**2 000**
	B2. V ubytovnách	**19 600**	**3 000**
	B3. V institucích – věznice, všeobecné nebo psychiatrické nemocnice, ústavy bez návazného bydlení	**6 300**	**0**
C. NEJISTÉ BYDLENÍ	**C1. Ve výpovědi z nájmu**	**18 500**	**10 000**
	C2. Bez právního titulu (bez pod/nájemní smlouvy)	**4 000**	**2 300**
	C3. Nedobrovolně u příbuzných a známých	**16 000**	**12 000**
	C4. Opakované nájemní smlouvy na 1–3 měsíce	**28 000**	**13 000**
D. NEVYHOVUJÍCÍ BYDLENÍ	**D1. Ve funkčně nevyhovujícím bydlení** – plísně, nefunkční topení, chybějící hygienické zázemí a jiné	**13 000**	**6 000**
	D2. Extrémně přelidněné byty – kriticky malá plocha (pod 8 m² na osobu), nedostatečný počet místností na počet osob	**37 500**	**14 000**

3 Klusáček, J. a Kalenda Vávrová, S. (2024): *Česko na křižovatce: Zpráva o vyloučení z bydlení 2024*. Praha: Platforma pro sociální bydlení. Dostupné na adrese: https://cdn.prod.website-files.com/5ef4ac1cc5dd69384a10c66e/67051b21b2774f44ad64218a_zprava2024_compr.pdf.

Řešení pro zjevné bezdomovectví (kategorie A a B)

- **Bez střechy:** Ideální řešení představuje okamžité uplatnění přístupu **Housing First** – přímé poskytnutí standardního stabilního bytu doplněné o intenzivní sociální podporu šitou na míru. Přes rychlé šíření přístupu však v současnosti programy Housing First nefungují zdaleka ve všech regionech a ani tam, kde fungují, není jejich kapacita dostatečná. Z toho důvodu je vedle podpory šíření programů Housing First třeba počítat s existujícími terénními a pobytovými sociálními službami.
- **Bez bytu:** Postupná **zabydlovací politika obce** – zajištění běžného obecního či sociálního bydlení, které vyvede rodiny a jednotlivce z dlouhodobé závislosti na ubytovnách a azylových domech.

Preventivní a nápravná opatření (kategorie C a D)

- **Nejisté bydlení:** Včasná **prevence a poradenství** – zřízení obecních Kontaktních míst pro bydlení, mediace sporů mezi nájemníky a majiteli, popřípadě mezi členy domácnosti, právní poradenství, finanční asistence a motivace pronajímatelů k uzavírání dlouhodobých smluv.
- **Nevyhovující bydlení** (včetně přelidněných bytů): **Kontrola kvality a podpora přesídlení** – důsledné kontroly hygienických a technických standardů ze strany obce ve spolupráci s asistencí při stěhování zasažených rodin do vyhovujícího bytového fondu.

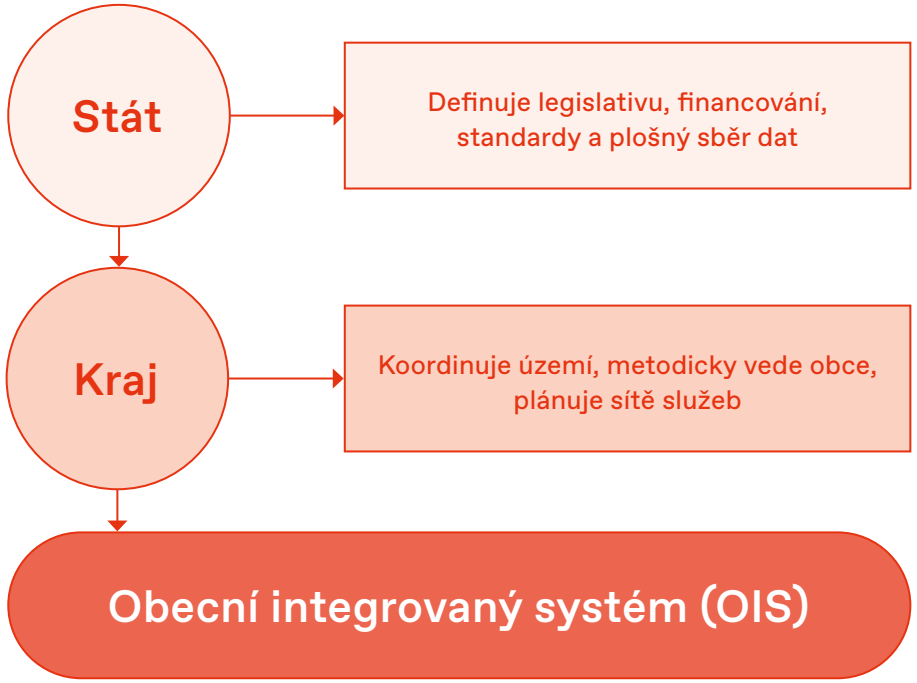
2.2. Základní role aktérů

Role aktérů a řízení Obecního integrovaného systému (OIS)
Úspěšné řešení bytové nouze a dosažení funkční nuly vyžaduje koordinované zapojení všech úrovní veřejné správy, samosprávných orgánů a externích partnerů. Tato kapitola metodiky popisuje rozdělení odpovědností na makroúrovni a detailně specifikuje strukturu Obecního integrovaného systému (OIS). Popsané nastavení představuje ideální model fungování, který se v praxi dlouhodobě nedaří plně naplňovat – naráží na institucionální bariéry, nedostatečné kapacity i kolísavou politickou podporu. V řadě případů proto zůstává spíše cílovým stavem než realitou.

A. Víceúrovňová správa

Řešení bytové nouze není úkol pro jediný úřad, ale vyžaduje vertikální i horizontální spolupráci. Stát definuje legislativní rámec, zajišťuje systémové financování, nastavuje základní standardy podpory a zaštiťuje plošný sběr a vyhodnocování dat o vývoji bytové nouze. Kraje plní roli koordinátora v území, poskytují obcím metodickou podporu, propojují klíčové služby, zajišťují přenos dobré praxe a plánují kapacity sociálních služeb v regionu. Obce jsou hlavním nositelem lokální implementace. Mají detailní znalost místního kontextu, spravují obecní bytový fond, propojují místní partnery a vytvářejí konkrétní preventivní i bytová opatření. Poskytovatelé sociálních služeb přenášejí zkušenosti z přímé práce v terénu, zajišťují individuální podporu domácnostem a realizují konkrétní asistenční programy v bytech. V praxi však často dochází k roztříštěnosti odpovědností, nejasnému vymezení rolí a slabé koordinaci, což významně snižuje efektivitu celého systému.

↓ Schéma č. 1: Víceúrovňová správa

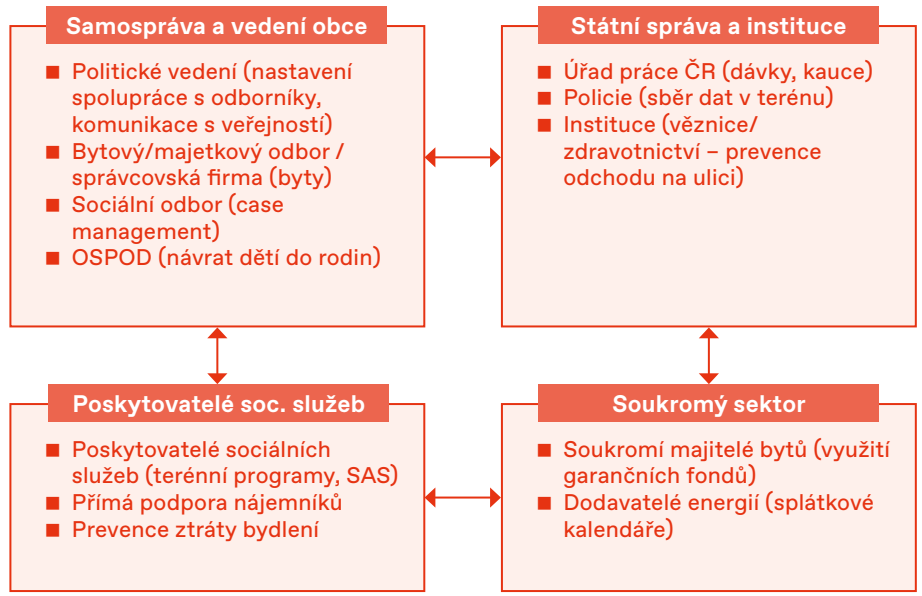


Zdroj: vlastní zpracování

B. Klíčoví aktéři na úrovni obce a jejich role

Pro fungování integrovaného systému na území obce je nezbytné jasně vymezit role čtyř hlavních skupin aktérů.

↓ Schéma č. 2: Obecní integrovaný systém (OIS)



Bariéry v praxi:
Roztříštěnost odpovědností • Slabá koordinace • Kapacity

Zdroj: vlastní zpracování

Samospráva a vedení obce

Politické vedení, hlavně radní pro sociální oblast, bydlení a majetek, má zásadní roli při prosazování kroků k ukončení bezdomovectví. Zaštiťuje spolupráci různých odborníků a určuje, jakým způsobem město o celém systému mluví s veřejností.

Bytový a majetkový odbor odpovídá za efektivní správu obecních bytů, úpravu pravidel jejich přidělování a obvykle i za vyjednávání partnerských vztahů se soukromými pronajímateli.

Sociální odbor zajišťuje přímý výkon sociální práce, provádí úvodní posuzování bytové nouze a koordinuje komplexní podporu pro rodiny i jednotlivce formou případového managementu (case managementu).

Orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD), případně odbor školství, je strategickým partnerem při řešení situace rodin s dětmi, přičemž se vyjadřuje k možnostem bezpečného návratu dětí z náhradní péče zpět do rodiny po zajištění stabilního bydlení.

PRAKTICKÁ ZKUŠENOST:

Spolupráce majetkového a sociálního odboru často naráží na odlišné priority.

Zatímco jeden se zaměřuje na ekonomickou správu bytového fondu, druhý na podporu ohrožených lidí. Bez vzájemného propojení vázne komunikace a vzniká nedůvěra k novým postupům. Praxe ukazuje, že bariéry pomáhají překonávat pravidelné koordinační schůzky nad konkrétními případy. V partnerských městech se spojení detailní sociální znalosti klienta a technicko-ekonomického přehledu stalo základem funkčního přidělování bytů a prevence bezdomovectví.

Státní správa, krajská samospráva a veřejné instituce

Úřad práce ČR rozhoduje o poskytování dávek na bydlení (příspěvek a doplatek na bydlení) a o mimořádné okamžité pomoci na úhradu kaucí. Úzká součinnost s Úřadem práce je kritická pro zajištění finanční udržitelnosti nájmů včetně využití institutu zvláštního příjemce nebo přímé úhrady dávky na účet pronajímatele / správce plateb a využití případových konferencí pro optimální řešení dávek a jejich výplaty. Nově Úřadu práce ČR náleží klíčové kompetence ze zákona o podpoře bydlení. Posuzuje nárok domácností na využívání bytů a podpory v rámci zákona a provádí zápis bytů do evidenčního systému zákona.

Krajský úřad je klíčovým partnerem pro zajištění financování sociálních služeb.

Policie a městská policie působí jako důležití partneři pro sběr dat v terénu, pomáhají mapovat lokality s výskytem lidí bez domova a zapojují se do registračních týdnů.[4]

Zdravotnická zařízení, věznice a dětské domovy spolupracují v oblasti prevence tak, aby osoby opouštějící tyto instituce neodcházely přímo na ulici, ale měly zajištěno navazující ubytování.

4 K registračním týdnům viz Kocman, D. a kol. (2019): „Mapování bytové nouze“ a „Příloha 2: Checklist k registračnímu týdnu“. In: *Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců na úrovni obcí*. Praha: Platforma pro sociální bydlení, s. 44–55 a 133–134. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2022/12/TOOLKIT_WEB.pdf.

Soudy jsou důležitým partnerem zejména prostřednictvím sdílení informací o rozsudcích na vyklizení dle § 340 zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád; systematická práce obcí s těmito informacemi umožňuje včasnou intervenci a prevenci ztráty bydlení.

PRAKTICKÁ ZKUŠENOST:

Součinnost se státní správou naráží na bariéry s konkrétními dopady na ohrožené obyvatele.

- ***Přetížení Úřadu práce:*** *Extrémní vytížení pracovníků při změnách v dávkovém systému brzdí rozvoj prevence. V praxi dochází k situacím, kdy zástupci úřadu odmítají účast v pracovních skupinách, což znemožňuje včasné propojování informací o dluzích s nástroji pomoci a vede ke zbytečným ztrátám bydlení.*
- ***Návaznost péče:*** *Bez zapojení zdravotnických zařízení či věznic lidé „propadají“ do bezdomovectví. Při propouštění z institucí bez koordinace řeší systém až následnou krizi, místo aby jí předešel. Účinným řešením je úzká spolupráce sociálního a majetkového odboru založená na včasné znalosti situace klienta ještě před vznikem krize.*

Poskytovatelé sociálních služeb

Poskytovatelé sociálních služeb (terénní programy, sociálně aktivizační služby pro rodiny, sociální rehabilitace) poskytují přímou podporu nájemníkům. Jejich zapojení pomáhá domácnostem udržet si bydlení a předcházet selhání nájemních vztahů.

PRAKTICKÁ ZKUŠENOST:

Poskytovatelé sociálních služeb často působí jako hybatelé tam, kde město váhá nebo nemá kapacity. Role poradců spočívá v aktivizaci těchto aktérů a ve sjednocení jejich hlasů.

- ***Práce zdola:*** *Tam, kde se nedařilo navázat spolupráci s vedením města, vytvořili poskytovatelé sociálních služeb silnou odbornou platformu. Ta dokázala společně formulovat potřeby pro budoucí systém.*
- ***Krizová koordinace:*** *Správný tlak a koordinace poskytovatelů sociálních služeb (například při hrozbě krize kolem rušení ubytovny) dokážou přimět politické vedení k první řízené spolupráci.*

Soukromý sektor

Soukromí majitelé bytů nabízejí své kapacity zejména v obcích s nedostatkem vlastního bytového fondu. Obce přitom využívají jak vlastní motivační nástroje (například garanční fondy), tak nástroje vyplývající ze zákona o podpoře bydlení, které pomáhají snižovat rizika pro pronajímatele a usnadňují zapojení soukromého sektoru do řešení bytové nouze.

Poskytovatelé energií spolupracují na stabilizaci domácností například tím, že umožňují připojení k distribuční síti i lidem s historickými dluhy, pokud plní schválený splátkový kalendář.

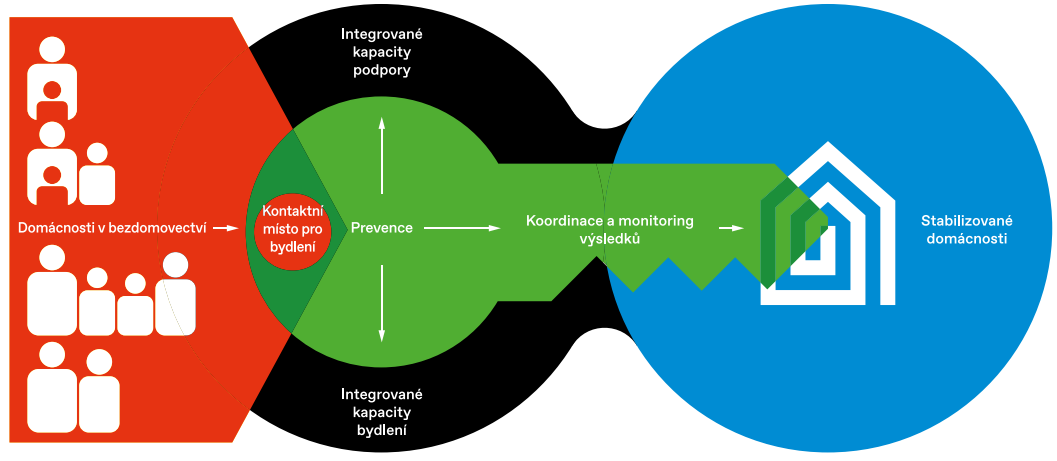
PRAKTICKÁ ZKUŠENOST:

- ***Spolupráce se soukromými pronajímateli*** *představuje pro většinu měst nevyužitý potenciál. Aktivní samosprávy zřídily městské nájemní agentury nebo přímou spolupráci se soukromými společnostmi, zatímco jinde absence garančních nástrojů a sociálních makléřů prohlubuje nedostupnost bydlení.*
- ***Prevence dluhů na energiích*** *je nejslabším článkem celého systému. Bez včasné koordinace a pomoci se splátkovými kalendáři ohrožené domácnosti opakovaně selhávají a propadají do krizových služeb. Vedle umožnění připojení k distribuční síti při plnění splátkového kalendáře mohou ve spolupráci s obcí, pronajímateli či poskytovateli garantovaného bydlení hledat i alternativní řešení pro domácnosti, pro které splátkové režimy nejsou reálně udržitelné (například převod odběru energií na pronajímatele nebo jiné formy zajištění plateb).*

C. Struktura a koordinační orgány OIS

Obecní integrovaný systém funguje na základě čtyř provázaných pilířů, které zajišťují operativní i strategické řízení.[5]

↓ Schéma č. 3: Obecní integrovaný systém řešení bytové nouze



Zdroj: Platforma pro sociální bydlení, R-Mosty a SOÚ AV ČR (2019): Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců na úrovni obcí, s. 20

Řídící tým funguje jako hlavní motor celého systému. Tento mezirezortní orgán tvoří radní, vedoucí dotčených odborů a zástupce Úřadu práce. Schází se minimálně jednou měsíčně a odpovídá za strategické rozhodování, monitoring výsledků a přípravu akčních plánů.

Mezioborová pracovní skupina představuje širší platformu, která sdružuje všechny zapojené aktéry včetně poskytovatelů sociálních služeb a zástupců soukromého sektoru. Jejím úkolem je praktická realizace akčního plánu, nastavování konkrétních procesů spolupráce a odstraňování provozních bariér.

Kontaktní místo pro bydlení (KMB) slouží jako jednotné a snadno dostupné vstupní místo pro občany v bytové nouzi. Pracovníci zde provádějí první vyhodnocení potřeb klienta, poskytují základní poradenství a v případě potřeby předávají případ na sociální odbor k intenzivnímu case managementu.

5 Podrobněji k obecnímu integrovanému systému viz Kocman, D. a kol. (2019): „Co je to obecní integrovaný systém“. In: *Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců na úrovni obcí*. Praha: Platforma pro sociální bydlení, s. 19–27. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2022/12/TOOLKIT_WEB.pdf.

Akční plán je základní koncepční dokument schválený vedením obce, který jasně vymezuje role, procesy a závazky všech partnerů. Tento plán vychází z politické deklarace, jejímž cílem je postupné dosažení funkční nuly v bezdomovectví.

Pro včasnou prevenci ztráty bydlení je nezbytnou podmínkou funkčního systému bezpečné a systémové sdílení informací mezi jednotlivými odbory a externími partnery, které probíhá na základě legislativních pravidel a standardně se opírá o informovaný souhlas klienta.

Je důležité rozlišovat mezi formálními řídícími strukturami OIS (zejména řídící tým a mezioborová pracovní skupina) a širšími pracovními či odbornými platformami.

Zatímco řídící struktury mají jasně definovaný mandát a odpovědnost za rozhodování a řízení systému, pracovní platformy často vznikají flexibilně (například „zdola“) a slouží především ke sdílení praxe, formulaci potřeb a facilitaci spolupráce mezi aktéry.

PRAKTICKÉ FUNGOVÁNÍ A ZKUŠENOSTI Z PODPOROVANÝCH OBCÍ:

Zkušenosti z praxe ukazují, že funkčnost teoretických pilířů systému závisí na kvalitě vztahů mezi aktéry a schopnosti překonávat bariéry plynoucí z odlišných profesních logik.

- ***Řídící týmy jako motor změny:*** *V lokalitách, které zaznamenaly nejvýraznější pokrok, tvoří základ systému stabilní **pracovní tým propojující politické vedení s odborným aparátem**. Tento model umožňuje kontinuitu i při náročných vyjednáváních se správci nemovitostí. Zapojení externích poradců přímo do řídících skupin pomáhá budovat silné vazby a důvěru u klíčových politických aktérů.*
- ***Pracovní skupiny jako prostor pro mediaci:*** *Tyto platformy často slouží jako první místo pro **dialog mezi městem a poskytovateli sociálních služeb**. V prostředích s dříve minimální aktivitou se osvědčil vznik pracovních skupin pro koordinované řešení krizí, jako je rušení ubytoven. V lokalitách s nižší politickou podporou je efektivní vytvořit pracovní skupinu **„zdola“**, složenou z expertů z praxe, která společně formuluje priority pro budoucí systém.*
- ***Kontaktní místo pro bydlení (KMB) jako institucionální kotva:*** *Jako strategicky významný krok se v podporovaných obcích ukazuje **přesun či zavedení KMB pod sociální odbor**. Toto opatření výrazně posiluje důvěru v systém, vyjasňuje role aktérů a umožňuje metodické nastavení poradenství ještě před legislativními změnami.*

2.3. Účel a využití metodiky

Tato metodika slouží jako průvodce pro plánování, zavádění a řízení efektivních opatření pro řešení bezdomovectví a prevence ztráty domova. Je navržena tak, aby pomáhala propojovat strategické záměry s každodenní praxí všech zapojených institucí.

Samosprávy a jejich partneři mohou metodiku flexibilně využít v několika klíčových fázích:

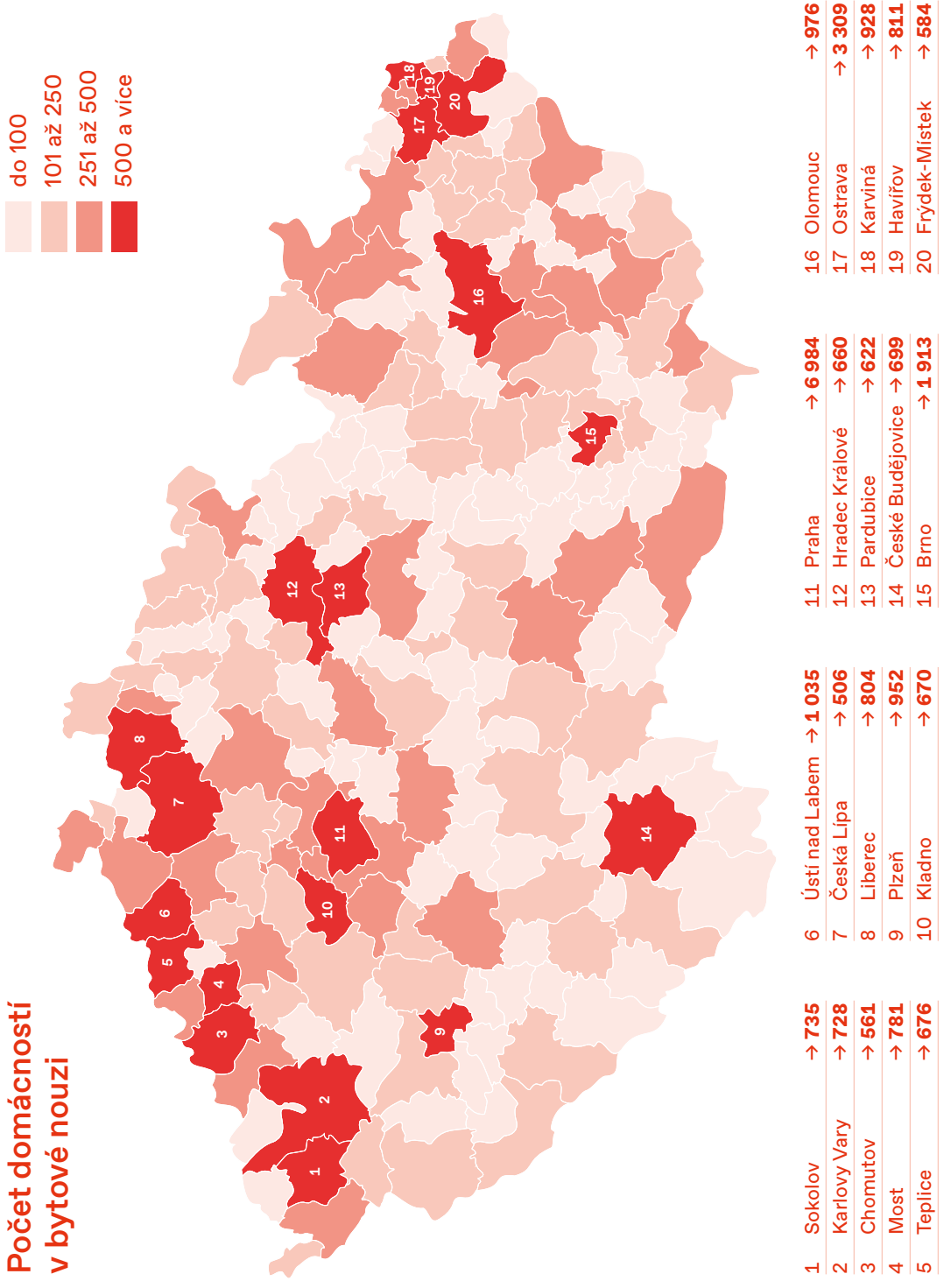
- **Analýza a mapování území:** Příručka poskytuje návod, jak správně identifikovat a kvantifikovat rozsah lokální bytové nouze a jak efektivně sbírat data o potřebách ohrožených domácností.
- **Nastavení místního systému podpory:** Pomáhá obcím krok za krokem vybudovat a personálně ukotvit funkční Obecní integrovaný systém (OIS), včetně zřízení Kontaktního místa pro bydlení.
- **Strategické plánování:** Text slouží jako podklad pro tvorbu dlouhodobých lokálních koncepcí, střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb a konkrétních akčních plánů zaměřených na dosažení funkční nuly.
- **Koordinace a síťování aktérů:** Nabízí osvědčené modely pro řízení mezioborové spolupráce, nastavování rolí uvnitř řídících týmů a koordinaci mezi samosprávou, státní správou a poskytovateli sociálních a jiných služeb.
- **Plánování kapacit a rozvoj bydlení:** Poskytuje vodítka pro dimenzování potřebného objemu sociálního a dostupného bytového fondu i návazných terénních a asistenčních sociálních služeb.
- **Plánování kapacit a rozvoj podpory v bydlení:** Zaměřuje se na zajištění adekvátní asistence pro domácnosti s vysokou mírou sociální zátěže, bez které samotné přidělení bytu často nevede k udržení nájmu.
- **Evaluace a monitoring:** Příručka obsahuje kritéria pro průběžné vyhodnocování úspěšnosti již zavedených opatření, sledování efektivity preventivních nástrojů a včasnou úpravu lokálních politik.

3

Kontext v ČR:
TOP 20 obcí s nejvyšší bytovou nouzí



↓ Mapa č. 1: Bytová nouze v ČR – TOP 20 obcí s nejvyšší bytovou nouzí



Zdroj: Klusáček, J. a Kalenda Vávrová, S. (2024): Česko na křižovatce: Zpráva o vyloučení z bydlení 2024. Praha: Platforma pro sociální bydlení a Ostravská univerzita.

3.1. Data o bezdomovectví

A. Regionální rozdíly a nejzatíženější obce

V rámci České republiky existují hluboké regionální rozdíly. Nejvyšší koncentrace osob v bytové nouzi se dlouhodobě objevuje v Moravskoslezském a Ústeckém kraji, obecně pak ve velkých aglomeracích a bývalých průmyslových regionech, které procházejí strukturální proměnou.

Pro lokální samosprávy je důležité si uvědomit, že bytová nouze není v území rozložena rovnoměrně, ale koncentruje se do omezeného počtu zhruba **dvaceti obcí**, jejichž situace má přímé dopady i na okolní regiony a menší obce. Mezi nejvíce zasažená území patří velká statutární města jako **Praha, Brno, Ostrava a Plzeň**, která přitahují lidi kvůli pracovním a dalším příležitostem. Část lidí se do těchto měst přesouvá za zaměstnáním (často zprostředkovaným agenturami), přičemž ztráta práce bývá spojena i se ztrátou ubytování. Do bytové nouze se tak dostávají až na místě a v daném městě následně zůstávají. Tento mechanismus je přitom typický i pro další velká města. Druhou skupinu tvoří specifická města ve strukturálně postižených regionech, jako jsou **Ústí nad Labem, Teplice, Most, Chomutov, Karlovy Vary, Sokolov, Česká Lípa, Karviná, Havířov či Frýdek-Místek**, kde se bytová nouze pojí s vysokou nezaměstnaností a sociálním vyloučením. Do první dvacítky se řadí také regionální centra a města s historicky rozvinutým trhem s ubytovnami a nevyhovujícím bydlení, jako jsou **Liberec, České Budějovice, Olomouc, Hradec Králové, Pardubice a Kladno**. Pro tyto obce je zavedení Obecního integrovaného systému naprostou prioritou, neboť na jejich území se koncentrují kritické sociální náklady.

ROZDÍLNOST PŘÍSTUPŮ V PODPOROVANÝCH OBCÍCH:

V podporovaných obcích se ukazuje, že přístup k řešení se liší podle míry politické shody a připravenosti úřadu. Některé progresivní obce dokážou díky silné spolupráci vedení a sociálního odboru rychle vybudovat systém prakticky od nuly, jiné („lídři“) stavějí na existujících základech a soustředí se na jejich stabilizaci, odstraňování bariér a lepší koordinaci, často však narážejí na personální limity. Třetí typ („krizově aktivovaní“) vzniká zdola v reakci na akutní problémy, kdy tlak poskytovatelů sociálních služeb vede město k navázání první systematičtější spolupráce.

B. Limity dat a fenomén skrytého bezdomovectví

Jedním z největších úskalí českého systému je absence pravidelného, jednotného a stabilně financovaného národního monitoringu. Data jsou v současnosti roztříštěna mezi Český statistický úřad, Ministerstvo práce a sociálních věcí, jednotlivé obce, kraje, poskytovatele sociálních služeb a jednorázová projektová šetření či sčítání ETHOS. Kvůli chybějící společné metodice a nepropojenosti rezortních datových sad nelze dlouhodobě a spolehlivě sledovat přesné počty osob v bytové nouzi, délku trvání jejich krizové situace, migraci domácností mezi jednotlivými formami nestabilního

ubytování ani úspěšnost preventivních opatření či míru návratů do bytové nouze. Zvláště citelný je nedostatek detailních lokálních dat pro přesné plánování kapacit služeb a systematických dat o dětech, které v bytové nouzi vyrůstají.

Zásadním limitem oficiálních statistik je navíc fakt, že velká část bytové nouze zůstává zcela mimo institucionální systém, a je tedy pro úřady neviditelná. Tento fenomén skrytého bezdomovectví zahrnuje tisíce lidí, kteří přespávají v nestabilních podmínkách u známých a příbuzných, osoby v neformálním či právně nezajištěném podnájmu a také specifické skupiny, jako jsou ženy a matky s dětmi, které bezdomovectví aktivně skrývají z obavy před odebráním dětí nebo kvůli vlastní bezpečnosti. Patří sem i lidé, kteří z různých důvodů pociťují nedůvěru k institucím a sociálním službám se záměrně vyhýbají.

Pro obce, které chtějí situaci na svém území aktivně a efektivně řešit, z toho vyplývá zásadní doporučení: nelze spoléhat pouze na přenesená makrodata z ministerstev. Klíčovým prvním krokem k úspěšné realizaci **zákona o podpoře v bydlení**[6] je realizace vlastního lokálního mapování a hloubkového provádění registračních týdnů přímo v území. Jedině tak lze zachytit skutečný rozsah bytové nouze a přizpůsobit kapacity Obecního integrovaného systému reálným potřebám místních obyvatel.

Slibným příspěvkem k řešení této roztříštěnosti a k posílení datové základny o bezdomovectví je nově zavedená elektronická evidence v rámci zákona o podpoře bydlení. Tento digitální nástroj by měl do budoucna zajistit spolehlivý přísun detailních a průběžně aktualizovaných dat o bytové nouzi, která budou následně publikována a vyhodnocována v pravidelných zprávách o bydlení. To představuje zásadní krok od jednorázových odhadů k systematickému monitoringu.

6 Zákon č. 175/2025 Sb., o poskytování některých opatření v podpoře bydlení (zákon o podpoře bydlení). Dostupné na adrese: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2025-175.

3.2. Kapacity řešení

Dosavadní systém řešení bytové nouze v České republice se opírá o kombinaci sociálních služeb, obecního bytového fondu, státního dávkového systému a projektově financovaných inovací, jako jsou programy Housing First či zakládání Kontaktních míst pro bydlení. Hlavní bariérou úspěšného řešení bezdomovectví na lokální úrovni však není absolutní nedostatek těchto nástrojů, ale jejich roztříštěnost, nerovnoměrná dostupnost napříč regiony a slabé systémové propojení.

SYSTÉMOVÉ BARIÉRY V PRAXI:

Práce v terénu odhalila několik kritických bariér, které brzdí efektivitu lokálních systémů:

- ***Institucionální napětí:*** *Typickým rysem je střet mezi „ekonomickou" logikou správy majetku a „pomáhající" logikou sociálních odborů. Jako vhodný krok se v praxi ukazuje umístění Kontaktních míst pro bydlení přímo pod sociální odbor, což posiluje důvěru v systém.*
- ***Personální poddimenzování:*** *I při politické vůli systém naráží na limity, pokud agendu nese minimální počet pracovníků bez širší institucionální podpory.*
- ***Limity státní správy:*** *Extrémní vytížení Úřadu práce často znemožňuje jeho aktivní zapojení do koordinačních skupin, což brzdí včasnou prevenci ztráty bydlení u dlužníků.*

Celý mechanismus je doposud kriticky závislý na momentální aktivitě konkrétních samospráv, lokálních personálních kapacitách a nestabilním, často krátkodobém projektovém financování, což obcím znemožňuje budovat dlouhodobé a předvídatelné strategie prevence ztráty bydlení.

Úloha státu a struktura financování před systémovou reformou

Na centrální úrovni se podpora státu tradičně orientovala na dvě hlavní oblasti, kterými jsou dávkový systém (zahrnující příspěvek na bydlení, doplatek na bydlení a mimořádnou okamžitou pomoc) a financování sítě krizových sociálních služeb, jako jsou azylové domy, noclehárny, terénní programy či sociální rehabilitace. Klíčové inovativní nástroje, mezi něž patří asistence v bydlení, garantované bydlení či provoz kontaktních míst, byly dlouhodobě závislé na dotačních titulech a evropských fondech (OPZ+, IROP, ESIF). Přestože stát zajišťoval metodickou podporu prostřednictvím ministerstev a Agentury pro sociální začleňování, systému až do přijetí komplexní legislativy chybělo jednotné propojení jednotlivých pilířů, stabilní rozpočtové ukotvení a pravidelný sběr dat, což limitovalo schopnost obcí efektivně propojovat sociální práci s dostupným městským bydlením.

Regionální úroveň: Role krajů, limity a koordinace území

Úspěšná implementace politik bydlení a sociální podpory vyžaduje funkční propojení lokální úrovně s krajskou samosprávou. Zatímco obce fungují jako přímí poskytovatelé řešení, kraje mají nezastupitelnou roli při vytváření infrastrukturního zázemí a propojování klíčových aktérů v regionu.

A. Kompetence a tradiční role krajů

Kraje v rámci své působnosti představují zásadní článek pro zajištění stability celého systému, a to především skrze řízení a financování sítě sociálních služeb. Mezi jejich hlavní úkoly patří tvorba střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb (SPRSS), která definuje kapacity a dostupnost péče v daném regionu. Kraje odpovídají za efektivní rozdělování státních i evropských dotačních prostředků a za koordinaci strategických partnerů na svém území. Pro obce jsou krajské úřady klíčovým partnerem, který dokáže zaštiťovat meziobecní spolupráci a prosazovat regionální priority na vládní úrovni. Krajské úřady nově získaly také některé kompetence v rámci zákona o podpoře bydlení. Ty se týkají zejména administrativy, financování a kontrolních činností.

B. Strukturální limity a chybějící vazby v území

Historická praxe však ukazuje, že úroveň krajů naráží na výrazné strukturální limity, mezi něž patří zejména absence přímých legislativních a majetkových nástrojů pro práci s bytovým fondem. Kraje samy o sobě nikdy v historii byty nevlastnily ani nespravovaly, což v minulosti vedlo k situacím, kdy byla krajská sociální politika striktně oddělena od reálné bytové politiky jednotlivých měst.

Aktivita a přístup k řešení bytové nouze se navíc mezi jednotlivými kraji v České republice velmi výrazně liší. V mnoha regionech dosud chybělo systematické metodické vedení samospráv ze strany kraje, koordinované vzdělávání sociálních pracovníků a úředníků nebo platformy pro efektivní přenos dobré praxe mezi jednotlivými obcemi. Tento deficit v koordinaci často vedl k tomu, že obce zůstávaly při řešení komplexních krizí osamoceny, bez možnosti opřít se o provázanou regionální síť navazujících služeb a garantovaného financování.

C. Výzva pro novou praxi: Propojení služeb a bydlení

Aby mohl Obecní integrovaný systém (OIS) na lokální úrovni dlouhodobě fungovat, musí kraje aktivně překonat dosavadní izolovanost sociálních služeb od politiky bydlení. Úlohou kraje je nově zajistit, aby síť sociálních služeb flexibilně reagovala na potřeby obcí, které zavádějí programy typu Housing First, a provádět kontrolu fungování Kontaktních míst pro bydlení dle zákona o podpoře bydlení.

Rozhodující pro úspěch v území není pouhá formální existence služeb v krajské síti, ale jejich reálná místní dostupnost, schopnost mezioborové spolupráce a primární orientace na včasnou prevenci ztráty domova. Kraj musí působit jako garant, který skrze střednědobé plánování a stabilní financování umožní terénním službám doprovázet ohrožené domácnosti přímo ve standardních bytech a tím aktivně podporovat obce v jejich úsilí o dosažení funkční nuly.[7]

Kraje mají také unikátní pozici pro iniciaci a koordinaci programů zabydlování, které přesahují hranice jednotlivých obcí s rozšířenou působností. Ty se týkají typicky osob s problematickou či slabou vazbou na místo, kde se aktuálně vyskytují, například osob opouštějících věznice, dětské domovy nebo psychiatrické nemocnice.

ZKUŠENOSTI SE ZAPOJENÍM AKTÉRŮ A SOUKROMÉHO SEKTORU:

Zatímco některé regiony plní roli metodických lídrů, v jiných je nízká aktivita kraje vnímána jako bariéra pro šíření dobré praxe.

- *Specifickou výzvou zůstává zapojení soukromého sektoru; absence nástrojů, jako jsou garanční fondy či sociální makléři, je v mnoha městech identifikována jako zásadní deficit (například Liberecká nájemní agentura, Městská nájemní agentura Brno).*

Dobrá praxe: Systémová podpora v Ústeckém kraji

Příkladem úspěšného překonávání těchto regionálních limitů a rozvoje dobré praxe je Ústecký kraj, který patří k územím ČR nejvíce zatíženým bytovou nouzí. Kraj zde aktivně vystupuje v roli metodického a koordinačního lídra prostřednictvím aktuálního systémového projektu **„Podpora sociálního bydlení v Ústeckém kraji“**[8]. V rámci této praxe krajský úřad intenzivně spolupracuje s obcemi, poskytovateli sociálních služeb i dalšími klíčovými aktéry v regionu. Zaměřuje se na metodické vedení samospráv, síťování specialistů na sociální bydlení i významných vlastníků nemovitostí, sdílení ověřených přístupů z terénu a vzdělávání sociálních pracovníků. Tímto způsobem kraj pomáhá obcím efektivně nastavovat lokální programy prevence ztráty bydlení a přispívá k postupnému propojování sociální práce s reálnou bytovou politikou přímo v nejvíce ohrožených lokalitách. Ústecký kraj také ve spolupráci s Univerzitou J. E. Purkyně zahájil na celém svém území mapování příležitostí návazného bydlení pro mladé dospělé opouštějící dětské domovy. Tato data chce dále využívat pro design speciálních programů podpory bydlení pro tuto cílovou skupinu.

7 Funkční nula (v angličtině *functional zero*) je stav, kdy se výskyt určitého problému podaří snížit na tak nízkou úroveň, že systém dokáže nové případy okamžitě řešit a minimalizovat tak jejich dopad. Znamená to, že systém prevence a podpory funguje natolik efektivně, že lidé v bytové nouzi zůstávají bez domova jen velmi krátce a systém je schopen jim zajistit stabilní bydlení dříve, než se objeví případy nové. Nejde o utopický stav, kdy se už nikdo bez domova neocitne (absolutní nula). Naopak uznává, že krizové situace mohou nastat, ale systém je okamžitě schopen je vyřešit, takže bezdomovectví je vzácné, krátkodobé a neopakuje se.

8 Podrobné informace o projektu Ústeckého kraje jsou dostupné na adrese: https://www.kr-ustecky.cz/podpora-socialniho-bydleni-v-usteckem-kraji-2.

4

Faktory úspěchu, bariéry a přístupy obcí k řešení bytové nouze



4.1. Co je cílem úspěšného systému prevence a ukončování bezdomovectví?

Cílem je vytvořit takový systém, který dlouhodobě a spolehlivě snižuje bytovou nouzi – a to předvídatelně, systémově a za ekonomicky udržitelných podmínek. Dobře fungující město není to, které realizuje jednotlivé projekty, ale to, kde jednotlivé nástroje tvoří funkční celek a jsou pevnou součástí běžné praxe.

Cílový stav, k němuž tato metodika obce vede, stojí na **pěti hlavních pilířích**:

1. Systémovost (fungující celek): Prevence ztráty bydlení a programy jako Housing First nejsou jen izolované projekty „na zkoušku“, ale stabilní součást bytové a sociální politiky města. Město má jasná pravidla pro přidělování bytů a nastavené postupy, které lidem dokážou pomoci dříve, než se ocitnou na ulici.

Zkušenosti z praxe ukazují, že i město začínající z „nulové varianty“ se může během krátké doby transformovat v úspěšného realizátora zabydlování, pokud dokáže nové nástroje (KMB, zabydlovací týmy) rychle včlenit do struktur úřadu.

2. Udržitelnost (stabilita nezávislá na volbách): Celý systém staví na jasném rozhodnutí města aktivně řešit bytovou nouzi a udržet si tuto prioritu i do budoucna. Správné nastavení navíc motivuje vedení města, aby v pomoci pokračovalo a aktivně bránilo útokům či projevům nenávisti vůči lidem bez domova. Celý mechanismus je ale vymyšlen tak, aby bez problémů fungoval bez ohledu na to, kdo zrovna sedí na radnici. Hlavní pravidla proto platí uvnitř úřadu nastálo a dlouhodobé financování stojí na vlastních penězích města, nejen na dočasných dotacích.

V jedné z lokalit se jako klíčový pilíř udržitelnosti osvědčil model, kdy město vrací 100 % výnosů z nájmů zpět do bytového fondu na jeho rekonstrukce a rozvoj, čímž zajišťuje růst kapacit nezávisle na externích dotacích (například Pardubice).

3. Rozhodování podložené daty (analytický přístup): Město má přehled o rozsahu bytové nouze i o potřebách jednotlivých skupin. Využívá data pro řízení systému i pro včasné zásahy – například již v počáteční fázi sleduje vznik dluhů na nájemném minimálně v bytovém fondu, kterým samo disponuje, a umožňuje tak nabídnout podporu dříve, než situace vyústí ve vystěhování.

V městech, kde už systém funguje, se ukazuje jeden zásadní problém: přibývá domácností, které sice nejsou v hmotné nouzi, ale ani tak si nemohou dovolit běžné nájemné. Zároveň se jinde potvrzuje, že bez aktivní koordinace lidé po odchodu z institucí, jako jsou nemocnice nebo věznice, často končí rovnou na ulici, protože je nikdo systematicky nenaváže na další podporu.

4. Spolupráce (koordinace aktérů): Na řešení se podílejí všechny klíčové subjekty: bytový odbor / správa majetku, sociální odbor, vedení města, poskytovatelé sociálních služeb, instituce státní správy, vlastníci a správci soukromých bytových fondů i lidé se zkušeností s bytovou nouzí. Spolupráce je pravidelná, strukturovaná a směřuje ke společnému rozhodování i sdílení odpovědnosti.

Tam, kde se problémy s bytovou nouzí opravdu vyhrotily, se jako funkční cesta ukázala první systematická spolupráce města a poskytovatelů sociálních služeb. Často ji odstartovala konkrétní krize (třeba zrušení ubytovny) a postupně vedla k tomu, že vznikla fungující koordinační skupina.

5. Efektivnost (propojení procesů správy bytů a sociální práce): Správa bytového fondu a sociální podpora jsou vzájemně sladěné, a to jak u obecních bytů, tak u bytů ve vlastnictví soukromých majitelů a dalších správců bytového fondu. Nájemné v obecních bytech je nastaveno realisticky, aby pokrývalo provoz a umožňovalo generovat zdroje, které město vrací zpět do oprav a rozvoje bytového fondu; obdobně i u soukromých bytů přispívá stabilní a předvídatelné nastavení nájemních vztahů směřující ke snížení rizik pro vlastníky. Současně podpora v bydlení zvyšuje stabilitu nájemních vztahů, zlepšuje výběr nájemného a snižuje další veřejné výdaje (například na bezpečnost, řešení konfliktů nebo institucionální péči dětí a mladistvých), a to napříč různými typy vlastnictví.

ZKUŠENOST Z PRAXE:

Naše zkušenost potvrzuje, že propojení správy bytového fondu se sociální podporou funguje efektivně tam, kde existuje úzká součinnost mezi sociálním odborem, správou majetku a také kontaktním pracovištěm Úřadu práce.

Tato spolupráce umožnila například včasnou identifikaci dluhů a společné řešení sousedských sporů, což zvyšuje stabilitu nájemních vztahů, snižuje fluktuaci v obecních bytech a v konečném důsledku šetří veřejné prostředky, které by jinak byly vynaloženy na řešení krizových situací a následného bezdomovectví.

4.2. Desatero faktorů úspěchu a jejich bariéry

Výše jsme si popsali cílový stav, tedy jak vypadá funkční a udržitelný systém prevence a ukončování bezdomovectví. Praxe však ukazuje, že samotná znalost tohoto cíle nestačí. O tom, zda se k němu město skutečně přiblíží, nebo naopak zůstane na místě, rozhoduje několik klíčových faktorů.

Těchto deset faktorů představuje základní podmínky pro naplnění popsaných pilířů (systémovost, udržitelnost, práce s daty, spolupráce a efektivnost). Každý z nich v sobě zároveň nese příležitost k úspěchu i typickou bariéru, na kterou města v praxi narážejí.

Následující přehled proto ukazuje nejen to, co funguje, ale i to, kde a proč se systémy v realitě nejčastěji zasekávají.

1. Politická vůle a stabilita

Faktor úspěchu: strategická shoda napříč politickým spektrem. Vedení města vnímá prevenci ztráty bydlení jako dlouhodobou investici do bezpečnosti a rozvoje obce, nikoli jako téma pro jedno volební období. Úspěšná města dokážou pravidla sociálního bydlení ukotvit do oficiálních strategických plánů, které schválí koalice i opozice. Tím se zajistí, že rozjeté projekty spolehlivě pokračují dál i po střídání politických reprezentací na radnici.

Přestože je ukončování bezdomovectví politicky citlivé téma, doporučujeme do řešení bytové nouze průběžně zapojovat i vybrané zástupce opozice.

Bariéra v praxi: politická diskontinuita a absence mandátu. V lokalitách, kde po volbách došlo ke změně vedení, byl často zaznamenán útlum dříve rozvinuté spolupráce nebo zastavení projektů sociálního bydlení.

Úspěšnou strategií je v takovém případě práce „zdola“ s aktéry z praxe a budování odborné platformy, která téma udrží do dalšího „okna příležitosti“.

2. Data a řízení

Faktor úspěchu: rozhodování na základě průběžných dat. Město nespoléhá na odhady, ale pracuje s aktuálními a systematicky sbíranými informacemi o bytové nouzi. Eviduje osoby v bytové nouzi na svém území a získané údaje pravidelně aktualizuje. Současně je evidence těchto osob propojena s nástroji včasného varování. Města například využívají data z Kontaktních míst pro bydlení k identifikaci strukturálních problémů trhu s bydlením a ke včasné prevenci ztráty bydlení.

Bariéra v praxi: jednorázová práce s daty a ztráta kontinuity. Města často sbírají data pouze jednorázově pro potřeby konkrétních projektů nebo dotačních výzev. Po jejich ukončení data rychle zastarávají a systém prevence ztrácí přehled.

Bez průběžného monitoringu město reaguje až na vzniklé krize, místo aby jim předcházelo.

3. Nositelé změny

Faktor úspěchu: lídři a týmy v první linii. Na úrovni úřadu nebo politického vedení působí jasný tahoun – člověk s vizí, vysokou odborností a dostatečným mandátem, který dokáže propojovat aktéry z různých oblastí. Pro účinné řešení bezdomovectví je zároveň klíčové vytvářet na úřadě odpovídající podmínky, zejména budovat motivovaný a stabilní tým se silným leadershipem, sdílenou vizí a orientací na současné principy systémového řešení bezdomovectví.

ZKUŠENOST Z PODPOROVANÉHO MĚSTA:

Tahounem tématu přitom nemusí být vždy věcně příslušný odbor, ale je jím agilní strategický odbor, který dokáže agendu prosadit i přes pasivitu ostatních.

Bariéra v praxi: křehkost systému stojícího na jednotlivcích. V mnoha městech chybí silný tahoun, který by téma dlouhodobě posouval. Bez jasného vedení a vize zůstávají nástroje roztříštěné a málo provázané. Když navíc vše stojí na jednom člověku, systém je křehký – jakmile odejde, prevence se rychle rozpadá, protože není pevně ukotvena v běžném fungování úřadu.

V jedné z obcí se ukázalo, že i při politické podpoře systém naráží na limity, pokud agendu nese jediný pracovník bez širšího týmu a institucionálního ukotvení.

4. Dostupnost bydlení

Faktor úspěchu: dostatečný bytový fond a transparentní systém přidělování bytů. Město aktivně spravuje a postupně rozvíjí svůj bytový fond, přičemž vyčleňuje jasně definovaný podíl uvolňovaných bytů napříč bytovým fondem pro sociální účely. Kritéria pro přidělování jsou nastavena realisticky, srozumitelně a zohledňují míru bytové nouze i schopnost domácností udržet si bydlení. Pokud město nemá dostatek vlastních bytů, systematicky využívá nástroje garantovaného bydlení a rozvíjí spolupráci se soukromými pronajímateli.

Výrazným úspěchem v praxi je úprava pravidel přidělování (například zrušení podmínky trvalého pobytu nebo bezdlužnosti u členů domácnosti), což otevřelo cestu k bydlení lidem v nejvyšší nouzi.

Bariéra v praxi: omezený bytový fond a vylučující pravidla. Mnohá města se potýkají s nedostatkem vlastních bytů v důsledku dřívějších privatizací. Tento limit je v praxi často dále prohlubován přísně nastavenými nebo obtížně splnitelnými podmínkami (například požadavkem na úplnou bezdlužnost vůči městu či trestní bezúhonnost bez časového omezení), které mohou z přístupu k legálnímu bydlení vylučovat právě domácnosti v nejvyšší bytové nouzi.

Přísné podmínky (čistý trestní rejstřík, bezdlužnost) často diskvalifikují právě ty, pro které je sociální bydlení určeno.

5. Síť služeb

Faktor úspěchu: dostupná a intenzivní podpora přímo v bytech. Funkční systém vychází z toho, že samotné přidělení bytu není cílem, ale začátkem stabilizace. Od prvního dne je domácnosti k dispozici terénní sociální práce, dluhové poradenství i podpora při zabydlování. Sociální pracovníci pomáhají s nastavením rozpočtu, řešením praktických situací i budováním sousedských vztahů. Díky tomu lze případné problémy zachytit včas a řešit je přímo v místě bydlení.

Klíčem k úspěchu je stabilní zabydlovací tým úzce spolupracující se správcem nemovitostí.

Bariéra z praxe: přetrvávající důraz na „zásluhovost“ a stupňovité modely bydlení. V některých městech nadále převažuje přístup, podle kterého si domácnosti musí standardní bydlení nejprve dlouhodobě „zasloužit“ pobytem v ubytovnách či azylových domech. Tento přístup však v praxi často vede k prodlužování bytové nouze, udržování nestability a prohlubování problémů, místo aby podporoval rychlou stabilizaci v běžném bydlení.

Některá města bohužel stále uplatňují model, kdy si domácnost musí standardní bydlení „zasloužit“ bezproblémovým pobytem na městské ubytovně, což dle našich zkušeností stabilizaci spíše komplikuje.

6. Spolupráce s poskytovateli sociálních služeb

Faktor úspěchu: stabilní a profesionální partnerství. Město vnímá poskytovatele sociálních služeb jako rovnocenné partnery s důležitým odborným zázemím a zkušeností z terénu. Spolupráce je založena na dlouhodobých smluvních vztazích, jasném rozdělení rolí a zabezpečeném sdílení relevantních dat. Poskytovatelé sociálních služeb zajišťují zejména terénní a podpůrné služby, zatímco město se může soustředit na koordinaci, správu bytového fondu a koncepční řízení systému. Toto nastavení naplňuje princip funkčního oddělení správy a kontroly od podpory, kdy role jednotlivých aktérů zůstávají jasně vymezené a vzájemně se doplňují.

Bariéra z praxe: nedůvěra a omezená spolupráce. V některých městech přetrvává nízká míra důvěry v kapacity a odbornost poskytovatelů sociálních služeb, což vede k omezené nebo nahodilé spolupráci. Ta pak postrádá kontinuitu, jasná pravidla i sdílení informací. V důsledku toho město nevyužívá plný potenciál dostupných služeb a kapacit v území, což oslabuje schopnost systému reagovat na potřeby domácností v bytové nouzi. Systém komunikace nebývá připraven na poskytování zpětné vazby. Účelná kritika, ať už směrem k úřadu, či partnerským organizacím, málokdy bývá využita jako podnět pro zlepšení systému a vede spíše k hájení gescí a institucionálních pozic.

V praxi se ukazuje, že vztahy často brzdí nedůvěra úřadu k profesionalitě poskytovatelů sociálních služeb nebo pocit těchto poskytovatelů, že na ně město přenáší odpovědnost za nejtěžší případy bez adekvátní podpory.

7. Institucionální nastavení a koordinace

Faktor úspěchu: propojené řízení a mezioborová spolupráce. Bytový odbor (správa majetku) a sociální odbor fungují jako provázaný celek s jasně nastavenými rolemi a sdílenou odpovědností. Mezi pracovníky odborů probíhá pravidelné sdílení informací a společně řeší konkrétní případy. Sociální odbor zajišťuje podporu domácností a včasné řešení rizikových situací, čímž posiluje jistotu bytového odboru, že městský majetek je spravován odpovědně.

Tam, kde probíhají pravidelné koordinační schůzky mezi správou majetku a sociálním odborem nad konkrétními případy, dochází k překonání odlišných priorit. Ekonomický a sociální pohled se tak dobře doplňují a pomáhají zajistit, aby celý systém fungoval stabilně.

Bariéra z praxe: roztříštěnost agend a nesoulad priorit. Jednotlivé odbory často fungují odděleně, bez systematické koordinace a sdílení informací. Správa majetku se soustředí především na krátkodobou ekonomickou návratnost, zatímco sociální agenda sleduje stabilizaci domácností v bytové nouzi. Bez propojení těchto perspektiv vzniká napětí v rozhodování, což oslabuje schopnost města reagovat včas a efektivně.

8. Personální a finanční kapacity

Faktor úspěchu: stabilní, odborný a kapacitně odpovídající tým. Agenda sociálního bydlení je na úřadě zajištěna dostatečným počtem kvalifikovaných pracovníků s jasně vymezenými rolemi. Město systematicky kombinuje vlastní rozpočtové prostředky s dlouhodobými národními i evropskými zdroji. Financování klíčových pozic je nastaveno tak, aby bylo předvídatelné a kontinuální, což snižuje fluktuaci a umožňuje rozvíjet dlouhodobé, preventivně orientované postupy.

Bariéra z praxe: nedostatečné kapacity a přetížení systému. V některých městech je agenda soustředěna na velmi omezený počet pracovníků, což komplikuje rozvoj nových nástrojů i systematickou práci s domácnostmi. Přetížení týmů omezuje prostor pro prevenci a vede k řešení situací až ve fázi krize. V menších nebo geograficky rozlehlých územích se navíc přidávají limity spojené s dostupností služeb a náročností terénní práce.

Ukazuje se, že města, která už mají systém dobře rozjetý, narážejí spíš na nedostatek lidí než na chybějící nápady – místo dalšího rozšiřování tak dávají větší smysl udržet a doladit to, co už funguje.

Praxe naznačuje, jak důležité je překlopit projektové aktivity dosud realizované z evropských a národních dotací do financování z obecního rozpočtu. To znamená, že se osvědčené činnosti stanou stabilní součástí fungování obce, včetně jejich finančního, personálního a organizačního zajištění. Klíčové je vyhodnotit jejich přínos, ukotvit odpovědnosti a začít s přechodem včas, aby nedošlo k výpadku služeb po skončení projektu.

9. Vnější vlivy

Faktor úspěchu: aktivní využívání státní podpory a legislativních příležitostí v kombinaci se schopností reagovat na lokální podmínky. Města, kterým se daří, nečekají na stát – berou změny jako příležitost a přizpůsobují je svým podmínkám. Využívají dostupné nástroje a drží směr i přes politické změny.

Příprava nového zákona o podpoře bydlení se v řadě obcí stala důležitým impulzem k tomu, aby začaly jednat dříve, než vstoupí v platnost. Obce tak proaktivně zřizovaly Kontaktní místa pro bydlení (například Pardubice, Hradec Králové), ladily procesy, posilovaly kapacity sociálních odborů a dělaly i organizační změny, což pomohlo zpřehlednit kompetence a posílit důvěru v celý systém.

Bariéra z praxe: legislativní nejistota, politická diskontinuita a strukturální pasti. Nejistota kolem zákonů a střídání vedení často brzdí rozhodování. V kombinaci s dluhy, slabým trhem práce nebo pomalou podporou státu pak města narážejí na limity, i když mají byty k dispozici.

V praxi se také ukazuje, že vysoké vytížení Úřadu práce často znemožňuje jeho zapojení do koordinačních skupin, což brzdí včasnou prevenci ztráty bydlení.

10. Zaměření na prevenci

Faktor úspěchu: města, kterým se daří, zachytí problémy včas – sledují varovné signály (třeba dluhy na nájmu, opakované problémy se sousedským soužitím), ve spolupráci s dalšími subjekty včas identifikují osoby, jež budou v blízké době opouštět instituce (vězení, nemocnice, ústavní nebo náhradní rodinnou péči), a včas nabízejí cílenou podporu. Prevence je pevnou součástí systému, nikoli okrajovou aktivitou.

Bariéra v praxi: reaktivní přístup a pozdní intervence. Často se zasahuje až na poslední chvíli, kdy už hrozí ztráta bydlení. Chybějí kapacity i systematická práce, takže se místo prevence opakovaně řeší náročné krize.

Praxe ukazuje, že minimálním standardem je včasná detekce dluhů na nájemném v městských bytech a okamžité zapojení sociálních pracovníků. Města bez funkční koordinace prevence řeší situace až ve fázi vystěhování, což je sociálně i finančně nejnáročnější.

SHRNUTÍ: CO ROZHODUJE O VÝSLEDKU?

Z praxe vyplývá, že nejde o jeden konkrétní nástroj, ale o to, jak je celý systém poskládaný. Důležité je, aby město propojilo jednotlivé agendy, pracovalo s daty a prevencí, mělo dost lidí a zdrojů a spolupracovalo s partnery. Stejně tak musí mít systém pevně ukotvený v pravidlech a financování, aby nestál na jednom člověku ani se nerozpadal po každých volbách. Jen tak může dlouhodobě fungovat, opravdu pomáhat předcházet bytové nouzi a také ji řešit.

4.3. Čtyři situace měst: Kde se nachází to vaše?

Při práci s tímto rámcem je důležité mít na paměti jednu věc: žádné město není pevně ukotveno v jedné „kategorii“. Nejde o neměnný stav, ale o průběžný obraz, který se v čase přirozeně vyvíjí a proměňuje. Jednotlivá města navíc často vykazují znaky více přístupů současně – podle aktuálních kapacit, podmínek i míry rozvoje jednotlivých oblastí.

A. Systémoví inovátoři (lídři) – města s rozvinutým systémem

Profil: V těchto městech se potkává politická podpora tématu s dostatečnou kapacitou úřadu a relativně dostupným bytovým fondem.
Jak se projevují v praxi: Daří se zde propojovat ekonomickou a sociální perspektivu a opírat rozhodování o data. Odbory pravidelně spolupracují a systém prevence je funkční. Současně se zde může objevovat tlak na kapacity pracovníků, a proto je důležité věnovat pozornost stabilizaci týmů a udržitelnosti nastavených procesů.

B. Motivovaní experimentátoři – města v rozvoji s omezenými kapacitami

Profil: V těchto městech je patrná snaha téma rozvíjet, ale naráží na limity v podobě nedostatku bytů, personálních kapacit nebo dostupných partnerů v území.
Jak se projevují v praxi: Často zde vznikají pilotní projekty a nové iniciativy, které ukazují směr dalšího rozvoje. Zároveň systém bývá více závislý na jednotlivcích a externích zdrojích. Klíčovým krokem je postupné posilování týmů a přechod od projektového fungování k dlouhodobě stabilnímu nastavení.

C. Reaktivní krizoví manažeři – města reagující spíše operativně

Profil: V těchto městech má úřad určitou provozní kapacitu, ale téma bydlení nebývá dlouhodobou prioritou. Přístup je více ovlivněn aktuálními podněty, jako jsou dotační příležitosti nebo konkrétní krizové situace.
Jak se projevují v praxi: Jednotlivé agendy mohou fungovat odděleně a spolupráce mezi nimi není systematická. Rozvoj nových přístupů probíhá spíše postupně a opatrně. Pro posun je důležité posílit koordinaci uvnitř úřadu a více využívat data pro plánování.

D. Města na začátku nebo s oslabenou podporou systému

Profil: V těchto městech je téma zatím méně rozvinuté, a to jak z hlediska politické podpory, tak kapacit úřadu nebo dostupných nástrojů.
Jak se projevují v praxi: Systém prevence a podpory bydlení bývá teprve ve fázi hledání vhodného nastavení. Spolupráce s partnery v území nemusí být dosud rozvinutá a chybí sdílená zkušenost s novými přístupy. Pro další posun je klíčové pracovat s konkrétními daty, příklady z praxe a postupně budovat důvěru v nové nástroje i spolupráci.

4.4. Dynamika vývoje v čase: posuny, zpomalení i nové impulzy

Praxe ze sledovaných měst ukazuje, že vývoj není lineární a může se v čase pohybovat oběma směry:

Dočasné zpomalení: I město, které mělo dobře nastavený systém, může vlivem změny politického vedení nebo vyčerpání personálních kapacit zaznamenat oslabení a posun k operativnějšímu fungování. Po komunálních volbách někdy dochází k utlumení dříve rozvinuté spolupráce nebo ke zpomalení již běžících projektů, což se může projevit obdobím stagnace.

Nový impulz a restart: Naopak město, které naráželo na bariéry nebo postupovalo spíše opatrně, může získat nový impulz. Postupně se může vytvořit shoda, posílit kapacity a začít systematicky zavádět nástroje prevence.

Tato dynamika ukazuje, že i v situacích, kdy se vývoj zdá zpomalený nebo zablokovaný, má smysl pokračovat v přípravě a budování základů systému. Podmínky, ve kterých města fungují, se v čase proměňují – ať už jde o personální kapacity, nastavení spolupráce, dostupné zdroje nebo vnější okolnosti. Připravená data, postupy a zkušenosti lidí na úřadě však zůstávají a mohou být rychle využity ve chvíli, kdy se objeví příznivější podmínky.

4.5. Způsoby a formy přenosu znalostí mezi obcemi

K přenosu zkušeností a know-how mezi městy dochází prostřednictvím několika vzájemně se doplňujících forem:

1. **Exkurze a návštěvy přímo na místě**
   Přímá zkušenost s fungujícím systémem v jiném městě má silný motivační efekt. Osobní setkání pracovníků úřadů, vedení měst nebo členů bytových komisí s jejich protějšky umožňuje sdílet konkrétní postupy a současně „vidět v praxi“, jak opatření fungují v reálném prostředí. To často pomáhá odbourávat obavy a usnadňuje otevírání nových témat.
2. **Sdílení odborníků a profesní mobilita**
   Znalosti se přirozeně přenášejí i prostřednictvím konkrétních lidí. Přechod odborníků mezi městy nebo jejich zapojení do externí podpory přináší ověřené postupy a zkušenosti z praxe. Tento typ přenosu často výrazně urychluje zavádění nových nástrojů a pomáhá předcházet slepým uličkám.
3. **Regionální konference a praktické workshopy**
   Odborná setkání vytvářejí prostor pro sdílení zkušeností, dat i zpětné vazby mezi městy. Zároveň mohou sloužit jako nástroj, jak téma dostupného a sociálního bydlení otevřít i směrem k širší veřejnosti a lokálním aktérům a postupně pro něj budovat podporu.
4. **Sdílení metodik, nástrojů a podkladů**
   Města si mezi sebou stále častěji předávají konkrétní dokumenty a postupy – například pravidla přidělování bytů, metodiky práce s klienty nebo nástroje pro mapování potřeb. Díky tomu není nutné začínat od nuly; jednotlivé materiály lze přizpůsobit místním podmínkám a dále rozvíjet.
5. **Síťování a dlouhodobá partnerství mezi městy**
   Důležitou roli hraje také systematické propojování měst do sítí spolupráce, například prostřednictvím odborných platforem. Tyto sítě umožňují dlouhodobé sdílení zkušeností, průběžnou konzultaci konkrétních situací a vzájemnou podporu při zavádění nových přístupů. Města zde nejsou pouze příjemci inspirace, ale aktivně přispívají vlastní praxí, čímž se společně posiluje kapacita celého systému. Příkladem je pravidelné setkávání zástupců obcí a dalších aktérů v rámci Sítě partnerství měst ukončujících bezdomovectví, které koordinuje Platforma pro sociální bydlení, nebo sdílení zkušeností měst spolupracujících s Odborem rozvoje bydlení a soudržnosti (dříve pod názvem Agentura pro sociální začleňování) při Ministerstvu pro místní rozvoj.

Kdy a kde k této výměně nejčastěji dochází?

Zkušenosti ukazují, že ochota měst učit se od sebe navzájem se nejvíce rozvíjí ve třech specifických situacích:

- **Okna příležitosti (reakce na legislativu):** Spolupráce mezi městy se výrazně zintenzivňuje v reakci na legislativní změny, jako je příprava nového zákona o podpoře bydlení. Nutnost zavést Kontaktní místa pro bydlení (KMB) motivuje i méně aktivní města k tomu, aby zvedla telefon a jela načerpat inspiraci do měst, která jsou v systému o krok napřed.
- **Krizové momenty:** Akutní potřeba vyřešit náhlý problém (například rychlé rušení velké ubytovny v obci) funguje jako silný motor. Město v takové situaci dokáže velmi rychle vyhledat expertní pomoc a převzít funkční krizová řešení, která se osvědčila v jiných regionech.
- **Role přirozených center (lídrů):** Na mapě České republiky existují města, která fungují jako přirozená centra know-how. Tato pokročilá města dlouhodobě poskytují konzultace, metodickou podporu a inspiraci ostatním samosprávám.

Klíčoví nositelé změny

Přenos zkušeností a rozvoj systémů v oblasti bydlení je úzce spojen s aktivitou konkrétních lidí, kteří v různých rolích propojují praxi, znalosti i rozhodování:

- **Politici v odborných strukturách:** Volení zástupci měst, kteří se zapojují do odborných struktur (například v rámci Svazu měst a obcí ČR nebo dalších platforem), přinášejí do svých měst aktuální informace o legislativních změnách, dotačních příležitostech i dobré praxi z jiných míst. Díky tomu mohou otevírat strategická témata na úrovni vedení města a vytvářet prostor pro jejich rozvoj.
- **Motivovaní úředníci v první linii:** Vedoucí pracovníci sociálních, bytových či dalších relevantních odborů hrají klíčovou roli v každodenním fungování systému. Aktivně vyhledávají nové přístupy, přenášejí je do praxe a postupně je ukotvují v chodu úřadu. Jejich zkušenost a kontinuita jsou důležité pro stabilitu i další rozvoj nastavených opatření.
- **Lídři sektoru sociálních služeb:** Poskytovatelé sociálních služeb přinášejí do systému specifické know-how z terénu, dlouhodobou práci s klienty a schopnost reagovat na jejich reálné potřeby. Jejich zástupci často fungují jako most mezi městem a lidmi v bytové nouzi, podílejí se na pilotování nových přístupů a přispívají k jejich postupnému rozšiřování. Zároveň se aktivně zapojují do sdílení zkušeností napříč městy.
- **Komunita lidí z praxe (community of practice):** Důležitým prvkem je pravidelné propojování pracovníků z měst a sociálních služeb do komunity lidí z praxe – ať už formou pracovních skupin, tematických setkání, nebo online konzultací. V jejich rámci se řeší konkrétní situace z praxe (například nastavení spolupráce mezi odbory, práce s domácností v riziku ztráty bydlení nebo pravidla přidělování bytů), sdílejí se aktuální zkušenosti a společně se hledají funkční postupy. Součástí těchto setkání bývá i sdílení konkrétních dokumentů, rozbor případů („case sharing“) nebo zpětná vazba k zaváděným nástrojům. Díky pravidelnému kontaktu vzniká prostředí, ve kterém si aktéři mohou rychle ověřovat své kroky, učit se z praxe ostatních a průběžně upravovat své postupy podle podmínek v jednotlivých městech.

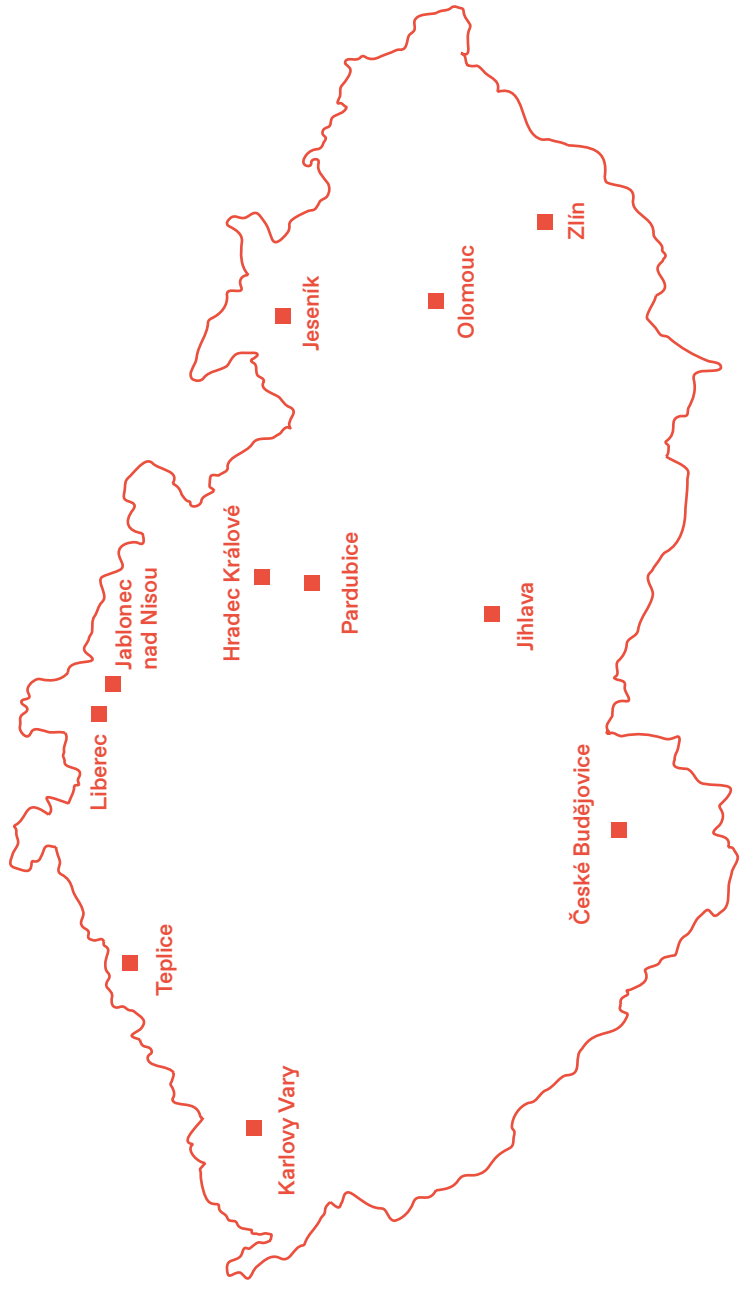
5

Případové studie



5.1. Česká republika

↓ Mapa č. 2: Přehled měst zapojených do projektu Posílení a rozvoj systémových řešení v TOP 20 obcích s nejvyšším podílem bytové nouze



Zdroj: vlastní zpracování

5.1.1. Transformace politiky sociálního bydlení: Olomouc

Jak jsme s obcí navazovali kontakt?
Statutární město Olomouc (cca 105 000 obyvatel) v posledních letech čelilo masivnímu tlaku na trhu s bydlením, kdy ceny bytů mezi lety 2018 a 2025 vzrostly o 110 %. V kontextu klesající dostupnosti bydlení se nejohroženější obyvatelé stále častěji dostávali do situace bytové nouze.

Město zpočátku fungovalo v rigidním nastavení jako pouhý správce majetku, bez propojení se sociálním sektorem. Klíčem k navázání kontaktu a zahájení transformace bylo **vyvedení města z izolace prostřednictvím intenzivního propojení s externími experty**. Město navázalo úzkou kooperaci s těmito subjekty:

- Platforma pro sociální bydlení;
- Ministerstvo práce a sociálních věcí;
- Agentura pro sociální začleňování;
- lokální poskytovatelé sociálních služeb (například Charita).

Tato spolupráce umožnila Olomouci implementovat osvědčené postupy z jiných měst (například z Brna, Ostravy či Prahy 7). Město tak nemuselo vyvíjet nový model na zelené louce, ale získalo silnou metodickou oporu, která reálně odstartovala interní změny.

Co fungovalo při prolomení ledů?
Nastartování reformy naráželo na vnitřní skepticismus, odpor opozice a silný strach z devastace městského majetku či vzniku sociálně vyloučených lokalit. Situaci komplikovala i politická realita – gesční náměstkyně pro sociální a bytovou politiku nepocházela z nejsilnější koaliční strany, její exekutivní moc byla omezená a hrozilo, že výsledný model se utopí v politických kompromisech.

K prolomení těchto politických bariér reálně pomohly tři faktory:

1. **Analytické přerámování debaty a změna narativu**
   Expertní podpora pomohla změnit ideologizovaný narativ, který ve městě do té doby dominoval. Pomocí detailní analýzy cílové skupiny se prokázalo, že velké množství rodin v bytové nouzi se do situace nedostalo vlastním zaviněním, ale kvůli obětavé péči o těžce zdravotně postiženého člena rodiny (například s autismem či kombinovanými vadami). Sociální bydlení tak začalo být prezentováno nikoli jako pomoc pro „nepřizpůsobivé“, ale jako nezbytný nástroj společenské solidarity vůči rodinám, které naopak neselhaly.

2. **Argumentace ekonomickým pragmatismem**
   Debata se přesunula od emocí k datům. Podařilo se prokázat, že včasná prevence ztráty bydlení je pro město levnější než následná sanace sociálních škod. Pokud rodina ztratí bydlení kvůli jednorázovému výpadku příjmů, město následně vynakládá obrovské nepřímé náklady v navazujících systémech.

3. **Využití evropských fondů jako finančního polštáře**
   Možnost čerpat finance z ESF+ umožnila postavit kompletní personální aparát nového oddělení, aniž by to v prvních fázích znamenalo nadměrný zásah do městského rozpočtu. Evropské peníze posloužily jako základ, který dal politické reprezentaci čas prokázat, že nový model je životaschopný a ekonomicky udržitelný, čímž se eliminovaly argumenty o plýtvání penězi daňových poplatníků.

Jak překonat neochotu nebo odpor?

Změna zavedených procesů narazila na přirozený lidský i institucionální odpor ke změnám. K překonání neochoty úředníků a eliminaci odporu veřejnosti posloužily následující systémové kroky:

1. **Transparentní rozdělení fondu**

Uvolněné městské byty byly striktně rozděleny do dvou proudů. Prvním je podporované bydlení (sociální, startovací a seniorské byty) s pevně stanoveným sociálním ceníkem. Druhým proudem je tržní bydlení nabízené veřejnosti formou elektronických aukcí. Tento krok přinesl městu vyšší finanční výnosy, radikálně snížil korupční rizika a posloužil jako ekonomické zrcadlo pro politiky a úředníky. Vyšší výnosy z aukcí se staly skvělým pragmatickým argumentem obhajujícím sociální část projektu.

2. **Destigmatizace prostřednictvím Kontaktního místa pro bydlení (KMB)**

Aby se předešlo odporu veřejnosti a stigmatizaci klientů, bylo KMB záměrně umístěno v centru města, zcela mimo budovu odboru sociálních věcí nebo Úřadu práce. Prostor je tak důstojný a přístupný pro každého – od seniorů po mladé rodiny. Více než 1 000 dotazů ročně dokazuje, že tento krok veřejnost přijala.

3. **Zavedení specifické role technika bydlení**

V rámci nového Oddělení podpory bydlení vznikl specializovaný tým, kde vedle sociálních pracovníků figuruje vysoce osvědčená role technika bydlení. Zatímco sociální pracovníci zajišťují provázení rodin (dluhové poradenství, integrace), technik bydlení pomáhá klientům s údržbou a funguje jako partner pro standardní správu nemovitostí. Tím byl odbourán odborný odpor majetkového odboru, který se obával ztráty kontroly nad technickým stavem bytů.

Aby po případném odchodu politických garantů nehrozilo zamrznutí systému, byla bytová politika úspěšně implementována do Strategického plánu rozvoje města Olomouce a nová Koncepce bytové politiky pro období 2026–2032 již jasně definuje novou roli města s výhledem investic ve výši 3,03 mld. Kč.



Chci sociální bydlení, které funguje a neškodí. Obec musí jít příkladem.

Rozhovor s olomouckou náměstkyní primátorky Kateřinou Dobrozemskou

Když se ohlédnete za končícím volebním obdobím, s jakými hlavními prioritami v oblasti bezdomovectví a bytové nouze jste na magistrát nastupovala?

Moje hlavní priorita byla jasná: dosáhnout toho, abychom v rámci městského bytového fondu dokázali vyčleňovat a přidělovat byty lidem v bytové nouzi. Ať už jde o lidi v situaci zjevné, nebo skryté. Klíčové pro mě bylo, aby automaticky nedostávali byty v sociálně vyloučených lokalitách, ale důstojné místo k životu, kde budou mít standardní práva a povinnosti nájemníka. Chtěla jsem vytvořit dobrou praxi, o kterou se půjde opřít. Když ukážeme, že to město ve svém majetku umí, bude snazší ukázat cestu i dalším vlastníkům bytů. Moje vize byla sociální bydlení, které funguje a neškodí – ani sousedství, ani majetku.

Jako dlouholetá sociální pracovnice jste měla terénní zkušenost. Pomohlo vám to?

Z praxe jsem věděla, že bez zapojení obce nemají sociální služby šanci toto téma na úrovni města reálně prolomit. Ukázalo se sice, že musíme zrealizovat mnohem více změn než jen zavést sociální bydlení, ale obec jako silný a příkladný aktér byla základem.

Pokud byste měla stručně shrnout, co se za ty poslední tři až čtyři roky v Olomouci v této oblasti stalo, jak by to znělo?

Řekla bych, že lidem v bytové nouzi se pootevřely dveře k důstojnému bydlení a ke skutečnému životu. Zároveň je ale potřeba říct i B: městský bytový fond rozhodně nedostačuje tomu, aby stoprocentně vyřešil bezdomovectví / bytovou nouzi na území stotisícového města. Proto říkám „pootevřely“ – ukázali jsme, že řešení je možné. Šokovalo mě, jak málo toho může náměstek sám ovlivnit.

Jak moc se lišila vaše původní očekávání od reality čtyřleté intenzivní práce? Co pro vás bylo největším překvapením?

Největším překvapením pro mě byly interní bariéry zakopané přímo v magistrátu a ve správě majetku. Některé principy tam fungují tak dlouho, že je téměř nepředstavitelné do nich zasáhnout. V osobní rovině mě šokovalo, jak málo věcí může gesční náměstek sám přímo ovlivnit, pokud není z té úplně nejsilnější koaliční strany. I když jsem problematiku dostala do gesce, konkrétní podobu změn jsem musela v koalici opakovaně obhajovat. To přinášelo obrovské časové zdržení, se kterým jsem nepočítala.

Narážela jste i na politický odpor vůči samotnému tématu?

Ano, dostala jsem nálepku, že podporuji lidi, kteří si to nezaslouží, nebo že prosazuji jakési „socialistické“ principy. Přitom jsem se v mnoha věcech stala pragmatičkou. Mluvím o tržním a nákladovém nájemném. Sociální bydlení nemá být nejlevnější, podstatou je dobrá nájemní smlouva, standardní byt a standardní sousedství.

V podstatě celé naše oddělení podpory bydlení je hrazeno z evropských peněz, a přesto se vedla obrovská politická debata, jestli ty úředníky vůbec potřebujeme. Za celé čtyři roky se mi nepodařilo dosáhnout toho, aby vznikl odpovídající úřednický aparát – stačili by dva lidé –, který by se koncepčně zabýval výstavbou a možnostmi rozšiřování městského bytového fondu od vyhledávání pozemků po doporučení pro politickou reprezentaci.

Která konkrétní opatření se naopak osvědčila nejvíc?

Jednoznačně zřízení Kontaktního místa pro bydlení. Klíčové je, že jsme ho vytvořili v centru města, mimo budovu odboru sociálních věcí nebo Úřadu práce. Není to místo tradičně spojované s tím, že už máte fatální problém a jste „klient“. Je to důstojný, bezbariérový prostor. Ročně tam zaznamenáme přes tisíc dotazů a držíme kolem tří stovek žádostí o sociální byt. To dokazuje, že dostupnost bydlení je obrovské téma, které pálí jak mladé lidi, tak ty zranitelné. Kontaktní místo by mělo být v každém větším městě jako základní nástroj prevence bytové nouze.

Jak se změnil systém přidělování městských bytů jako celku?

Dosáhli jsme toho, že všechny uvolněné městské byty se dnes transparentně dělí. Část jde do systému podporovaného bydlení (sociální a startovací byty) s jasným ceníkem a zbytek nabízíme formou elektronických aukcí za tržní ceny. Tyto aukce nám zároveň drží reálné zrcadlo trhu.

Předchozím principem města bylo: „Bezproblémový nájemník získá za odměnu nízké nájemné.“ My dnes provázíme lidi s těžkými životními příběhy. Nejsou to jen lidé, kteří prošli azylovými domy. Objevili jsme spoustu příběhů rodin, které pečují o dítě s těžkým postižením a na běžném trhu s bydlením nemají šanci uspět. Sociální bydlení není o tom, že někdo v minulosti selhal, ale často naopak o tom, že neselhal, postaral se o blízké a společnost by vůči němu měla být solidární.

Vnímáte v tomto ohledu solidaritu i ze strany běžných obyvatel Olomouce?

Určitě. Pravidelně se mi ozývají lidé, kteří například vyřizují pozůstalost nebo se stěhují a nabízejí nám pro klienty v sociálních bytech zdarma nábytek, pračky nebo ledničky. Velmi pozitivní ohlasy mám od mladých lidí na projekt startovacích bytů. Oceňují, že město myslí na to, aby si mohli odložit nějaké peníze do začátku, než vyřeší své vlastní bydlení. Jsou to sice zatím takové naše batolecí krůčky, ale děláme je.

Trh s bydlením zamrzá, chybí nám systémová legislativa. Jak do vaší snahy promluvily evropské peníze a státní legislativa?

Věděla jsem, že dotační tituly jsou největší šancí, jak to na úrovni samosprávy prolomit. Moje vize byla, že to město nebude stát nic, protože uspějeme s evropským projektem. To se povedlo, byť s porodními bolestmi, protože město nemělo s psaním takových projektů zkušenosti. Nakonec jsme vybudovali skvělý tým na odboru sociálních věcí, máme sociální pracovníky i vlastního technika, který lidem pomáhá dávat byty do pořádku nebo jim asistuje při stěhování.

Celou dobu jsme také připomínkovali vznikající zákon o podpoře bydlení a byli jsme součástí pilotního projektu, abychom svou čerstvou praxi mohli předat dalším obcím. Sami jsme na začátku jezdili pro know-how do Brna, Ostravy, Pardubic nebo na Prahu 3.

Co vás v průběhu uplynulých let nejvíce frustrovalo?

Bylo toho dost. Když jsme na čas uvízli v dotačním zásobníku nebo když jsem musela krotit nápady kolegů, jak by se na městském bytovém fondu dalo „pořádně vydělat“. Frustrovalo mě, když Ministerstvo financí vydalo stanovisko, že obce a kraje nemají vytvářet vlastní garanční fondy na udržení bydlení. Nebo když mi kolegové v radě zamítli pokračování projektu sociálního bydlení s tím, že by bylo lepší za ty peníze byty nakoupit než zaměstnávat lidi – přitom bez sociální práce ten systém fungovat nemůže.

Aktuálně mě mrzí, že celý segment trhu s bydlením v důsledku vládních debat a revizí dávek strašně zpomalil, až zamrzl. Vrací se nám výrazně méně bytů než dřív, takže naše agenda je teď „zašpuntovaná“. Lidé z Charity mi potvrzují, že sociální pracovníci dnes v podstatě jen vyplňují žádosti, ale fyzicky se nic neděje. Je to obrovský přetlak a bezmoc na všech stranách.

Kdybyste mohla na úrovni státu změnit jednu systémovou věc, co by to bylo?

Stát musí zákonem jasně stanovit, že dostupnost bydlení v různých formách je povinností samospráv. Samosprávy, které se k tomu stavějí čelem, by měly být státem finančně zvýhodňovány, klidně i v rámci rozpočtového určení daní.

Zároveň potřebujeme legislativu, jež zasáhne do problematiky investičních bytů – ať už jde o krátkodobé turistické pronájmy, nebo o spekulanty obchodující s chudobou. Každý jiný byt než ten, který slouží k vašemu vlastnímu bydlení, by měl mít buď daňovou nevýhodu, nebo naopak silnou motivaci, abyste ho poskytli samosprávě pro dostupné bydlení. A v neposlední řadě stát musí dát obcím funkční metodiku pro krizové garanční fondy. Vynakládáme obrovské nepřímé náklady na sanování následků ztráty bydlení, přitom prevence na začátku by stála jen pár tisícikorun.

Co zůstává největší výzvou pro Olomouc do dalších let?

Pokud nebudu pokračovat v politické pozici, mým největším přáním je, aby oddělení podpory bydlení a Kontaktní místo pro bydlení nezanikly. Svou práci už si obhájily. V obecné rovině si přeji, aby dostupné bydlení zůstalo nezpochybnitelným prvkem politiky města. Olomouc ho má v nové strategii jako jeden ze čtyř hlavních pilířů. Doufám, že za pár let bude město efektivně využívat svůj bytový fond tak, aby se postaralo o zranitelné i stárnoucí obyvatele – aby lidé končili v domovech, a ne v ústavech. A také aby Olomouc zůstala městem pro mladé lidi, aby zde po studiích zakládali rodiny a neodcházeli pryč. Centrum nesmí zůstat jen hezkým skanzenem pro turisty.

Co byste na základě svých zkušeností poradila komukoli, kdo tuto agendu uchopí v jiném českém městě?

Odvahu, vytrvalost a lidskost. Podívejte se do jiných měst a zorientujte se. Nepodlehněte iluzi, že developeři a nová výstavba sami o sobě všechno spasí. Je nutné najít správnou míru intervence samosprávy, která odpovídá místním podmínkám. Udělejte si přehled o tom, co je legislativně a dotačně možné, ale vycházejte z hluboké znalosti potřeb lidí, kteří ve vašem městě žijí.

5.1.2. Transformace bytové politiky: Jablonec nad Nisou

Jak jsme s obcí navazovali kontakt?
Město Jablonec nad Nisou se dlouhodobě řadilo mezi dvacet nejpostiženějších municipalit v České republice z hlediska rozsahu bytové nouze (cca 1 000 osob, z toho přes 300 dětí v nevyhovujících podmínkách ubytoven). Městský bytový fond tvořil pouhá 3,5 % z celkového počtu bytů a byl významně podfinancován. Informace o fondu byly nedostupné, neexistoval pasport městských bytů a politika bydlení byla fragmentována mezi technický odbor, majetkovou správu a sociální věci.

Kontakt a spolupráce se rozjely na bázi **řešení institucionální paralýzy a absence strategických dat**. Jablonec nad Nisou spojil síly s těmito partnery:

- Platforma pro sociální bydlení;
- Agentura pro sociální začleňování.

Externí experti nevstoupili na úřad jako kontrolní orgán, ale jako metodická podpora, která pomohla překonat dřívější rezortní izolovanost jednotlivých odborů a sjednotit roztříštěnou datovou základnu.

Co fungovalo při prolomení ledů?
V úvodu spolupráce panovala setrvačnost a obavy z toho, jakým způsobem do systému vpustit zranitelné skupiny obyvatel, aniž by to vedlo k zatížení městského rozpočtu. Přidělování bytů navíc probíhalo prostřednictvím zastaralých mechanismů výběrových řízení, tzv. obálek, které reflektovaly pouze finanční nabídku.

K prolomení politických ledů vedly následující kroky:

1. **Kvantifikace problému podle mezinárodní klasifikace ETHOS**
   Experti pomohli městu poprvé v historii sestavit komplexní analytickou část. Bytová nouze byla přesně kvantifikována a začal se systematicky mapovat technický stav fondu. Tvrdá a nezpochybnitelná data se stala nejsilnějším argumentem pro obhajobu nutných změn před politickou reprezentací, která již nemohla rozsah krize ignorovat.

2. **Přerámování politické vize směrem k rozvoji města**
   Týmy pomohly zformulovat politickou deklaraci, která proměnila pasivní údržbu majetku v aktivní politiku bydlení. Město se oficiálně zavázalo k udržitelnému rozvoji fondu, k podpoře klíčových profesí (učitelé, lékaři, strážníci) a k prevenci sociálního vyloučení. Tento krok zbavil téma politického stigmatu a ukázal sociální bydlení jako integrální součást rozvoje celého města.

3. **Rozložení politické odpovědnosti (mezioborová řídící skupina)**
   Byla ustavena mezioborová řídící skupina, ve které společně zasedli náměstci pro majetek, humanitní oblast a strategii. Souběžně vznikly dvě specializované pracovní skupiny – Dostupné bydlení a Správa bytového fondu. Tento krok eliminoval dřívější fragmentaci a sňal riziko z ramen jediného politika, což uvolnilo prostor pro exekutivní rozhodnutí.

Jak překonat neochotu nebo odpor?
Úřednický aparát se obával zvýšené administrativní zátěže a ztráty zaběhnutých mechanických postupů. Veřejnost zase negativně vnímala netransparentnost systému. Odpor se podařilo překonat těmito nástroji:

1. **Zrušení systému výběrových řízení a zavedení transparentního párování**
Stará pravidla postavená na finanční nabídce byla zrušena a byty byly rozděleny do tří transparentních režimů: byty zvláštního určení (senioři, ZTP), byty v obecním zájmu (klíčové profese) a byty v podporovaném bydlení. Systém „obálek“ nahradilo transparentní párování žadatelů na základě doporučení odborného Poradního sboru. Tím se eliminoval odpor veřejnosti vůči selekci nájemníků.

2. **Integrovaný systém Kontaktního místa**
Otevření Kontaktního místa pro bydlení a sociální pomoc v roce 2025 sjednotilo agendu pod jednu střechu. Občan v krizi již nemusí obíhat několik budov, což snížilo třecí plochy mezi úředníky různých odborů. Kontaktní místo navíc zavedlo terénní pracovníky a metodiku včasného záchytu dluhů, což úředníkům správy majetku v praxi demonstrovalo, že nový systém efektivně předchází vzniku pohledávek.

3. **Digitální pasportizace jako benefit pro úředníky**
Odpor technických úředníků vůči reformě byl překonán tím, že jim transformace přinesla moderní nástroje usnadňující práci. Město spustilo elektronickou pasportizaci bytového fondu s využitím aplikace T-map. To úředníkům umožnilo efektivní plánování rekonstrukcí na základě reálných technických dat na jeden klik. Zavedení monitoringu spotřeby energií podle standardu ISO 50001 navíc jasně prokázalo snižování provozních nákladů budov, což definitivně zlomilo institucionální skepticismus.

Strategickou stabilizaci celého systému stvrdilo schválení historicky první Koncepce bydlení 2025–2040, která dává rozvoji bytové agendy jasný směr na patnáct let dopředu, bez ohledu na politické cykly.



Dojení domů: Proč stát selhává v boji s byznysem s chudobou a jak z toho ven?

Rozhovor s náměstkyní primátora Jablonce nad Nisou pro životní prostředí a strategii města Lenkou Opočenskou

Paní náměstkyně, vy jste v Jablonci nad Nisou jako zastupitelka a radní řešila medializovaný případ problematické ubytovny Neptun. Co jste si z této praktické zkušenosti odnesla? Co města potřebují od státu?

Kauza Neptun mi otevřela oči v tom, jak obrovský dopad obchod s chudobou má a jak krátké ruce jako obec máme. Když to někomu popisuji, přirovnávám státní správu ke koláči. Každý úřad má z toho koláče svou přesnou výseč. Hygiena řeší plísně, šváby a štěnice. Úřad práce řeší dávky. Městská a státní policie řeší bezpečnost. Každý se striktně drží své agendy a nemá kapacitu řešit cizí.

Město má v tomto koláči úplně miniaturní výseč – a tou jsou odpady. Když ubytovna neplatí odpady, můžeme jim dát pokutu. A tím naše reálné pravomoci končí. Celý systém není propojený ani koordinovaný.

Jaká je tedy role samosprávy, pokud nemá přímé páky?

Naší hlavní rolí je koordinace. Pomáhat tomu, aby informace proudily mezi všemi dotčenými orgány, dávat data dohromady a podporovat státní správu v tom, aby postupovala tvrději. V případě Neptunu ale problém vygradoval do takové míry, že tlak veřejnosti a pocit nebezpečí v okolí – byť statistiky kriminality reálné zhoršení neukazovaly – už byly neúnosné. Nebyla politická vůle ani čas situaci řešit koncepčně. Město nakonec objekt odkoupilo za necelých 50 milionů korun. Budova je teď prázdná a čeká na rekonstrukci, ale ti lidé se pouze přesunuli jinam, nejčastěji do Liberce. Problém jsme neodstranili, jen odsunuli v čase a prostoru.

Ubytovna Neptun nestála v žádné sociálně vyloučené lokalitě, ale na sídlišti blízko centra města. Jaké konkrétní kroky nyní Jablonec podniká, aby vzniku podobných míst v budoucnu zabránil?

Prevence je vždy levnější než represe. Zřídili jsme pracovní skupinu „Dobrá adresa“. Prvním krokem je detailní zmapování rizikových objektů ve městě a jejich osazenstva, abychom věděli, jaké je naše východisko.

Ve spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování (Odbor rozvoje bydlení a soudržnosti) chceme zavést takzvaný semafor ubytoven. Byla by to metodika hodnocení kvality ubytovacích zařízení. Ubytovny by podle jasných kritérií spadaly do zelené, oranžové nebo rizikové červené úrovně. Chceme, aby tento systém fungoval napříč městy. Do Neptunu totiž často posílaly rodiny samy sociální pracovnice z Ústí nad Labem nebo Děčína. Provozovatel měl na internetu krásné inzeráty s fotkami, které absolutně neodpovídaly realitě, a úřady neměly šanci si to ověřit. Tento semafor by jim poskytl reálný obraz.

Proč je tak těžké tyto praktiky dokázat a viníky potrestat?

Když jsme chtěli jít do hloubky a zjistit, co se v Neptunu děje, narazili jsme na zeď strachu. Ti lidé se strašně bojí, že přijdou o střechu nad hlavou. Pro nás je těžké si to představit, ale pro ně je to existenční „game changer“. Věděli jsme například, že je v objektu nebezpečná elektroinstalace, ale nikdo z ubytovaných nám to oficiálně nepotvrdil a kontrolu z Technického inspektorátu jsme tam už nedokázali dostat. Ubytovaní lidé se báli, že když se na to přijde, ubytovnu zavřou a oni skončí na ulici.

Podařilo se v případu ubytovny Neptun provozovatele alespoň nějak finančně postihnout?

Hygiena nakonec udělila provozovateli pokutu kolem 100 tisíc korun, ale celý proces trval několik měsíců. Museli mít vše perfektně zdokumentované, pak běžely lhůty na odvolání. Vzhledem k tomu, že příjmy takového provozovatele jsou statisíce korun měsíčně, je pro něj stotisícová pokuta naprosto zanedbatelná. Bránil se spíše z principu, ekonomicky ho to vůbec nezasáhlo.

Přesto to pro nás byla obrovská lekce. Získali jsme kompetence a návod, jak postupovat, pokud by se podobný problém v Jablonci opakoval. Dali jsme jasně najevo, že u nás obchodníkům s chudobou pšenka nepokvete. Mým dlouhodobým cílem zůstává stabilizace těchto lidí a jejich návrat do standardního bydlení, aby mohli normálně žít, děti chodit do školy a rodiče do práce. S jednou rodinou se již tento postup díky kolegům z kontaktního místa pro bydlení a sociálního odboru podařilo dotáhnout do konce.

5.2. Zahraničí

5.2.1. Komplexní transformace systému řešení bezdomovectví v Cardiffu (Wales)

Tato případová studie shrnuje vývoj a současný stav politik ukončování bezdomovectví v Cardiffu, hlavním městě Walesu. Přestože se Cardiff od českých měst na první pohled v mnohém liší, nachází se v regionu, který má řadu společných zkušeností s českými uhelnými regiony. Jižní Wales, včetně sousedního regionu Rhondda Cynon Taf (RCT), byl po desetiletí spojen s těžbou uhlí a následně prošel obdobnou ekonomickou a sociální transformací jako například Moravskoslezský či Ústecký kraj. Důsledky útlumu průmyslu se zde dodnes promítají do vyšší míry chudoby, zdravotních nerovností i problémů spojených s bydlením.

Přístupy a nástroje popsané v této kapitole přitom nejsou omezeny pouze na Cardiff, ale tvoří součást širšího velšského systému prevence a řešení bytové nouze, který se uplatňuje také v regionech, jako je RCT. Zkušenosti z Walesu proto mohou být inspirativní také pro české prostředí.

Cardiff prošel v posledním desetiletí zásadní transformací od reaktivních služeb k proaktivnímu integrovanému systému zaměřenému na prevenci a rychlé zabydlování. Na základě strategických dokumentů z let 2018–2026 ukazuje, jak lze legislativní rámec proměnit ve funkční centralizovaný systém (tzv. Rapid Rehousing a Housing First), který efektivně zapojuje soukromý realitní trh a eliminuje krizová provizoria.

ČÁST I: Kontext a strategická vize: Od řešení krize k systémové změně

1. Legislativní ukotvení a vývoj strategií

Cardiff jakožto největší město Walesu čelí unikátním strukturálním a socioekonomickým tlakům spojeným s bezdomovectvím. Strategický přístup města prošel kontinuálním vývojem od Strategie pro lidi bez přístřeší (2017) přes Strategii bezdomovectví (2018) až po současný Program podpory bydlení (2022–2026). Tato politika se opírá o progresivní velšskou legislativu, zejména o **zákon o bydlení z roku 2014 – Housing (Wales) Act 2014**, který ukládá samosprávám zákonnou povinnost bezdomovectví aktivně *předcházet*, nikoli na něj pouze reagovat.

2. Klíčové vize a principy systému

Transformace cardiffského modelu je postavena na třech hlavních pilířích:

- **Cíl „Rare, Brief and Unrepeated“:** Hlavní ambicí města je zajistit, aby situace bezdomovectví byla v území jevem výjimečným (vzácným), trvala naprosté minimum času (krátkodobým) a u konkrétních osob se již nikdy neopakovala.
- **Celosystémový přístup (Whole System Approach):** Cardiff uznává, že stabilita bydlení je přímo propojena s oblastí veřejného zdraví, zaměstnaností a komunitní soudržností. Strategie proto pevně integruje potřeby ohrožených lidí, kvalitu jejich domovů a sílu lokálních komunit.
- **Trauma-informovaný přístup:** Veškeré veřejné i sociální služby jsou designovány tak, aby citlivě reflektovaly minulé (často traumatické) zkušenosti klientů a cílily na odstraňování hlubinných příčin sociálního vyloučení, nikoli pouze na řešení jeho vnějších symptomů.

Deklarace stavu nouze (2023): V prosinci 2023 Cardiff oficiálně vyhlásil stav nouze v oblasti bydlení. Důvodem byl rekordní nárůst žádostí o pomoc, eskalace životních nákladů občanů a kritický nedostatek dostupných bytů na trhu.

ČÁST II: Prevence a aktivní oslovování klientů v území

Cardiff klade extrémní důraz na to, aby domácnosti o své bydlení vůbec nepřišly a aby lidé žijící na ulici (*rough sleepers*) byli okamžitě podchyceni multidisciplinární podporou.

1. Komunitní huby a mechanismy včasné intervence

Jako základní preventivní val vybudovalo město síť tzv. **Komunitních hubů**, které fungují jako jednotná nízkoprahová kontaktní místa pro občany v nouzi přímo v lokalitách, kde žijí.

- **Jednotný vstupní bod:** Prolomení jazykových a kulturních bariér zajišťuje poskytování poradenství a klientské podpory v 18 jazycích.
- **Individuální plány bydlení:** Pro každého občana, kterému hrozí riziko ztráty domova, sestavuje specializovaný pracovník individuální plán s konkrétními právními, finančními a sociálními kroky k udržení stávajícího bydlení.
- **Mediace a vyjednávání:** Klíčovou roli hraje rodinná mediace (zaměřená zejména na mladé lidi na prahu dospělosti opouštějící domov) a aktivní vyjednávání se soukromými pronajímateli. Úspěšnost rodinné mediace mezi lety 2022 a 2024 vzrostla o 23 %.

Výsledky prevence: V období let 2023–2024 se v Cardiffu podařilo stoprocentně zabránit ztrátě bydlení u **77 % domácností**, které vyhledaly pomoc včas. Čekací doba na preventivní schůzku se v roce 2024 zkrátila z původních 36 dní na pouhých pět dní.

2. Podpora na ulici: Multidisciplinární týmy a aktivní oslovování klientů v území

Pro osoby, které již o zázemí přišly, funguje intenzivní systém terénní podpory s cílem **„No First Night Out“** – tedy zabránit tomu, aby noví lidé spali na ulici déle než jednu noc.

- **Multidisciplinární tým (MDT):** Tento klíčový orgán přímo sdružuje specialisty na sociální práci, klinickou psychologii, adiktologii a probaci. MDT se schází každý týden k případovým setkáním nad individuální situací každého jednotlivce na ulici.
- **Aktivní oslovování klientů v území:** Terénní týmy aktivně monitorují ulice města každý den od 6:00 do 21:00, vyhledávají lidi bez domova a nabízejí jim okamžitou pomoc.
- **Služba znovunapojení:** Pro osoby, které nemají k městu Cardiff žádnou prokazatelnou lokální vazbu, zajišťuje partnerská Armáda spásy bezpečný návrat do jejich domovských regionů, kde mají okamžitý zákonný nárok na ubytování a návaznou péči.
- **Aktivizační programy:** Město organizuje smysluplné volnočasové, sportovní a umělecké aktivity, které slouží jako nástroj pro postupné budování důvěry mezi klientem a sociálním pracovníkem a motivují lidi k opuštění ulice.

ČÁST III: Transformace ubytovacích modelů a správa systému

Cardiff realizoval radikální odklon od tradičního „prostupného bydlení “ (z ulice do noclehárny, z noclehárny do ubytovny, z ubytovny do tréninkového bytu) a plně se přeorientoval na metodu přímého zabydlování.

1. Inovativní modely bydlení a materiální kapacity

- **Housing First (Bydlení především):** Klienti s nejkomplexnějšími potřebami (duševní nemoci, chronické závislosti) jsou umisťováni přímo do stálých nájemních bytů s intenzivní podporou, aniž by museli nejprve prokazovat „připravenost na bydlení“. Tento model vykazuje v Cardiffu **92% úspěšnost** v udržení bydlení.
- **Rychlé zabydlování (Rapid Rehousing):** Město implementuje plán přechodu na systém, kde krizová ubytování slouží pouze jako krátkodobá, řádově týdenní zastávka pro stabilizaci. Cílem je okamžitý přesun domácnosti do stabilního domova a poskytnutí mobilní asistence.
- **Modulární výstavba (projekt Gasworks):** Jako bezprostřední reakci na akutní nedostatek bytového fondu město realizovalo projekt Gasworks. Jedná se o největší modulární sídliště ve Walesu, které poskytuje 200 vysoce energeticky efektivních, rychle sestavitelných jednotek pro rodiny v bytové nouzi.
- **Souvislá podpora:** Pro osoby vyžadující nepřetržitý dohled buduje Cardiff s partnery specializované domy se stálou přítomností podpůrného personálu (například integrovaný projekt Blue Dragon určený pro seniory bez domova).

2. Spolupráce, alokace fondu a zapojení soukromého trhu

Provoz celého systému stojí na sdílené správě a manažerském řízení vztahů mezi radnicí, registrovanými sociálními pronajímateli a soukromými majiteli nemovitostí.

- **Společný pořadník:** Město a všichni sociální pronajímatelé v regionu operují s jedním centralizovaným seznamem žadatelů, což dramaticky zjednodušuje a urychluje proces přidělování volných bytů.
- **Alokace podle potřeb:** Pravidla přidělování jsou striktně designována ve prospěch osob v akutní krizi. V letech 2023–2024 bylo **74 % všech sociálních nájmů** přednostně přiděleno právě domácnostem v bytové nouzi.
- **Specializované tranzitní programy:** Město zavedlo mezioborové protokoly pro osoby propouštěné z věznic, psychiatrických nemocnic nebo pro uprchlíky, čímž se efektivně zamezilo jejich institucionálnímu pádu do bezdomovectví.

3. Mobilizace soukromého sektoru: Tým LETS a Leasing Scheme Wales

Klíčovým nástrojem pro navýšení kapacity bydlení mimo obecní nemovitosti je program **Leasing Scheme Wales** (LSW) realizovaný specializovaným městským týmem **LETS** (Landlord Enquiry and Tenant Support). Tento nástroj efektivně zapojuje soukromé vlastníky bytů do městského systému bydlení tím, že veškerá komerční rizika přenáší na samosprávu.

Parametr schématu LSW	Praktické nastavení a garance pro pronajímatele.
Doba fixace a garance	Dlouhodobé pronájmy a stabilní smluvní jistota na dobu **5–20 let**.
Garantované nájemné	Město majitelům plně garantuje pravidelnou měsíční výplatu nájemného ve výši státem stanoveného normativu místního příspěvku na bydlení, a to **i v období, kdy je byt neobsazený** (nulové riziko výpadku příjmů pro majitele).
Kompletní správa městem	Správa nemovitosti přechází na úřad. Město řeší výběr nájemníků, kontroly, stížnosti i běžnou údržbu – majitel neplatí žádné provize realitním kancelářím.
Finanční dotace a granty	Možnost získat okamžitý grant až **5 000 £** (cca 140 000 Kč) na renovaci bytu. U dlouhodobě prázdných nemovitostí činí grant až **25 000 £** (cca 700 000 Kč). Dalších **5 000 £** je k dispozici na energetickou optimalizaci (energetický štítek budovy třídy C – úspora = oficiálně Průkaz energetické náročnosti budovy neboli PENB).
Záruka vrácení stavu	Město smluvně garantuje, že po skončení leasingu vrátí nemovitost v původním stavu (vyjma běžného opotřebení) a plně hradí opravy případných škod způsobených nájemníkem.

Manažerská doporučení pro české obce (poučení z cardiffské praxe)

Pro české obce, které teď mění svou bytovou politiku a zavádějí Kontaktní místa pro bydlení, z toho plynou čtyři hlavní rady:

- **Sjednoťte služby pod jednu střechu.** Člověk v nouzi by neměl obíhat sociální odbor, správu majetku a dluhovou poradnu zvlášť. Všechno by mělo fungovat na jednom místě. Takové kontaktní místo musí lidi aktivně vyhledávat a pomáhat jim včas – ideálně ještě dřív, než rodina dostane výpověď z nájmu a ocitne se na ulici.
- **Převezměte riziko za soukromé majitele bytů.** Pokud obec nemá dost vlastních bytů, musí soukromé pronajímatele motivovat. Když jim město smluvně zaručí, že dostanou nájem, i když bude byt zrovna prázdný, a že zaplatí případné škody, získá tím přístup k tisícům bytů na trhu bez toho, aby muselo hned stavět nové.
- **Zaveďte pořadník podle toho, kdo byt nejvíc potřebuje.** Zapomeňte na pravidlo „kdo dřív přijde“ nebo na obálkovou metodu, kde vyhrává nejvyšší finanční nabídka. Lepší je spravedlivý bodový systém, který upřednostní rodiny a lidi v té nejhorší situaci.
- **Propojujte samotné bydlení s podporou.** Poskytnout lidem v nepříznivé životní situaci pouze samotné bydlení nestačí; bez navazující sociální podpory je toto řešení neefektivní. Koncept rychlého zabydlování stojí na tom, že obec zajistí peníze pro terénní sociální pracovníky, adiktology nebo lékaře, kteří pak za lidmi docházejí domů a pomáhají jim nové bydlení udržet.

6

Nástroje a postupy pro obce

(Praktický průvodce,
jak na změnu v oblasti bydlení)



Tento text rozvádí zkušenosti z **11 českých měst** zapojených do projektu Posílení a rozvoj systémových řešení v TOP 20 obcích s nejvyšším podílem bytové nouze a překládá je do praktického návodu pro obce, které chtějí systematicky řešit bytovou nouzi. Tento přístup zároveň odpovídá implementaci **zákona o podpoře bydlení**[9], který klade důraz na roli obcí, koordinaci aktérů a systémové řešení bytové nouze na území obcí s rozšířenou působností.

Nejde o univerzální „recept“, ale o soubor ověřených kroků, které se v různých obměnách opakují tam, kde se věci skutečně daří posouvat.

9 Zákon č. 175/2025 Sb., o poskytování některých opatření v podpoře bydlení (zákon o podpoře bydlení). Dostupné online na: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2025-175.

6.1. Jak začít: od prvních kroků k funkčnímu týmu

Zahájení systémové změny v bydlení není jen otázkou dobré vůle, ale především hledání společné řeči napříč úřadem. V praxi se ukazuje, že klíčové je postavit funkční tým, který dokáže propojit politickou vizi s odbornou praxí a každodenní realizací.

Zkušenosti zároveň ukazují, že úspěch v této fázi nejvíce ovlivňuje kombinace politické podpory, aktivních nositelů změny, dostupných kapacit a schopnosti propojit oblast bydlení se sociálními službami. Zde jsou zohledněny klíčové faktory úspěšnosti a jejich bariéry z kapitoly 4.2.

A. Najděte „tahouny“ změny a zvolte vhodnou strategii

Budování „trojúhelníku spolupráce“
Zkušenosti z úspěšných lokalit (například Olomouc) ukazují, že systém funguje nejlépe, když se potkají tři doplňující se role:

1. **Politická podpora:** politik, který téma vnímá jako prioritu a poskytuje mu záštitu.
2. **Odborné a metodické vedení:** typicky vedoucí sociálního odboru (případně bytového odboru), který zajišťuje odbornost a stabilitu systému.
3. **Realizační síla:** pracovníci kontaktních míst či zabydlovacích týmů, kteří pracují přímo s domácnostmi.

Tento model v praxi propojuje **klíčové faktory úspěchu – politickou vůli, odborné vedení a dostatečné personální kapacity pro práci s domácnostmi**.

Pokud některá z těchto rolí chybí, není to nutně konec snah, ale signál k úpravě strategie, tak aby odpovídala místním možnostem. Zároveň jde o častou **bariéru – nevyváženost těchto rolí vede k přetížení jednotlivců nebo k tomu, že systém zůstává pouze „na papíře“**.

Strategie pro různé výchozí situace
V reálném prostředí obcí se mnohdy setkáváme se situacemi, kdy podmínky pro tento „ideální trojúhelník“ nejsou od počátku naplněny.

Každá z těchto situací vyžaduje specifický přístup.

1. Situace: Motivovaný politik naráží na limity vnitřních kapacit úřadu

Často se stává, že vedení města má velký zájem o inovace, ale naráží na to, že agenda bydlení leží na ramenou jediného člověka nebo není v souladu se zavedenými postupy úřadu.

- **Když chybí realizační tým:** Pokud zájem politika a vedoucího odboru či koordinátora bydlení naráží na personální poddimenzování, je prvním krokem **posílení kapacit úřadu**. Bez stabilního aparátu nelze vizi dlouhodobě udržet a hrozí přetížení klíčových pracovníků.
- **Když chybí soulad s vedoucími odborů:** Narážejí-li vize vedení na zavedené administrativní nastavení odboru, osvědčilo se **vytvoření nového institucionálního zázemí**. V některých městech byl řešením vznik specializovaného oddělení či odboru, který mohl agendu rozvíjet samostatně a v novém pojetí.

Typická kombinace silné politické vůle, ale slabých personálních kapacit patří mezi nejčastější bariéry rozvoje systému.

2. Situace: Agenda vychází „zdola“ (odborný zájem bez jasného politického zadání)

Někdy iniciativa vychází od motivovaných úředníků nebo zástupců sociálních služeb v době, kdy politické vedení řeší jiné priority nebo je k tématu zdrženlivé.

- **Role dat jako mostu:** V tomto prostředí je nejlepším nástrojem **mapování potřeb**. Nestranná a daty podložená analýza situace pomáhá téma odpolitizovat a ukázat ho jako věcný problém správy města, nikoli jako ideologickou otázku. Zároveň vytváří společný referenční rámec pro různé aktéry, kteří se mohou opřít o stejná fakta místo dojmů. Díky tomu se diskuse posouvá od sporů o interpretaci k hledání konkrétních řešení.
- **Využití „okna příležitosti“:** Pokud město změny zatím neplánuje, je strategií budovat **odbornou shodu mezi aktéry v terénu** a průběžně se připravovat na „okno příležitosti“ – tedy moment, kdy se otevře prostor pro změnu (například nová legislativa, dotační výzva, změna politického vedení, inspirace z jiného města, ale i zhoršení či medializace problému nebo mimořádná situace, která urychlí rozhodování). V takové chvíli lze na již připravené shodě rychle stavět a posunout téma do politické roviny.

V této situaci hrají **data** klíčovou roli jako nástroj, který pomáhá budovat a ukotvovat shodu mezi aktéry napříč odborným i politickým spektrem a zároveň ji převádět do konkrétních kroků města.

3. Situace: Potřeba sladění „ekonomické“ a „sociální“ správy

Častou výzvou je nastavení komunikace mezi odbory, které spravují majetek, a těmi, které řeší sociální oblast.

- **Společné postupy při přidělování a koordinace:** Jako zásadní nástroj pro funkční systém se ukazuje nastavení postupů, kdy sociální byty jsou přidělovány **s důrazem na hloubkovou znalost situace klienta a nastavení adekvátní podpory**. Tento přístup v praxi vyžaduje **úzkou koordinaci mezi sociálními pracovníky**, kteří s klientem dlouhodobě pracují a znají jeho potřeby, a **bytovým odborem, respektive odborem správy majetku a investic**, jenž byty spravuje z ekonomického a technického hlediska. Tato provázanost mezi „sociální“ a „majetkovou“ složkou úřadu je klíčová pro stabilitu nájemního vztahu i efektivní prevenci selhávání domácností v novém bydlení.
- **Hledání konsenzu ohledně menších kroků:** Namísto prosazování rozsáhlých reforem je účinnější začít konkrétními technickými úpravami – například **revizí pravidel přidělování obecních bytů** tak, aby se do nich dostávaly domácnosti v bytové nouzi a s adekvátní podporou se v nich dlouhodobě udržely. Tento postup postupně posiluje důvěru mezi odbory i na politické úrovni.

Právě propojení bytové politiky a sociální práce je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu. Bez něj dochází k selhávání nájemních vztahů i celého systému.

Klíčové poučení
Každé město má svůj vlastní rytmus a historii vztahů. Dlouhodobě udržitelný systém proto vždy stojí na **kombinaci důvěry, spolupráce mezi odbory, zapojení poskytovatelů sociálních služeb a stabilního institucionálního ukotvení**.

B. Opřete se o data – ale nezůstaňte u nich

Mapování míry bytové nouze[10]
Pokud chce město nebo obec porozumět míře bytové nouze na svém území, má k dispozici dva základní nástroje. Pro rychlý kvalifikovaný odhad rozsahu problému lze využít **dostupná data** (například z Úřadu práce). Tento krok pomáhá vytvořit základní přehled a slouží jako výchozí bod pro plánování dalších opatření.

V navazující fázi je vhodné využít podrobnější nástroje, jako je **registrační týden**. Jde o terénní šetření, které umožňuje lépe porozumět konkrétním domácnostem a jejich potřebám; zároveň je však klíčové na jeho výstupy systematicky navázat dalšími kroky, aby získaná data vedla k reálným opatřením a změnám v praxi.

Mapování by však nemělo být chápáno pouze jako sběr dat. Současně je jedním z klíčových nástrojů, jak propojit odborné poznání s politickým rozhodováním a budovat sdílené porozumění mezi aktéry.

10 Více o mapování míry bytové nouze viz Kocman, D. a kol. (2019): „Mapování míry bytové nouze“. In: *Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců*. Praha: Platforma pro sociální bydlení, s. 44–56. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2022/12/TOOLKIT_WEB.pdf.

Rychlé zmapování situace pomocí dostupných dat

Pro základní odhad lze využít existující datové zdroje bez nutnosti náročného terénního šetření. Ve spolupráci obce, Úřadu práce a poskytovatelů sociálních služeb je možné během několika týdnů získat přehled o rozsahu bytové nouze.

Důležité je tato data doplnit o zkušenosti aktérů z praxe, které pomohou vysvětlit, **proč lidé v bytové nouzi končí a jaké bariéry jim brání situaci řešit**.

Takto pojaté mapování pomáhá:

- pojmenovat konkrétní problémy;
- nastavit realistické priority;
- legitimizovat změny vůči politickému vedení i veřejnosti.

Zkušenosti ukazují, že kombinace dat a praktických zkušeností z terénu je zásadní pro pochopení skutečných příčin bytové nouze i bariér v systému.

Co by mapování mělo pokrývat

Aby bylo mapování využitelné pro nastavení politiky, mělo by se zaměřit na několik klíčových oblastí:

- **Rozsah a struktura bytové nouze:** kolik domácností se nachází v nouzi a které skupiny jsou nejvíce ohrožené.
- **Stav a správa bytového fondu:** kapacity obce, pravidla přidělování bytů a možnosti jejich efektivnějšího využití.
- **Stávající nástroje a služby:** přehled existujících opatření (například sociální práce, Kontaktní místo pro bydlení, poskytovatelé sociálních služeb, soukromé ubytovny) a jejich reálné fungování.
- **Systémové a vztahové bariéry:** například nedostatečná spolupráce mezi odbory, nejasné kompetence nebo politické limity; jako vhodná se pro odhalení nedostatků stávajícího systému jeví metoda „popisu průchodu službou“ – jde o typizované schéma, které mapuje trajektorii osob v bytové nouzi.
- **Potřeby a priority:** shoda aktérů na tom, co je nutné řešit jako první.

Důraz na tyto oblasti odráží hlavní faktory úspěchu systému – **dostupnost bydlení, funkční síť služeb, spolupráci aktérů a schopnost systém řídit na základě dat**.

Jak mapování realizovat

Mapování by měl ideálně koordinovat **externí expertní subjekt**, který přináší metodickou oporu a nadhled, ve spolupráci s lokálními „agenty změny“ z řad úřadu i politického vedení.

Do procesu je vhodné zapojit samosprávu (zejména sociální a majetkové odbory), Úřad práce, poskytovatele sociálních služeb, případně další instituce.

Klíčové je **data průběžně sdílet, společně interpretovat a využívat pro rozhodování**.

Zapojení širokého spektra aktérů zároveň posiluje spolupráci v území, která je jedním z klíčových předpokladů úspěchu. Neméně důležité je ale s daty aktivně pracovat i na úrovni řízení obce – **závěry ze šetření je vhodné systematicky představit politickému vedení** (například formou specializovaného semináře pro zastupitelstvo), nechat je formálně projednat (minimálně radou města) a ideálně na jejich základě zadat konkrétní úkoly. Typicky může jít o uložení úkolu příslušnému odboru (například sociálnímu), aby na základě zjištění připravil aktualizovanou zprávu či návrh opatření a v pravidelném intervalu (například po roce) vyhodnotil posun.

Data nestačí – důležitá je i podpora

Samotná data ke změně nestačí. Bez propojení dat, politické vůle a kapacit zůstávají i kvalitní analýzy bez reálného dopadu. Proto je důležité sběr dat a budování podpory realizovat paralelně – průběžně sdílet zjištění a zapojovat aktéry do hledání řešení.

Zmapujte vztahy, nejen byty

Vedle dat o domácnostech, bytech a stávajících nástrojů je zásadní pochopit i vztahy v území. Klíčové je vědět, kde spolupráce funguje a kde naopak vázne.

Praxe ukazuje, že **největší bariéry bývají spíše vztahové než technické** (například mezi odbory nebo mezi městem a poskytovateli sociálních služeb). Jejich pojmenování a postupné zlepšování je podmínkou pro úspěšné zavádění změn.

6.2. Řízení změny na lokální úrovni

Aby změny vydržely, nestačí jednorázová iniciativa. Klíčovým faktorem je přitom nejen nastavení procesů, ale i jejich ukotvení v institucionálních strukturách, kapacitách a dlouhodobé politické podpoře.

Vytvořte funkční platformu

Základním nástrojem řízení je pracovní skupina nebo platforma, která propojuje všechny důležité aktéry.

V některých městech se osvědčilo **široké zapojení lidí z různých institucí, jinde naopak menší, odborně zaměřená skupina**. Neexistuje jeden správný model – důležité je, aby skupina:

- měla jasný cíl;
- pravidelně se scházela;
- měla reálný vliv na rozhodování.

Platformy mohou vznikat „shora“ (z iniciativy vedení města), ale i „zdola“ – například z iniciativy odborníků v situaci, kdy politická podpora zatím chybí. Funkční platforma pomáhá překonávat jednu z nejčastějších bariér – roztříštěnost aktérů a nedostatečnou koordinaci mezi oblastí bydlení a sociálních služeb.

Vytvořte a posilte roli koordinátora

Koordinátor bydlení je klíčová role, ale zároveň velmi náročná. Pokud je na agendu sám, rychle narazí na limity.

Dobře fungující model počítá s tím, že koordinátor má:

- dostatečnou kapacitu (tým nebo alespoň sdílenou podporu);
- jasný mandát;
- přístup k rozhodovacím procesům;
- zároveň aktivní roli v propojování aktérů v území.

Dostatečné personální kapacity a jasné ukotvení této role v rámci úřadu patří mezi klíčové faktory úspěchu – bez nich se systém stává závislým na jednotlivcích a ztrácí stabilitu.

V praxi se osvědčuje, když koordinátor zároveň:

- vede pracovní skupinu nebo jinou funkční platformu, která propojuje klíčové aktéry;
- je organizačně ukotven v relevantní struktuře (například v rámci sociálního odboru, bytového odboru nebo správy majetku);
- má přímou komunikační linku na politické vedení města i vedoucí jednotlivých odborů;
- je úzce napojen na poskytovatele sociálních služeb i další aktéry v území – nejen v rámci komunitního plánování, ale i v každodenní operativní spolupráci.

Právě tato **„propojovací“ role** bývá rozhodující – koordinátor není jen administrátor agendy, ale někdo, kdo aktivně spojuje různé světy (sociální, bytový, politický) a pomáhá hledat společná řešení.

Bez tohoto zázemí a postavení se i dobré nápady jen obtížně proměňují v konkrétní kroky a udržitelné změny.

Překleňte rozdílné „světy“

Jedním z nejčastějších problémů je střet dvou logik:

- ekonomické (správa majetku, návratnost);
- sociální (pomoc lidem v nouzi).

Schopnost sladit ekonomickou a sociální logiku patří mezi klíčové podmínky pro efektivní využívání bytového fondu i dlouhodobé udržení domácností v bydlení.

Tomu pomáhá:

- jasně rozdělit role a odpovědnosti;
- nastavit společná pravidla a způsob komunikace;
- hledat řešení, která dávají smysl oběma stranám.

V praxi se osvědčilo nastavit v rámci společné komunikace pravidelná setkání, kde se obě strany snaží srozumitelně vysvětlit svou perspektivu té druhé. Klíčová je kvalitní facilitace, jinak se tato setkání snadno míjejí účinkem. Vhodné je doplňovat je i o formát, kdy sociální pracovníci sdílejí anonymizované příběhy klientů s pracovníky správy majetku. Je důležité si uvědomit, že pracovníci správy majetku přicházejí s klienty do kontaktu převážně ve chvílích, kdy nastává problém, a nemají tak možnost vidět pozitivní dopady své práce. Sociální pracovníci sice čelí větší zátěži, ale jejich zkušenost je vyváženější – vidí i posuny a úspěchy. Právě sdílení „dobrých konců“ je proto důležité pro udržení motivace a prevenci vyhoření u pracovníků správy majetku, kteří se k těmto příběhům ve své každodenní agendě jinak nedostanou.

Někdy může pomoci i organizační změna – například přesun agendy blíže k sociálnímu odboru. Ten už totiž v řadě případů disponuje relevantní zkušeností, například při práci se žádostmi o domy s pečovatelskou službou, kde vede průběžně aktualizovanou evidenci žadatelů, vyhodnocuje jejich situaci z hlediska zranitelnosti a prioritizuje, komu má být nabídnuto bydlení. Zároveň uplatňuje sociální hlediska a vůči žadatelům přistupuje „pečujícím“ způsobem – propojuje je se službami, komunikuje s rodinou a podporuje stabilizaci jejich situace. Tyto zkušenosti lze dobře využít i při nastavování širšího systému podpory v bydlení.

Bez provázanosti dochází k jedné z častých bariér – oddělenému fungování systémů, které ve výsledku snižuje efektivitu celé politiky bydlení.

Myslete za hranice města

Bytová nouze se neřídí administrativními hranicemi obcí. Lidé se stěhují, využívají služby v širším území a problémy se často přelévají mezi jednotlivými městy a obcemi. Zejména v menších městech a regionech proto nedává smysl řešit situaci izolovaně.

Klíčová je **spolupráce v rámci širšího území** – na úrovni obcí s rozšířenou působností (ORP), mikroregionů nebo krajů. V kontextu implementace zákona o podpoře bydlení tato spolupráce nabývá na významu, protože umožňuje efektivněji využívat jednotlivé nástroje a koordinovat jejich fungování napříč územím.

Sdílení kapacit, informací i konkrétních nástrojů (například práce kontaktních míst, zajištění bytů nebo poskytování podpory v bydlení) může výrazně zvýšit efektivitu celého systému. Zároveň pomáhá předcházet situacím, kdy se problémy pouze přesouvají z jedné obce do druhé. Společný postup tak vede nejen k lepším výsledkům pro jednotlivé domácnosti, ale i k udržitelnějšímu fungování celého regionu.

Ze stejného důvodu je namístě postupovat obezřetně při zajišťování bydlení domácnostem přebývajícím v objektech, které jsou provozovány v rámci tzv. obchodu s chudobou. Pokud je poskytování substandardního bydlení diskriminovaným a zranitelným skupinám obyvatel hlavní obchodní strategií majitele objektu, je velice pravděpodobné, že výpadky příjmů bude sanovat aktivním vyhledáváním osob v bytové nouzi za hranicemi ORP. Pokud výsledkem nové bytové politiky ukončování bezdomovectví bude stále obsazená ubytovna a migrační přírůstek, dostaví se brzy pocit frustrace. Solidarita a přeshraniční spolupráce musí být vyváženy racionálním přístupem.

Myslete na rovnoměrnou distribuci

Sociální byty by neměly být koncentrovány na úzce vymezeném území, natož v jednom objektu. Podíl sociálních bytů v jednom domě by nikdy neměl přesáhnout 20 %. I v případě, že se tento limit daří dodržovat, se může stát, že se změnou bytové politiky se mírně upraví i demografický profil některých částí obce (například kvůli koncentraci obecního bytového fondu na některých adresách), což může mít dopady na distribuci žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, poptávku po volnočasových aktivitách i pocit bezpečí občanů. I zde platí, že se nejedná o neřešitelné problémy. Naopak, včasnou komunikací se školami, městskou policií, poskytovateli sociálních služeb a veřejností je možné tyto výzvy využít pro posílení důvěry veřejnosti a institucionálních aktérů v politiku ukončování bezdomovectví.

Modely správy a řízení obecního bytového fondu

Z praxe českých měst se jako funkční dlouhodobě osvědčuje uspořádání, ve kterém jsou jasně odděleny tři role:

- město nastavuje politiku a rozhoduje o přidělování bytů;
- profesionální subjekt zajišťuje technickou správu a ekonomiku;
- sociální aktéři poskytují podporu domácnostem v bydlení.

Ne všechna města tomuto ideálnímu modelu odpovídají, ale dává smysl se mu postupně přibližovat – s ohledem na výchozí situaci.

Pokud dnes spravuje bytový fond přímo město, je vhodné zvážit postupný posun k profesionalizaci správy, například založením městské společnosti s jasně vymezenou rolí, kvalitní zakladatelskou listinou a dobře nastavenou smlouvou mezi městem a touto společností. Pokud už správa probíhá prostřednictvím městské firmy, je důležité nepodcenit roli města jako nositele politiky a zadavatele – bez toho hrozí oslabení sociální funkce bydlení. V případech, kdy je firma silným a etablovaným aktérem (nebo dokonce vlastníkem bytů), může být realistickým krokem začít pilotním režimem na části bytového fondu a postupně nastavovat standardy spolupráce.

V praxi se nejčastěji setkáváme s těmito základními modely:

A. **Město vlastní, městská firma spravuje:** Nejčastější model ve větších a středních městech. Město nastavuje pravidla (například přidělování bytů, cílové skupiny), městská firma zajišťuje provoz, údržbu a ekonomiku. Klíčové je jasné rozdělení kompetencí a silná role města jakožto objednavatele.

B. **Městská firma vlastní i spravuje:** Model, který v praxi existuje (například u některých bytových společností), ale klade vysoké nároky na schopnost města prosazovat veřejný zájem skrze smluvní a řídící nástroje. Bez toho může docházet k oslabování sociální funkce bydlení.

C. **Město vlastní i spravuje:** Model typický spíše pro menší obce. Výhodou je přímá kontrola a provázání se sociální prací, nevýhodou vysoká zátěž úřadu a omezená profesionalizace správy.

Napříč těmito modely se pak liší míra zapojení dalších aktérů, zejména v oblasti sociální práce (například poskytovatelů sociálních služeb), a konkrétní nastavení kompetencí mezi městem a správcem. Právě toto nastavení – nikoli samotná formální struktura – má zásadní vliv na to, zda systém funguje.

Jedním z praktických nástrojů, jak nastavení postupně měnit a zlepšovat, je právě pilotní režim u části bytového fondu. Pokud je změna celého systému příliš složitá nebo naráží na odpor, může být vhodné začít v menším rozsahu – například **vyčlenit omezený počet bytů (třeba 10–20 bytů), na kterých se otestuje nový způsob práce**. Může jít o jiná pravidla přidělování bytů, užší propojení se sociálními službami, zavádění programu Housing First apod.

Tento postup umožňuje vyzkoušet změny bez rizika narušení fungování celého systému a zároveň získat konkrétní zkušenosti a výsledky. Ty pak mohou sloužit jako podklad pro rozhodování o dalším rozšíření a postupném nastavení nového standardu.

Klíčové je, aby systém jako celek umožňoval propojení správy bytů se sociální prací, měl jasně definované role a odpovědnosti a vytvářel prostor pro průběžné učení a úpravy nastavení.

6.3. Konkrétní nástroje: od prevence ztráty bydlení přes udržení bydlení až po evaluaci procesů a evaluaci dopadů

Jednotlivé nástroje by neměly fungovat izolovaně. Ideálně tvoří propojený systém, který pokrývá celou cestu domácnosti – od prevence ztráty bydlení až po jeho dlouhodobé udržení. Tento přístup zároveň vhodně navazuje na aktuální legislativní rámec, zejména **zákon o podpoře bydlení**, což lze vnímat i jako okno příležitosti pro zavádění systémových změn na úrovni měst.

Nástroje zákona o podpoře bydlení (co konkrétně umožňují):

- **Kontaktní místa pro bydlení (KMB)**
  Slouží jako jednotný vstupní bod do systému podpory. Zajišťují posouzení situace domácnosti, orientaci v nástrojích podpory, propojení se službami a koordinaci dalšího postupu. Pro obce představují příležitost centralizovat agendu bydlení, zlepšit práci s daty a posílit včasnou prevenci.
- **Bydlení s ručením (§ 41 a dál) a také poskytování podnájemního bydlení (§ 48 a dál), zkráceně oba typy označovány jako „bydlení s garancí“ (garance pro soukromé vlastníky)**
  Umožňuje obci (nebo pověřenému subjektu) **garantovat pronajímatelům snížení rizik spojených s pronájmem** domácnostem v bytové nouzi.
  Typicky jde o:
  - **garanci úhrady nájemného a služeb** (například při krátkodobém výpadku plateb);
  - **krytí škod v bytě nad rámec běžného opotřebení**;
  - **zajištění komunikace a řešení problémů s nájemníkem** (obec nebo její partner přebírá roli „prostředníka“);
  - **rychlou reakci při porušování podmínek nájmu**.

Tento nástroj výrazně **rozšiřuje dostupný bytový fond** bez nutnosti výstavby a umožňuje obcím systematicky zapojit soukromý sektor do řešení bytové nouze.

- **Podporované obecní bydlení**
  Umožňuje obci poskytovat vlastní byty v režimu, který je spojen s podporou domácnosti a řízeným nájemním vztahem. Vedle samotného přidělení bytu zahrnuje:
  - **jasně nastavená pravidla nájmu přizpůsobená situaci domácnosti** (například postupné stabilizování);
  - **možnost kombinovat nájemní vztah s podporou (asistencí)**;
  - **prvky garance a řízení rizik** (například aktivní práce s dluhy, včasné řešení problémů);
  - **propojení bytové a sociální agendy obce**;
  - **přidělení bytu zůstává plně v rukou obce**.

Pro obce jde o příležitost proměnit bytový fond z „pasivního přidělování bytů“ v **aktivní nástroj sociální politiky**, který cíleně podporuje stabilizaci domácností.

- **Asistence v bydlení**
  Představuje dlouhodobou systematickou podporu domácností přímo v jejich bydlení. Zaměřuje se zejména na to, aby domácnost byla schopna bydlení udržet v praxi, tedy:
  - **stabilní a pravidelné hrazení nájemného a služeb** (včetně plánování rozpočtu a práce s dluhy);
  - **funkční a nekonfliktní sousedské soužití** (řešení sporů, nastavování hranic, orientace v pravidlech domu);
  - **bezpečné a odpovědné užívání bytu** (péče o byt, prevence poškození, dodržování nájemních podmínek);
  - **zvládání každodenního fungování domácnosti** (organizace chodu domácnosti, kontakt s institucemi apod.).

Asistence v bydlení je klíčová pro to, aby zabydlení nebylo jen jednorázovým krokem, ale vedlo k **dlouhodobé stabilitě a prevenci opakované ztráty bydlení**.

Shrnutí:
Zatímco **bydlení s garancí** rozšiřuje nabídku bytů v důsledku snížení rizik pro soukromé pronajímatele a **podporované obecní bydlení** umožňuje obcím aktivně pracovat s vlastním bytovým fondem, **asistence v bydlení** zajišťuje, že si domácnosti bydlení skutečně udrží. **Kontaktní místa pro bydlení** pak celý systém propojují a řídí.

1. Prevence ztráty bydlení (včasná identifikace a podpora)[11]

- **Zavedení systému včasného varování** (spolupráce sociálního a bytového odboru a sociálních služeb)
  Obec může propojit klíčové aktéry tak, aby dokázala včas zachytit první signály ohrožení (například vznik dluhů nebo zhoršení situace domácnosti) a reagovat ještě před eskalací problému. Klíčovou roli zde hrají **Kontaktní místa pro bydlení** (nástroj zákona o podpoře bydlení), která slouží jako vstupní bod, identifikují rizikové domácnosti a koordinují další postup. Praxe ukazuje, že když je Kontaktní místo pro bydlení pevně napojené na sociální odbor, lépe funguje a dokáže lidem nabídnout komplexní poradenství a podporu.
- **Poskytování nebo zajišťování dluhového, sociálního a právního poradenství**
  Poradenství je základ prevence. Dostupné poradenství pomáhá domácnostem zvládnout obtížnou situaci a hledat řešení dříve, než se dostanou do bezprostředního ohrožení ztráty bydlení. **Kontaktní místa pro bydlení** (nástroj zákona) toto poradenství zajišťují nebo zprostředkovávají na jednom místě a pomáhají lidem orientovat se v systému podpory.
- **Práce (nejen) s nájemníky obecních bytů** (monitoring plateb, včasný kontakt při problémech)
  Aktivní správa obecního bytového fondu umožňuje včas identifikovat problémy s placením a nabídnout podporu dříve, než dluh naroste. To je v souladu s principy **obecního podporovaného bydlení** (nástroj zákona), které systematicky propojuje bydlení s podporou. Důležité je ovšem také rozšíření včasného vyhledávání domácností ohrožených zadlužením i mimo městský bytový fond.[12]
- **Nastavování dostupných nájemních podmínek** (například splátkové kalendáře)
  Flexibilní přístup k řešení dluhů je účinnější, pokud je doplněno o **asistenci v bydlení** (nástroj zákona), která pomáhá stabilizovat situaci domácnosti.

11 Užitečný rámec pro komplexní chápání prevence bezdomovectví nabízí **pětistupňová typologie** rozlišující: 1. **univerzální prevenci** (jež se prostřednictvím nástrojů snižování chudoby a zvyšování finanční dostupnosti bydlení zaměřuje na celou populaci); 2. **prevenci zaměřenou na ohrožené skupiny** (v mezinárodním kontextu známou jako *upstream* prevence, jež se soustředí mimo jiné na bezpečné odchody do bydlení při propouštění z institucí – věznic, nemocnic, ústavní či náhradní rodinné péče o děti aj.); 3. **krizovou prevenci** (soustředící se na pomoc s řešením zadlužení, právní pomoc nájemníkům nebo mediaci ve vztahu nájemníka a pronajímatele nebo ve vztahu mezi členy domácnosti); 4. **nouzovou prevenci** (která zajišťuje, aby nikdo nemusel spát bez přístřeší); 5. **prevenci opakovaného bezdomovectví** (jež poskytuje podporu po zabydlení). Práce s touto typologií umožňuje kontrolovat, zda (respektive do jaké míry) jsou v systému fungujícím na území konkrétního města přítomny všechny důležité preventivní prvky. Podrobněji viz O'Sullivan, E. (2025): *Klíčové prvky strategií pro ukončení bezdomovectví v Evropské unii do roku 2030*. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/socialni-bydleni/temata/ukoncovani-bezdomovectvi.

12 K možnostem depistáže viz Šimíková, I. a kol. (2015): *Metodika prevence ztráty bydlení.* Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Dostupné na adrese: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/cm16-4.pdf.

2. Prevence vystěhování (řízení krizových situací)

- **Aktivní vyjednávání s nájemníky a pronajímateli**
  Obec může zprostředkovat dohodu, která umožní pokračování nájemního vztahu, například úpravou splácení dluhu nebo podmínek nájmu. **Kontaktní místa pro bydlení** (nástroj zákona) mohou fungovat jako mediátor a koordinátor řešení mezi stranami.
- **Využívání mimořádné okamžité pomoci a dalších dávek ve spolupráci s Úřadem práce**
  Rychlé zapojení dostupných finančních nástrojů může stabilizovat situaci domácnosti a předejít vystěhování. **Kontaktní místa** (nástroj zákona) pomáhají domácnostem s orientací v dávkách a jejich rychlým využitím.
- **Zřizování krizových fondů**
  Mnohé obce zřídily krizové fondy, jež umožňují v odůvodněných případech pomoci s úhradou dluhů na nájemném, službách spojených s bydlením či energiích (a to prostřednictvím daru nebo bezúročné půjčky). Tento nástroj nejenže účinně předchází vystěhování domácnosti, ale také šetří veřejné prostředky, protože náklady na řešení krizové situace po vystěhování jsou mnohdy výrazně vyšší než jednorázová pomoc poskytnutá z krizového fondu.
- **Krizové týmy podpory**
  Specializované týmy mohou pružně reagovat na akutní situace a koordinovat potřebnou podporu. Tyto týmy jsou přirozeně provázány s **asistencí v bydlení**, která umožňuje intenzivní práci s domácností přímo v jejím prostředí.
- **Metodické postupy pro odklad výpovědi**
  Jasně nastavené postupy umožňují individuálně posuzovat situace a využít prostor pro nalezení vhodných možností k udržení domácností ve standardním bytě. V kombinaci s **podporovaným obecním bydlením** (nástroj zákona) lze místo ukončení nájmu hledat stabilizační řešení.

3. Krizové ubytování

- **Zřizování nebo podpora krizových forem ubytování**
  Obec může vytvářet vlastní kapacity nebo podporovat služby, které zajistí okamžité ubytování pro lidi bez bydlení (městské ubytovny, azylové domy). Tyto nástroje tvoří vstup do systému, na nějž navazují nástroje zákona, zejména **podporované obecní bydlení**.
- **Nastavení transparentních pravidel prostupnosti**
  Srozumitelná pravidla pomáhají zajistit spravedlivý přístup a zároveň umožňují pokud možno rychlý přechod z krizového bydlení do stabilnějších forem bydlení. **Kontaktní místa pro bydlení** mohou řídit vstupy do systému a plánovat další kroky domácnosti směrem ke standardnímu bydlení.
- **Koordinace s poskytovateli sociálních služeb**
  Spolupráce s poskytovateli služeb zvyšuje dostupnost i kvalitu podpory a umožňuje lepší návaznost jednotlivých kroků. Klíčová je zejména pro realizaci **asistence v bydlení**, která je často zajišťována ve spolupráci s NNO.

4. Zabydlení (zajištění standardního bydlení)

- **Práce s bytovým fondem obce** (vyčlenění bytů pro sociální účely a udržitelný finanční model pro obecní bydlení)
  Obec může cíleně využívat část svého bytového fondu k řešení bytové nouze a zároveň nastavovat pravidla pro jeho přidělování. Klíčové je přitom propojit tuto praxi s dlouhodobě udržitelným finančním modelem – například tak, aby se výnosy z nájemného vracely zpět do bytového fondu a byly využívány na opravy, rekonstrukce a jeho další rozvoj (například inspirace z Pardubic). Takový přístup snižuje závislost na dotacích a umožňuje plánovat dlouhodobě. **Obecní podporované bydlení** pak poskytuje rámec, jak tyto byty systematicky využívat a současně je propojit s podporou nájemníků (asistence v bydlení), která přispívá k udržení bydlení.
- **Transparentní pravidla přidělování bytů**
  Mnoho měst má pravidla, která mohou vylučovat ty, kdo pomoc potřebují nejvíc (například podmínka trvalého pobytu, požadavek na minimální čistý příjem, čistý registr exekucí či insolvencí). Revize těchto pravidel často představuje jednoduchý, ale velmi účinný krok, který může otevřít bydlení širší skupině lidí. **Kontaktní místa pro bydlení** mohou zajišťovat administraci a spravedlivé řízení těchto procesů.
- **Spolupráce se soukromými majiteli** (například garance nájemného, náhrada případných škod a podpora při řešení sousedských sporů)
  Zapojením soukromého sektoru lze rozšířit nabídku dostupného bydlení a snížit rizika pro pronajímatele. K tomu lze využít **bydlení s garancí**, nástroj zákona o podpoře bydlení.
- **Využívání přístupů typu Housing First** (důvěra místo „zásluhovosti“)Tradiční představa, že si lidé musí bydlení „zasloužit“ postupným posouváním, se v praxi často neosvědčuje. Moderní přístupy naopak stavějí na tom, že stabilní bydlení je základ, ne odměna a že s intenzivní podporou sociální práce dokážou bydlení udržet i lidé v těžké situaci. Ukázalo to v ČR již nespočet měst a realizátorů sociálních služeb. Změna tohoto pohledu bývá jednou z nejtěžších – ale zároveň nejdůležitějších.
  Přístupy Housing First umožňují rychlé zabydlení domácností v běžném bydlení s následnou podporou a lze je přímo opřít o kombinaci nástrojů zákona: **podporované obecní bydlení/bydlení s garancí** + **asistence v bydlení**.

5. Udržení bydlení

- **Zajištění terénní podpory v bydlení** (sociální pracovníci docházejí do domácností)
  Pravidelný kontakt přímo v bydlení umožňuje včas řešit vznikající potíže a posilovat kompetence domácnosti. Klíčovým pilířem je **asistence v bydlení**, která systematicky pomáhá domácnostem zvládat každodenní situace a předcházet ztrátě bydlení.
- **Pomoc s hospodařením, dluhy, vztahy**
  Podpora se zaměřuje na praktické každodenní situace, které jsou klíčové pro dlouhodobé udržení bydlení. Jde o jádro **asistence v bydlení**, která stabilizuje nájemní vztah.

- **Spolupráce mezi odbory**
  Sdílení informací a koordinace postupů umožňují efektivnější reakci na problémy nájemníků. **Obecní podporované bydlení** vytváří institucionální rámec pro propojení bytové a sociální agendy.
- **Prevence opakovaných ztrát bydlení**
  Důraz na dlouhodobou stabilizaci pomáhá přerušit cyklus opakované bytové nouze. Kombinace **asistence v bydlení** a stabilního nájemního vztahu (včetně **bydlení s garancí**) pomáhá přerušit cyklus bytové nouze.

6. Dlouhodobá stabilizace a rozvoj systému

- **Propojení bydlení s dalšími oblastmi**
  Stabilní bydlení je úzce provázáno s dalšími oblastmi, proto je důležité řešit situaci domácností komplexně. **Kontaktní místa pro bydlení** fungují jako koordinační uzel mezi bydlením, sociálními službami a dalšími systémy.
- **Vytváření lokální koncepce bydlení**
  Strategický dokument pomáhá nastavovat cíle, priority a nástroje obce v oblasti bydlení. Implementace nástrojů jako **podporované obecní bydlení**, **bydlení s garancí** a **asistence v bydlení** vytváří základ pro systematickou bytovou politiku obce.
- **Práce s daty a vyhodnocování**
  Systematické sledování umožňuje upravovat opatření podle jejich skutečné účinnosti. **Kontaktní místa pro bydlení** generují data o bytové nouzi a využívání podpory, což umožňuje lepší řízení politiky.
- **Budování partnerství** (Úřad práce, poskytovatelé sociálních služeb, soukromí vlastníci bytů)
  Zavádění nástrojů zákona (zejména **asistence v bydlení** a **bydlení s garancí**) přirozeně rozvíjí spolupráci s NNO a dalšími aktéry.

Zákon o podpoře bydlení dává obcím konkrétní nástroje, jak **propojit jednotlivé fáze – od prevence přes zabydlení až po udržení bydlení – do jednoho funkčního systému**, přičemž právě jejich implementace představuje zásadní příležitost pro jeho systematický rozvoj.

7. Evaluace procesů a evaluace dopadů (důkaz úspěchu)

Pro řízení politiky bydlení na úrovni obce je klíčové systematicky sledovat nejen to, **jak jsou opatření realizována (evaluace procesů)**, ale také **jaké mají skutečné výsledky (evaluace dopadů)**.

Evaluace **procesů** = *děláme věci správně?*

Evaluace procesů se zaměřuje na průběh implementace a pomáhá včas odhalovat slabá místa systému. Soustředí se tedy na to, zda jsou opatření realizována tak, jak byla plánována.

V praxi to znamená:

- stanovit si klíčové kroky procesu (dostupnost a využívání nástrojů, spolupráci mezi aktéry nebo funkčnost nastavených postupů apod.);
- sledovat jednoduché indikátory (počty klientů, délka řešení, návaznost služeb);
- sbírat data z praxe (administrativní data, rozhovory s pracovníky i klienty);
- průběžně vyhodnocovat, co funguje a kde jsou překážky.

Typicky jde o **pravidelný monitoring** a **krátké kvalitativní šetření**.

Evaluace **dopadů** = *děláme správné věci?*

Evaluace dopadů pak odpovídá na otázku, zda opatření skutečně vedou k žádoucím změnám.

V praxi to znamená:

- definovat očekávané výsledky (například udržení bydlení, snížení dluhů);
- zvolit indikátory (například podíl domácností, které si udrží bydlení po 6/12 měsících);
- porovnávat stav „před a po“, případně s kontrolní skupinou;
- pracovat s daty v čase (dlouhodobé sledování).

Jde o měření změny a její přičitatelnosti opatření (co se změnilo díky intervenci).

Právě kombinace obou přístupů umožňuje obcím opírat svá rozhodování o data, průběžně upravovat nastavení nástrojů a zároveň **prokazovat jejich přínos vůči veřejnosti**. V kontextu implementace zákona o podpoře bydlení představuje evaluace důležitou příležitost, jak doložit funkčnost nástrojů a podpořit jejich dlouhodobé ukotvení v praxi.

6.4. Práce s veřejností: komunikace a „okna příležitosti“

Ani nejlepší nástroje nebudou fungovat, pokud pro ně obec nezíská podporu veřejnosti a politického vedení. Komunikace proto není doplňkem, ale nedílnou součástí zavádění opatření v oblasti bydlení.

- **Pracujte s obavami a mýty**
  Odpor veřejnosti často nevychází ze zlého úmyslu, ale z neznalosti, nejistoty nebo obav z dopadů na okolí. Tyto obavy je potřeba aktivně pojmenovávat a vysvětlovat, nikoli je přehlížet.
- **Otevřeně vysvětlujte, co obec dělá a proč**
  Srozumitelná komunikace cílů, principů i konkrétních kroků pomáhá budovat důvěru a předcházet nedorozuměním. Důležité je ukazovat, že opatření nejsou nahodilá, nýbrž jsou součástí systematického řešení.
- **Sdílejte konkrétní příklady dobré praxe**
  Příběhy a zkušenosti z praxe (z vlastního města i odjinud) pomáhají ukotvit abstraktní opatření v realitě a ukazují jejich skutečné přínosy.
- **Ukazujte, že řešení fungují jinde**
  Sdílení zkušeností mezi městy je silným argumentem zejména pro politické vedení. Pokud vidí, že obdobná opatření fungují v jiných obcích, roste ochota je zavádět i lokálně.

Důvěra veřejnosti nevzniká sama – je výsledkem dlouhodobé, srozumitelné a otevřené komunikace, která bere vážně obavy lidí a opírá se o konkrétní zkušenosti.

Využívejte správný moment

Změny v oblasti bydlení se jen výjimečně prosadí samy od sebe. Ve většině případů potřebují konkrétní impulz – tzv. **okno příležitosti**, tedy situaci, kdy se otevírá prostor pro změnu a roste ochota ji přijmout.

Může jím být:

- **legislativní změna** – implementace **zákona o podpoře bydlení** v tomto ohledu nepředstavuje jen povinnost, ale především praktickou příležitost, jak systematicky nastavit a rozvíjet lokální politiku bydlení;
- **personální obměna** – nové vedení obce nebo změny v klíčových pozicích mohou otevřít prostor pro nové přístupy a ochotu hledat řešení;
- **lokální krize** – například zrušení ubytovny, nárůst počtu lidí v bytové nouzi nebo medializovaný problém, který zvýší pozornost veřejnosti i politiků.

Klíčové je být na tyto situace připraven. To znamená mít dopředu promyšlené návrhy řešení, opřené o data a zkušenosti, a zároveň schopnost rychle a srozumitelně komunikovat jejich přínosy. Obce, které tuto připravenost mají, dokážou reagovat pružně a proměnit krizové či přelomové situace v příležitost pro systémovou změnu.

Myslete za hranice města

Bytová nouze se neřídí administrativními hranicemi obcí. Lidé se stěhují, využívají služby v širším území a problémy se často přelévají mezi jednotlivými městy a obcemi. Zejména v menších městech a regionech proto nedává smysl řešit situaci izolovaně.

Klíčová je **spolupráce v rámci širšího území** – na úrovni obcí s rozšířenou působností (ORP), mikroregionů nebo krajů. V kontextu implementace zákona o podpoře bydlení tato spolupráce nabývá na významu, protože umožňuje efektivněji využívat jednotlivé nástroje a koordinovat jejich fungování napříč územím.

Sdílení kapacit, informací i konkrétních nástrojů (například práce kontaktních míst, zajištění bytů nebo poskytování podpory v bydlení) může výrazně zvýšit efektivitu celého systému. Zároveň pomáhá předcházet situacím, kdy se problémy pouze přesouvají z jedné obce do druhé. Společný postup tak vede nejen k lepším výsledkům pro jednotlivé domácnosti, ale i k udržitelnějšímu fungování celého regionu.

Doporučení
pro poradenské organizace při zavádění systémového řešení bytové nouze



7.1. Zkušenost jako východisko a rámec pro replikaci

Pokud se jako externí poradenská organizace zapojujete do procesu řešení bytové nouze v obci, vstupujete do prostředí, které je výrazně diferencované – z hlediska institucionálního nastavení, politické podpory, dostupných kapacit i dosavadních zkušeností. Následující doporučení vycházejí ze zkušeností projektu Posílení a rozvoj systémových řešení v TOP 20 obcích s nejvyšším podílem bytové nouze, který ukázal, že posun k systémovému řešení je možný i v různých výchozích podmínkách. Z pohledu replikace je klíčové, že pokrok nemusí mít podobu komplexní reformy. V rámci projektu se jako funkční ukázal přístup založený na testování a pilotování vybraných nástrojů v konkrétních obcích. Minimálně ve čtyřech lokalitách byly ověřovány dílčí kroky vedoucí ke zvyšování efektivity ukončování bezdomovectví, přičemž důraz byl kladen na omezený počet konkrétních nástrojů (typicky tří), které bylo možné sledovat, vyhodnocovat a dále rozvíjet.

Rolí poradenské organizace je tyto dílčí, ale strategicky významné kroky identifikovat, podpořit jejich zavedení v praxi a přispět k tomu, aby byly přenositelné do dalších kontextů. To znamená nejen podporovat jejich implementaci, ale také průběžně pojmenovávat, co funguje, za jakých podmínek a s jakými limity.

Zároveň platí, že odpovědnost za změnu zůstává vždy na straně obce. Pokud by externí organizace změnu realizovala místo ní, oslabovala by tím její udržitelnost. Cílem poradenské organizace je proto posilovat kapacity obce tak, aby dokázala vybrané nástroje dlouhodobě využívat a dále rozvíjet i po ukončení spolupráce.

Nastavení spolupráce: podmínka pro smysluplné pilotování

Začátek spolupráce zásadně ovlivňuje její průběh i výsledky. Z hlediska replikace je důležité již na počátku vyjasnit, jaké typy nástrojů budou v území testovány, jak bude vypadat jejich pilotování a jakým způsobem budou sledovány jejich dopady.

Součástí dohody s obcí by proto mělo být:

- vymezení cílů spolupráce (včetně toho, co má být konkrétně otestováno);
- rozdělení rolí a odpovědností;
- způsob rozhodování;
- nastavení sběru dat a vyhodnocování;
- plán předávání kompetencí a ukončení spolupráce.

Bez tohoto rámce hrozí, že se spolupráce rozmělní do obecné podpory bez jasně uchopitelných výstupů, které by bylo možné dále přenášet.

Práce s „okny příležitosti“ a podmínkami pro změnu

Jedním z klíčových předpokladů úspěchu je schopnost rozpoznat a využít tzv. okna příležitosti – například změnu politického vedení, legislativní úpravy, krizovou situaci nebo personální změny na úřadu.

Z našich zkušeností vyplývá, že právě v těchto momentech je možné efektivně zavádět nebo rozšiřovat konkrétní nástroje. Role poradenské organizace spočívá v tom, že je na tyto situace připravena a dokáže nabídnout konkrétní, realizovatelná řešení, která lze v daném kontextu otestovat.

Zároveň je důležité pracovat s dlouhodobou kontinuitou. V obdobích nižší politické podpory se vyplácí udržovat vztahy, komunikaci a sdílení informací, aby bylo možné v příznivější chvíli navázat a pilotování nástrojů znovu rozběhnout.

Přístup založený na testování: inspirace human-centered designem

Zkušenosti z projektu ukazují, že jako funkční se osvědčuje přístup blízký principům **human-centered designu**. Ten kombinuje porozumění potřebám lidí v bytové nouzi s porozuměním kapacitám a omezením institucí, které systém realizují.

Namísto návrhů „od stolu“ tento přístup pracuje s postupným testováním dílčích řešení v praxi, s jejich vyhodnocováním a úpravami na základě zpětné vazby. Právě tento cyklus testování a učení je klíčový pro vznik přenositelných řešení.

Rolí poradenské organizace je tento proces facilitovat – tedy pomáhat aktérům formulovat testovatelné kroky, nastavovat jejich realizaci a společně reflektovat jejich dopady.

Role poradenské organizace: facilitace, expertiza a přenositelnost

Z našich zkušeností se jako funkční ukazuje chápat roli externí organizace jako kombinaci několika rovin:

- **metodická podpora** při nastavování a testování konkrétních nástrojů;
- **facilitace** spolupráce mezi aktéry;
- **mediace** v situacích napětí nebo nedůvěry;
- **přenos zkušeností** mezi obcemi.

Z pohledu replikace je zásadní poslední rovina – schopnost identifikovat, které prvky jsou přenositelné, a formulovat je tak, aby je bylo možné využít i v jiných obcích. To zahrnuje nejen popis samotného nástroje, ale i podmínek jeho fungování.

7.2. Klíčové nástroje pro (zvyšování efektivity) ukončování bezdomovectví

Jako klíčové nástroje, které se v jednotlivých formách spolupráce opakují a propojují různé výchozí situace obcí, se v praxi ukázaly:

- **Kontaktní místo pro bydlení (KMB)** jako základní poradenský a koordinační uzel;
- **zabydlovací programy vycházející z principů Housing First**, umožňující přímý přechod do standardního bydlení s podporou;
- **systémová pravidla a koordinační mechanismy**, zejména úpravy pravidel přidělování bytů a vznik pracovních skupin.

Kolem těchto tří klíčových nástrojů, které byly v pilotních obcích systematicky testovány, lze strukturovat i popis dosažených výsledků a jejich přenositelnosti. Tento přístup umožňuje srozumitelně ukázat, jak odborná podpora Platformy pro sociální bydlení přispěla k dílčím i komplexnějším posunům v ukončování bezdomovectví v různých typech obcí. Zároveň vytváří společný rámec pro interpretaci případových příkladů, které na tyto nástroje navazují a ukazují jejich praktické uplatnění v odlišných kontextech.

7.3. Typy pokroku a role poradce v praxi

Následující případové příklady ilustrují různé typy dosažených posunů v závislosti na výchozí situaci obcí – **od obnovení komunikace a spolupráce mezi aktéry přes posílení role dat a legitimity tématu, technické a procesní změny až po zvládání krizových situací**. Zároveň ukazují, jak může poradenská organizace celý proces iniciovat, facilitovat a dlouhodobě podporovat – **od prvotní identifikace „oken příležitosti“ až po ukotvení dosažených změn do fungující praxe**.

A. Progres skrze strategickou facilitaci a mediaci

V mnoha případech byl největším pokrokem samotný restart komunikace mezi dříve znepřátelenými nebo izolovanými odbory a organizacemi.

- V jednom z měst po období politické stagnace poradenský tým trpělivě udržoval kontakty, což postupně vedlo k institucionálním změnám – například k přesunu agendy Kontaktního místa pro bydlení pod sociální odbor a ke vzniku **pracovní skupiny pro snižování bytové nouze**. Role poradce zde spočívala v **citlivé práci se vztahy** a v **načasování podpory**, tak aby bylo možné **využít vhodný moment pro změnu**.
- V jiném městě poradenský tým pomáhal mediovat vztahy mezi vedením města a externími subjekty, čímž přispěl k odbourání nedůvěry a napětí. Klíčovým pokrokem bylo **vytvoření nových organizačních struktur** (například samostatného odboru či týmu), které převzaly agendu sociálního začleňování a zabydlování.
- V dalším případě se i přes aktivní neochotu některých částí úřadu podařilo díky podpoře poradce prosadit **koncepční dokumenty** a zahájit první kroky k **zabydlování domácností v bytové nouzi**. Poradce zde plnil roli **odborné opory pro motivované aktéry**, kteří – i mimo svou formální agendu – převzali iniciativu a stali se nositeli změny.

B. Progres skrze data a legitimitu

V lokalitách, kde chyběla politická vůle, se mapování potřeb stalo nástrojem pro „otevření diskuse“ a vyvedení tématu z ideologických sporů.

- V jednom z měst, kde politické vedení spolupráci odmítalo, poradce zaměřil podporu na **síťování poskytovatelů sociálních služeb**. Vznikla tak **odborná platforma**, která dokázala formulovat společné priority a připravit **regionální konferenci jako příležitost pro otevření dialogu s městem**.
- V jiném městě se podařilo realizovat **hloubkové mapování a prioritizaci potřeb napříč komisemi**. Přestože nedošlo k okamžité implementaci, získaná data představují **ucelený obraz situace využitelný pro budoucí rozhodování**.
- V městě s již rozvinutým systémem podpory mapování pomohlo **zpřesnit priority a odlehčit přetíženému systému** tím, že se pozornost zaměřila na stabilitu stávajících nástrojů namísto jejich dalšího rozšiřování.

C. Progres skrze technické a procesní inovace

Někdy byl nejvýznamnějším posunem konkrétní zásah do pravidel, který otevřel cestu k bydlení pro nejpotřebnější skupiny.

- V jednom z měst poradce zprostředkoval **sdílení zkušeností z jiných lokalit**, což vedlo k **úpravě pravidel přidělování bytů** (například zmírnění podmínek přístupu). Díky tomu se otevřela možnost **zabydlování dalších osob v bytové nouzi**.
- V jiném městě vzniklo **kontaktní místo pro bydlení** z iniciativy samosprávy jako součást naplňování bytové koncepce. Role poradenské organizace spočívala v **metodické podpoře při nastavování jeho fungování ještě před účinností legislativních změn** – zejména prostřednictvím konzultací s pracovníky a podpory při zavádění do praxe.
- V dalším případě došlo k **výraznému posunu od minimální či nulové podpory k rozvoji komplexního systému zabydlování**. Poradenská role zde byla široká – **od přípravy projektů přes zřízení kontaktního místa pro bydlení, zabydlovací programy dle principů Housing First a nastavování procesů až po systematické propojování aktérů** v rámci jedné platformy.

D. Progres v krizovém řízení

V prostředích s dříve složitější komunikací pomáhal poradce ulehčit průběh krizových situací způsobem, který v území otevřel nové možnosti pro budoucí partnerství. Tyto situace zároveň ukazují praktické uplatnění human-centered designu v terénu – **důraz na porozumění potřebám ohrožených domácností**, ale zároveň i **porozumění kapacitám institucí**, **společné hledání realizovatelných řešení** a jejich **průběžné upravování podle zpětné vazby z praxe**.

- V jednom z měst s dosud minimálně rozvinutou bytovou politikou poradenský tým facilitoval vůbec **první zkušenost s řízenou spoluprací mezi městem a poskytovateli sociálních služeb**, a to v souvislosti s plánovaným uzavíráním městské ubytovny. Postup vycházel z principů **human-centered designu** – nejprve bylo nutné porozumět konkrétním situacím ohrožených domácností i možnostem institucí, následně společně s aktéry navrhnout realizovatelná řešení a průběžně je upravovat. Poradce podpořil vzájemnou **koordinaci místních organizací a pomohl připravit podklady pro konstruktivní jednání s vedením města**, díky čemuž se v rámci nově vzniklé pracovní skupiny podařilo koordinovaně vyřešit situaci desítek ohrožených rodin.

Doporučení pro práci s replikací

Aby bylo možné dosažené výsledky dále přenášet, je důležité věnovat pozornost nejen samotné implementaci, ale i jejímu popisu a vyhodnocení.

Z našich zkušeností se osvědčuje:

1. **Hledat „nositele změny“:** identifikovat motivované jednotlivce napříč úřadem i sociálními službami, kteří se stanou nositeli tématu.
2. **Využívat „okna příležitosti“:** reagovat na legislativní změny, personální obměny nebo místní krize, které mohou politiky přimět k akci.

3. **Být nestranným mediátorem:** vytvářet prostor pro komunikaci mezi „ekonomickou“ správou majetku a „sociálními“ odbory, které často mluví odlišnými jazyky.
4. **Udržovat kontinuitu:** i v období politického nezájmu udržovat vztahy s úředníky a sektorem sociálních služeb, aby byl systém připraven k restartu, až se situace změní.

Závěr: hodnota pro obec i pro systém

Zkušenosti z praxe ukazují, že systémová změna není rychlá ani přímočará. Jejím výsledkem však nemusí být pouze změna v jedné obci, ale i vznik přenositelného know-how.

Vaše role je v tomto procesu klíčová, pokud dokážete propojit podporu konkrétní obce s tvorbou poznání využitelného i jinde. Největší hodnotou vaší práce tak není pouze to, co se podaří během spolupráce, ale i to, co lze z těchto zkušeností sdílet, replikovat a dále rozvíjet v dalších územích.

8

Shrnutí klíčových principů řešení bytové nouze

Tato kapitola shrnuje hlavní principy, které se v praxi ukazují jako klíčové pro efektivní a udržitelné řešení bytové nouze. Nejde o jednotlivé nástroje, ale o způsob, jakým jsou aktivity nastavovány, řízeny a vzájemně provazovány napříč úrovněmi veřejné správy i dalšími aktéry.

Tento přehledný, strukturovaný checklist rozdělený podle jednotlivých aktérů si můžete vytisknout nebo zkopírovat do interních dokumentů jako pracovní nástroj.

Klíčové principy pro stát

- **Zajistit stabilní legislativní rámec**
  - ➜ *Cíl:* Vytvořit jasné a předvídatelné ukotvení podpory bydlení, které obcím umožní dlouhodobě plánovat a rozvíjet řešení.
- **Zabezpečit dlouhodobé a předvídatelné financování**
  - ➜ *Cíl:* Nastavit systémovou podporu tak, aby nebyla závislá pouze na krátkodobých dotačních titulech.
- **Podpořit prevenci a terénní práci**
  - ➜ *Cíl:* Promítnout význam včasné intervence a podpory v bydlení přímo do systémového financování.
- **Zajistit sdílení dat a metodickou podporu**
  - ➜ *Cíl:* Vytvořit jednotné nástroje, metodiky a spolehlivé datové systémy pro celou ČR.
- **Respektovat lokální podmínky**
  - ➜ *Cíl:* Nastavit státní nástroje flexibilně, aby odpovídaly velikosti obcí, dostupnosti bydlení a regionálním specifikům.

Klíčové principy pro obce

- **Přejít k systémovému pojetí (místo izolovaných projektů)**
  - ➜ *Cíl:* Integrovat řešení bytové nouze do běžného fungování města, nikoli ho řešit jen přes dočasné projekty.
- **Propojit správu bytového fondu a sociální práci**
  - ➜ *Cíl:* Zajistit úzkou spolupráci bytové a sociální agendy, sdílet informace a převzít společnou odpovědnost za stabilitu nájemních vztahů.
- **Klást důraz na prevenci**
  - ➜ *Cíl:* Včas zachycovat rizika (například vznik dluhů) a pracovat s domácnostmi ještě předtím, než o bydlení přijdou.
- **Rozhodovat na základě dat**
  - ➜ *Cíl:* Průběžně sbírat a vyhodnocovat data pro přesné cílení opatření, sledování dopadů a řízení systému jako celku.
- **Zajistit stabilitu a institucionální ukotvení**
  - ➜ *Cíl:* Zakotvit pravidla a procesy tak, aby fungovaly nezávisle na personálních změnách a politických cyklech.
- **Flexibilně pracovat s bytovým fondem**
  - ➜ *Cíl:* Nastavit pravidla přidělování bytů tak, aby zohledňovala situaci lidí v bytové nouzi a umožňovala jim reálný přístup k bydlení. Zároveň je vhodné umožnit flexibilní přesuny bytů mezi režimy (například mezi podporovaným a běžným bydlením), nefixovat je na jedno využití a podle potřeby pracovat i s nájemným. Využívat lze i byty v domech s pečovatelskou službou, jejichž cílová skupina se částečně překrývá s podporovaným bydlením.
- **Spolupracovat s partnery v území**
  - ➜ *Cíl:* Aktivně zapojit do systému poskytovatele sociálních služeb a další klíčové aktéry v regionu.

Klíčové principy pro externí poradenské organizace

- **Uplatňovat kontextový přístup (místo univerzálních řešení)**
  - ➜ *Cíl:* Přizpůsobit podporu konkrétním podmínkám a situaci dané obce.
- **Poskytovat dlouhodobé doprovázení (místo jednorázových intervencí)**
  - ➜ *Cíl:* Zajistit kontinuitu podpory, protože skutečná změna vzniká postupně.
- **Propojovat aktéry a facilitovat spolupráci**
  - ➜ *Cíl:* Vytvářet bezpečný prostor pro komunikaci a budování důvěry mezi všemi stranami.
- **Podporovat práci s daty a zvyšovat legitimitu tématu**
  - ➜ *Cíl:* Pomáhat obcím s analýzami, interpretací dat a posilovat význam tématu bytové nouze v politické debatě.

9

Přehled literatury a existujících metodik



9.1. Literatura

- Klusáček, J. a Kalenda Vávrová, S. (2024): *Česko na křižovatce: Zpráva o vyloučení z bydlení 2024*. Praha: Platforma pro sociální bydlení. Dostupné na adrese: https://cdn.prod.website-files.com/5ef4ac1cc5dd69384a10c66e/67051b21b2774f44ad64218a_zprava2024_compr.pdf.
- Kocman, D. a kol. (2019): „Co je to obecní integrovaný systém“. In: *Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců na úrovni obcí.* Praha: Platforma pro sociální bydlení, s. 19–28. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2022/12/TOOLKIT_WEB.pdf.
- O’Sullivan, E. (2025): *Klíčové prvky strategií pro ukončení bezdomovectví v Evropské unii do roku 2030*. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/socialni-bydleni/temata/ukoncovani-bezdomovectvi.
- Opletal, M. a Šrámková, K., ed. (2025): *Nájmy, energie, daně, dávky, veřejná výstavba: řešení krize bydlení existují*. Praha: Platforma pro sociální bydlení. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2025/12/Reseni-krize-bydleni-existuji_ONLINE-web.pdf.

9.2. Metodiky a další užitečné zdroje

Na následujících stránkách najdete tematicky utříděný přehled vybraných tuzemských a zahraničních metodik a dalších užitečných zdrojů, jež se zaměřují na prevenci a ukončování bezdomovectví, jejich jednotlivé pilíře a různé aspekty.

Tipy na zahraniční zdroje uvádíme z toho důvodu, že řada důležitých témat doposud nebyla v češtině zpracována, popřípadě nebyla zpracována dostatečně podrobně. Vybírali jsme dokumenty, které by mohly být inspirativní pro města v České republice. Přestože ne vše je bez potřebné adaptace přenositelné do českého kontextu, může být užitečné seznámit se s tím, jak zahraniční experti přemýšlejí nad řešením podobných problémů, s jakými se potýkáme v českých městech, a jak sofistikovaná řešení úspěšně zavádějí.

Vzhledem k tomu, že metodické materiály k implementaci zákona o podpoře bydlení jsou v současné době převážně ve fázi návrhů, rozhodli jsme se je do tohoto vydání přehledu nezařazovat. S jejich finální podobou však v budoucnu počítáme jako s klíčovým tuzemským zdrojem, který tento přehled logicky doplní.

Obecné metodiky a manuály

Do této kategorie jsme zařadili čtyři publikace, které kladou důraz na potřebu systémového, integrovaného řešení bytové nouze. Užitečným vstupem do tématu je stále „toolkit“ od Kocmana a kol. (2019), který v českém kontextu poprvé definoval důležité pilíře potřebné pro systémové řešení bezdomovectví na lokální úrovni (reálná data v reálném čase, jednotná navigace v systému řešení bytové nouze, systém prevence ztráty bydlení a řešení krizí, integrovaná kapacita podpory a integrovaná kapacita bydlení). Publikace také poprvé popsala důležité nástroje, z nichž některé byly později adaptovány pro účely zákona o podpoře bydlení. Druhou užitečnou publikací je „soubor nástrojů“ od OECD (2024 a 2025), který je uspořádán do devíti základních bloků a má tvůrcům politik pomoci navrhovat, realizovat a vyhodnocovat strategie boje proti bezdomovectví. Poskytuje návod, jak navrhnout politiku, jak zapojit důležité aktéry, jak posílit důkazní základnu a začlenit systematické monitorování a hodnocení do tvorby politiky v oblasti bezdomovectví. Soubor nástrojů zdůrazňuje potřebu posunout zaměření politiky směrem k prevenci, poskytování na míru šitých nízkoprahových služeb a dlouhodobého řešení v oblasti bydlení namísto spoléhání se na krátkodobá krizová řešení. V neposlední řadě se zabývá klíčovými aspekty realizace politiky, včetně zavedení udržitelnějších zdrojů financování, posílení kapacity poskytovatelů služeb v první linii a budování politické podpory pro reformu politiky. Každý stavební blok představuje nejnovější výzkum a přináší doporučení a příklady dobré praxe, aby tvůrce politik a poskytovatele služeb inspirovaly k využití toho, co prokazatelně funguje. Třetí doporučená publikace (O’Sullivan, 2023) představuje konceptuální rámec dynamiky bezdomovectví, který se opírá o klíčové poznatky a závěry vycházející z výzkumu. Tento rámec chápe bezdomovectví jako dynamický proces a vymezuje oblasti, ve kterých mu lze v první řadě předcházet (text seznamuje s užitečnou pětistupňovou typologií prevence bezdomovectví). Přístup prioritizující prevenci umožňuje omezovat výdaje na nákladné krizové ubytování a přispívá ke zmírnění individuálního traumatu spojeného s obdobím v bezdomovectví. Pochopení dynamiky bezdomovectví je pro tvorbu racionálních veřejných politik nezbytné. Konečně čtvrtá publikace představuje kanadskou metodiku tzv. koordinovaného vstupu lidí bez domova (nebo ohrožených bezdomovectvím) do systému podpory (Government of Canada, 2019). Cílem koordinovaného vstupu je posoudit situaci jednotlivců a rodin, stanovit priority a zprostředkovat jim nejvhodnější bydlení a podpůrné služby. V rámci celého systému je uplatňován přístup „žádné špatné dveře“ (No Wrong Door). To znamená, že všichni poskytovatelé služeb vědí, jak správně nasměrovat jednotlivce nebo rodinu ke správné službě, bez ohledu na to, kam se nejprve obrátí nebo na jaké číslo zavolají.

- Kocman, D. a kol. (2019): *Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců na úrovni obcí*. Praha: Platforma pro sociální bydlení. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2022/12/TOOLKIT_WEB.pdf.
- OECD (2024): *OECD Toolkit to Combat Homelessness*. Paříž: OECD Publishing. Dostupné na adrese: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-toolkit-to-combat-homelessness_0fec780e-en/full-report.html (viz také české shrnutí: OECD [2025]: *To nejdůležitější ze souboru nástrojů OECD k boji proti bezdomovectví.* Praha: MPSV. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/download/dokumenty/148-oecd25-to-nejdulezitejsi-ze-souboru-nastroju-oecd-k-reseni-problematiky-bezdomovectvi.pdf).
- O’Sullivan, Eoin (2023): Klíčové prvky strategií pro ukončení bezdomovectví v Evropské unii do roku 2030: diskusní dokument. *Mít domov*, 1, 1, s. 28–48. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/socialni-bydleni/temata/ukoncovani-bezdomovectvi.
- Government of Canada (2019): *Reaching Home Coordinated Access Guide*. Ottawa: Employment and Social Development Canada. Dostupné na adrese: https://publications.gc.ca/collections/collection_2019/edsc-esdc/Em12-66-2019-eng.pdf.

Definice a typologie bezdomovectví a mapování bytové nouze

Důležitým předpokladem účinné prevence a ukončování bezdomovectví je práce s daty. Ta umožňují pravidelně vyhodnocovat rozsah a povahu problému, znát strukturu a dynamiku cílové skupiny a potřeby různých podskupin. Existují různé přístupy ke sběru dat o rozsahu a povaze bezdomovectví. Je například rozdíl, zda jde o data vyjadřující odhad počtu osob bez domova v určitý okamžik (tzv. *point-in-time* data, příkladem mohou být data získaná během tzv. registračního týdne; v češtině viz Kocman a kol., 2019, velmi podrobně v angličtině viz Infrastructure Canada, 2024), nebo zda data popisují počty lidí, které během určitého období, například jednoho roku, „protékají“ bezdomovectvím (tzv. *flow* data, příkladem mohou být data poskytovatelů sociálních služeb či data sbíraná KMB). Existují také různé metodologie sběru dat o osobách bez domova (například sčítání na ulici, využití dat o uživatelích služeb pro lidi bez domova, sčítání lidu, využití registrů různých institucí, místní systémy správy dat o lidech bez domova). Různé metodologie mají své přednosti a své limity. Některé metodologie lze užitečně kombinovat. Dobře to popisuje nedávno vydaný dokument OECD (2025). S měřením rozsahu a struktury bezdomovectví úzce souvisí potřeba jednoznačné definice sledovaných kategorií. V Česku už se etablovala pro tento účel dobře použitelná široká definice známá pod zkratkou

ETHOS (Evropská typologie bezdomovectví a vyloučení z bydlení; FEANTSA, 2005). Možnou alternativou je jednodušší harmonizovaná definice/typologie známá pod označením ETHOS Light (FEANTSA, 2007), která byla vyvinuta pro účely mezinárodního srovnání. ETHOS Light se v zemích EU využívá čím dál častěji pro účely lokálních sčítání osob bez domova (viz metodický výstup z nedávného mezinárodního projektu European Homelessness Count Project [Teller a kol., 2026], v němž byl navržen a otestován modulární přístup ke sčítání osob bez domova, který umožňuje doplňovat k základnímu modulu doplňkové komponenty přinášející komplexní data).

- FEANTSA (2005): *Evropská typologie bezdomovectví a vyloučení z bydlení (ETHOS)*. Brusel: FEANTSA. Dostupné na adrese: https://www.feantsa.org/download/cz___8621229557703714801.pdf.
- FEANTSA (2007): *ETHOS Light*. Brusel: FEANTSA. Dostupné na adrese: https://www.feantsa.org/download/fea-002-18-update-ethos-light-003241744178868741915 4.pdf.
- Kocman, D. a kol. (2019): „Mapování míry bytové nouze“ a „Příloha 2: Checklist k registračnímu týdnu“. In: *Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců na úrovni obcí*. Praha: Platforma pro sociální bydlení, s. 44–55 a 133–134. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2022/12/TOOLKIT_WEB.pdf.
- OECD (2025): *OECD Monitoring Framework to Measure Homelessness*. Paříž: OECD Publishing. Dostupné na adrese: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-monitoring-framework-to-measure-homelessness_3e98455b-en.html.
- Infrastructure Canada (2024): *Everyone Counts: A Guide to Point-in-Time Counts in Canada, 4th Edition*. Ottawa: Government of Canada. Dostupné na adrese: https://homelessnesslearninghub.ca/wp-content/uploads/2024/04/Guide-to-Point-in-Time-Counts-in-Canada-4th-Edition-2-1.pdf.
- Teller, N. a kol. (2026): *European Homelessness Counts: Handbook*. Lovaň: KU Leuven. Dostupné na adrese: https://www.kuleuven.be/lucas/en/images/handbook-ehc-2026-final.pdf.
- Holpuch, P. (2023): Metodika sčítání osob bez domova v České republice. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Dostupné na adrese: https://katalog.vupsv.cz/fulltext/vz_542.pdf.

Místní koncepce/strategie ukončování bezdomovectví

Stručný dokument od Szeintucha (2025) identifikuje na základě studia národních a lokálních strategií zaměřujících se na bezdomovectví, jež v poslední době vznikly v zemích Evropské unie, podstatné prvky, které by neměly chybět v žádném strategickém dokumentu pro tuto oblast. Druhý dokument (Ministry of Housing, Communities and Local Government, 2026) je příkladem praktických vodítek pro přípravu lokálních strategií a akčních plánů ukončování bezdomovectví ze země, kde tvorba těchto dokumentů představuje zákonem danou povinnost (v tomto případě jde o Anglii).

- Szeintuch, S. (2025): A Proposal for a Good Homelessness Strategy. *European Journal of Homelessness*, 19, 1, s. 315–324. Dostupné na adrese: https://www.feantsa.org/files/Observatory/Journals/Volume-19/V19-2/EJH_19-2_TP01.pdf.
- Ministry of Housing, Communities and Local Government (2026): *A Local Plan to End Homelessness: Local Performance and Accountability: A Toolkit for Developing Homelessness Strategies and Action Plans.* Londýn: Ministry of Housing, Communities and Local Government. Dostupné na adrese: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6a0f0cec9c0df135284ec7cd/A_Toolkit_for_Developing_Homelessness_Strategies_and_Action_Plans.pdf.

Housing First

Housing First je prokazatelně nejúčinnějším přístupem k ukončování bezdomovectví osob s komplexními potřebami (typicky se závažným duševním onemocněním a/nebo závislostí na návykových látkách). V češtině je k dispozici manuál od Sama Tsemberise, zakladatele tohoto přístupu (Tsemberis, 2020), který poskytuje solidní základy pro implementaci přístupu. Zdůrazňuje některé důležité principy a postupy, které v praxi českých programů Housing First stále ještě nejsou dostatečně zavedené (zmíníme alespoň důraz na možnost volby, zásadní význam poskytování „druhých šancí“ nebo třeba práci s fázemi změny či důraz na skutečnou multidisciplinaritu podpůrných týmů ve smyslu integrace zdravotní a sociální podpory). Manuál obsahuje také užitečné praktické přílohy. Za seznámení stojí i překlad příručky přenášející Housing First do evropského kontextu (Pleace, 2017). Ta rozšiřuje Tsemberisův manuál mimo jiné o důraz na zásadní význam evaluace Housing First programů nebo o vyzdvižení otázky role Housing First v širších strategiích ukončování bezdomovectví (a o úvahy o roli přístupu v budoucnosti). V češtině vyšla také příručka představující specifika práce se zabydlováním mladých dospělých (Gaetz, 2022). Okolnosti, jež zapříčiňují a podmiňují bezdomovectví, jsou u mladých lidí jiné než u dospělých. Proto je také nezbytné zacílit řešení specificky na mladé. Principy Housing First pro mladé tak nejsou zcela totožné s principy, jak je formuloval Sam Tsemberis (klade se zde například důraz na pozitivní rozvoj). Doporučit můžeme také stručné uvedení do Housing First pro ženy bez domova (Housing First Europe Hub, 2023). I zde platí, že se ženy „do bezdomovectví i z něj dostávají jinými cestami než muži a mnohé z nich mají zkušenosti s násilím, traumatem a zneužíváním – a to jak předtím, než se s bezdomovectvím setkaly, tak i během něj. Jsou také obzvláště zranitelné vůči vykořisťování a je u nich větší pravděpodobnost, že bude jejich bezdomovectví ‚skryté‘.“ To vše znamená, že programy Housing First

pracující se ženami je potřeba, podobně jako v případě mladých dospělých, adaptovat (zejména prostřednictvím zajištění pocitu bezpečí). Za pozornost stojí ale též některé příručky a metodiky, jež jsou k dispozici pouze v angličtině. Zmíníme alespoň dvě: kanadskou příručku Housing First, která vznikla na základě dosud nejrozsáhlejšího testování přístupu na světě (šlo o projekt The At Home/Chez Soi) (Polvere, 2014). U ní bychom rádi vyzdvihli modul zaměřený na udržitelnost (včetně důrazu na udržení/zvýšení věrnosti původnímu modelu Housing First po skončení pilotní fáze, integraci přístupu do širšího systému podpory a škálování přístupu). V neposlední řadě bychom chtěli upozornit na irskou verzi manuálu Housing First od Sama Tsemberise (Tsemberis, 2020). Ta nejenže adaptuje přístup pro irský kontext (například využití komunikačních technologií při poskytování podpory ve venkovském prostředí), přináší ale také některé užitečné aktualizace oproti klasickému manuálu, který vyšel o deset let dříve a nemohl zachytit následný vývoj přístupu.

- Tsemberis, S. (2010 [2020]): *Housing First: Model Pathways ukončení bezdomovectví u osob trpících duševními poruchami a poruchami plynoucími z užívání psychoaktivních látek*. Praha: Platforma pro sociální bydlení. (V případě zájmu o publikaci kontaktujte Platformu pro sociální bydlení.)
- Pleace, N. (2017): *Evropská příručka bydlení především*. Praha: Agentura pro sociální začleňování. Dostupné na adrese: https://www.feantsa.org/download/housing-first-guide-czech7063012559669192368.pdf.
- Gaetz, S. (2022). *Evropská příručka Housing First pro mladé*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/download/dokumenty/59-hf4y_1_final.pdf.
- Housing First Europe Hub (2023): Představení konceptu Bydlení především pro ženy. *Mít domov*, 3, s. 36–43. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/download/dokumenty/magazin/cislo_3/prosinec_2023_jedna_stranka.pdf.
- Polvere, L. (2014): *Canadian Housing First toolkit: The At Home/Chez Soi experience*. Calgary a Toronto: Mental Health Commission of Canada and the Homeless Hub. Dostupné na adrese: https://housingfirsttoolkit.ca/wp-content/uploads/CanadianHousingFirstToolkit.pdf.
- Tsemberis, S. (2020): *A Housing First Manual for Ireland*. Dublin: The Housing Agency. Dostupné na adrese: https://www.housingagency.ie/sites/default/files/A_HOUSING_FIRST_MANUAL_IRELAND.pdf.

Prevence bezdomovectví

Pro porozumění zásadnímu významu prevence bezdomovectví a také pro pětistupňovou typologii prevence bezdomovectví doporučujeme článek od O'Sullivana (2023) zmiňovaný výše (viz také Mackie, 2023). Z českých metodických materiálů je třeba vyzdvihnout metodiku od Šimíkové a kol. (2015), která se věnuje důležité, ovšem jen dílčí oblasti prevence bezdomovectví, konkrétně prevenci nuceného vystěhování z (pod)nájemního bydlení (kterou můžeme řadit do tzv. krizové prevence). Ke stejnému typu prevence lze řadit i dokumenty zaměřující se na řešení sousedských stížností (Hawel a Lustyková, 2023), domácího násilí (různí autoři, 2025; Housing First Europe Hub, 2023) nebo patologického hromadění (Cook, 2021; MPSV, 2025). V českém kontextu je dosud věnován nedostatek pozornosti například prevenci zaměřující se na ohrožené skupiny, jako jsou osoby opouštějící instituce – vězení, nemocnice, ústavní nebo náhradní rodinou péči aj. (tento typ prevence je v anglojazyčné odborné literatuře označován termínem *upstream prevention*). K jeho významu a konkrétním nástrojům viz článek od Mackieho (2023). Jako příklady zahraničních dokumentů, které vnímají prevenci bezdomovectví komplexněji, poslouží rámec od americké mezirezortní rady pro bezdomovectví (USICH, 2024) nebo příručka od Abt Associates (2009).

- Šimíková, I. a kol. (2015): *Metodika prevence ztráty bydlení*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Dostupné na adrese: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/cm16-4.pdf.
- Mackie, P. (2023): Prevence bezdomovectví a vyloučení z bydlení: Důraz na včasnou intervenci. *Mít domov*, 1, 2, s. 36–47. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/socialni-bydleni/temata/prevence-ztraty-bydleni.
- U. S. Interagency Council on Homelessness (2024): *Ending Homelessness Before It Starts: A Federal Homelessness Prevention Framework*. Washington: USICH. Dostupné na adrese: https://www.usich.gov/sites/default/files/document/Federal%20Homelessness%20Prevention%20Framework_2.pdf.
- Abt Associates Inc. (2009): *Homelessness Prevention Guide*. Washington: The National Alliance to End Homelessness. Dostupné na adrese: https://endhomelessness.org/wp-content/uploads/2024/10/homelessness-prevention-guide-and-companion.pdf.
- Hawel, J. a Lustyková, M. (2023): *Prevence a řešení sousedských stížností*. Praha: MPSV. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/download/dokumenty/120-stnosti_2023_final.pdf.
- Různí autoři (2025): *Efektivní práce s původci a oběťmi domácího násilí v prostředí bezdomovectví*. Praha: MPSV. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/download/dokumenty/143-socialni-bydleni_brozura_obeti-domaciho-nasili_a5_web_dvoustrany.pdf.
- Cook, J. (2021): *Understanding Hoarding: Reclaim your space and your life*. Londýn: Sheldon press.
- MPSV (2025): *Patologické shromažďování*. Praha: MPSV. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.mpsv.cz/socialni-bydleni/temata/patologicke-shromazdovani.

Evaluace

Spolehlivá a důvěryhodná data získaná v rámci procesů monitoringu a evaluace umožňují rozhodování založené na důkazech a pomáhají veřejné správě prokázat, že vynakládání veřejných prostředků a přijatá rozhodnutí vedou k požadovaným výsledkům. Obecně se o významu dobře prováděného monitoringu a evaluace pro ukončování bezdomovectví píše v publikaci od OECD (2024). Systematický monitoring a evaluace v oblasti bezdomovectví jsou však ve většině zemí bohužel zatím spíše vzácné; i když se objevují první „vlaštovky", viz dokument od velšské vlády (Welsh Government, 2024) nebo metodika vyhodnocování úspěšnosti ukončování pouličního bezdomovectví od britského Center for Homelessness Impact (2024). Výjimku z pravidla představují programy Housing First (a také Rapid Re-housing), jak ukazují zdroje uvedené níže (Housing First Europe Hub, 2020; Polvere, 2014; The National Alliance to End Homelessness, 2016).

- Housing First Europe Hub (2020): *An Evaluation Framework for Housing First in Europe*. Brusel: FEANTSA. Dostupné na adrese: https://housingfirsteurope.eu/wp-content/uploads/2026/02/Housing-First-Evaluation-Framework-Template-01.2020-3.docx.pdf.
- The National Alliance to End Homelessness (2016): *Rapid Re-housing: Performance evaluation and improvement toolkit.* Washington: The National Alliance to End Homelessness. Dostupné na adrese: https://endhomelessness.org/wp-content/uploads/2024/10/rrh-evaluation-and-improvement-toolkit.pdf.
- OECD (2024): „Monitoring and evaluation". In: *OECD Toolkit to Combat Homelessness*. Paříž: OECD Publishing, s. 52–60. Dostupné na adrese: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-toolkit-to-combat-homelessness_0fec780e-en/full-report.html.
- Polvere, L. (2014): „Evaluation of Housing First". In: *Canadian Housing First Toolkit*. Calgary a Toronto: Mental Health Commission of Canada, s. 137–179. Dostupné na adrese: https://housingfirsttoolkit.ca/wp-content/uploads/Module4-Evaluate.pdf.
- Tichý, D. a kol. (2020): *Jak hodnotit udržitelnost bydlení? Metodická příručka pro obce*. Praha: Národní síť zdravých měst ČR. Dostupné na adrese: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/2020_jak-hodnotit-udrzitelnost-bydleni_isbn.pdf.
- Welsh Government (2024): *Ending Homelessness Outcomes Framework*. Cardiff: Welsh Government. Dostupné na adrese: https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2024-01/ending-homelessness-outcomes-framework.pdf.
- Centre for Homelessness Impact (2024): *Ending Rough Sleeping in England: How to measure success and track progress towards ending rough sleeping in your area (Implementation Guide)*. Londýn: CHI. Dostupné na adrese: https://cdn.prod.website-files.com/646dd81ef095aa13072c44e0/66d1d33845ad2874986e8921_Implementation%20Guide-Ending%20Rough%20Sleeping%20Data%20Framework-2024.pdf.

Participace

Smysluplné a systematické zapojení osob se zkušeností s bezdomovectvím do všech fází politického cyklu (strategie, tvorba programu a jeho provádění), a to i prostřednictvím vytvoření vhodných struktur pobídek, představuje zásadní, i když často opomíjenou nebo nevhodně realizovanou součást snah o ukončování bezdomovectví. Materiálů, které pomáhají v integraci participace (nejen) lidí se zkušeností s bezdomovectvím na formulaci a realizaci politik a také radí, čemu se přitom vyhnout, existuje celá řada. Níže uvádíme texty, jež se věnují specificky participaci lidí se zkušeností s bezdomovectvím (Černá a kol., 2017; FEANTSA 2013; a další) i obecněji zaměřené příručky (Zandlová, 2026; Kandler, 2021).

- Černá, E., ed. (2017): *Metodická příručka participace obyvatel při řešení problematiky bydlení.* Praha: Platforma pro sociální bydlení. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/publikace/metodicka-prirucka-participace-obyvatel-pri-reseni-problematiky-bydleni.
- FEANTSA (2013): *Participation Toolkit*. Brusel: FEANTSA. Dostupné na adrese: https://www.feantsa.org/files/Themes/Participation/2013/toolkit/participation_toolkit_english_final_2013-2-1.pdf.pdf.
- Zandlová, M., ed. (2026): *Participace: Praktický průvodce*. Praha: FHS UK. Dostupné na adrese: https://fhs.cuni.cz/FHS-3785-version1-zandlova_et_al_2025_participace_prakticky_pruvodce.pdf.
- Kandler, M. (2021): *Metodika: Občanská participace v obcích s koncentrací sociálního vyloučení*. Praha: Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR. Dostupné na adrese: https://www.socialni-zaclenovani.cz/dokument/metodika-socialni-participace/.
- Young Ponder, K. a kol. (2024): *Creating Authentic, Effective Partnerships between Organizations and People with Lived Experiences: A Toolkit*. San Francisco: UCSF Benioff Homelessness. Dostupné na adrese: https://homelessness.ucsf.edu/sites/default/files/2026-04/LEAB%20Toolkit%2004.2024_v3_0.pdf.
- Lived Experience Advisory Council (2016): *Nothing about us without us: Seven principles for leadership and inclusion of people with lived experience of homelessness*. Toronto: The Homeless Hub Press. Dostupné na adrese: www.homelesshub.ca/NothingAboutUsWithoutUs.

Níže doplňujeme přehled metodik a dalších důležitých zdrojů k dalším dílčím oblastem a konkrétním nástrojům, jež mohou být pro obce a další aktéry užitečné.

Výstavba dostupného bydlení

- Kohout, M. a kol. (2024): *Investujeme do nájemního bydlení: Příručka pro inspiraci veřejným investorům*. Praha: MMR. Dostupné na adrese: https://mmr.gov.cz/getmedia/4e8e2fd1-e008-4fa2-aae1-0f5dcb6c2857/SFPI_Prirucka-najemni-bydleni_FINAL.pdf.aspx.
- MMR (2025): *Metodika PPP pro výstavbu dostupného nájemního bydlení*. Praha: MMR. Dostupné na adrese: https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/bytova-politika/metodiky/ppp.

Správa bytového fondu

- Štysová, D. a kol. (2025): *Nastavení systému správy obecního bytového fondu*. Praha: MMR (Agentura pro sociální začleňování). Dostupné na adrese: https://mmr.gov.cz/cs/microsites/socialni-zaclenovani/dokumenty-o-nas/nastaveni-systemu-spravy-obecniho-bytoveho-fondu.

Prevence/řešení rezidenční segregace

- Sýkora, L. (2018): *Metodika hodnocení vhodnosti lokalit pro pořizování sociálního bydlení z hlediska prevence rezidenční segregace*. Praha: Univerzita Karlova, Přírodovědecká fakulta. Dostupné na adrese: https://mpsv.gov.cz/cms/documents/826cfc15-f1f5-e435-8bca-5f384bcfb805/Metodika+hodnocen%C3%AD+vhodnosti+lokalit+pro+po%C5%99izov%C3%A1n%C3%AD+soci%C3%A1ln%C3%ADho+bydlen%C3%AD+z+hlediska+prevence+reziden%C4%8Dn%C3%AD+segregace+%28MPSV%2C+-P%C5%99F+UK%2C+C.pdf.

Ubytovny a obchod s chudobou

- PČR (2026): *Postup Policie České republiky při podezření na útisk nájemníků a obchod s chudobou (Informační list pro instituce, partnery a média)*. Dostupné na adrese: https://www.budisov.eu/modules/file_storage/download.php?file=a39463bb%7C914&inline=1.
- Kocman, D. a kol. (2019): „Uzavírání či redukce ubytoven a zvládání krizí spojených s existencí ubytoven“. In: *Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců na úrovni obcí*. Praha: Platforma pro sociální bydlení, s. 116–122. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2022/12/TOOLKIT_WEB.pdf.
- Nikl, V. a kol. (2025): *Průvodce řešením problematických objektů*. Praha: MMR (Agentura pro sociální začleňování). Dostupné na adrese: https://www.mmr.gov.cz/cs/microsites/socialni-zaclenovani/dokumenty-o-nas/pruvodce-resenim-problematickych-objektu-(unor-202.

Spolupráce se soukromými pronajímateli

- Rae, J. a Aubry, T. (2018): *The Landlord Engagement Toolkit: A Guide to Working with Landlords in Housing First*. Employment and Social Development Canada. Dostupné na adrese: https://homelessnesslearninghub.ca/wp-content/uploads/2021/06/LANDLORD-TOOLKIT_ENG_web-1.pdf.

Práce s nájemníky

- MNA (2025): *Příručka nájemníka MNA*. Praha: Městská nájemní agentura. Dostupné na adrese: https://najemniagentura.praha.eu/prirucka-najemnika-mna/.
- Toronto Community Housing (2015): *Tenant Guide: Welcome Home.* Toronto: Toronto Community Housing. Dostupné na adrese: https://torontohousing.ca/sites/default/files/2023-03/english_-_tenant_guide.pdf.

Bezdomovecká tábořiště

- Dones, M. a Espinoza, M. (2024): *Encampment Resolution Guide*. San Francisco: UCSF Benioff Homelessness and Housing Initiative. Dostupné na adrese: https://homelessness.ucsf.edu/sites/default/files/2024-09/BHHI%20Encampment%20Resolution%20Guide_0.pdf.
- USICH (2024): *19 Strategies for Communities to Address Encampments Humanely and Effectively*. U.S. Interagency Council on Homelessness. Dostupné na adrese: https://www.usich.gov/sites/default/files/document/19%20Strategies%20for%20Communities%20to%20Address%20Encampments%20Humanely%20and%20Effectively_1.pdf.
- Canadian Human Rights Commission (2025): *Guide to Meaningful Engagement and Integrating a Human Rights-based Approach into Encampment Responses*. Ottawa: Office of the Federal Housing Advocate. Dostupné na adrese: https://publications.gc.ca/collections/collection_2025/ccdp-chrc/HR34-25-2025-eng.pdf.
- USICH (2015): *Ending Homelessness for People Living in Encampments: Advancing the Dialogue*. U.S. Interagency Council on Homelessness. Dostupné na adrese: https://www.usich.gov/sites/default/files/document/Ending_Homelessness_for_People_Living_in_Encampments_Aug2015.pdf.

Veřejný prostor

- Melková, P. a kol. (2014): *Manuál tvorby veřejných prostranství hlavního města Prahy*. Praha: IPR. Dostupné na adrese: https://iprpraha.cz/assets/files/files/b956942f2d4563de94d21c8c97679009.pdf.

Trauma zohledňující přístup

- Profeldová, M., ed. (2022): *Trauma citlivý přístup v Jako doma*. Praha: Jako doma. Dostupné na adrese: https://jakodoma.org/wp-content/uploads/2022/10/publikace_trauma_FINAL.pdf.
- Klepáčková, O., Krejčí, Z. a Černá, M. (2020): *Trauma-informovaný přístup v sociální práci*. Praha: Grada. (Zakoupit lze například zde: https://www.grada.cz/trauma-informovany-pristup-11603/.)
- Homeless Link (2024): *Being trauma-informed: A practice development framework.* Londýn: Homeless Link. Dostupné na adrese: https://homelesslink-1b54.kxcdn.com/media/documents/Being_trauma-informed_-_a_practice_development_framework_2024_B.pdf.

(Asertivní) depistáž (zaměřená na bydlení)

- NAEH (2025): *Housing-Focused Street Outreach Framework*. Washington: National Alliance to End Homelessness. Dostupné na adrese: https://endhomelessness.org/wp-content/uploads/2025/02/NAEH_Housing-Focused-Street-Outreach-Framework.pdf.
- The Housing Agency (2025): *Assertive Street Outreach: A Good Practice Guide for Local Authorities in Ireland*. Dublin: The Housing Agency. Dostupné na adrese: https://www.housingagency.ie/sites/default/files/2025-06/Street%20Outreach%20Guide_V2%20%281%29.pdf.

Individuální plánování / plánování zaměřené na člověka

- Johnová, M. (2026): *Plánování zaměřené na člověka v sociální práci a službách*. Praha: Portál. (Zakoupit lze například zde: https://obchod.portal.cz/socialni-prace/planovani-zamerene-na-cloveka.)

Case management

- Kocman, D. (2019): „Případová koordinace podpory a péče (case management)“. In: *Systémové řešení bytové nouze rodin a jednotlivců na úrovni obcí*. Praha: Platforma pro sociální bydlení, s. 80–88. Dostupné na adrese: https://socialnibydleni.org/wp-content/uploads/2022/12/TOOLKIT_WEB.pdf.
- Dosoudilová, K. (2020): *Metodika case managementu*. Praha: Člověk v tísni. Dostupné na adrese: https://www.clovekvtisni.cz/media/publications/1462/file/metodika-case_ok_opr2.pdf.

Harm Reduction

- Kelleher, S. a kol. (2025): *Harm Reduction Policy Toolkit For Supportive and Social Housing in Toronto*. Toronto: Toronto Alliance to End Homelessness. Dostupné na adrese: https://static1.squarespace.com/static/56c4a231d51cd428ca552a3a/t/6880e515338b2451648171e0/1753277724957/TAEH-HR+Policy-Report-Final-Web.pdf.

Motivační rozhovory

- Soukup, J. (2020): *Motivační rozhovory v praxi*. Praha: Portál. (Zakoupit lze například zde: https://obchod.portal.cz/psychologie/motivacni-rozhovory-v-praxi.)
- Miller, W. R. a Rollnick, S. (2003): *Motivační rozhovory: Příprava lidí ke změně závislého chování*. Tišnov: Sdružení SCAN.

Komunitní práce

- Stanková, Z. a Bindasová, J. (2021): *Metodika: Komunitní práce v obcích s koncentrací sociálního vyloučení.* Praha: Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR. Dostupné na adrese: https://www.socialni-zaclenovani.cz/dokument/metodika-komunitni-prace/.
- Tožička, T. a Uhlová, S. (2018): *Základy a principy komunitní práce*. Praha: EDUCON. Dostupné na adrese: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/zalezitosti-romske-komunity/dokumenty/Publikace-komunitni_prace.pdf.