



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Veřejná zakázka:
**„Systémová podpora práce s rodinou
v Libereckém kraji“**

Zadavatel: Liberecký kraj

Závěrečná evaluační zpráva
(30. 5. 2022)

Zpracoval odborný tým společnosti Inboox CZ, s.r.o. ve složení:

Mgr. Martin Švarc, sociolog

Mgr. Valeria Lisková, sociolog

Bc. Andrea Ulrichová, projektový manažer

Ing. Iva Sehnalová, garant, supervize

B R N O

2 0 2 2



Obsah

1. ÚVOD.....	4
2. MANAŽERSKÉ SHRNUÍ	4
3. METODOLOGIE EVALUACE	5
3.1. METODY SBĚRU DAT.....	5
3.1.1. POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	5
3.1.2. FOKUSNÍ SKUPINY	6
3.1.3. DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ.....	6
3.2. HARMONOGRAM SBĚRU DAT	8
3.3. EVALUAČNÍ MATICE	9
4. ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ	13
4.1. EO 1 – DO JAKÉ MÍRY BYL PROJEKT NAVRŽEN TAK, ABY PŘINÁŠEL OČEKÁVANÉ DOPADY?.....	13
4.2. EO 2 – DO JAKÉ MÍRY BYL PROJEKT REALIZOVÁN V SOULADU S PLÁNEM A PŘEDPOKLADY?	17
4.3. EO 3 – DO JAKÉ MÍRY BYLY NAPLNĚNY OČEKÁVANÉ PARAMETRY KVALITNÍ REALIZACE PROJEKTU?	18
4.4. EO 4 – JAKÉ PŘEKÁŽKY BYLO NUTNÉ V REALIZACI PROJEKTU PŘEKONAT?	19
4.5. EO 5 – JAKÝCH ZAMÝŠLENÝCH DOPADŮ BYLO DOSAŽENO? A JAKÉ FAKTORY K NIM VEDLY?.....	21
4.5.1. EO 11 – DOŠLO K POSÍLENÍ KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ DC LIBEREC?	25
4.5.2. EO 12 – DOŠLO K REALIZACI DOPORUČENÍ, KTERÁ BYLA DEFINOVÁNA V ANALÝZE DŮVODŮ UMÍSTĚNÍ OHROŽENÉHO DÍTĚTE DO DC LIBEREC, A V JAKÉM ROZSAHU?	26
4.5.3. EO 13 – ZMĚNIL SE POČET ŽADATELŮ O NÁHRADNÍ RODINNOU PÉČI V LIBERECKÉM KRAJI?.....	28
4.5.4. EO 14 – ZMĚNIL SE POČET DĚTÍ UMÍSTĚNÝCH DO NÁHRADNÍ RODINNÉ PÉČE PROSTŘEDNICTVÍM KÚ LK?	29
4.5.5. EO 15 – JE NOVĚ NASTAVENÝ SYSTÉM SDÍLENÍ INFORMACÍ K RP EFEKTIVNÍ A PŘÍNOSNÝ PRO CÍLOVOU SKUPINU?	30
4.5.6. EO 16 – DOŠLO K POSÍLENÍ KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ ODDĚLENÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE?	32
4.5.7. EO 17 – ZLEPŠILO SE VAŠE POROZUMĚNÍ V OBLASTI VZTAHOVÉ VAZBY DÍTĚTE, ODLOUČENÍ A ZTRÁT U OHROŽENÝCH DĚTÍ PO ABSOLVOVÁNÍ KURZU „VZTAHOVÁ VAZBA V SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANĚ DĚTÍ“?	34
4.5.8. EO 18 – JSTE SCHOPNI PO ABSOLVOVÁNÍ KURZU LÉPE POROZUMĚT CHOVÁNÍ DÍTĚTE, U KTERÉHO JSOU INDIKOVÁNY NARUŠENÉ VZTAHOVÉ VAZBY? UMÍTE V TÉTO SITUACI ODBORNĚJI POSTUPOVAT V PRÁCI S TAKOVÝM DÍTĚTEM?	35
4.5.9. EO 19 – JSOU DOPORUČENÁ OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ VAŠÍ PRÁCE INOVATIVNÍ VE SMYSLU ZJEDNODUŠENÍ VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCE V PROCESU UMISŤOVÁNÍ OHROŽENÝCH DĚTÍ? A VYCHÁZEJÍ TATO DOPORUČENÍ Z PRAXE?.....	36



4.5.10. EO 20 – ZVÝŠILO SE POVĚDOMÍ O SOCIÁLNÍCH A JINÝCH SLUŽBÁCH PRO RODINY S DĚTMI V RÁMCI SPUŠTĚNÍ TOHOTO PROJEKTU?	38
4.5.11. EO 21 – NACHÁZÍTE ZDE DOSTATEK RELEVANTNÍCH INFORMACÍ A JSOU TYTO INFORMACE ÚČELNÉ?	39
4.6. EO 6 – LZE VYSLEDOVAT NĚJAKÉ NEZAMÝŠLENÉ DOPADY REALIZACE PROJEKTU NA CÍLOVÉ SKUPINY? A POKUD ANO, JAKÉ FAKTORY JE VYVOLALY?	39
4.7. EO 7 – JAK CELKOVĚ HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ ÚČELNOSTI PROJEKTU NA ZÁKLADĚ ZHODNOCENÍ JEHO REÁLNÝCH (ČISTÝCH) DOSAŽENÝCH DOPADŮ (IMPACT)? JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ ÚČINNOSTI (EFFICIENCY) PROJEKTU?	40
4.8. EO 8 – JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ ÚSPORNOSTI/HOSPODÁRNOSTI (ECONOMY) PROJEKTU?	42
4.9. EO 9 – JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ UŽITEČNOSTI (UTILITY) PROJEKTU?	43
4.10. EO 10 – JAKÁ JSOU NEJDŮLEŽITĚJŠÍ DOPORUČENÍ Z TÉTO EVALUACE PRO LEPŠÍ NASTAVENÍ OBDOBŇÝCH ČI NAVAZUJÍCÍCH PROJEKTŮ V BUDOUCNU? JSOU TATO DOPORUČENÍ PRO ZADAVATELE EVALUACE RELEVANTNÍ A PRAKTICKY REALIZOVATELNÁ?	51
5. ZÁVĚR	54
6. SEZNAM ZKRATEK	56
7. SEZNAM TABULEK	57



1. Úvod

Předmětem této závěrečné evaluační zprávy je dopadová evaluace projektu „Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji“, reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_007/0013535. Realizátorem projektu je Liberecký kraj. Realizace projektu probíhá od 1. 10. 2019 do 30. 6. 2022¹. Cílem projektu je především podpora odborníků pracujících v oblastech náhradní rodinné péče a rodinné politiky v Libereckém kraji. Projekt je financován v rámci Operačního programu Zaměstnanost z příspěvku EU, ze státního rozpočtu ČR a rozpočtu Libereckého kraje.

Účelem této evaluace je odpovědět na všechny evaluační otázky, tedy především zhodnotit nastavení projektu, jeho dopady a jeho vztah k potřebám cílových skupin. V evaluačních otázkách na dopady projektu se zaměříme na vybrané konkrétní projektové aktivity.

Z hlediska realizátora projektu se bude jednat o externí evaluaci, prováděnou evaluátory (zpracovatelem), který stojí mimo zadávací skupinu. Zpracovatelem evaluace je společnost Inbox CZ, s.r.o.

2. Manažerské shrnutí

Součástí závěrečné evaluace je především zhodnocení úspěšnosti realizace dopadů projektu na cílové skupiny, sledování jeho případných nezamýšlených dopadů, zhodnocení účelnosti projektu, jeho účinnosti, úspornosti, užitečnosti a formulace doporučení směrem k realizačnímu týmu. Navíc zpráva aktualizuje a případně doplňuje formální stránku projektu od vydání průběžné evaluační zprávy, především v evaluačních otázkách 1 až 4. Ty se zabývají designem projektu, průběhem realizace, hodnocením kvalitních parametrů realizace a překážek, které bylo nutné překonat.

Terénní šetření potvrdilo, že projekt je kvalitně nastavený – má zkušené osoby ve vedení projektu, realizační tým je personálně zajištěn a projekt byl navrhnout s vědomím potřeb cílových skupin v kraji. Účastníci aktivit je hodnotí jako velmi dobře organizačně zajištěné, včetně kvalitních lektorů, dostupných podkladů apod.

Do značné míry se i přes problémy se zpožděními určitých aktivit v polovině realizace podařilo dokončit všechny projektové aktivity v rámci harmonogramu a bez výrazného zpoždění. Nicméně několik z nich s podstatným zpožděním, které má minimálně v jednom případě za následek nemožnost verifikovat dopady aktivity (KA 4c). Některé aktivity byl nucen realizační tým z důvodu epidemiologické situace upravit na jinou formu.

Parametry kvalitní realizace byly naplněny bezesbytku, i přes personální deficit v počátcích projektu. Složení realizačního týmu je již stabilní a tento stav velkou měrou přispívá ke kvalitní realizaci. Složení realizačního týmu a jeho profesní i lidské kvality jsou hodnoceny účastníky aktivit velmi kladně. Realizační tým má navíc oporu v osobě vedoucí OSP KÚ LK, která zajišťuje kontinuitu projektu.

Od vydání průběžné evaluační zprávy se nevyskytly nové, závažné překážky v realizaci projektu. Hlavní překážkou, která (s přestávkami) přetrvávala po celou dobu byla pandemie COVID-19 a s ní spojená protiepidemická opatření – ta komplikovala nejen organizaci a uskutečňování aktivit, ale také nasměrovala značnou část aktivit směrem do online prostředí.

¹ Zdroj: https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset_publisher/ODuZumtPTtTa/content/systemova-podpora-prace-s-rodinou-v-libereckem-kraji?inheritRedirect=false



Vzhledem k vysoké míře naplnění zamýšlených dopadů projektu hodnotíme jeho celkový čistý dopad jako velmi dobrý. U řady aktivit se podařil naplnit jejich cíl zcela nebo do značné míry, u menší části z nich se vyskytly drobné problémy. Ty ale neuменьšují kvalitní realizaci projektu a jsou důsledkem externích problémů, které realizační tým často nemohl zcela vykrýt.

V průběhu realizace projektu se nevyskytly žádné nezamýšlené dopady na cílové skupiny.

Celkově projekt hodnotíme jako účelný, protože zcela naplnil většinu anticipovaných dopadů. Účinnost projektu byla velmi vysoká, realizační tým navíc celý projekt aktivně sledovat vývoj aktuální situace a případně aktivity upravoval dílčím způsobem pro maximalizaci jejich efektu.

Realizace projektu byla vedena imperativem maximální úspornosti, ovšem s ohledem na dostatečné vstupy pro kvalitní zajištění aktivit projektu.

Aktivity byly hodnoceny účastníky jako užitečné až velmi užitečné, reflektovaly tedy jejich skutečné potřeby – zde se jednalo typicky o potřeby vzdělávací, ale také potřeby sdílení, praktičnosti / praxi nebo i osobní setkávání a možnost ujasnit si a sladit pracovní postupy.

Na závěr evaluace předkládáme několik doporučení, které vyplynuly z terénního šetření a nezávislého hodnocení projektu a jeho aktivit.

3. Metodologie evaluace

Tato kapitola krátce popisuje využití terénní metody sběru dat včetně harmonogramu sběru pro každou metodu zvlášť. V případě dotazníkových šetření zmiňujeme také míru jejich návratnosti.

3.1. Metody sběru dat

Pro zpracování závěrečné evaluace projektu byl použit smíšený výzkumný design. Využili jsme kvantitativní i kvalitativní metody sběru a analýzy dat, mezi které patřily:

- Desk research
- Polostrukturované rozhovory
- Fokusní skupiny (FS)
- Dotazníková šetření

Scénáře rozhovorů (individuální i skupinové) a znění dotazníků jsou součástí přílohy (samostatný dokument).

Po domluvě obou stran (evaluátora i realizačního týmu) byly rozhovory i FS vedeny online. Respondenti / participanté souhlasili s pořízením nahrávky rozhovoru pro účely této evaluace. Rozhovory, jak individuální, tak skupinové, byly následně přepsány do textové podoby a v této podobě analyzovány (včetně kódování a kategorizace odpovědí podle EO a obsahu promluvy).

3.1.1. Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory s vybranými respondenty se uskutečnily na základě předem vypracovaných scénářů, které pokrývaly aktivity, kterých se daná cílová skupina účastnila.



Realizačního týmu jsme se ptali na otázky, které se týkaly KA, které měli na starosti a také na průběh celého projektu.

Pro každou cílovou skupinu byl individuálně vypracovaný scénář „na míru“. Pro každého člena realizačního týmu byl rovněž individuálně připravený scénář rozhovoru.

Respondent měl předem k dispozici okruhy otázek tak, aby si odpovědi mohl promyslet předem a na rozhovor se připravit. Délka rozhovorů se pohybovala mezi 15 a 75 minutami, v závislosti na délce scénáře, typu respondenta a jeho hovornosti.

Celkem jsme v rámci terénního šetření k dopadové evaluaci provedli 11 rozhovorů, z toho 4 s pracovníky DC Liberec, 3 se zástupci doprovodných (neziskových) organizací, 3 se členy realizačního týmu a 1 s pracovnící OSP KÚ LK.

3.1.2. Fokusní skupiny

Fokusní skupiny, obdobně jako polostrukturované rozhovory, byly realizovány na základě předpřipravených scénářů. Ty pokrývaly aktivity, kterých se účastníci účastnili. Participanty byli pracovníci OSPOD z 10 ORP.

Pro obě realizované FS byl využit stejný scénář. Dohromady se FS zúčastnilo 11 participantů z cílové skupiny.

Participantům měli předem k dispozici okruhy otázek tak, aby si odpovědi mohli promyslet předem a na rozhovor se připravit. Délka FS se pohybovala 60 a 75 minutami, v závislosti na počtu participantů a jejich hovornosti.

3.1.3. Dotazníková šetření

V rámci terénního šetření pro dopadovou evaluaci jsme vytvořili, naprogramovali a e-mailem rozeslali na připravené kontakty celkem 7 zpětnovazebních dotazníků – ke konferencím, vydanému sborníku a ke vzdělávání pracovníků DC Liberec a OSP KÚ LK. Kontakty na respondenty poskytl realizační tým projektu, spolu s průvodním dopisem ke zvýšení důvěryhodnosti šetření. Respondent vyplňoval dotazník sám na počítači, elektronicky (metoda CAWI).

Dotazníky byly koncipovány jako stručné. Průměrná doba vyplnění se pohybovala, v závislosti na konkrétním dotazníku, mezi 4 a 7 minutami. Dotazníky byly tedy pro respondenty časově velmi nenáročné.

V průběhu sběru jsme rozesílali respondentům vždy minimálně 2 připomenutí probíhajícího sběru tak, abychom zajistili uspokojivou návratnost.

V následující tabulce je přehled všech realizovaných dotazníkových šetření a jejich návratnosti. Celkem 5 ze 7 šetření mají uspokojivou návratnost přes 70 %, jedno šetření je těsně pod touto hranicí (67 % v případě vzdělávání pracovníků OSP KÚ LK). Velmi špatná návratnost (7 %) se projevila pouze u dotazníku na sborník "Specifika rodin v Libereckém kraji".

V případě respondentů, kterým byl distribuován zmíněný sborník je obtížné odhadovat, co způsobilo takto nízkou návratnost, nicméně kloníme se k interpretaci, že pro řadu z nich nebylo prioritou na dotazník odpovídat, protože nemají přímou vazbu na realizační tým projektu ani s KÚ LK. Lze pouze spekulovat, že řada z nich na dotazník nereagovala, protože jej vůbec nečetla /



nezaznamenala, byť i pro tyto respondenty byl tento dotazník určen a jejich zpětná vazba by byla cenná.

Evaluační tým tedy udělal maximum pro zajištění dostatečné návratnosti (krátký dotazník, vyplnění online, pověření Zadavatele, připomínky respondentům), což se většinou podařilo. Pouze v případě šetření s návratností 7 % budeme k jeho závěrům přistupovat obezřetně, protože nemůžeme odhadovat, zda se určitý typ respondentů neúčastnil šetření systematicky, což by vedlo ke zkresleným závěrům.

Důležitá metodická poznámka:

Účastníci měli zpravidla hodnotit aktivity na 5bodové škále, od 1 do 5. Číslo 1 zpravidla znamenalo nejlepší hodnocení, naopak číslo 5 nejhorší hodnocení. V případě obrácené škály (např. hodnocení pomocí počtu hvězdiček) jsme před vyhodnocením dotazníků tyto škály rekodovali tak, abychom dosáhli srovnatelnosti výsledků napříč celou evaluační zprávou.

V celé zprávě tedy **nižší číslo** srovnávaných průměrů znamená **lepší hodnocení** účastníky (tj. *jako ve škole*).

Tabulka 1. Přehled návratnosti realizovaných dotazníkových šetření

aktivita / výstup	datum dokončení aktivity	cílová skupina	osloveno respondentů	vyplněno dotazníků	návratnost (%)
konference NRP	2. 11. 2021	odborná veřejnost	43	32	74 %
konference RP	26. 11. 2021	laická i odborná veřejnost	25	20	80 %
sborník "Specifika rodin v Libereckém kraji" [náhradou za konferenci RP]	15. 2. 2022	poskytovatelé služeb pro rodiny s dětmi, služby péče o děti, služby napomáhající rozvoji rodičovských kompetencí a zaměstnanci obcí	477	35	7 %
posílení odborných kapacit pracovníků DC Liberec	31. 3. 2022	zaměstnanci DC Liberec	34	24	71 %
konference NRP	12. 4. 2022	odborná veřejnost	36	26	72 %
konference RP	14. 4. 2022	laická i odborná veřejnost	18	13	72 %
vzdělávací semináře a supervize	12. 5. 2022	zaměstnanci OSP KÚ LK	18	12	67 %



3.2. Harmonogram sběru dat

Zde uvádíme stručný tabulkový přehled harmonogramu realizace terénního sběru dat – polostrukturovaných rozhovorů, FS a dotazníkových šetření.

Sběr dat začal vždy v nejbližším možném termínu po dokončení aktivit/y. V případě kvalitativních metod sběru uvádíme vždy navíc **kódové označení** respondenta rozhovoru / FS, které budeme využívat pro identifikaci respondenta / FS v případě citace části přepisu rozhovoru v tomto textu.

Tabulka 2. Harmonogram polostrukturovaných rozhovorů

respondenti	pracovní pozice	kódové označení respondenta	datum rozhovoru
pracovníci DC Liberec	ředitelka	DC 1	20. 4. 2022
	vrchní sestra	DC 2	19. 4. 2022
	sociální pracovníce	DC 3	19. 4. 2022
	sociální pracovníce	DC 4	20. 4. 2022
pracovníci doprovázejících organizací [neziskové organizace]	vedoucí centra podpory NRP	NNO 1	26. 4. 2022
	vedoucí oddělení pěstounské péče	NNO 2	25. 4. 2022
	sociální pracovníce	NNO 3	25. 4. 2022
pracovníci OSP KÚ LK	agenda SPOD a NRP	OSP 1	20. 4. 2022
realizační tým projektu	koordinátorka NRP	RT 1	20. 4. 2022
	koordinátorka RP	RT 2	20. 4. 2022
	vedoucí OSP KÚ LK	RT 3	26. 4. 2022

Tabulka 3. Harmonogram fokusních skupin

participanti	kódové označení fokusní skupiny	počet participantů	datum rozhovoru
pracovníci OSPOD v ORP LK	OSPOD 1	7	21. 4. 2022
	OSPOD 2	4	22. 4. 2022

Tabulka 4. Harmonogram sběru zpětnovazebních dotazníků

aktivita / výstup	datum dokončení aktivity	zahájení sběru	ukončení sběru
konference NRP	2. 11. 2021	4. 11. 2021	22. 11. 2021
konference RP	26. 11. 2021	2. 12. 2021	15. 12. 2021
sborník "Specifika rodin v Libereckém kraji" [náhradou za konferenci RP]	23. 3. 2022	2. 5. 2022	24. 5. 2022
posílení odborných kapacit pracovníků DC Liberec	31. 3. 2022	4. 4. 2022	2. 5. 2022
konference NRP	12. 4. 2022	25. 4. 2022	24. 5. 2022
konference RP	14. 4. 2022	25. 4. 2022	24. 5. 2022
vzdělávací semináře a supervize	12. 5. 2022	15. 5. 2022	24. 5. 2022



3.3. Evaluační matice

Evaluační otázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroj dat	Analytické metody
1) Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?	- Příjemce neindikuje problémy s řízením projektu - Účastníci neuvádí výhrady k organizačnímu zajištění projektu - Nastavení projektových aktivit bylo konzultováno se všemi aktéry uvedenými v analýze klíčových aktérů - Relevantní aktéři vnímají zapojení při nastavování aktivit jako dostatečné - Aktivity jsou účastníky hodnoceny jako užitečné	- Klíčoví aktéři² - Cílové skupiny³ (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, NNO, účastníci konferencí)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Dotazníkové šetření - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvantitativní analýza dat - Kvalitativní analýza dat
2) Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?	- Zpoždění plánovaného harmonogramu klíčových aktivit (v měsících) - Existence podstatných změn projektu	- Klíčoví aktéři - Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, NNO, účastníci konferencí)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Dotazníkové šetření - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvantitativní analýza dat - Kvalitativní analýza dat
3) Do jaké míry byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace projektu?	- Členové realizačního týmu na manažerských pozicích mají zkušenosti s řízením projektů ze strukturálních fondů - Členové realizačního týmu na odborných pozicích mají zkušenosti s prací s cílovou skupinou - Příjemce neidentifikuje problémy v realizaci v	- Klíčoví aktéři - Cílové skupiny (OSPOD, NNO)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvalitativní analýza dat

² Ke klíčovým aktérům patří koordinátorka RP, koordinátorka NRP, manažerka projektu a vedoucí oddělení sociální práce KÚ LK.

³ Cílovou skupinou jsou poskytovatelé a zadavatelé sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších služeb na podporu sociálního začleňování, zaměstnanci veřejné správy, kteří se věnují sociální, rodinné nebo zdravotní problematice, sociální pracovníci a poskytovatelé a zadavatelé zdravotních služeb



Evaluační otázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroj dat	Analytické metody
	důsledku nedostatků v kvalitě projektového týmu Relevantní aktéři neidentifikují problémy v realizaci v důsledku nedostatků v kvalitě projektového týmu			
4) Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?	- Identifikované, verifikované překážky na straně cílových skupin - Identifikované, verifikované překážky klíčových aktérů a okolí	- Klíčoví aktéři - Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, NNO)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
5) Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	- Identifikované, verifikované zamýšlené dopady na straně cílových skupin - Identifikované, verifikované zamýšlené dopady u klíčových aktérů a okolí	Klíčoví aktéři	Individuální polostrukturované rozhovory	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
6) Lze vysledovat nějaké nezamýšlené dopady realizace projektu na cílové skupiny? A pokud ano, jaké faktory je vyvolaly?	- Identifikované, verifikované nezamýšlené dopady na straně cílových skupin - Identifikované, verifikované nezamýšlené dopady u klíčových aktérů a okolí	Klíčoví aktéři	Individuální polostrukturované rozhovory	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
7) Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?	- Různé, v závislosti na definovaných cílech a očekávaných dopadech konkrétní KA - Různé, v závislosti úspěšnosti výstupu dílčích aktivit v rámci jednotlivých KA v rámci dostupných zdrojů (vstupů)	- Klíčoví aktéři - Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, NNO, účastníci konferencí)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Dotazníkové šetření - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvantitativní analýza dat - Kvalitativní analýza dat
8) Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?	- Vstupy byly adekvátní k dosaženým dopadům projektu - Příjemce identifikuje všechny realizované aktivity a všechny vstupy jako nezbytné pro dosažení přínosů	Klíčoví aktéři	Individuální polostrukturované rozhovory	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
9) Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?	- Vnímaná potřebnost projektu ze strany klíčových aktérů - Vnímaná potřebnost projektu ze strany cílových skupin	- Klíčoví aktéři - Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, NNO, účastníci konferencí)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Dotazníkové šetření - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
10) Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení	Doporučení vycházející z problematických oblastí projektu	Klíčoví aktéři	Individuální polostrukturované	- Desk research - Kvalitativní



Evaluační otázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroj dat	Analytické metody
obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná?	Selhal projekt oproti designu projektu? V čem a jak to udělat příště lépe?		rozhovory	analýza dat
11) Došlo k posílení kompetencí zaměstnanců DC Liberec?	- Klíčovní aktéři hodnotí aktivity jako přínosné k posílení kompetencí zaměstnanců DC Liberec - Cílová skupina hodnotí aktivity jako přínosné k posílení jejich kompetencí	- Klíčovní aktéři - Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Dotazníkové šetření	- Kvantitativní analýza dat - Kvalitativní analýza dat
12) Došlo k realizaci doporučení, které byly definovány v Analýze důvodů umístění ohroženého dítěte do DC Liberec, a v jakém rozsahu?	- Identifikace realizovaných dopadů ze strany klíčových aktérů - Identifikace realizovaných dopadů ze strany cílových skupin - Míra implementace doporučení ze strany klíčových aktérů - Míra implementace doporučení ze strany cílových skupin	- Klíčovní aktéři - Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSPOD, OSP)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
13) Změnil se počet žadatelů o náhradní rodinnou péči v Libereckém kraji?	Navýšení počtu žadatelů o náhradní rodinnou péči v Libereckém kraji	- Klíčovní aktéři - Cílové skupiny (OSP)	Individuální polostrukturované rozhovory	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
14) Změnil se počet dětí umístěných do náhradní rodinné péče prostřednictvím KÚ LK?	Snížení počtu dětí umístěných do ústavní péče prostřednictvím KÚ LK	- Klíčovní aktéři - Cílové skupiny (OSP, ředitelka DC Liberec)	Individuální polostrukturované rozhovory	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
15) Je nově nastavený systém sdílení informací k (N)RP efektivní a přínosný pro cílovou skupinu?	- Klíčovní aktéři hodnotí nově nastavený systém sdílení informací k (N)RP jako efektivní a přínosný pro cílovou skupinu - Cílové skupiny hodnotí nově nastavený systém sdílení informací k (N)RP jako efektivní a přínosný	- Klíčovní aktéři - Cílové skupiny (OSP, OSPOD, NNO, účastníci konferencí)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Dotazníkové šetření - Fokusní skupiny	- Kvantitativní analýza dat - Kvalitativní analýza dat
16) Došlo k posílení kompetencí zaměstnanců oddělení sociální práce Krajského úřadu LK?	- Klíčovní aktéři hodnotí aktivity jako přínosné k posílení kompetencí zaměstnanců OSP KÚ LK - Cílová skupina hodnotí aktivity jako přínosné k posílení svých kompetencí	- Klíčovní aktéři - Cílové skupiny (OSP)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Dotazníkové šetření	- Desk research - Kvalitativní analýza dat - Kvantitativní analýza dat
17) Zlepšilo se Vaše porozumění v oblasti vztahové vazby dítěte, odloučení a ztrát u ohrožených dětí po absolvování kurzu „Vztahová vazba v sociálně-právní ochraně dětí“?	Cílové skupiny hodnotí kurz „Vztahová vazba v sociálně-právní ochraně dětí“ jako přínosný pro zvýšení jejich porozumění v oblasti vztahové vazby dítěte, odloučení a ztrát u ohrožených dětí	Cílové skupiny (účastníci seminářů – DC Liberec)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Dotazníkové šetření	- Kvantitativní analýza dat - Kvalitativní analýza dat
18) Jste schopni po absolvování kurzu lépe porozumět chování dítěte, u kterého jsou indikovány narušené vztahové vazby?	Cílové skupiny vidí zlepšení v porozumění chování dítěte, u kterého jsou indikovány narušené vztahové vazby a umí v této situaci	Cílové skupiny (účastníci seminářů – DC	Individuální polostrukturované rozhovory	- Kvantitativní analýza dat - Kvalitativní



Evaluační otázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroj dat	Analytické metody
Umíte v této situaci odborněji postupovat v práci s takovým dítětem?	odborněji postupovat v práci s takovým dítětem	Liberec)	Dotazníkové šetření	analýza dat
19) Jsou doporučená opatření na zlepšení Vaší práce inovativní ve smyslu zjednodušení vzájemné spolupráce v procesu umísťování ohrožených dětí? A vycházejí tato doporučení z praxe?	- Byla doporučena potřebná a efektivní (inovativní) opatření na zlepšení ve smyslu zjednodušení vzájemné spolupráce v procesu umísťování ohrožených dětí - Doporučená opatření vycházejí z praxe - Cílové skupiny považují doporučená opatření za potřebná a efektivní (inovativní)	- Klíčovní aktéři - Cílové skupiny (zaměstnanci OSP, OSPOD, NNO)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
20) Zvýšilo se povědomí o sociálních a jiných službách pro rodiny s dětmi v rámci spuštění tohoto projektu?	Zvýšení povědomí o sociálních a jiných službách pro rodiny s dětmi u cílových skupin	- Klíčovní aktéři - Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, NNO)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
21) Nacházíte zde dostatek relevantních informací a jsou tyto informace účelné?	- Klíčovní aktéři mají dostatek relevantních a účelných informací - Cílové skupiny dostatek relevantních a účelných informací	- Klíčovní aktéři - Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, NNO)	- Individuální polostrukturované rozhovory - Fokusní skupiny	- Desk research - Kvalitativní analýza dat



4. Závěrečná evaluační zjištění

V této kapitole předkládáme odpovědi na EO definované ve vstupní evaluační zprávě, a to na základě zjištění v terénním šetření a skrze doplňkový desk research relevantních dokumentů.

V rámci PEZ jsme již do značné míry zodpověděli EO 1 až 4. V případě těchto EO shrneme v textu závěry popsané v PEZ a pouze je doplníme v případě, že se objevily nové relevantní skutečnosti.

EO 5 a 9 byly v PEZ vzhledem k v té době nízkému počtu dokončených aktivit zodpovězeny pouze dílčím způsobem. EO 5 a 9 budou tedy zodpovězeny zevrubně a v celé šíři evaluovaných dokončených aktivit.

Poznátky z PEZ jsou platné k datu dokončení, tj. k **15. 7. 2021**.

Do kapitoly týkající se EO 5 jsou vnořeny další podkapitoly, odpovídající na EO 11 až 21. Důvodem je fakt, že EO 11 až 21 jsou konkretizací EO 5 – ta se zabývá zamýšlenými dopady aktivit pouze obecně.

4.1. EO 1 – Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?

Shrnutí závěrů PEZ

1. **Nastavování** dílčích projektových **aktivit** bylo konzultováno s relevantními aktéry RP a NRP v LK s důrazem na konkrétní vstupy z praxe těchto aktérů, včetně poznatků z nižších samosprávných celků a doprovázejících organizací. Projekt byl navíc formulován tak, aby v dílčích bodech koncepčně navazoval na projekt Nastavení systémové podpory rodin s dětmi v Libereckém kraji – především v oblasti rodinné politiky (KA4). Současně projekt v dílčích bodech plní cíle vytyčené ve strategických dokumentech kraje k NRP i RP.
2. V prvních 4 měsících realizace projektu nebyl projektový tým dostatečně **personálně zajištěn** – pozice manažera projektu byla obsazena až v březnu 2020, do té doby byl projekt bez manažera. Koordinátorka NRP byla od října 2019 do ledna 2020 na pozici na 0,5 úvazek. Po personální stránce se tedy situace stabilizovala počínaje březnem 2020, kdy byly již všechny pozice obsazeny pracovníci na plný úvazek. Odchod první koordinátorky RP k 31. 10. 2020 se podařil rychle vyřešit a pozice byla znovu obsazena 1. 11. 2020.
3. Klíčové aktivity 1, 3b a 5b jsou na základě informací od projektového týmu nastaveny adekvátně k **potřebám** cílových skupin. S přihlédnutím k zapojení řady relevantních aktérů v rámci přípravné fáze projektu lze očekávat, že i další aktivity odrážejí skutečné potřeby jednotlivých cílových skupin projektu.

Doplnění závěrů PEZ na základě nových zjištění

1. Předběžné zjištění, že projekt byl nastavován / konzultován v součinnosti s relevantními aktéry RP a NRP v LK potvrdila vedoucí OSP LK KÚ⁴. Ta zároveň byla – spolu s Koordinátorkou NRP – klíčovou osobou při nastavování celého projektu a důležitým nositelem kontinuity projektu. Spolu s Koordinátorkou NRP byly zapojeny jak do přípravy, tak i do realizace projektu. Skutečnost, že projektové aktivity byly nastavovány

⁴ RT 3



v součinnosti s relevantními aktéry v LK potvrdila ředitelka DC Liberec⁵ – s ní bylo detailně konzultováno nastavování konkrétních aktivit v rámci KA 1 a 2.

2. Od dokončení PEZ, kdy byl již realizační tým projektu plně personálně zajištěn, nedošlo v tomto ohledu k žádné změně, která by negativně ovlivňovala realizaci projektu.
3. Z terénního šetření vyplývá, že nastavení projektových aktivit velmi dobře reflektovalo skutečné potřeby cílových skupin, především díky praktickým znalostem realizačního týmu týkajících se potřeb cílových skupin a situace NRP a RP v kraji, ale také zapojení dalších relevantních aktérů (ředitelky DC Liberec při nastavování KA 1 a 2; pracovníků OSP KÚ LK při volbě vlastního vzdělávání v KA 5).

Terénní šetření – Hodnocení kvality projektových aktivit / organizačního zajištění

Účastníků rozhovorů, FS, ale také některých skupin respondentů v rámci dotazníkových šetření, jsme se ptali na jejich hodnocení kvality projektových aktivit a jejich organizačního zajištění. Konkrétně zda byly zajištěny podklady, zda bylo přednášející dobře vidět a slyšet (v případě online školení / konferencí), zda bylo možné diskutovat / pokládat dotazy, a zda byly dostatečně zodpovězeny, zda byla školení / konferenční příspěvky adekvátně dlouhé, případně také na subjektivní vnímání kvality lektorů a jejich schopnosti podávat látku zajímavým způsobem.

Naprostá **většina** participantů rozhovorů / FS **napříč cílovými skupinami** hodnotila výše uvedené aspekty organizačního zajištění aktivit, jichž se účastnila **pozitivně**.

V rámci **KA 1** proběhlo 6 seminářů s cílem zkvalitnit péči o ohrožené děti v DC Liberec prostřednictvím školení pro zaměstnance. Ředitelka DC Liberec **velmi kladně** hodnotila spolupráci s organizací zajišťující školení a míru její flexibility:

„Spolupráce s Amaltheou byla výborná. My jsme s koordinátorkou paní [x] velmi úzce spolupracovali, komunikace byla velmi vstřícná, snažila se vyjít vstříc možnostem personálu, a tím, že děláme na směnné provoz, tak to nebylo úplně jednoduché. [...] Řešilo se covidové období, museli jsme na všechna omezení, na všechna mimořádná opatření reagovat [...] i termíny se musely měnit nebo forma vzdělávání, takže já tu spolupráci hodnotím jednoznačně kladně, a my v ní chceme i nadále pokračovat.“⁶

K podkladům ze seminářů mají zaměstnanci DC Liberec on-line přístup. Podle ředitelky byl i prostor pro diskuzi a dotazy zaměstnanců a lektori byli připraveni a vstřícní, v případě on-line seminářů se snažili o zajímavou formu tak, aby účastníky zaujali. Během **on-line** školení zaznamenali všichni čtyři⁷ participant z DC Liberec jisté technické obtíže s připojením, což mohlo mít vliv na subjektivně horší pocit z těchto školení. Dvě respondentky z DC Liberec navíc zmínily, že celková forma bez osobního kontaktu vnímané kvalitě seminářů mírně uškodila:

„Určitě ano, samozřejmě to bylo poznamenáno trošku tím, že jsme měli seminář online, že potom, když už to bylo živě, z očí do očí, tak komunikace byla živější, i sestřičky odcházely s lepším pocitem, že to řekly hned. Přeci jenom online signál často nebyl úplně stoprocentní.“⁸

Pozitivní slovní hodnocení participantů rozhovorů z DC Liberec se potvrdilo také v dotazníkovém šetření mezi pracovníky DC Liberec.

⁵ DC 1

⁶ DC 1

⁷ DC 1-4

⁸ DC 2



Tabulka 5. Průměrné hodnocení kvality seminářů pracovníky DC Liberec, N = 24

dimenze kvality vzdělávání	průměrné hodnocení
odbornost lektorů	1,52
srozumitelnost výkladu	1,68
zajímavá forma výkladu	1,62
možnost dotazů / diskuze	1,27
zodpovězení dotazů	1,27
Bylo lektory vidět a slyšet? [pouze pro online školení]	2

Velmi pozitivně hodnotili pracovníci DC Liberec možnost pokládat dotazy a diskutovat s lektory a mezi sebou včetně následného adekvátního zodpovězení dotazů lektory. Velmi dobrou reakci jsme zaznamenali také na formu a srozumitelnost výkladu a odbornost lektorů. Relativně hůře, byť stále pozitivně, byla hodnocena kvalita přenosu online seminářů.

V rámci **KA 3b** se uskutečnily 2 konference NRP (fyzicky), přičemž obě z nich byly účastníky hodnoceny z hlediska kvality **velmi pozitivně**, byť v případě druhé z nich (12. 4. 2022) se hodnocení mírně zhoršilo ve všech hodnocených parametrech.

Tabulka 6. Průměrné hodnocení kvality konferencí NRP

dimenze kvality konference	2. 11. 2021	12. 4. 2022
odbornost přednášejících	1,39	1,5
srozumitelnost výkladu	1,24	1,42
možnost dotazů / diskuze	1,39	1,65
zodpovězení dotazů	1,24	1,58
Bylo přednášející vidět a slyšet?	1,09	1,35
N	33	26

V rámci **KA 3c** proběhly workshopy pro pracovníky OSPOD ORP téma příbuzenské pěstounské péče. Všichni z účastníků⁹ (celkem 7) se shodli, že workshopy byly **velmi dobře** organizačně zajištěny, byly zajištěny podklady pro školení a bylo možné s lektorem / účastníky diskutovat, pokládat dotazy a tyto dotazy byly vždy dostatečně zodpovězeny. Další 3 participant FS se aktivitu neúčastnili a 1 si nevzpomněl na průběh aktivity.

Součástí **KA 4d** byly 2 konference RP a sborník vydaný náhradou za zrušenou třetí konferenci RP, která byla původně plánována. Celkové hodnocení kvality obou konferencí bylo **velmi pozitivní**, hodnocení sborníku vychází jako spíše pozitivní. Azurovou barvou jsou naznačeny dimenze kvality, které je možno srovnávat napříč konferencemi a sborníkem.

U první z konferencí byla relativně lépe hodnocena odbornost přednášejících a srozumitelnost jejich výkladu, naopak u druhé z nich účastníci lépe hodnotili možnost diskuze / dotazů a jejich zodpovězení. Hodnocení míry odbornosti sborníku dosahuje kvalit konferencí, nicméně sborník byl pro respondenty oproti konferencím mírně méně srozumitelný. Relativně nejslabším článkem sborníku byla jeho čtivost.

⁹ OSPOD 1-2



Tabulka 7. Průměrné hodnocení kvality konferencí RP a sborníku RP

dimenze kvality konference	26. 11. 2021 [online]	14. 4. 2022	dimenze kvality sborníku	sborník RP
odbornost přednášejících	1,25	1,62	odborná kvalita příspěvků	1,5
srozumitelnost výkladu	1,3	1,62	srozumitelnost	1,83
možnost dotazů / diskuze	1,53	1,33	čitavost	1,94
zodpovězení dotazů	1,15	1,08	grafická úprava	1,78
Bylo přednášející vidět a slyšet?	1,25	1,31		
N	20	13		18

V rámci **KA 5** byly realizovány vzdělávací semináře a supervize pro pracovníky OSP KÚ LK. Obě aktivity byly hodnoceny **velmi pozitivně**. V případě seminářů byla nejpozitivněji hodnocena možnost diskutovat / klást dotazy. V případě supervizí vysoká odbornost supervizorky (hodnocení = 1,25) a také možnost reflektovat svou práci s nezávislým odborníkem případně kolegy (spontánně zmínila polovina respondentů). Tato velmi pozitivní hodnocení potvrdila také respondentka z OSP KÚ LK:

„Myslím si, že to bylo hezky pojaté. Vlastně jsme se podíleli i na tvorbě všech aktivit, a zorganizované to bylo kvalitně, uchopili to moc hezky.“¹⁰

Tabulka 8. Průměrné hodnocení kvality vzdělávání, N = 12

dimenze kvality vzdělávání	průměrné hodnocení
odbornost lektorů	1,5
srozumitelnost výkladu	1,5
zajímavý výklad	1,5
možnost dotazů / diskuze	1,08
zodpovězení dotazů	1,17
Bylo přednášející vidět a slyšet? [v případě online kurzů]	1,4

Závěr:

Projekt hodnotíme jako **velmi kvalitně** nastavený vzhledem k očekávaným, definovaným dopadům. Mezi hlavní faktory patří zahrnutí relevantních aktérů a jejich konzultování při nastavování projektu, zkušenost týmu nastavujícího projekt a ustálení realizačního týmu, který se od PEZ již neobměňoval. Potvrzením je velmi pozitivní hodnocení kvality aktivit cílovými skupinami napříč klíčovými aktivitami.

¹⁰ OSP 1



4.2. EO 2 – Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?

Shrnutí závěrů PEZ

1. KA 2, 5, 6 a většina dílčích aktivit KA 3 probíhala dle harmonogramu projektu. Mírné zpoždění jsme evidovali u KA 1 s 3měsíčním zpožděním při uzavření smlouvy s dodavatelem školení a u KA 4c v případě vydání 1. čísla zpravodaje RP LK s měsíčním zpožděním. Termín (zrušené) konference v rámci KA 4d byl oproti harmonogramu zpožděný o 5 měsíců. **Podstatné zpoždění** se vyskytlo v KA 3b, konkrétně tvorbě **videospotu** (7 měsíců), na jehož realizaci se již pracuje. Hlavními důvody pro zpoždění videospotu byly: nerealisticky nastavený harmonogram projektu, personální nestabilita projektového týmu v počátcích projektu a redefinování požadavků na výstup aktivity v průběhu projektu. Další dvě aktivity nabraly podstatné zpoždění oproti harmonogramu projektu: **Analýza poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi** (10 měsíců) a na ni navázaný **webový portál RP** (9 měsíců). Důvodem zpoždění byla především personální nestabilita projektového týmu a z něj plynoucí zpoždění v zadávání VZ. Zpoždění webového portálu bylo důsledkem příliš ambiciózně napsaného harmonogramu této dílčí aktivity, relativní technická obtížnost realizace a s ní spojená komunikace napříč odbory KÚ a personální změny na pozici koordinátorky RP. V celkovém pohledu ke zpoždění napříč většinou klíčových aktivit přispěla také pandemie COVID-19. Realizační tým zpočátku šíření nemoci vyčkával a monitoroval situaci. Po krátké době začal část aktivit vyžadující fyzický lidský kontakt transformovat do on-line prostředí, případně hledat jiná řešení nastalé situace.
2. V průběhu realizace projektu došlo ke standardním změnám v rozpočtových položkách. Byly uskutečněny 4 nepodstatné změny v dílčích aktivitách projektu, z nichž 3 reagovaly na aktuální epidemiologickou situaci, resp. situaci v počtu žadatelů o NRP. Forma a obsah realizace videospotu byla změněna z důvodu lepšího zacílení a očekávané vyšší účinnosti z hlediska kampaně MÍT DOMOV A RODINU. Významnou část aktivit, které předpokládaly přímý lidský kontakt „tváří v tvář“ byl projektový tým z důvodu vládních opatření proti šíření pandemie COVID-19 nucen přeargumentovat tak, aby je bylo možné realizovat v on-line prostředí.

Doplnění závěrů PEZ na základě nových zjištění

1. Podstatná zpoždění v projektových aktivitách se již nepodařilo snížit, některé projektové aktivity naopak ještě nabraly dodatečné zpoždění. Nejmarkantnější zpoždění lze pozorovat v případě realizace webového portálu RP (rodinalk.cz). Portál byl spuštěn v testovacím režimu až na konci ledna 2022¹¹ (tj. s finálním zpožděním 16 měsíců oproti plánu). Tato skutečnost se odráží především na nemožnosti sledovat dopad webového portálu, který je v provozu teprve velmi krátkou dobu a má velmi limitovaný dosah.
2. Evaluátor neeviduje další změny v projektových aktivitách, ať už podstatné, nebo nepodstatné. Všechny respondentů / participantů jsme se v rámci kvalitativního šetření ptali, zda zaznamenali podstatné změny v projektových aktivitách, případně zda se některé aktivity neodehrály odlišným způsobem, než jim bylo prezentováno. Všichni odpověděli, že takovéto změny nezaznamenali a vše proběhlo tak, jak bylo prezentováno. Celkem 3 respondenti pouze zmínili, že do realizace zasáhla pandemie COVID-19, nicméně všichni chápali, že šlo o externí faktor, který nebylo možné předpokládat.

¹¹ RT 2



„To asi ne, ale zasáhl do toho covid, takže některé věci se prostě musely změnit, přesunout nebo i zrušit, ale nebylo to ovlivněné lidským faktorem. To bylo tou skutečností, že do toho prostě zasáhl COVID, ale jinak šlo všechno vlastně podle plánu, který byl vypracovaný.“¹²“

Závěr:

I přes veškeré neočekávatelné obtíže, které se v projektu vyskytly se do **značné míry podařilo** většinu projektových aktivit realizovat podle plánovaného harmonogramu. Z hlediska evaluace dopadů projektu se jeví jako nejzásadnější problém podstatné zpoždění dokončení portálu RP (KA 4c), který byl spuštěn až na konci ledna 2022.

Většina projektových aktivit byla **zrealizována podle plánu** s výjimkou 3 aktivit v rámci KA 3b a jedné aktivity v rámci KA 4d. V KA 3b došlo k přehodnocení (1) cíle projektu u tvorby videospotů (místo plánovaných 4 byl zrealizován 1 videospot a 1 audiospot zastřešující celou kampaň MÍT DOMOV A RODINU); (2) náhradou za 1 konferenci NRP byl z důvodu nejisté epidemiologické situace vydán sborník odborných příspěvků, které měly původně zaznít na konferenci; (3) semináře pro již zařazené žadatele o NRP byly transformovány na semináře pro aktuální pěstouny tak, aby byly pokryty aktuální potřeby CS, a došlo ke zvýšení užitečnosti projektu. V rámci KA 4d byl z důvodu epidemiologické situace vydán sborník odborných příspěvků RP náhradou za konferenci RP. Všechny tyto změny byly schváleny ŘO jako nepodstatné.

4.3. EO 3 – Do jaké míry byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace projektu?

Shrnutí závěrů PEZ

V počátku realizace projektu docházelo k personálním obměnám realizačního týmu (odchod původní Koordinátorky RP 31. 10. 2020; pozice manažerky projektu obsazena až v březnu 2020), což mělo vliv na zpoždění v některých dílčích aktivitách projektu. Stabilní osobou v rámci projektového týmu je od počátku koordinátorka NRP a vedoucí OSP KÚ LK. Koordinátorka NRP měla jak odbornou, tak projektovou zkušenost ze svého minulého působení na KÚ LK.

I přes nelehké vnější a vnitřní okolnosti dokázala kvalitně zaškolit nové kolegyně v realizačním týmu tak, aby byl projekt realizován kvalitně. Koordinátorka využívala podpory dalších odborných pracovníků KÚ LK, především vedoucí OSP KÚ LK, která byla klíčovou osobou při designu projektu a konkrétních aktivit. Realizační tým v době vydání PEZ nevykazoval žádné problémy při realizaci projektu. Komunikace a spolupráce v týmu byla dobře nastavena.

Doplnění závěrů PEZ na základě nových zjištění

Od vydání PEZ byl realizační tým personálně stabilní: všechny 3 pozice realizačního týmu byly od té doby obsazeny stejnými osobami, což zajistilo kontinuitu projektu a přispělo ke kvalitní realizaci. Manažerka projektu a Koordinátorka RP navíc v průběhu realizace postupně získaly řadu zkušeností, které se ještě v průběhu projektu projeví na kvalitě jeho realizace. Vedoucí OSP KÚ

¹² NNO 1



LK navíc hodnotí zkušenosti, kvality a nasazení obou Koordinátorek velmi kladně, podle ní tyto atributy velkou měrou přispěly ke kvalitní realizaci projektu.

„Ale osobní nasazení je samozřejmě velmi nutné, nejde lidem prostě jenom vnucovat svoje vlastní představy. Koordinátorka NRP do toho opravdu vnesla veliký kus práce, dokázala tu agendu povýšit na vyšší úroveň, a kampaň se díky jejímu působení, i díky práci té pracovní skupiny, hodně pozvedla“.

„Měli jsme velké štěstí, že se hned na začátku projektu podařilo najít kolegyni [Koordinátorku RP], která je velice schopná organizačně, takže to dokázala správně uchopit, je jí to dost blízké [...] takže byla úspěšná, i když čelila COVIDu a všem možným omezením. A dokázala navázat spolupráci s ministerským projektem, dojížděla na jejich platformy, a tak jak to bylo jen možné, když řadový zaměstnanec takovou agendu politiků vykonává, tak si myslím, že to dělala víc než na 100 %, že to prostě vzala hodně za své.“¹³

Na spolupráci s Koordinátorkou NRP jsme se explicitně ptali členů PS VNR, kteří se spolu s Koordinátorkou podíleli na aktivitách kampaně MÍT DOMOV A RODINU. Všichni 3 respondenti (NNO) nám potvrdili závěry vedoucí OSP KÚ LK, zejména zmiňovali velmi vysoké zapojení Koordinátorky NRP, její zájem o potřeby PS VNR a schopnost organizovat členy PS VNR tak, aby se projektové aktivity posunovaly.

„Já musím říct, že se mi s ní spolupracovalo dobře. Myslím si, že byla hodně aktivní i tady v té oblasti. Myslím si, že moc dobře propojovala informace, dávala nám vědět, takže jsme všichni věděli to podstatné a byla aktivní, když se cokoli chystalo za akci, tak se v tom i docela hodně angažovala. Takže za mě perfektní.“¹⁴

Je nutno doplnit, že nikdo v rámci terénního šetření nezmínil, že by aktivity byly jakýmkoli způsobem nekvalitní kvůli špatné práci realizačního týmu. Z tohoto dovozujeme, že realizační tým projekt realizoval profesionálně a kvalitně.

Závěr:

Parametry kvalitní realizace projektu byly **naplněny bezezbytku**, přestože v počátku projektu byl realizační tým personálně oslaben. Důležitou a nezbytnou kontinuitu projektu zajišťovala především vedoucí OSP KÚ LK, která projekt designovala. Má dlouhodobé zkušenosti v tématech řešených projektem, zná situaci v kraji a dokázala v případě personálních změn udržet projekt v běhu a podporovat nové členy realizačního týmu.

V terénním šetření hodnotily cílové skupiny realizační tým velmi pozitivně. Zbylí respondenti neuváděli jakékoli připomínky k průběhu projektu, který by souvisel s kvalitou / obsazením pozic realizačního týmu.

4.4. EO 4 – Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

Shrnutí závěrů PEZ

Nedostatečné obsazení realizačního týmu z kraje projektu bylo kompenzováno vhodnou prioritizací aktivit. Jednorázovou překážkou bylo také zaučování nové kolegyně na pozici koordinátorky RP v době silící vlny COVID-19. Nejzásadnější překážkou v realizaci trvající s proměnlivou intenzitou do

¹³ RT 3

¹⁴ NNO 2



vydání PEZ byla pandemie COVID-19, resp. protiepidemická vládní opatření. Tento stav komplikoval realizaci aktivit, navyšoval přímou a částečně i administrativní pracovní zátěž týmu a kladl vyšší nároky na jistou míru improvizace s ohledem na rychle a někdy nepředvídatelně se měnící opatření. Tento stav se daří zvládat kombinací přesunu části aktivit do on-line prostředí a substitucí aktivit jinými.

Doplnění závěrů PEZ na základě nových zjištění

Na základě terénního šetření jsme zjistili, že **většina** (6) respondentů **nezaznamenala žádné překážky** při realizaci projektu a nikdo z participantů FS se rovněž nesetkal se žádnými překážkami.

Pokud respondenti zmiňovali nějaké překážky, **nejčastěji** šlo o překážky spojené s obtížnější realizací aktivit z důvodu pandemie **COVID-19** a s ní spojených vládních opatření. Tyto překážky zmínili celkem 4 respondenti¹⁵.

„Já si myslím, že to hodně v té době narušil covid..., protože tak, jak jsme byli dříve zvyklí kampaně dělat, což byly kontaktní kampaně s veřejností, tak to se po dobu covidu nedělo. Tak to určitě byla velká změna. To bych vnímala jako největší rozdíl, který nikdo nemohl ovlivnit.“¹⁶

„Covid to ovlivňoval nejvíc samozřejmě. To nebylo jenom o kompromisech a nemožnosti konat prezenční akce, ale taky se projevila velká nemocnost účastníků, takže jsme sice byli schopni přenést akce do online, ale on se na ně neměl kdo připojovat, neustále jsme to překládali a přeorganizovali, takže to byly opravdu velké nároky na manažerku projektu, aby všechno hlídala a znovu domlouvala apod. Takže spíš takové organizační věci. Co se týká nastavených aktivit, tak tam bych řekla, že to bylo nastaveno dobře.“¹⁷

V návaznosti na pandemii COVID-19 se řada aktivit přesunula do on-line prostředí, což způsobilo komplikace především při realizaci vzdělávacích aktivit pro DC Liberec. Centrum nebylo na tuto situaci připraveno ani technicky (chybějící počítače), ani kompetenčně, kdy řada zaměstnanců běžně nevyužívá počítač a byli nuceni se tomuto novému stavu rychle přizpůsobit.

Obě Koordinátorky zmínily mírné komplikace v souvislosti s probíhající ukrajinskou uprchlickou krizí. Kvůli ní byly nuceny přesunout konference konané na jaře 2022 do jiných prostor. Komplikace v této souvislosti zmínila také ředitelka DC Liberec.

Žádné další překážky realizační tým ani účastníci projektových aktivit nezaznamenali.

Závěr:

Hlavní překážkou, komplikující realizaci projektu především realizačnímu týmu, byla probíhající pandemie **COVID-19** a s ní spojená protiepidemická opatření. Tato překážka přetrvávala po podstatnou část realizace projektu (jaro 2020 až jaro 2022). Velká část aktivit byla původně plánována jako setkávání tváří v tvář, což bylo nutné v řadě případů změnit. Důsledkem stavu byla také velká nejistota, která komplikovala plánování aktivit a také nemocnost účastníků / lektorů v projektu. Druhou překážkou, která pominula zkraje roku 2020, byl personální deficit realizačního týmu. Další podstatné překážky se nevyskytly.

¹⁵ NNO 3; RT 1-3;

¹⁶ NNO 3

¹⁷ RT 3



4.5. EO 5 – Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?

Zde uvádíme přehledovou tabulku míry splnění jednotlivých definovaných dopadů, které měly být efektem projektových aktivit v rámci KA 1 až 5. Sytě zelená barva signalizuje silný pozitivní efekt, světle zelená barva slabší pozitivní efekt, a žlutá barva ambivalentně hodnocený dopad projektu.

Neidentifikujeme žádnou klíčovou aktivitu, které by měla na dosažení zamýšlených dopadů nulový efekt.

Tabulka 9. Přehled míry splnění zamýšlených dopadů projektu

KA	EO	definovaný zamýšlený dopad	míra naplnění zamýšleného dopadu
KA 1	11	Zvýšení odborných kompetencí zaměstnanců DC Liberec	Naplněno v dostatečné míře.
	17, 18	Zkvalitnění péče o děti umístěné v DC Liberec, čímž dojde ke zvýšení kvality života těchto dětí	Naplněno v dostatečné míře u většiny pracovníků. Pro malou část (zkušenějších) pracovníků témata dostatečně nezlepšila jejich již vysokou míru kompetencí / znalostí.
KA 2	12, 19	Posílení metodického vedení zaměstnanců OSPOD ORP LK v oblasti umísťování dětí mimo rodinu a transformace služeb DC Liberec	Částečně naplněno. Realizace většího rozsahu doporučení je otázka dlouhodobého horizontu. Doporučení jsou inovativní a vycházejí z praxe.
KA 3	5	Profesionalizace kampaně na vyhledávání náhradních rodičů	Výrazné zkvalitnění kampaně.
	5	Navýšení počtu aktivit kampaně realizovaných KÚ LK jako členem PS VNR	Počet aktivit výrazně vzrostl.
	13	Navýšení počtu žadatelů o NRP v LK	Počet žadatelů se nezměnil. Nelze však hodnotit jako neúspěch kampaně.
	14	Snížení počtu dětí umísťovaných do ústavní péče	Výrazné snižování počtu umístěných dětí do 3 let. Stagnace počtu přijatých dětí do ZDVOP
	5	Posílení metodického vedení odborníků pracujících s příbuzenskými pěstouny, čímž se zvýší kvalita sociální práce s příbuzenskými pěstouny	Silné posílení kompetencí.
KA 4	15, 20, 21	Existence funkčního přenosu informací mezi aktéry RP a zvýšení povědomí o této problematice	Portál je potenciálně přínosný a efektivní. Zatím nedošlo ke zvýšení povědomí o sociálních a jiných službách. Portál obsahuje potenciálně relevantní a účelné informace.
KA 5	16	Zvýšení odborných kompetencí zaměstnanců OSP KÚ LK	Došlo k silnému posílení kompetencí.

Evaluované dopady bez specifické EO

1. Navýšení počtu aktivit kampaně realizovaných KÚ LK jako členem PS VNR

Od roku 2018, před zahájením projektu, dosud lze sledovat skokový nárůst počtu aktivit kampaně, které realizuje přímo KÚ LK. Zatímco v roce 2018 byly realizovány pouze 2 aktivity, s příchodem Koordinátorky NRP stoupl tento počet v dalším roce na 15 a v roce 2021 již na 25.



Tabulka 10. Počet aktivit kampaně realizovaných KÚ LK jako členem PS VNR¹⁸

Rok	počet aktivit
2018	2
2019	15
2020	11
2021	25

Závěr:

Počet aktivit kampaně realizovaných KÚ LK od počátku projektu **výrazně vzrostl**. Hlavní podíl na tom mělo obsazení pozice Koordinátorky NRP a její aktivita a nasazení v projektu.

2. Profesionalizace kampaně na vyhledávání náhradních rodičů

Všichni 3 pracovníci NNO se shodovali, že kampaň se po nástupu Koordinátorky posunula k větší profesionalitě, aktivity byly lépe sladěné a koordinované, a také se zlepšila spolupráce subjektů PS VNR.

„Určitě se mi líbila ta pracovní skupina, na kterou jsme docházeli, kde se i více prohloubilo to, že o sobě [vzájemně] víme. V podstatě se dá říct, že jsme se pak začali scházet i mimo, seznámili jsme se, a že to určitě prospělo práci nejen pro kampaň, ale i pro naše hodnoty doprovázení, takže si určitě myslím, že to bylo dobře vedené, a že to fungovalo.“¹⁹

„Měla všechno dobře připravené a v podstatě i během setkávání dělala různé semináře nebo připravovala další věci, i se nás dotazovala, o co bychom měli zájem, takže jsme si mohli říct a myslím si, že se snažila, co nejvíc mohla.“²⁰

„Ta komunikace je rychlejší, [Koordinátorka] je příjemná, milá. Myslím si, že je to takové bližší, než to bylo, není tam odstup, který tam dříve asi byl. Myslím si, že se to zlepšilo i takto lidsky.“²¹

To potvrzuje i vedoucí OSP KÚ LK, která velmi kladně hodnotí jak profesionální, tak lidské kvality Koordinátorky.

„Vždycky je tam potřeba nějaký tahoun, takže to, že projekt na to dal člověka na plný úvazek, a ještě k tomu se povedlo vybrat člověka lidsky a odborně zdatného, organizačně schopného, tak to určitě kampaň významně pozvedlo.“²²

V rámci hodnocení realizace tohoto dopadu se ještě zastavíme u hodnocení konferencí NRP účastníky. Konference proběhly 2, obě prezenčně. Účastníků jsme se ptali, do jaké míry jsou jednotlivé příspěvky konference využitelné v jejich praxi a co od konference především očekávali (volná odpověď).

¹⁸ Zdroje: Plán pro vyhledávání náhradních rodičů 2018-2022, str. 31; Výroční zprávy o činnosti Krajského úřadu Libereckého kraje v kampani pro vyhledávání náhradních rodičů 2019-2021

¹⁹ NNO 1

²⁰ NNO 1

²¹ NNO 3

²² RT 3



Tabulka 11. Hodnocení využitelnosti poznatků z konferencí NRP v praxi

konference 2. 11. 2021		konference 12. 4. 2022	
příspěvek	průměrné hodnocení	příspěvek	průměrné hodnocení
Pěstounství jako terapeutické rodičovství – když mít rád nestačí (Mgr. Marta Vaňková)	1,53	Rodiny biologické a náhradní pohledem rodinných terapeutů (Mgr. Hana Heindorferová a PhDr. David Cichák)	1,46
Kniha života – jako cesta z krize (Mgr. Veronika Lošťáková)	1,36	Práce se závislými ve vztahu k náhradní rodinné péči (Mgr. Jana A. Koudelková)	1,46
Duhové rodiny v systému náhradní rodinné péče (Mgr. Radek Šoustal)	2	Náhradní rodinná péče ve světle novely zákona o SPOD (Bc. Radek Šoustal)	2,25
Dětská příprava (Mgr. Alena Svobodová)	2,1	Životní příběh dítěte – provázení dítěte a jeho blízkých v rámci tranzitní péče (Mgr. Lucie Salačová)	1,85
Kontakt dítěte s biologickou rodinou – pohled očima pracovníka a pěstouna (Mgr. Miroslav Boš)	1,9	Jak vyhledat pěstouna? Máme správnou strategii? Návod na individuální nábor v 7 krocích (Mgr. Johana Mertová)	1,71
N	33	N	26

Obě konference byly účastníky hodnoceny **celkově hodnoceny jako prakticky využitelné**. V případě první konference se jevil účastníkům jako jednoznačně nejpraktičtější příspěvek „Kniha života...” s hodnocením 1,36, naopak za relativně nejméně praktický označili příspěvek „Dětská příprava“ (hodnocení 2,1).

Na druhé konferenci se účastníkům jevily jako nejpraktičtější příspěvky „Rodiny biologické a náhradní...” a „Práce se závislými...“, obě se známkou 1,46. Za relativně nejméně praktický označili příspěvek „Náhradní rodinná péče ve světle novely...” (2,25).

Respondenti mohli nepovinně odpovědět na volnou otázku „Co jste od konference z hlediska jejího obsahu především očekával/a?”.

V případě první konference využilo tuto možnost 14 z nich. Nejčastěji očekávali nové informace, případně jejich prohloubení ve specifických tématech (4x), prakticky zaměřené příspěvky (4x) a sdílení praxe – mezi účastníky (2x). Jedenkrát se vyskytla odpověď, že očekávali více prostoru pro diskuzi; probrání témat více do hloubky; očekávání „byla splněna“ a „bez očekávání”.

V případě druhé z nich využilo tuto možnost 11 účastníků. Nejčastěji očekávali nové informace (5x); praktické příspěvky (1x); více prostoru pro diskuzi (1x); neví (1x) a případně pochválili konferenci – očekávání byla splněna (3x).

Závěr:

Kampaň se díky osobním i profesním kvalitám Koordinátorky NRP **výrazně zkvalitnila**, což potvrzují relevantní aktéři. Nejde pouze o zvýšení počtu realizovaných aktivit KÚ LK, ale především o míru nasazení, kvalitu těchto aktivit a aktivní zapojení do organizace a realizace aktivit.

Ke zkvalitnění kampaně může přispívat také dlouhodobé a kvalitní vzdělávání aktérů NRP. Konference k NRP jsou účastníky většinově hodnoceny jako **prakticky využitelné**, většina od konferencí očekává prakticky zaměřené příspěvky / sdílení praxe a nové informace / prohloubení znalostí.



3. Posílení metodického vedení odborníků pracujících s příbuzenskými pěstouny, čímž se zvýší kvalita sociální práce s příbuzenskými pěstouny

Všichni respondenti, kteří se workshopů účastnili, je hodnotili jako velmi přínosné pro svou praxi (jak pracovníci OSPOD, tak NNO). Jejich hlavní benefit byl **sdílení** zkušeností s ostatními pracovníky v NRP a možnosti vzájemného obohacení, hledání řešení a zejména také **odborné vedení** lektorem.

Zejména ilustrativní je zkušenost následující pracovnice v NNO, pro kterou byly workshopy i přes její dlouholeté zkušenosti velmi přínosné a obohacující.

„R: Tak já si myslím, že zrovna co se týče těch výchovných problémů, to je téma, které se řeší v náhradní rodinné péči stále dokola, a myslím si, že to nejsou jenom nějaký banální problémy, jsou to opravdu často věci dost nebezpečné a jsou těžké. I když už máme zkušenosti, co nám funguje, tak si myslím, že když se sejdeme s nějakým psychologem, protože většinou tyhle workshopy vedou psychologové-terapeuti, že jejich návody na to, jak situace v těch rodinách zvládat, jsou kolikrát pro mě objevné a zase nové, a říkám si, že je to fajn, že zase máme nějaké nové metody, jak s tím pracovat. Protože, přeci jen, děti se vyvíjejí, a pořád jdou hrozně rychle dopředu. To, co na ty děti fungovalo před nějakými pěti lety, už prostě dneska nefunguje, protože už jsou zase někde jinde, že je asi zapotřebí takhle k tomu přistupovat.

T: A posilují workshopy Vaše klíčové kompetence pro Vaši práci? Jak konkrétně?

R: Určitě ano. To, že se předávají zkušenosti, to sdílení zkušeností z praxe, je vždycky obrovsky důležité. Řekla bych, že to je asi nejdůležitější. A přijde mi, že se tam i často děly věci, že některým pracovníkům různých organizací během workshopů některé věci zásadně docházely. Že třeba něco dělají nějak jinak, a že se to takto dělat nemá, teď mluvím i o metodických věcech nebo třeba o nějakých zásadních postupech, které byly i dané od MPSV, a kolikrát je toho tolik, těch informací, že to možná každý nestihne úplně vstřebat a odchytit. Někdy mi přišlo, že se na setkáních opravdu řešily některé zásadní pracovní postupy, které předtím zapadly, a tam se vlastně vytáhly, a byl prostor se k tomu hezky vrátit, a tak to pojmout dobře. Tak to mi přišlo, že bylo docela zásadní.“²³

Závěr:

Kompetence pracovníků OSPOD i NNO v tématu příbuzenské pěstounské péče se **zvýšily**. K tomu přispěla dobrý výběr lektora i forma facilitovaných workshopů, které umožňují velkou participaci jak lektora, tak účastníků.

²³ NNO 2



4.5.1. EO 11 – Došlo k posílení kompetencí zaměstnanců DC Liberec?

Na posílení kompetencí jsme se ptali všech zaměstnanců DC Liberec v dotazníkovém šetření a také v průběhu rozhovorů.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci centra si na základě seminářů prohloubili své znalosti a získali potřebné kompetence pro práci s ohroženými dětmi. Výsledky šetření shrnuje následující tabulka.

Tabulka 12. Míra posílení kompetencí pracovníků DC Liberec, N = 16

seminář	nové informace / podněty	využitelnost v praxi
Nerozumím, proč se takto chová – jak porozumět důsledkům narušení vývoje a jak s nimi pracovat (termíny: 17.02.2021; 18.02.2021 a 10.03.2021)	1,62	1,62
Poskytování péče při změnách v životě dítěte (termíny: 11.03.2021; 17.03.2021 a 18.03.2021)	1,54	1,69
Zapojování dětí se znevýhodněním do procesu rozhodování (termíny: 15.04.2021; 16.04.2021 a 22.04.2021)	1,79	1,93
Jak pracovat s životním příběhem ohroženého nebo traumatizovaného dítěte (téma Kniha života) (termíny: 19.05.2021; 20.05.2021 a 16.06.2021)	1,79	1,71
Komunikace a výchova v období puberty a dospívání, rizika v tomto období (termíny: 08.06.2021; 09.06.2021 a 15.06.2021)	1,86	1,79
Attachment v sociálně – právní ochraně dětí I. – základní principy (termíny: 21.10.2021; 15.03.2022 a 31.03.2022)	1,27	1,4

Jako nejvíce relevantní vzhledem k chybějícím znalostem hodnotili pracovníci semináře „Attachment...“ a „Poskytování péče při změnách“ (1,27 a 1,54). Jednoznačně nejlépe využitelný v praxi byl seminář „Attachment...“ (1,4). Všechna témata vzdělávání celkově hodnotili účastníci pozitivně vzhledem k rozvoji svých kompetencí a využitelnosti v praxi.

Podobně pozitivně hodnotili semináře také účastníci rozhovorů, tři z nich explicitně zmiňovali velmi pozitivní dopad semináře „Attachment...“, jeden navíc také téma „Jak pracovat s životním příběhem...“.

„Určitě ano, bylo to velmi podnětné a semináře se nám velmi líbily. Bohužel jsem se z pracovních důvodů nemohla účastnit toho posledního semináře, což byl Attachment, ale už jsme domluveni na Attachmentu 2, u kterého určitě budu aktivně, budu se zapojovat, takže určitě to pro nás bylo velmi přínosné, myslím si, že spoustu informací jsme využili k naší práci nebo k mé práci určitě. Něco pro mě bylo překvapující, co jsem se dozvěděla, něco méně, co už jsme třeba znali z praxe, takže určitě to bylo poučné pro všechny.“²⁴

Faktory vedoucí k zamýšlenému dopadu

- Nastavení aktivity v úzké spolupráci s ředitelkou DC Liberec a se znalostí potřeb CS
- Kvalitně vybraná organizace zajišťující vzdělávání
- Možnost výběru ze 3 termínů každého probíraného tématu

²⁴ DC 2



- Představení praktických moderních metod práce s ohroženými dětmi

Závěr:

Kompetence zaměstnanců DC Liberec pro práci s ohroženými dětmi byly **posíleny v dostatečné míře**. V budoucnu jsou navíc plánovány další vzdělávací aktivity se zaměřením na praktické zácviky účastníků, což by mělo vést k dalšímu prohloubení kompetencí.

4.5.2. EO 12 – Došlo k realizaci doporučení, která byla definována v Analýze důvodů umístění ohroženého dítěte do DC Liberec, a v jakém rozsahu?

Odpověď na tuto otázku jsme zjišťovali v rámci rozhovorů, primárně od ředitelky DC Liberec, Koordinátorky NRP a vedoucí OSP KÚ LK. Doplnkové informace poskytla také 1 z pracovníků OSP KÚ LK.

Důležitým zjištěním je, že část doporučení byla realizována již před předáním vyhodnocené Analýzy, protože klíčoví aktéři i ředitelka DC Liberec si byli vědomi nedostatků v NRP v kraji, a proto zahájili realizaci opatření ještě předtím, než byla externím hodnotitelem předána realizačnímu týmu a dalším relevantním aktérům.

„Myslím, že my už jsme směr víceméně měli před zpracováním té analýzy, ale utvrdilo nás to v tom, že naše domněnky, naše přesvědčení, že jsou správná. [...] Že byla zmapována nabídka těch služeb, že nám to pomohlo lépe se zorientovat v té situaci, která tady v Libereckém kraji v oblasti sociálních služeb je. A třeba lépe najít bílá místa, která ještě nejsou podchycena, a tam bychom mohli doplnit síť služeb, která tady už existuje.“²⁵

Vzhledem ke znění EO je nutné poznamenat, že doporučení v Analýze jsou formulována jako možné spektrum možností, z nichž si mají aktéři v kraji vybrat podle jejich reálných možností prioritně ty, které budou nejvíce efektivní a zároveň ty, které jsou v jejich možnostech aktuálně realizovat²⁶. Z tohoto důvodu budeme druhou část EO („v jakém rozsahu“) považovat za pouze doplňkovou metricku hodnocení naplnění cíle / dopadu.

Realizovaná doporučení:

DC Liberec v rámci deinstitucionalizace začíná postupně transformovat své služby. Snižuje kapacitu dětského domova do 3 let a otevírá nové služby, například dětskou skupinu.

„My tady máme několik služeb. Těmi nejzákladnějšími jsou dětský domov do 3 let věku dítěte a krizové zařízení. V případě dětského domova do 3 let věku je to služba, která je v útlumu, poptávka této služby je menší, děti, zdravé děti do tří let věku se prakticky neumísťují, takže tam jsme hledali nějakou cestu, jak rozšířit nabídku služeb v jiném směru, a paralelně k tomu útlumu

²⁵ DC 1

²⁶ Zdroj: Analýza důvodů umístění ohroženého dítěte do DC Liberec, str. 38



dětského domova do 3 let věku dítěte. Takže v současné době jako žhavou novinku otvíráme dětskou skupinu, čímž se v podstatě kapacita Dětského centra v tuto chvíli úplně naplňuje. Takže se snažíme nějak navazovat a plánovat, aby služby, po kterých v tuto chvíli už není poptávka, abychom vystřídali jinými, a také se snažíme orientovat na rodinu, na rodiny, takhle bych to řekla."²⁷

S realizací doporučení pro DC Liberec pomáhal pracovník organizace, která je autorem Analýzy. Spolupráci s ním hodnotila ředitelka DC Liberec jako přínosnou, především kvůli jeho nezávislému, objektivnímu pohledu na stav DC.

V rámci **kampaně k NRP „MÍT DOMOV A RODINU“** se již daří realizovat 2 doporučení z analýzy: sladění vizuálního stylu kampaně a propagačních materiálů napříč doprovázejícími organizacemi a využívání stávajících pěstounů pro PR aktivity a náborové akce kampaně.

„Spolupracovali jsme s pěstouny a zároveň jsme měli akci, na které jsme měli pozvané 4 pěstouny, kteří tam doplňovali odborné povídání třech odborníků, kteří se pěstounskou péčí zabývají a ti pěstouni tak vlastně sdíleli své zkušenosti. Jednotlivé organizace, spolupracující organizace se snaží dělat různé besedy i s pěstouny, se kterými i oni samy mají uzavřené dohody o doprovázení a zapojují je do kampaně, protože se to jeví jako velmi užitečné. Když je někdo zájemce o náhradní rodičovství, tak se většinou zajímá o osobní zkušenosti pěstounů, osvojitelů.“²⁸

Velmi důležitou složkou Analýzy byly také doporučení k OSP KÚ LK, resp. k posílení **metodického vedení OSPOD ORP**. Konkrétně jsou již schváleny další metodické semináře, vstupní vzdělávání pro pracovníky OSPOD ORP a vzdělávání v moderních nástrojích vyhodnocování situace rodin.

„Co se týká třeba toho doporučení k rozšíření metodické činnosti, tak jsme se nad tím zamysleli. V části hodnocení současného stavu zaznělo, že už teď je metodická činnost kraje velmi široká a kvalitní, ale že je tam samozřejmě možné i další zlepšování, takže jsme si i některá ta doporučení vzali k srdci, a nějakým způsobem jsme něco vylepšili nebo rozšířili, takže v té metodické oblasti se s tím asi ztotožňujeme. Asi víme, že určitě jsou i jiné způsoby a možnosti, jak působit na obce nebo na veřejnost.“²⁹

Nicméně realizaci všech doporučení v krátkém horizontu pokládají všechny respondentky za nerealistické, především z nedostatku financí, ale také personálních a časových možností.

„Teď personálně vůbec nejsme schopni to zrealizovat, nehledě na to, že ona ta metodická podpora je samozřejmě finančně náročná, protože když chcete, aby se například pracovníci obcí opravdu vzdělali v nějaké metodě práce, tak jim to taky musíte zaplatit, nemluvě o akreditaci. Kraj nemá tolik peněz, aby obcím mohl platit všechno, takže vybíráme, snažíme se spolupracovat na různých aktivitách a projektech, kde se k některým vzdělávacím akcím nebo k metodám práce dostaneme zadarmo, nebo se snažíme i jinak. Ale určitě peníze a personál, to jsou největší překážky, abychom mohli realizovat všechno. Ale jak říkám, nikdy jsme to nevnímali tak, že bychom to měli zrealizovat všechno, spíš že se nám tam nabízí široké spektrum možností, kde my si vybíráme, co jsme schopni zrealizovat.“³⁰

Faktory vedoucí k zamýšlenému dopadu

- předporozumění relevantních aktérů nedostatkům NRP v kraji
- prioritizace doporučení

²⁷ DC 1

²⁸ RT 1

²⁹ RT 3

³⁰ RT 3



- kvalitně zpracovaná Analýza

Závěr:

Analýza zahrnuje celé spektrum doporučení pro celou řadu aktérů v kraji. Jejich realizace je časově i finančně náročná a vyžaduje pečlivou prioritizaci, kreativitu a využívání různých zdrojů financování. Navíc Analýza nepočítá s realizací doporučení v rychlém sledu, ani realizaci všech doporučení. I přesto se podařilo **část doporučení realizovat**, především v rámci DC Liberec, kampaně k vyhledávání náhradních rodičů a v oblasti metodického vedení OSPOD ORP.

4.5.3. EO 13 – Změnil se počet žadatelů o náhradní rodinnou péči v Libereckém kraji?

V roce 2018, před zahájením projektu, bylo podáno 39 žádostí o vykonávání NRP. Po zahájení projektu začal tento počet kontinuálně růst až do roku 2020 na 50 žádostí. V roce 2021 klesl počet žádostí na 29.

Počet žádostí nerovná se počet úspěšných žadatelů. Část žadatelů nemusí být v posledku úspěšná a nemusí projít celým řízením.

Tabulka 13. Počet podaných žádostí o vykonávání NRP³¹

Rok	počet žádostí
2018	39
2019	41
2020	50
2021	29

Z uvedených počtů žádostí nelze odvodit jednoznačný trend, nicméně počet žadatelů v letech 2019–2021 se oproti stavu z roku 2018 nezměnil. Z toho ovšem nelze dovozovat, že kampaň pro vyhledávání náhradních rodičů je neúspěšná. Menší počet žadatelů v roce 2021 může být pouze výjimkou, nebo způsobeno jinými, vnějšími faktory.

Aktéři NRP v kraji navíc upozorňují, že efekt kampaně předpokládali v delším časovém horizontu, než je trvání projektu, proto žádná změna žadatelů neznamena neúspěch kampaně:

„Projekt začal v roce 2019, a dopad všeobecně u těch kampaní je prostě dlouhodobý. Tato kampaň je [z větší části] informační kampaň, ne taková kampaň, kde se dají zhodnotit reálná čísla a dopady, že to bylo díky té kampani, a ne ničemu jinému. Například vzrostl počet žadatelů [o NRP], nebo vzrostl počet nějakých dětí minoritního etnika anebo sourozeneckých skupin, kterým byla zprostředkována náhradní rodinná péče.“³²

³¹ Zdroj: Výroční zpráva o činnosti Krajského úřadu Libereckého kraje v kampani pro vyhledávání náhradních rodičů 2021

³² RT 1



Závěr:

Počet žadatelů o NRP **se nezměnil**. Vzhledem k delší časové prodlevě efektu kampaně nedovozujeme neúspěšnost kampaně.

4.5.4. EO 14 – Změnil se počet dětí umístěných do náhradní rodinné péče prostřednictvím KÚ LK?

V roce 2018, před zahájením projektu, bylo do NRP umístěno 69 dětí. Po zahájení projektu vzrostl počet dětí na 80 a v roce 2020 mírně klesl na 74. V roce 2021 klesl počet dětí na 59.

Počet dětí umístěných do NRP po zahájení projektu mírně vzrostl (průměr 2019–2021 je 71 dětí).

Tabulka 14. Počet dětí, kterým byla zprostředkována náhradní rodinná péče (osvojení, pěstounská péče), nebo byly svěřeny do pěstounské péče na přechodnou dobu³³

Rok	Počet dětí umístěných do NRP
2018	69
2019	80
2020	74
2021	59

Počet dětí umístěných do ústavní péče v DC Liberec se od roku výrazně snížil v kategorii do 3 let ze 12 dětí na 4. V rámci ZDVOP se počet dětí mírně zvýšil z 59 v roce 2018 na 63 v roce 2020.

Snížování počtu příjmu dětí do 3 let je plánovanou reformou systému péče o ohrožené děti, kterou realizuje DC Liberec³⁴.

Tabulka 15. Počet dětí umístěných do ústavní péče³⁵

Rok	do 3 let	ZDVOP
2018	12	59
2019	8	71
2020	5	61
2021	4	63

Závěr:

Dochází k **výraznému snížování** počtu umístěných dětí **do 3 let**. V rámci ZDVOP počet umístěných dětí **stagnuje**.

³³ Zdroj: Výroční zpráva o činnosti Krajského úřadu Libereckého kraje v kampani pro vyhledávání náhradních rodičů 2021

³⁴ DC 1

³⁵ Zdroj: Zprávy o činnosti DC Liberec 2018-2021



4.5.5. EO 15 – Je nově nastavený systém sdílení informací k RP efektivní a přínosný pro cílovou skupinu?

Na otázku jsme se ptali téměř všech participantů rozhovorů / FS, nicméně vzhledem ke krátké době provozu portálu jsme nedostali téměř žádné relevantní informace týkající se otázky (řada participantů portál buď dosud neznala, nebo se ještě nevyskytla potřeba / příležitost jej využít). Odpověď na otázku je tedy založena na rozhovoru s Koordinátorkou RP.

Mezi hlavní přínosy portálu (N)RP patří:

1. Extenzivní online mapa poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi. Ta může sloužit jak laické, tak odborné veřejnosti. Mapa je efektivní a přínosná, protože umožňuje vyhledávat celé spektrum služeb na jednom místě.

„Ta mapa je dost obsáhlá, když jsme si prohlíželi rodinné portály jiných krajů, tak tam taky nějakou takovou online mapu měli, ale zjistila jsem, že tam měli jen pár typů subjektů, jako jsou mateřská centra, dětské skupiny. Ale my tam opravdu máme širokou škálu těch subjektů, mnoho působících oblastí. Ať je to zdravotnictví, materiální pomoc, sociální oblast, školství.“³⁶

2. Sdílení dobré praxe mezi obcemi. Obce mohou vzájemně inspirovat (přínos) a v důsledku lze aktivizovat také laickou veřejnost.
3. Efektivita portálu tkví v konsolidaci informací jak k RP, tak NRP na jednom místě, což usnadňuje orientaci uživatele.
4. Portál je snáze spravovatelný, což má pozitivní dopad na efektivitu pracovníků (správců portálu)

Dalším způsobem sdílení informací k RP v kraji jsou dedikované konference (a sborník náhradou za konferenci), které jsme nechali účastníky ohodnotit – do jaké míry byla témata využitelná v praxi a jaká měli očekávání (volná, nepovinná odpověď), resp. jakou formu sdílení informací o RP by příště preferovali (v případě sborníku).

³⁶ RT 2



Tabulka 16. Hodnocení praktické využitelnosti témat konference RP / sborníku RP

konference 26. 11. 2021 [online]		konference 14. 4. 2022		sborník "Specifika rodin v Libereckém kraji" [náhradou za konferenci]	
příspěvek	průměrné hodnocení	příspěvek	průměrné hodnocení	kapitola	průměrné hodnocení
Rodinná politika Libereckého kraje (Mgr. Kamila Tůmová)	1,5	Rodinná politika Libereckého kraje (Mgr. Kamila Tůmová)	1,75	1. Rodiny z pohledu statistiků	2,75
Flexibilní formy organizace práce (Ivana Sulovská)	1,4	Rodinná politika státu (Mgr. Jiřina Kunášková)	1,85	2. Proměny poradenské práce	2,36
Sladování Krajského úřadu Libereckého kraje (Mgr. Ivana Jarošová)	1,68	Hodkovice nad Mohelkou – město přátelské rodině (Ing. Markéta Khauerová)	1,54	3. Integrace rodin cizinců v Libereckém kraji	2,86
Problematika zaměstnávání rodičů na trhu práce (PhDr. Kateřina Sadílková, MBA)	1,79	Podpora rodin v mateřských a rodinných centrech na příkladu aktivit Rodinného centra Sluně (Mgr. Michaela Čapková)	3	4. Závislosti na digitálních technologiích a jejich dopad na rodinný systém	2,67
Prorodinná firemní kultura ve výrobní firmě (Petra Janatová a Lenka Lenochová)	1,76	Primární prevence v rodinné politice a vliv výchovy na oblasti rizikového chování (Mgr. Jan Molnár)	1,1	5. Současná rodina v proměnlivé době z pohledu psychologa	2,19
Služby péče o děti předškolního věku v ČR (Mgr. Jana Paloncyová, Ph.D)	1,82	Jak reflektuje rodinná politika potřeby rodin? (PhDr. Věra Kuchařová, CSc.)	3,13	6. V čem se liší generace Y a generace Z?	2,43
Úskalí neformálně pečujících při sladování rodinného a pracovního života (Alena Kejzarová)	1,59	Proč potřebujeme fungující rodinu a manželství? (ThDr. Martin Bukovský, MBA)	1,86	7. Stálé zaměstnání je pro rodiny totéž jako vhodná půda pro zdravý vývoj rostliny	2,29
Sladování rodinného a pracovního života z perspektivy rodinných vztahů (ThDr. Martin Bukovský, MBA)	1,13	Deset kroků k rodinné politice (Mgr. Regína Dlouhá)	1,14	8. Příčiny zadluženosti rodin v Libereckém kraji z pohledu praxe občanské poradny	2,38
N	20	N	13	N	18

Při celkovém pohledu je jako nejpraktičtější hodnocena 1. konference, až poté 2. konference a relativně nejméně praktický byl pro respondenty sborník.

Jako nejpraktičtější napříč konferencemi byly hodnoceny příspěvky „Primární prevence v rodinné politice...“ (1,1), „Sladování rodinného a pracovního života...“ (1,13), „Deset kroků k rodinné politice“ (1,14). Naopak nejméně praktické příspěvky byly z hlediska participantů oba na programu 2. konference: „Podpora rodin v mateřských a rodinných centrech...“ (3,0) a „Jak reflektuje rodinná politika...“ (3,13).

Nejpraktičtější kapitolou sborníku se mezi respondenty stala kap. 5 „Současná rodina v proměnlivé době“ (2,19) a kap. 7 „Stálé zaměstnání...“ (2,29), nejméně praktickou poté kap. 3 „Integrace rodin cizinců...“ (2,86).



Na nepovinnou, volnou otázku „Co jste od konference z hlediska jejího obsahu především očekával/a?“ odpovědělo v případě první konference 8 respondentů, v případě druhé pouze 4.

Nejčastěji (6x) očekávali tito respondenti prakticky zaměřené příspěvky (typicky o sladování práce a rodiny). Další dva zanechali pozitivní ZV³⁷. Ve druhém případě očekávali nové informace (2x), případně šli na konkrétní příspěvek (1x).

V případě sborníku jsme získali od poloviny ze všech 35 respondentů ZV dotazníku informaci, že jej **vůbec nečetli** – typickým důvodem byl nedostatek času (11 z 18).

Těch, kteří sborník četli jsme se zeptali: „V případě, že by se v budoucnu opět zhoršila epidemiologická situace, kterou variantu sdílení informací o rodinné politice byste preferoval(a)?“. Na otázku téměř polovina odpověděla, že by preferovali konferenci online, třetina by počkala na zlepšení situace a šla na prezenční konferenci a pouze 11 % by preferovalo sborník místo konference.

Faktory vedoucí k zamýšlenému dopadu

- kvalitní podklady pro online mapu poskytovatelů
- migrace informací NRP / RP ze sdruženého portálu LK na dedikovaný portál rodinalk.cz
- nastavení nástrojů pro sdílení informací (kalendář, dokumenty, newsletter)
- adekvátní nastavení témat konferencí vzhledem k potřebám CS

Závěr:

Nový portál je **potenciálně efektivní** pro sdílení informací o NRP a RP mezi laickou i odbornou veřejnost. Portál je **potenciálně přínosný**, protože konsoliduje řadu informací na jednom místě.

Vnímáme rozdíl mezi dopadem konferencí (velmi pozitivní / pozitivní) oproti dopadu sborníku (pozitivní až průměrný). Slabší dopad sborníku je akcentován neochotou / nemožností velké části respondentů si jej přečíst. Nicméně **pozitivní dopad** konferencí je nesporný.

4.5.6. EO 16 – Došlo k posílení kompetencí zaměstnanců oddělení sociální práce Krajského úřadu Libereckého kraje?

Na posílení kompetencí jsme se ptali všech zaměstnanců OSP KÚ LK v dotazníkovém šetření a také v průběhu rozhovorů.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 respondentů. Z jejich odpovědí usuzujeme na **značné posílení kompetencí** pro práci týkající se NRP a souvisejících agend. Pracovníci v průměru

³⁷ „Věděla jsem, co bude obsahem ... a konference předčila má očekávání, hodnotím ji jako velmi povedenou a přínosnou.“



hodnotili využitelnost nabytých znalostí v praxi známkou 1,58. Nikdo nehodnotil vzdělávací semináře jako nepraktické, nebo nevyužitelné v praxi.

Účastníkům vzdělávání rovněž semináře **pomohly prohloubit** své znalosti a dovednosti **v aktuálních otázkách** týkajících se moderního pojetí práce s rodinou a dětmi (např.: deinstitucionalizace, podpora alternativních forem NRP, preventivní opatření atp.) – tento aspekt vzdělávání hodnotili průměrnou známkou 1,75 a nikdo nezvolil nízké položky na škále (tj. známky 1 a 2).

Mezi nejprínosnější témata účastníci řadili například tato:

- Diskuze nad příklady praxe z jiných krajů a nové pohledy a podněty od lektorů (zmíněno 5 respondenty)
- Možnost konfrontovat aktuální znění právních předpisů a jejich aplikaci do praxe s odbornými zkušenostmi lektorů
- Nové metody pro ulehčení práce OSPOD.
- Praktické semináře

To potvrzovala také zaměstnankyně OSP KÚ LK při rozhovoru. Vyzdvihovala především **možnost sdílení poznatků z praxe**, ale také získávání nových poznatků, nebo možnost osvěžit si určitá témata.

„Když je na semináři někdo z kolegyň z krajů, tak sdílení praxe. Dostaneme se k nějakému tématu tak, jak to vidí v jiném kraji, že někdy je to takový přínos, že nám to vnukne myšlenku, jak například náš systém předělat, zdokonalit, opravit. Sdílení je asi nejvíc [přínosné].“³⁸

Vedoucí OSP KÚ LK doplnila, že semináře přispívají k získání nových poznatků a také aktualizaci těch stávajících, včetně nutnosti být v obraze v oblasti legislativních změn a jejich dopadů do praxe.

„Vzdělávání se zaměřuje hlavně na aktuální právní předpisy, jejich aplikaci v praxi, na aktuální poznatky vědy aplikované do sociální práce, do různých speciálních technik rozhovorů s dětmi, nebo do různých poznatků, jak vést správně kampaň. Nebo jde o aktualizací semináře, protože sociální pracovník se musí vzdělávat nejenom podle zákona o úřednících, ale zejména podle zákona o sociálních službách. Musí se vzdělávat kontinuálně a zaměstnavatel to musí umožnit [...] sociální pracovník si potřebuje udržovat povědomost o aktuálních právních předpisech a jejich správné aplikaci do praxe. To potřebuje k tomu, aby mohl poskytovat aktuální poradenství. Podle těch jednotlivých profesí se potom semináře hodně zaměřují právě na dovednosti, které se vyvíjí, třeba přístupy k různým technikám rozhovoru, k různým způsobům práce s dětmi a podobně. Tak asi tyto oblasti jsou nejvíc obsaženy v tom vzdělávání.“³⁹

Podle vedoucí OSP KÚ LK se zcela naplnil cíl aktivity, tj. zvýšit kompetence pracovníků oddělení, zejména díky (1) kvalitním lektorům z kvalitních vzdělávacích agentur, se nimiž má oddělení kladné zkušenosti a (2) možnosti pracovníků vybírat si témata dle svých potřeb.

„To si myslím, že bylo naplněno stoprocentně, že opravdu si zaměstnanci vybírali taková témata, která aktuálně potřebovali. Už máme i z těch zkušeností vytipované vzdělávací agentury, kde jsou opravdu velmi kvalitní lektori, kteří dokázali přizpůsobit nabídku v covidovém období, převedli kvalitní semináře do online, takže opravdu se nám podařilo naplnit plány vzdělávání. I v rámci standardů kvality právní ochrany dětí jsme bezesbytku naplnili plánované potřeby vzdělávání, a když jsme to hodnotili, tak opravdu ty semináře, i přesto, že byly převedeny online a neproběhlo v

³⁸ OSP 1

³⁹ RT 3



nich to cenné předávání zkušeností, tak málokdy se nám stane, že by seminář nesplnil očekávání. Opravdu už si kolegové vybírají semináře kvalitní, takže podle mě byl cíl naplněn.”⁴⁰

Faktory vedoucí k zamýšlenému dopadu

- Nastavení aktivity vedoucí OSP na základě dobré praxe
- Kvalitně vybrané organizace zajišťující vzdělávání
- Možnost výběru tématu samotnými pracovníky
- Kvalitní lektoři

Závěr:

V rámci vzdělávání došlo k **silnému posílení kompetencí** pracovníků OSP KÚ LK, a to i přesto, že značnou část školení bylo nutné realizovat online. Významné je pro pracovníky sdílení poznatků z praxe a možnost samostatné volby témat vzdělávání.

4.5.7. EO 17 – Zlepšilo se Vaše porozumění v oblasti vztahové vazby dítěte, odloučení a ztrát u ohrožených dětí po absolvování kurzu „Vztahová vazba v sociálně-právní ochraně dětí“?

Na posílení porozumění v oblasti vztahové vazby dítěte jsme se ptali všech zaměstnanců DC Liberec v dotazníkovém šetření a také v průběhu rozhovorů.

Z odpovědí v dotazníku soudíme, že porozumění pracovníků v oblasti vztahové vazby dítěte, odloučení a ztrát u ohrožených dětí se po absolvování kurzu zlepšilo. Pracovníci v průměru hodnotili zlepšení svých kompetencí v této oblasti známkou 2,07. Více než polovině z 16 dotázaných seminář pomohl nebo velmi pomohl prohloubit své porozumění, naopak 2 z nich „spíše nepomohl“ a 2 další neví.

Seminář navíc zlepšil vnímavost většiny pracovníků k chování dítěte s narušenými vztahovými vazbami (průměrné hodnocení 1,87). Pouze 2 z nich tento seminář nepomohl zlepšit vnímavost a 1 dotázaný nevěděl.

Pro většinu pracovníků byl seminář **přínosem** a zlepšil jejich předpoklady pro kvalitnější práci s ohroženým dítětem s narušenou vztahovou vazbou, naopak pro 2 z nich přínosný příliš nebyl – pravděpodobně, kvůli tomu, že tyto znalosti / zkušenosti již měl a seminář pro něj byl spíše „opakováním“.

Tento efekt praktické zkušenosti také zmiňovala jedna z pracovníků při rozhovoru. Podle ní byl seminář prospěšný, především pro kolegyně s méně zkušenostmi.

„To nevím, jestli je úplně tím seminářem, ale nad tím člověk přemýšlí pořád, co ty děti mají za sebou, tak to určitě pomůže více se vžít do situace, a také jsou tady i pracovníce, které nemají takovou praxi, tak si myslím, že zejména jim to asi hodně pomůže.“⁴¹

⁴⁰ RT 3



Naopak další pracovníci seminář ukázal nové praktické způsoby práce s dětmi, i přes její vysokou míru praktických zkušeností.

„Já myslím, že spoustu věcí jsme se snažili dělat správně a troufám si říct, že jsme to dělali správně, ale určitě nám to otevřelo oči zase v jiném směru. A pomůcky byly velmi názorné, byly tam i nějaké ukázky z videí, takže to bylo určitě zajímavé.“⁴²

Faktory vedoucí k zamýšlenému dopadu

- Nastavení aktivity v úzké spolupráci s ředitelkou DC Liberec a se znalostí potřeb CS
- Kvalitně vybraná organizace zajišťující vzdělávání
- Možnost výběru ze 3 termínů semináře

Závěr:

Většina zaměstnanců DC Liberec má díky semináři **lepší porozumění** v oblasti vztahové vazby dítěte, odloučení a ztrát u ohrožených dětí. Pro malou část, především zkušenějších pracovníků, nicméně seminář nemusel přispět k tak výraznému rozvoji, protože jejich porozumění v oblasti plyne z délky jejich praxe. Nicméně i pro ně mohou být některé dílčí praktické aktivity přínosem. V budoucnu se plánuje další vzdělávání v tématu se silnou praktickou složkou, které by mělo být přínosné pro obě skupiny.

4.5.8. EO 18 – Jste schopni po absolvování kurzu lépe porozumět chování dítěte, u kterého jsou indikovány narušené vztahové vazby? Umíte v této situaci odborněji postupovat v práci s takovým dítětem?

Na schopnost porozumění v oblasti narušené vztahové vazby dítěte a jejich schopnosti nyní odborněji postupovat při práci s takovými dětmi jsme se ptali všech zaměstnanců DC Liberec v dotazníkovém šetření a také v průběhu rozhovorů.

Z odpovědí na dotazníky vyplynul obdobný výsledek jako v případě EO 17 – většina zaměstnanců má nyní lepší porozumění, a především dokáže lépe a odborněji v dané situaci postupovat, byť ne všichni.

Průměrně ohodnotili dotázaní své schopnosti postupovat v této situaci odborněji známkou 2. Dva z nich odpověděli, že jim seminář jejich schopnosti „spíše nepomohl“ zlepšit. Jako v předchozím případě (EO 17) jde nejspíše o zkušenější pracovníky s dlouholetou praxí, což bylo potvrzeno zmínkami na toto téma v rozhovorech.

„Myslím se, že i bez toho semináře, z toho, co už mám za sebou a z praxe, že už to člověk dokáže, ale určitě je dobré si to zase osvěžit. Když to můžu srovnat, tak to byl určitě posun vpřed. Díváme se na ty děti i jinak.“⁴³

⁴¹ DC 3

⁴² DC 2



V dalších třech rozhovorech byly naopak semináře hodnoceny velmi pozitivně vzhledem k nabytým schopnostem práce, což ilustruje tento úryvek:

„Určitě ano. Paní nám ukázala spoustu edukačních pomůcek a spoustu návodů na to, jak s dětmi komunikovat, jak se jim přiblížit, takže si myslím, že ano, že nám to pomohlo. Mě třeba překvapila ta vztahová mapa, s tím jsem se nikdy předtím nesetkala, takže to se mi velmi líbilo a myslím, že to je užitečné i pro naši praxi.“⁴⁴

Faktory vedoucí k zamýšlenému dopadu

- Nastavení aktivity v úzké spolupráci s ředitelkou DC Liberec a se znalostí potřeb CS
- Kvalitně vybraná organizace zajišťující vzdělávání
- Možnost výběru ze 3 termínů semináře

Závěr:

Většina zaměstnanců DC Liberec si díky semináři **prohloubila kompetence** v oblasti narušené vztahové vazby dětí. Pro malou část, především zkušenějších pracovníků, nicméně seminář nemusel přispět k tak výraznému rozvoji, protože jejich kompetence v oblasti plynou z délky jejich praxe. Nicméně i pro ně mohou být některé dílčí praktické aktivity přínosem. V budoucnu se plánuje další vzdělávání v tématu se silnou praktickou složkou, které by mělo být přínosné pro obě skupiny.

4.5.9. EO 19 – Jsou doporučená opatření na zlepšení Vaší práce inovativní ve smyslu zjednodušení vzájemné spolupráce v procesu umísťování ohrožených dětí? A vycházejí tato doporučení z praxe?

Odpověď na tuto otázku jsme zjišťovali v rámci rozhovorů, primárně od ředitelky DC Liberec, Koordinátorky NRP a vedoucí OSP KÚ LK. Doplnkové informace poskytla také 1 z pracovník OSP KÚ LK, pracovníci OSPOD a pracovníci DC Liberec.

Podle ředitelky i dalších dvou pracovník DC Liberec doporučení jednoznačně vycházejí z praxe. Podobný názor má také vedoucí OSP KÚ LK a pracovnice oddělení. Ti pracovníci OSPOD, kteří s Analýzou přišli do styku, ji považují rovněž za reflektující praktické nedostatky v kraji (5x). Stejnou informaci nám sdělila Koordinátorka NRP.

Všichni výše zmínění považují doporučení z Analýzy za inovativní z hlediska potřeby implementovat prioritní doporučení, čímž dojde nejen ke zjednodušení vzájemné spolupráce v procesu umísťování ohrožených dětí, ale především ke snížení počtu dětí umísťovaných do NRP. Hlavní osou těchto doporučení je prevence.

⁴³ DC 3

⁴⁴ DC 2



Preventivní inovativní opatření:

1. Navýšení počtu SAS a dalších terénních služeb v ORP LK (8 respondentů)

„Tam si úplně nemyslím, že jsou to jenom doporučení, která se týkají kampaně, tam si myslím, že je to opravdu provázané v celé analýze, kdy celá analýza opravdu doporučuje i to, jaké sociální služby na území Libereckého kraje chybí, aby se služby preventivního charakteru rozšířily, aby se více mohlo předcházet tomu, aby dítě z biologické rodiny odešlo. Takže tam je to provázané, aby probíhalo více preventivních služeb pro rodiny s dětmi, které by zabraňovaly odebrání dětí z rodiny z toho důvodu, že prostě ti rodiče na to nestačí.“⁴⁵

„U nás jsou, byly dvě pracovní pozice. Takže díky tomu, jsme mohli hodně zargumentovat navýšení pracovních pozic v těch sociálně-aktivizačních službách a pokud to dopadne, tak budeme opravdu nadšení. Protože asi všechny kolegyně vědí, jaký problém je sehnat dneska pracovníka tady do těch služeb, byť se nám sem bude rozšiřovat nebo měla by se sem už rozšířit stávající služba, takže uvidíme, co bude dál.“⁴⁶

„Určitě to bylo velmi zajímavé, třeba mně se hrozně líbilo doporučení navýšení terénních služeb, což si myslím, že by bylo výborné. Protože – mimo toho Romodromu a takovýchto služeb – je tady méně těch terénních, takže to si myslím, že by bylo určitě dobré posílit. Určitě si myslím, že by bylo dobré i dluhové poradenství, o tom tam myslím byla zmínka, že to by bylo dobré pro ty rodiny, protože bydlení je základ, co jsme se tam o tom hodně bavili. Což souvisí s finanční gramotností a myslím si, že je tady malá dostupnost sociálních bytů a vlastně ty rodiny nemají kaucy na ty byty a že úřad práce jim to může zprostředkovat, což jsem předtím vůbec nevěděla.“⁴⁷

2. Zapojit aktéry z ORP do kampaně NRP

„Jenom obec s rozšířenou působností, ten městský úřad Železný brod [je součástí PS VNR]. Ty ostatní OSPOD tu kampaň tolik neberou za svou. Když jim dáme, distribuujeme nějaké brožury, letáky, sdílíme poznámky, tak to jsou samozřejmě schopni nám s tím pomoci, ale sami v té kampani aktivní nejsou. My máme 10 ORP v Libereckém kraji, tak na této kampani prostě aktivní nejsou. Takže tam vidím nějakou nutnost – možnost zlepšení, tam si myslím, že je. Jít svrchu přes vedení, nebo spíš přes politickou reprezentaci, tam je potřeba na tomhle participovat a je potřeba se do toho zapojit.“⁴⁸

3. Zkvalitnit preventivní práci s rodinou na OSPOD

„Druhá část určitě byla, aby se nějakým způsobem pracovalo s tou rodinou, než dojde k tomu klíčovému okamžiku odebrání dítěte, aby opravdu pracovníci na těch OSPOD pracovali na nějaké koordinační roli, aby používali veškeré dostupné služby, které jsou, aby s tou rodinou pracovali.“⁴⁹

4. Zlepšení komunikace OSP KÚ LK s DC Liberec

„Určitě se na základě tady toho projektu zlepšila komunikace s dětským centrem právě mezi jejich pracovníky a našimi. Samozřejmě nějaká formální komunikace byla nastavená vždy, ale tady jsme si uvědomili, třeba když byla naše pracovnice přítomná podrobným rozhovorům při zjišťování dat, tak potom jsme dostali v té neveřejné části opravdu data o těch dětech, tak jsme si uvědomili, že asi je potřeba tu komunikaci zintenzivnit, sdílet si informace dříve a lépe. Takže určitě tam je

⁴⁵ RT 1

⁴⁶ OSPOD 1

⁴⁷ DC 2

⁴⁸ RT 1

⁴⁹ RT 1



potenciál k tomu zjistit některé ty příběhy dětí prostě dříve a pracovat na tom, abychom našli náhradní rodinu, aby nám tam netrvaly ty ústavní péče zbytečně dlouho."

Faktory vedoucí k zamýšlenému dopadu

- výběr kvalitního dodavatele Analýzy
- úzká spolupráce krajských aktérů s dodavatelem na tvorbě Analýzy
- Analýza slouží jako důležitý podklad pro vyjednávání o podpoře implementace doporučení s řadou aktérů

Závěr:

Doporučení **jsou inovativní** v tom smyslu, že navrhují řadu opatření preventivního charakteru, která mají potenciál snižovat počet dětí umístěných do NRP. Další opatření inovují možné formy spolupráce mezi aktéry NRP, formy metodického vedení směrem k OSPOD ORP a nabízejí možnosti dalšího zkvalitňování kampaně NRP. Navrhovaná doporučení podle všech relevantních aktérů seznámených s Analýzou **vycházejí z praxe** a reálné situace stavu sociální politiky v LK.

4.5.10. EO 20 – Zvýšilo se povědomí o sociálních a jiných službách pro rodiny s dětmi v rámci spuštění tohoto projektu?

Na povědomí o sociální a jiných službách díky portálu jsme se ptali všech respondentů v rozhovorech, ale pouze menší část z nich na otázku odpověděla kladně. Nejpodstatnějším faktorem je pouze krátký provoz portálu (od konce ledna 2022), takže ještě nedošlo ke skutečně významnému měřitelnému dopadu.

Zatím není evidováno ani kvantitativní měření návštěvnosti portálu, nicméně realizátorem portálu je nastaveno⁵⁰. Sledovat tyto metriky v budoucnu bude důležité pro zodpovězení otázky.

Pozitivní odpověď poskytla ředitelka DC Liberec, které portál využívá pro vyhledávání služeb pro rodiny.

Závěr:

V důsledku krátkého provozu portálu rodinalk.cz doposud **nedošlo ke zvýšení povědomí o sociální a jiných službách**.

⁵⁰ RT 2



4.5.11. EO 21 – Nacházíte zde dostatek relevantních informací a jsou tyto informace účelné?

Několik respondentů již portál využilo pro své potřeby. Pro tyto respondenty byly informace relevantní i účelné.

Respondenti využili portál pro získání informací o vzdělávacích příležitostech⁵¹, k vytvoření prezentace pro veřejnost⁵² a k administraci kalendáře akcí⁵³.

Do jaké míry jsou informace na portálu relevantní a účelné bude nutné zjišťovat průběžně, především jakmile portál vstoupí do širšího povědomí odborné i laické veřejnosti.

Závěr:

Portál obsahuje **potenciálně relevantní a účelné** informace, nicméně v tuto chvíli není dostatek ZV od relevantních aktérů RP / NRP k tomu tento předpoklad verifikovat.

4.6. EO 6 – Lze vysledovat nějaké nezamýšlené dopady realizace projektu na cílové skupiny? A pokud ano, jaké faktory je vyvolaly?

Informace o nezamýšlených dopadech projektu jsme zjišťovali od realizačního týmu. Všichni shodně odpověděli, že si nejsou vědomi nezamýšlených dopadů projektu na cílové skupiny. Koordinátorka RP dodala, že na základě pozitivních zkušeností bude vytvořeno sdružení místo Koordinátora NRP / RP v rámci struktury KÚ LK, což zajistí kontinuitu aktivit, které byly doposud realizovány, a především jejich udržitelnost bez nutnosti financovat je z prostředků EU. Tento efekt projektu vnímala jako jeho nezamýšlený důsledek. Podle názoru evaluátora, jde nicméně o dílčí naplnění dlouhodobého cíle projektu: „Zvýšit kvalitu a udržitelnost systému sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších navazujících služeb podporujících sociální začleňování“⁵⁴. Nelze tedy hovořit o nezamýšleném důsledku.

Závěr:

Projektové aktivity nevyvolaly **žádné nezamýšlené dopady** na cílové skupiny. Realizační tým neidentifikuje žádné nezamýšlené dopady. Evaluátorovi nejsou známy žádné skutečnosti, týkající se nezamýšlených dopadů projektu.

⁵¹ DC 1

⁵² NNO 2

⁵³ RT 1

⁵⁴ Zdroj: Žádost o podporu; příloha 4: Logický model



4.7. EO 7 – Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?

Celkem 6 cílů projektu se podařilo naplnit zcela, další 2 se podařilo naplnit částečně. Zbylé 2 cíle se podařilo naplnit průměrně, resp. u jednoho dosud nelze dobře hodnotit dopady z důvodu zpožděné realizace a u druhého nedošlo k naplnění cíle, což ale neznamená, nekvalitně zvolené prostředky k dosažení cíle – spíše o nevhodně zvolený indikátor úspěchu.

Ke každému definovanému dopadu projektu jsme přiřadili známku od 1 do 5 na základě jeho reálného (čistého) dosaženého dopadu. **Nejlepší hodnocení bylo 1 (dopad dosažen zcela), nejhorší 5 (dopad nedosažen vůbec).** Přehled hodnocení uvádí následující tabulka.

Tabulka 17. Zhodnocení celkového naplnění účelnosti projektu

definovaný zamýšlený dopad	míra naplnění zamýšleného dopadu	hodnocení
Zvýšení odborných kompetencí zaměstnanců DC Liberec	Naplněno v dostatečné míře.	1
Zkvalitnění péče o děti umístěné v DC Liberec, čímž dojde ke zvýšení kvality života těchto dětí	Naplněno v dostatečné míře u většiny pracovníků. Pro malou část (zkušenějších) pracovníků témata dostatečně nezlepšila jejich již vysokou míru kompetencí / znalostí.	1
Posílení metodického vedení zaměstnanců OSPOD ORP LK v oblasti umísťování dětí mimo rodinu a transformace služeb DC Liberec	Částečně naplněno. Realizace většího rozsahu doporučení je otázka dlouhodobého horizontu. Doporučení jsou inovativní a vycházejí z praxe.	2
Profesionalizace kampaně na vyhledávání náhradních rodičů	Výrazné zkvalitnění kampaně.	1
Navýšení počtu aktivit kampaně realizovaných KÚ LK jako členem PS VNR	Počet aktivit výrazně vzrostl.	1
Navýšení počtu žadatelů o NRP v LK	Počet žadatelů se nezměnil. Nelze však hodnotit jako neúspěch kampaně.	3
Snížení počtu dětí umísťovaných do ústavní péče	Výrazné snižování počtu umístěných dětí do 3 let. Stagnace počtu přijatých dětí do ZDVOP	2
Posílení metodického vedení odborníků pracujících s příbuzenskými pěstouny, čímž se zvýší kvalita sociální práce s příbuzenskými pěstouny	Silné posílení kompetencí.	1
Existence funkčního přenosu informací mezi aktéry RP a zvýšení povědomí o této problematice	Portál je potenciálně přínosný a efektivní. Zatím nedošlo ke zvýšení povědomí o sociálních a jiných službách. Portál obsahuje potenciálně relevantní a účelné informace.	3
Zvýšení odborných kompetencí zaměstnanců OSP KÚ LK	Došlo k silnému posílení kompetencí.	1



Závěr:

Průměrná známka za všechny anticipované dopady je **1,6**. Celkové hodnocení účelnosti projektu je **velmi dobré**. Sledujeme velmi silnou míru naplnění dopadu napříč většinou sledovaných položek. Pouze u dvou položek je dopad aktivity diskutabilní, resp. dosud nelze tento dopad vysledovat jako významný.

Účinnost projektu

Realizační tým projektu aktivně sledovat vývoj situace v kraji a nízké jednotky aktivity v průběhu realizace upravil tak, aby lépe odpovídaly aktuálním potřebám. Takto efektivně zvyšoval účinnost projektu. Mezi tyto aktivity patřily následující:

- úprava CS aktivity péče již zařazené žadatele o NRP
- videospoty

Dále zmínily Koordinátorky dvě aktivity, které by zpětně upravily / zrušily a tím zlepšily účinnost projektu. Jednalo se o Den otevřených dveří pro zájemce o NRP (zrušit) a více teoretické příspěvky na konferenci RP (nahradit praktičtějšími).

*„Tak něco jako **den otevřených dveří** má právě probíhat jednou měsíčně, myslím si, že to jednak ovlivnila pandemie covidu, a za druhé si myslím, že ta aktivita, že by asi nebyla nikdy hodně úspěšná. Poprvé to probíhalo **v prostorách úřadu**, a myslím si, že veřejnost obecně nepůjde úplně dobrovolně na úřad, i když to probíhalo v zasedací místnosti, která tomu byla uzpůsobená, ale pořád je tam nějaká **bariéra** úřadu a vlastně o tom, co říkají naše doprovázející organizace, tak s těmito dny otevřených dveří nemají takové zkušenosti, že by to bylo úplně efektivní, protože když už je nějaký zájemce o náhradní rodinnou péči, tak ten si zavolá, nebo přijde a může přijít vlastně kdykoli do takové organizace. Takže je zbytečné na to nechávat prostor **jednou za měsíc** v nějaké konkrétní hodiny, protože to prostě nemá ten efekt. Takže to si myslím, že je aktivita, kterou opustíme a nebude se dál realizovat.“⁵⁵*

*„Já si myslím, že [konference byly] příliš dlouhé, navíc jsem tam měla ten minulý čtvrtek dva příspěvky, které byly **více teoretické** a jeden, ten se vůbec **nesetkal s účinkem**, protože byl plný grafů, sama jsem zvědavá na zpětnou vazbu. Já si myslím, že je lepší spíš **6 praktičtějších příspěvků**, které budou mít větší efekt než [...]. Já si myslím, že [konference jsou] **zbytečně moc dlouhé**, když jsou 30minutové příspěvky a je to od 8 do 3 hodin, a ona vlastně velká část těch lidí mi odešla po dopoledním bloku v průběhu obědové pauzy a už se nevrátila.“⁵⁶*

Závěr:

Naprosto většinu aktivit v jejich realizovaném nastavení lze hodnotit jako **velmi účinnou**, vyjma dvou aktivit, které zmínily Koordinátorky. Jejich nízkou účinnost odhalily až v průběhu realizace projektu ve chvíli, kdy nebylo možné aktivity upravit, tak, aby se jejich efekt zlepšil.

⁵⁵ RT 1 (tučné zvýraznění evaluátorem)

⁵⁶ RT 2 (tučné zvýraznění evaluátorem)



4.8. EO 8 – Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?

Na úspornost projektu jsme se ptali realizačního týmu. Všichni z týmu hodnotí projekt jako celkově úsporný. Až na výjimky nešlo snížit finanční, lidské nebo materiální vstupy tak, aby byly zachovány pozitivní efekty / dopady projektu.

Mezi aktivity, které byly v souvislosti s možností úspory zmíněny patřila dílčí aktivita v rámci KA 3b „Den otevřených dveří“ (1x měsíčně; v prostorách KÚ LK) a více prakticky orientovaných konferenčních příspěvků v rámci KA 4 d. O Den otevřených dveří na KÚ LK nebyl zdaleka takový zájem, jaký projektový tým oprávněně před zahájením projektu očekával (dle zkušeností z jiných krajů)⁵⁷. Konferenční příspěvky bylo možno nastavit lépe vzhledem k potřebám CS⁵⁸.

Nicméně v celkovém pohledu na projektové aktivity bylo jejich nastavení a realizace maximálně úsporné, což shrnula vedoucí OSP KÚ LK:

„Já si myslím, že ne, že to, co jsme hlavně chtěli od toho projektu, to bylo posunout Dětské centrum nějakým krůčkem k deinstitucionalizaci a zanalyzovat si situaci na území, jak nám fungují OSPOD, jak nám fungují doprovázející organizace, jak nám funguje přenos informací, jak se to projevuje při umísťování těch dětí, jestli máme všechny tyto toky nastavené, jestli můžeme něco změnit. Takže ta analýza pro nás byla klíčová, tam to prostě bylo nastaveno, jak nejlépe to šlo. Ty 2 aktivity, ty 2 pracovní místa, která jsme vytvořili, tak ty se stoprocentně osvědčily. Fungovaly perfektně. Je vidět, že kdybychom měli zdroje a opravdu kvalifikované lidi ve struktuře úřadu, tak spousta věcí by se posunula, takže tam jsme nemohli nic ušetřit. Ty platy jsou nastaveny přesně podle tabulek, takže se to osvědčilo přesně tak, jak jsme si to nastavili, tak to bylo realizováno. Ukázalo se, že ta místa jsou prostě smysluplná, že tady odvedli kus práce, že jsme příslušné agendy posunuli. Co se týká zaměření na zvyšování kompetencí zaměstnanců úřadů, tak jsme vedení maximální hospodárností a ukázalo se, že jsme s tím vystačili, že to vzdělávání zaměstnanců [...] že opravdu si ti lidé vyberou kvalitní vzdělávání, a to nebyly žádné semináře za 10 000 Kč, opravdu jsme vycházeli z nějakých průměrných podmínek. Ta supervize zase byla nastavena i dost nízko, takže si myslím, že i tahle aktivita byla maximálně hospodárná, a že přinesla přesně to, co jsme od ní čekali. Nějakou tu podporu u zaměstnanců, kontinuální podporu k tomu, aby si zachovali a zvyšovali odbornost, takže tyto klíčové aktivity si myslím, že byly nastaveny dobře, a že bychom je za málo peněz prostě neudělali.“⁵⁹

Závěr:

Realizace projektu byla vedena snahou o **maximální úspornost**. Realizační tým deklaruje, že naprostá většina aktivit byla realizována úsporně, a nebyly tedy možné dosáhnout stejných dopadů při nižších vstupech (finančních, lidských, materiálních, aj.)

Evaluátorovi nejsou známy žádné skutečnosti, týkající se neúspornosti realizace projektu.

⁵⁷ RT 1

⁵⁸ RT 2

⁵⁹ RT 3



4.9. EO 9 – Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?

Zde odpovíme na otázku, zda a do jaké míry se naplnila užitečnost projektových aktivit z hlediska potřeb cílových skupin případně potřeb definovaných na základě strategických dokumentů kraje a potřeb, které identifikovali klíčoví aktéři. Budeme postupovat po jednotlivých KA projektu.

KA 1

V rámci KA 1 se zaměstnanci DC Liberec účastnili 6 vzdělávacích seminářů, které měly za cíl zvýšit jejich kompetenci při práci s ohroženými dětmi. Účastníků seminářů jsme se ptali, zda získali nové informace a zajímavé podněty pro jejich práci a na jejich očekávání spojená se semináři. V následující tabulce vidíme hodnocení potřebnosti jednotlivých seminářů.

Tabulka 18. Hodnocení užitečnosti vzdělávání pracovníky DC Liberec, N = 16

seminář	průměrné hodnocení
Nerozumím, proč se takto chová – jak porozumět důsledkům narušení vývoje a jak s nimi pracovat (termíny: 17.02.2021; 18.02.2021 a 10.03.2021)	1,62
Poskytování péče při změnách v životě dítěte (termíny: 11.03.2021; 17.03.2021 a 18.03.2021)	1,54
Zapojování dětí se znevýhodněním do procesu rozhodování (termíny: 15.04.2021; 16.04.2021 a 22.04.2021)	1,79
Jak pracovat s životním příběhem ohroženého nebo traumatizovaného dítěte (téma Kniha života) (termíny: 19.05.2021; 20.05.2021 a 16.06.2021)	1,79
Komunikace a výchova v období puberty a dospívání, rizika v tomto období (termíny: 08.06.2021; 09.06.2021 a 15.06.2021)	1,86
Attachment v sociálně – právní ochraně dětí I. – základní principy (termíny: 21.10.2021; 15.03.2022 a 31.03.2022)	1,27

Celkově hodnotili pracovníci DC Liberec semináře jako **užitečné** vzhledem k jejich potřebám; hodnocení se pohybovalo od 1,27 do 1,86. Jednoznačně nejpozitivněji byl hodnocen poslední seminář „Attachment ...“. To potvrdily i pracovnice v rámci rozhovorů, kdy tento konkrétní seminář spontánně zmínily 3 z nich⁶⁰.

Většina účastníků (9) navíc uvedla, že semináře naplnily jejich očekávání, u 3 z nich předčila očekávání. Naopak pro 1 nenaplnila očekávání a další 3 neměli žádná očekávání.

Ředitelka zařízení doplnila⁶¹, že seminář „Nerozumím, proč se takto“ postrádal praktický zácvik účastníků, nicméně tento typ vzdělávání je v plánu v budoucnu zrealizovat pod záštitou DC Liberec.

KA 2

Na hodnocení užitečnosti „Analýzy důvodů vedoucích k umístění ohroženého dítěte do Dětského centra Liberec“ jsme se ptali ředitelky DC Liberec a vedoucí OSP KÚ LK, které tuto aktivitu nastavovaly.

Jako silně potřebné vnímali klíčoví aktéři a ředitelka DC Liberec **nastartovat proces deinstitucionalizace** zařízení DC Liberec a zlepšit kvalitu péče o ohrožené (umístěné) děti.

⁶⁰ DC 2-4

⁶¹ DC 1



„Já bych začala obecněji, když jsme psali projekt, tak jsme byli ještě v situaci, že nebyl vůbec znám text novely zákona o sociálně právní ochraně dětí, která už nějakým způsobem řeší otázku umísťování dětí do tří let do zařízení. Takže my jsme tu analýzu iniciovali sami, protože jsme chtěli dát nějaký impuls deinstitucionalizaci a práci s těmi malými dětmi v Dětském centru apod.“⁶²

Analýzy aktéry **utvrdila ve správnosti směru**, který zvolili, pro vedoucí OSP KÚ LK navíc nebyly její zjištění, z důvodu míry jejích zkušeností, příliš překvapivé. Ocenila především mít odborně, spolehlivě a kvalitně zpracovaný dokument pro další vyjednávání mj. o možnostech podpůrných opatření sloužících jako prevence před umísťování dětí do NRP.

„Myslím si, že ten konečný výstup, k tomu už v podstatě připomínky nemáme, že tam jsme se sešli jednoznačně. Myslím si, že i naše praxe [...], že ta analýza víceméně shrnula to, co jsme jako zaměstnanci nebo vedení Dětského centra tady pociťovali. Že směry, které nám byly doporučeny, s těmi se ztotožňujeme.“⁶³

„Neočekávali jsme, že ta analýza povede k nějakým překvapivým zjištěním, protože my obecně tu situaci známe, ale státní správa a samospráva pracuje na tom principu, že co je psáno, to je dáno, takže když chceme věci [na krajské úrovni] někam posunovat, tak potřebujeme mít nějaké nezávislé analýzy, abychom mohli argumentovat dál. Takže tím chci říct, že ten, kdo tu analýzu udělal, tak pro nás to byl zkušený partner, kterému věříme, že jeho doporučení opravdu vycházejí z praxe a ze znalosti věci.“⁶⁴

Doporučení formulová Analýzou jsou pro DC Liberec i OSP KÚ LK užitečná také díky úzké spolupráci se zpracovatelem Analýzy – ten mimo vlastní šetření zahrnul mezi respondenty také pracovníky na klíkových pozicích, a mohl tak formulovat doporučení „na míru“. Poznatky Analýzy tedy **vychází z praktických zkušeností** aktérů NRP různých úrovní v LK.

„Ke zjištěním máme důvěru a tato analýza se tvořila tak, že s námi dodavatel samozřejmě podrobně komunikoval svoje zjištění a pracovníci [OSP KÚ LK a DC Liberec] se podíleli na rozhovorech a dodávali informace. Sami jsme aktivně předkládali údaje o tom, jakým způsobem pracujeme s obcemi a se zařízeními, a také jsme podávali informace o službách, aby si právě ten externí dodavatel udělal podrobnou představu o situaci v kraji, aby mohl široce doporučovat.“

KA 3

Zde zhodnotíme, jak realizované aktivity reflektovaly potřeby (1) účastníků konferencí NRP a (2) účastníků společných setkávání / vzdělávání členy NNO a OSPOD ORP LK.

Účastníci konferencí hodnotili, do jaké míry jim účast na konferenci přinesla nové, pro jejich práci relevantní informace. Účastníci obou konferencí vnímají, že témata konferencí **do značné míry** odráží jejich potřeby ve vztahu k jejich praxi v NRP. V rámci 1. konference byl jako nejpotřebnější hodnocen příspěvek „Kniha života“ (1,36), v rámci 2. z nich příspěvek „Práce se závislými...“ (1,27). Jako relativně nejméně potřebný z obou konferencí vyšel příspěvek „Náhradní rodinná péče ve světle novely zákona o SPOD“ (2,35), kdy lze předpokládat, že řada účastníků již s legislativními změnami byla v době konání konference již do jisté míry obeznámena.

Hodnocení účastníků konferencí předkládají následující tři tabulky.

⁶² RT 3

⁶³ DC 1

⁶⁴ RT 3



Tabulka 19. Hodnocení užitečnosti konferencí NRP účastníky

konference 2. 11. 2021		konference 12. 4. 2022	
příspěvek	průměrné hodnocení	příspěvek	průměrné hodnocení
Pěstounství jako terapeutické rodičovství – když mít rád nestačí (Mgr. Marta Vaňková)	1,72	Rodiny biologické a náhradní pohledem rodinných terapeutů (Mgr. Hana Heindorferová a PhDr. David Cichák)	1,54
Kniha života – jako cesta z krize (Mgr. Veronika Lošťáková)	1,36	Práce se závislými ve vztahu k náhradní rodinné péči (Mgr. Jana A. Koudelková)	1,27
Duhové rodiny v systému náhradní rodinné péče (Mgr. Radek Šoustal)	1,87	Náhradní rodinná péče ve světle novely zákona o SPOD (Bc. Radek Šoustal)	2,35
Dětská příprava (Mgr. Alena Svobodová)	1,77	Životní příběh dítěte – provázení dítěte a jeho blízkých v rámci tranzitní péče (Mgr. Lucie Salačová)	1,88
Kontakt dítěte s biologickou rodinou – pohled očima pracovníka a pěstouna (Mgr. Miroslav Boš)	1,73	Jak vyhledat pěstouna? Máme správnou strategii? Návod na individuální nábor v 7 krocích (Mgr. Johana Mertová)	1,82
N	33	N	26

Obě konference do značné míry navíc **naplnily očekávání** účastníků, 1. z nich relativně více, než 2. Nikdo nezmínil, že by konference zklamala jeho očekávání, a to ani jedna z nich. Přehled míry naplnění očekávání účastníků je v následující tabulce.

Tabulka 20. Naplnění očekávání účastníků konferencí NRP

míra naplnění očekávání	konference 2. 11. 2021	konference 12. 4. 2022
zcela naplnila očekávání	45%	27%
spíše naplnila očekávání	55%	73%
spíše nenaplnila očekávání	0%	0%
zcela nenaplnila očekávání	0%	0%
N	33	26

Pro účastníky konferencí NRP je poměrně důležité mít na místě prostor pro neformální diskuze a síťování s dalšími účastníky a přednášejícími (pro 27 % „velmi“ důležité a pro 73 %, resp. 69 % u 2. konference „spíše důležité“). Zhruba tři čtvrtiny účastníků obou konferencí uvedly, že konference tento **prostor poskytovaly v dostatečné míře**.

Tabulka 21. Naplnění potřeby neformálních diskuzí / síťování

prostor pro neformální diskuze / síťování ⁶⁵	konference 2. 11. 2021	konference 12. 4. 2022
Rozhodně ano	12%	15%
Spíše ano	61%	62%
Spíše ne	27%	23%
Rozhodně ne	0%	0%
N	33	26

Nyní zhodnotíme **užitečnost** (společného) **vzdělávání a setkávání** na základě rozhovorů s pracovníky NNO a FS s pracovníky OSPOD ORP LK.

⁶⁵ „Byl na konferenci dostatečný prostor pro neformální diskuze / síťování?“



Vzdělávání pro pracovníky NNO bylo nastaveno na základě dotazníku potřeb mezi pracovníky NNO, který byl realizován již před zahájením projektu, což nám bylo potvrzeno⁶⁶. Vzdělávací aktivity byly všemi pracovníky NNO hodnoceny jako **přínosné** z hlediska jejich potřeb. Specificky byla zmíněna jejich praktičnost a také seminář, který se týkal nastavení a správy webových stránek týkajících se společné kampaně k NRP.

„Ano. Mně třeba zrovna ohledně paní Mertlové, kterou jste zmínila, tak tam mi to přišlo velmi praktické, ona s námi opravdu pracovala tak, že jsme si vyzkoušeli na vlastní kůži ledasco a přišlo mi to výborné. Myslím, že její semináře byly opravdu perfektní.“⁶⁷

Společné vzdělávání pracovníků NNO a OSPOD ORP bylo z hlediska potřeb účastníků hodnoceno pracovníky NNO **pozitivně**. Pracovníci OSPOD ORP jej hodnotili rovněž **pozitivně**.

Pro pracovníky NNO bylo zejména přínosné sdílet a konfrontovat své pohledy a postřehy z praxe ohledně NRP s pracovníky OSPOD, k čemuž v rámci běžné agendy není prostor.

„Právě že to je pro nás ta nejvíc spolupracující instituce a já myslím, že jakékoli propojování, ať už pracovních postupů, metodik nebo pohledů na různá specifika náhradní péče jsou myslím velmi důležitá, komunikovat a vědět o nich, a mít prostor si tyto věci říct. To je určitě důležité. Já to vnímám jako velmi přínosné.“⁶⁸

Neméně potřebné je pro tyto pracovníky mít možnost **sjednocovat s pracovníky OSPOD postupy** a zaměřit se na praktické aspekty NRP. Velmi důležitá je také možnost podívat se na práci druhého partnera a pochopit vzájemné potřeby a tím **zlepšovat vzájemnou spolupráci**, která se pozitivně promítne do práce s klienty.

„Já myslím, že to je přesně to, že se sjednotí postupy, a i pohled na některé zásadní věci v náhradní péči, protože my přeci jen nějaké věci z pozice doprovázející organizace vidíme z jiného úhlu než OSPOD. A nás to kolikrát ani nenapadne, co třeba OSPOD řeší, a jak se na to dívají a jejich postřehy jsou pro nás hrozně důležité, uvědomit si, jak oni to mají, a jak by se zas na to dalo pohlížet. A to samé je zase opačně. Oni můžou zase být někdy překvapení, jak na to nahlížíme zase my, protože máme informace od biologické rodiny, které se k nim většinou třeba ani nedostanou. [...] Nacházet nějakou možnost spolupráce, která bude ku prospěchu klientům, je určitě důležitá.“⁶⁹

Z pohledu pracovníků **OSPOD ORP** jsou společné vzdělávací akce rovněž **potřebné**, často z podobných důvodů jako uváděli pracovníci NNO. Důležité podle nich bylo zejména **osobní setkání** tváří v tvář, **sjednocování** postupů, možnost vidět práci druhého jeho očima a **praktické** zaměření workshopů.

„Sdílíme zkušenosti, jak my to vidíme jako OSPOD, jak to děláme, nebo jak to můžeme dělat, a co můžeme očekávat od těch doprovázejících organizací. Anebo naopak, co oni můžou očekávat od nás, co můžeme, co nemůžeme. Protože někdy jsme tam naráželi na to, že jsme třeba od někoho očekávali něco, co ale on nemohl udělat. Takže to je určitě důležitý si říct, konkrétní zkušenosti, že jsme tam mluvili o konkrétních případech, konkrétních dětech, rodinách, jak probíhalo předávání do péče. Tak pro mě je nejvíc [potřebná] ta praxe.“⁷⁰

„Vlastně tam byli zástupci z těch doprovázejících organizací, kteří nemají šanci se tak často vidět s pracovníky náhradní rodinné péče. A využili ten prostor pro sdílení a předání si informací, kdo je za

⁶⁶ NNO 3

⁶⁷ NNO 2

⁶⁸ NNO 2

⁶⁹ NNO 2

⁷⁰ OSPOD 1



*co zodpovědný. Kdo jaké informace předává společným klientům, a myslím si, že všichni z toho byli spokojení, to byl můj dojem."*⁷¹

Celkově hodnotíme naplnění užitečnosti vzdělávání a setkávání pracovníků NNO a OSPOD ORP jako užitečné, na čemž se shodli všichni z CS NNO a naprostá většina z CS OSPOD ORP. Jednoznačně nejdůležitější je pro tyto aktéry NRP z hlediska těchto setkání a vzdělávacích seminářů možnost (1) **osobního setkávání**, k němuž běžně nedochází, (2) **praktičnost** vzdělávacích seminářů zaměřených na aktuálně palčivá témata (zpravidla navrhovaná přímo účastníky seminářů) a možnost (3) **sdílení**, kdy účastníci mohou diskutovat o problémech a řešeních přímo mezi sebou a sdílet příklady ze svých vlastních praxí.

KA 4

Zde načrtne, do jaké míry je pro aktéry RP / NRP v kraji užitečný **portál** rodinalk.cz a konference (sborník) k RP. Dále zhodnotíme užitečnost **konferencí / sborníku RP** pro CS.

V případě sdíleného NRP / RP portálu LK, rodinalk.cz, je nutné připomenout, že hodnocení jeho užitečnosti je omezeno pozdním spuštěním portálu. Většina oslovených respondentů / participantů s ním v době konání rozhovorů / FS dosud nebyla obeznámena.

Nicméně pár respondentů zmínilo, že **portál již využílo**. Ředitelka DC Liberec⁷² jej využívá k získání informací o možnostech vzdělávání a konferencí, případně také jako zdroj informací pro zájemce o NRP, které na portál směřuje. Využitelnost portálu hodnotila kladně. Obdobně pozitivně hodnotila pracovnice NNO⁷³ možnost zájemce o NRP přesměrovat na aktuální informace o problematice, případně v případě vlastní potřeby při zpracovávání prezentací pro veřejnost. Jedna ze sociálních pracovník DC Liberec portál využívala sporadicky a raději se přímo obracela na pracovnice OSPOD.

Naopak portál ke své práci **zatím nevyužily** 2 pracovnice DC Liberec, 2 pracovnice NNO, pracovnice OSP KÚ LK a 9 z 11 pracovníků OSPOD ORP – většina z nich navíc o novém portálu ani nevěděla.

Koordinátorka RP si je těchto limitů vědoma a sama je zmiňovala. Mezi hlavní benefity portálu z hlediska užitečnosti řadí jeho **flexibilitu a přístupnost**. Flexibilita portálu spočívá v jeho snadné správě administrátory webu (tj. Koordinátorky), což zajišťuje jeho aktuálnost, vyšší kvalitu a případné možnosti rozšiřování v budoucnu. Jeho přístupnost pro cílové skupiny spočívá ve snadnosti najít veškeré informace o RP / NRP v kraji na jednom místě.

*„Tohle je určitě veliký benefit nejen pro nás, kteří to spravujeme. Tento samostatný webový portál je mnohem poučnější, mnohem flexibilnější a je to na jednom místě, a nejen rodinná politika, ale i náhradní rodinná péče. Což spolu souvisí, je to dobře, když to lidé vidí, ať laická nebo i odborná veřejnost, vše na jednom místě a že tam najdou všechny informace k těmto dvěma oblastem. Ať to jsou strategické dokumenty, ať to jsou akce, nebo i to, jaké aktivity vyvíjí Liberecký kraj v těchto dvou oblastech. Ať je to třeba ta kampaň, co má kolegyně, anebo to, co dělá Liberecký kraj za prarodinné aktivity. Určitě velká výhoda je, že je to jeden webový portál, na jednom místě jsou ucelené informace. Za obě dvě oblasti. Že i kdokoli, kdo by přemýšlel o tom stát se pěstounem, tak ty užitečné informace na té stránce najde. Na webové stránce kraje [www.kraj-lbc.cz], tam si myslím, že by se těžko prokousával, možná by ho to mohlo i odradit, ta komplikovanost."*⁷⁴

⁷¹ OSPOD 2

⁷² DC 1

⁷³ NNO 2

⁷⁴ RT 2



Účastníci **konferencí** / čtenáři **sborníku** k RP hodnotili, do jaké míry výstup přinesl nové, pro jejich práci relevantní informace. Účastníci obou konferencí vnímají, že témata konferencí **do značné míry** odráží jejich potřeby ve vztahu k jejich praxi v RP. V rámci 1. konference byl jako nejpotřebnější hodnocen příspěvek „Sladování rodinného a pracovního života...” (1,31), v rámci 2. z nich příspěvek „Primární prevence...” (1,00). Jako relativně nejméně potřebný z obou konferencí vyšel příspěvek „Podpora rodin v mateřských a rodinných centrech...” (3,08). V rámci sborníku byla vnímána jako nejpotřebnější kapitola č. 5 (1,72), naopak relativně nejméně potřebná byly pro čtenáře kapitoly č. 1 a 3.

Pokud srovnáme tyto 3 výstupy, pak nejpotřebnější témata pro CS se vyskytly v průběhu 1. konference, nejméně potřebné poté ve sborníku.

Nicméně naprostá většina témat – jak ve sborníku, tak v případě konferencí – je hodnocena jako potřebná. Respondenti je hodnotí velmi dobrými nebo dobrými známkami (hodnocení známkami 1 až 2, případně velmi blízko 2). Pouze dvě témata v rámci 2. konference a sborníku jsou hodnoceny spíše průměrně nebo průměrně z hlediska potřeby (známka 2,5 až 3).

Hodnocení CS předkládají následující tři tabulky.

Tabulka 22. Hodnocení užitečnosti konferencí RP/ sborníku RP účastníky / čtenáři

konference 26. 11. 2021 [online]		konference 14. 4. 2022		sborník "Specifika rodin v Libereckém kraji" [náhradou za konferenci]	
příspěvek	průměrné hodnocení	příspěvek	průměrné hodnocení	kapitola	průměrné hodnocení
Rodinná politika Libereckého kraje (Mgr. Kamila Tůmová)	1,53	Rodinná politika Libereckého kraje (Mgr. Kamila Tůmová)	1,67	1. Rodiny z pohledu statistiků	2,41
Flexibilní formy organizace práce (Ivana Sulovská)	1,55	Rodinná politika státu (Mgr. Jiřina Kunášková)	1,62	2. Proměny poradenské práce	2
Sladování Krajského úřadu Libereckého kraje (Mgr. Ivana Jarošová)	1,63	Hodkovice nad Mohelkou – město přátelské rodině (Ing. Markéta Khauerová)	1,23	3. Integrace rodin cizinců v Libereckém kraji	2,4
Problematika zaměstnávání rodičů na trhu práce (PhDr. Kateřina Sadílková, MBA)	1,58	Podpora rodin v mateřských a rodinných centrech na příkladu aktivit Rodinného centra Slůně (Mgr. Michaela Čapková)	3,08	4. Závislosti na digitálních technologiích a jejich dopad na rodinný systém	2,28
Prorodinná firemní kultura ve výrobní firmě (Petra Janatová a Lenka Lenochová)	1,59	Primární prevence v rodinné politice a vliv výchovy na oblasti rizikového chování (Mgr. Jan Molnár)	1	5. Současná rodina v proměnlivé době z pohledu psychologa	1,72
Služby péče o děti předškolního věku v ČR (Mgr. Jana Paloncyová, Ph.D)	1,81	Jak reflektuje rodinná politika potřeby rodin? (PhDr. Věra Kuchařová, CSc.)	2,5	6. V čem se liší generace Y a generace Z?	2,06
Úskalí neformálně pečujících při sladování rodinného a pracovního života (Alena Kejzarová)	1,59	Proč potřebujeme fungující rodinu a manželství? (ThDr. Martin Bukovský, MBA)	1,38	7. Stálé zaměstnání je pro rodiny totéž jako vhodná půda pro zdravý vývoj rostliny	2,18
Sladování rodinného a pracovního života z	1,31	Deset kroků k rodinné politice (Mgr. Regína Dlouhá)	1,29	8. Příčiny zadluženosti rodin v	2,19



konference 26. 11. 2021 [online]		konference 14. 4. 2022		sborník "Specifika rodin v Libereckém kraji" [náhradou za konferenci]	
příspěvek	prů měr né hodn ocen í	příspěvek	prů měr né hodn ocen í	kapitola	prů měr né hodn ocen í
perspektivy rodinných vztahů (ThDr. Martin Bukovský, MBA)				Libereckém kraji z pohledu praxe občanské poradny	
N	20	N	13	N	18

Míry očekávání jsme hodnotili pouze v případě konferencí. Hodnocení je u obou konferencí pozitivní, relativně lépe očekáváním účastníků dostala 1. konference, které probíhala online. Ani jednoho účastníka žádná z konferencí nezklamala.

Tabulka 23. Naplnění očekávání účastníků konferencí RP

míra naplnění očekávání	konference 26. 11. 2021	konference 14. 4. 2022
zcela naplnila očekávání	65%	31%
spíše naplnila očekávání	35%	69%
spíše nenaplnila očekávání	0%	0%
zcela nenaplnila očekávání	0%	0%
N	20	13

Pro většinu účastníků je velmi důležité mít možnost na konferencích neformálně hovořit a síťovat se. Naplnění této potřeby jsme měřili pouze v případě 2. konference (1. probíhala online). Většina respondentů byla s tímto prostorem spokojena.

Tabulka 24. Naplnění potřeby neformálních diskuzí / síťování na konferencích RP

důležitost neformálních diskuzí / síťování	konference 26. 11. 2021	konference 14. 4. 2022	prostor pro neformální diskuze / síťování	konference 26. 11. 2021	konference 14. 4. 2022
Velmi důležitá	55%	54%	Rozhodně ano	-	38%
Spíše důležitá	40%	46%	Spíše ano	-	54%
Spíše nedůležitá	5%	0%	Spíše ne	-	8%
Zcela nedůležitá	0%	0%	Rozhodně ne	-	0%
N	20	13	N	-	13

Celkově hodnotíme užitečnost aktivit **pozitivně**, především konference / sborník k RP, které do značné míry vychází z potřeb CS. Relativně nižší hodnocení sborníku může být do jisté míry způsobeno faktem, že lidé raději poslouchají a mluví, než čtou a nemají možnost interakce. Užitečnost **portálu** rodinalk.cz je **teoreticky dobrá**, protože portál je přehledný, jeho funkcionality jsou dobře nastavené a mají kvalitního správce. Nicméně bude nutné portál plnit obsahem, propagovat, sledovat kontinuálně potřeby CS, případně upravovat obsah podle jejich potřeb.



KA 5

Vzdělávání pracovníků OSP KÚ LK je nastaveno tak, že sami pracovníci si volí pro ně nejpřínosnější kurzy, které po schválení vedoucí absolvují. Tento model se podle vedoucí oddělení velmi osvědčil⁷⁵ v minulosti, a proto jej zavedli i v případě tohoto projektu. Výhodou modelu je, že pracovníci mohou absolvovat to, co je pro jejich praxi právě nejvíce aktuální z hlediska jejich potřeb a také flexibilita takového systému vzdělávání.

Nastavení supervizí je do jisté míry také v rukou pracovníků oddělení: mohou si tvořit vlastní agendové skupiny pro supervizní setkání, účastnit se individuální nebo skupinových supervizí.

Zde zhodnotíme, do jaké míry vzdělávací semináře a supervize pokrývaly potřeby pracovníků OSP KÚ LK. Na dotazník týkající se vzdělávání a supervizí odpovědělo celkem 12 respondentů a také jsme o tomto tématu hovořili s jednou zaměstnankyní OSP KÚ LK.

Model vlastního výběru témat ke vzdělávání „zcela vyhovuje“ **všem** dotázaným. Naplnění svých vzdělávacích potřeb hodnotí dotázaní v průměru známkou 1,67 (všichni volili známky 1, nebo častěji 2). V rozhovoru zaznělo podobně kladné hodnocení modelu vzdělávání i jeho potřebnosti:

„Tohle je pro mě výborné, že máme volnou ruku, že si to můžeme přizpůsobit jednak tématu, které je pro nás aktuálně relevantní anebo nás zajímá, ale i termínům, aby se nám to s něčím nekrylo.“⁷⁶

Variabilita supervizních setkání je přínosná pro CS, protože ne všem vyhovují skupinové supervize. Čtvrtině dotázaným stačí individuální supervize, dvě třetiny kombinují nejraději obě formy a jeden respondent neví. Nikdo nezmínil, že by pro něj byly tato setkání ztrátou času.

Nejčastějším zmíněným přínosem supervizí je možnost reflektovat svou práci s nezávislým odborníkem zvenku, získat odlišný náhled na svou práci a s ní spojené problémy, a řešit praktické pracovní záležitosti (N = 7).

K tomu doplníme, že obdobně kladně vnímala užitečnost supervizí také respondentka rozhovoru.

„Přínosné to je, například když se aktuálně řeší nějaký složitý případ, nebo nějaké potíže, tak je dobrý ten pohled supervizora zvenku, tak to nám také vnukne nějakou myšlenku, nebo nastíní možné řešení. V tom je to určitě výborné.“⁷⁷

Pro naplnění potřeb skrze sdílení na supervizích je nezbytné bezpečné prostředí. To bylo podle většiny respondentů zajištěno, pouze se při setkáních necítil úplně bezpečně⁷⁸.

Celkově hodnotíme užitečnost aktivity **velmi pozitivně**, včetně akcentu na individuální potřeby pracovníků.

Závěr:

Hodnocení užitečnosti aktivit jejími účastníky / CS je napříč KA **pozitivní až velmi pozitivní**. K tomu jistě přispělo velmi zevrubné zjišťování potřeb před samotným designem projektu, důraz na problémy / slabá místa v kraji, práci se strategickými dokumenty a dlouhodobá zkušenost vedoucí OSP KÚ LK s tématy, které se v kraji řeší. Malý otazník zůstává v případě empiricky ověřené užitečnosti nového portálu RP / NRP LK – zde bude nutné získat ZV od cílových skupin a

⁷⁵ RT 3

⁷⁶ OSP 1

⁷⁷ OSP 1

⁷⁸ Souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím výrokem? „Supervize mi daly možnost reflektovat mou práci v bezpečném prostředí.“ – 1 odpověď „spíše nesouhlasím“



také zapracovat na jeho propagaci, minimálně mezi pracovníky OSPOD ORP. Nicméně portál naplňuje teoretické znaky užitečnosti díky jeho funkcionalitě a přístupnosti.

4.10. EO 10 – Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná?

Doporučení realizačního týmu (terénní šetření)

Realizačního týmu jsme se ptali, na co by v případě plánování obdobného projektu v budoucnu udělali na základě svých nově nabytých zkušeností jinak, a případně jaká doporučení by pro kvalitnější realizaci navrhoval. Tato doporučení jsou pro realizační tým relevantní a prakticky realizovatelná.

Je nutno poznamenat, že vedoucí OSP KÚ LK má bohaté zkušenosti s designem a realizací projektů v sociální oblasti, a proto byla řada prvků zkvalitňujících design / průběh projektu implementována již před začátkem tohoto projektu (např. realistické nastavení vzdělávacích projektových aktivit počítající s fluktuací zaměstnanců; realistické nastavení indikátorů; flexibilita v možnostech vzdělávání pracovníku OSP KÚ LK).

„Já si myslím, že právě to, že už to byl několikátý projekt, tak už jsme se poučili hodně, takže bych asi nic moc neměnila. My jsme se dokázali zaměřit na ty aktivity tak, aby byly realizovatelné a aby to mělo svůj smysl.“⁷⁹

Členky realizačního týmu uvedly 3 okruhy doporučení:

1. Adekvátněji nastavený harmonogram aktivit (RT 1 a 2)
 2. Posílit úspěšné aktivity a vyškrtnout neúspěšné aktivity (RT 1)
 3. Zapojit se do projektu, která neadministrují členové realizačního týmu (RT 3)
-
1. Harmonogram byl nastaven velmi „optimisticky a přísně“, definovány byly jak počátky realizace daných aktivit, tak jejich očekávané dokončení. Mělo by se také počítat s případnou nestabilitou týmu, nutností soutěžit VZ na část projektových aktivit, a komplexností některých aktivit, kdy je potřeba zapojit řadu aktérů a/nebo na sebe aktivity navazují a dokončení jedné podmiňuje začátek druhé (Analýza poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi využita pro portál rodinné politiky LK).
 2. Koordinátorka NRP by posílila aktivity „Týden náhradního rodičovství“ a kampaňové akce pro veřejnost spoluorganizované se členy PS VNR, které byly velmi úspěšné a veřejnost o ně měla nadprůměrný zájem. Kromě toho by také dále pokračovala v posilování vizuální identity jednotné kampaně LK.

⁷⁹ RT 3



„My jsme měli kontaktní kampaň, která si myslím, že byla úspěšná, že se nám opravdu lidé jednak zastavovali v tom stánku, ale potom jsme měli i zpětnou vazbu díky tomu, že přišli třeba do nějaké doprovázející organizace, takže si myslím, že je dobré jít s tou kampaní ven mezi lidi, a tak to bych asi víc posílila tuto část kampaně. Dále bych posílila to, aby ta kampaň měla jednotný vizuální styl, abychom měli jednotné materiály, a aby byly kvalitně zpracované, aby to mělo nějakého moderního ducha.“⁸⁰

Zkušenosti z neúspěšnosti jednotlivých aktivit se propíší do nového krajského strategického plánu.

3. Administrativní náročnost vede vedoucí OSP KÚ LK k myšlence nebýt příště administrátorem projektu, ale například využít možností zapojit se do projektu nikoli jako realizátor, ale jako podpořená cílová skupina. Vnímá vysokou náročnost administrace a náročnost zodpovědnosti za celý projekt.

„Teď pro mě asi nastal čas spíš se zapojovat do toho většího celorepublikového projektu, který řeší ministerstvo, protože pro nás – v kontextu úřadu – jsou ty projekty hodně vyčerpávající nebo minimálně pro mě jako pro vedoucí. Každý kraj to má nastaveno jinak, ale Liberecký kraj projekty realizuje tak, že v projektu všechny zaměstnance začlení do stávajícího oddělení a podřídí ho jeho vedoucího oddělení se vším všudy, se všemi personálními důsledky. V každém ohledu se z nich stanou prostě zaměstnanci oddělení [OSP]. Z toho se v tu chvíli stane oddělení, které se musí naučit veřejné zakázky, pracovat se smlouvami, s právníky apod., a přivede to spoustu odborností a povinností pro toho vedoucího. Opravdu je to hodně náročné.“

Doporučení evaluátora

Zde uvádíme několik doporučení k realizaci aktivit, monitoringu jejich efektu a samotnému nastavení příštích evaluací. K doporučení uvádíme vždy jeho krátký popis a míru jeho významnosti (nízká / střední / vysoká). Ta popisuje, do jaké míry je zásadní, aby obdobné projekty realizované v budoucnu vzaly doporučení v potaz.

1. KA 1

- a. Nastavit aktivity i pro zkušenější pracovníky DC Liberec tak, aby pro ně vzdělávání nebylo pouze "opakování". Alternativně: pokusit se tyto pracovníky více motivovat k zapojování do vzdělávání skrze např. možnost prezentovat jejich poznatky z praxe.

Významnost doporučení: Nízká

- b. Zařadit více praktických aktivit (návky). Pracovníci DC jsou orientováni na praktickou činnost při péči o děti. Vzdělávání by mělo reflektovat jejich potřeby naučit se nové poznatky skrze aktivizační a praktické závky.

Významnost doporučení: Nízká až střední

2. KA 3b

⁸⁰ RT 1



- a. Nastavit monitoring kampaně (vnímání kampaně cílovými skupinami). Jde o velmi obtížně realizovatelné doporučení, které realizátor projektu vnímá již dlouhodobě. Přestože evaluátor chápe, že monitoring kampaně není pro realizátora stěžejní agenda, bylo by vhodné zajistit ve střednědobém horizontu alespoň provizorní způsoby monitoringu kampaně tak, aby bylo možno aktivity upravovat podle jejich efektu a zlepšovat účinnost aktivit.

Významnost doporučení: Střední

- b. Zvolit vhodnější indikátor naplnění úspěšnosti kampaně v příští realizaci projektu. Počet žadatelů o NRP se nejeví jako vhodný indikátor úspěšnosti kampaně, protože na počet žadatelů má vliv celá řada externích faktorů, u nichž neznáme jejich sílu (celorepublikové kampaně), až po efekty, u nichž se vazba na počet žádostí názornější (zvýšení příspěvku na pěstounskou péči). Tento bod odkazuje mj. na předchozí, týkající monitoringu kampaně.

Významnost doporučení: Střední až vysoká

3. KA 4c

- a. Nastavit a vyhodnocovat monitoring dosahu portálu a zájmu o jeho jednotlivé sekce. Toto doporučení se již realizuje, bude nutné jej nicméně kvalitně implementovat do vlastní praxe vyhodnocování jeho dopadu a potřeb CS, pro které je určen.

Významnost doporučení: Střední

- b. Začít průběžně zjišťovat ZV na portál od aktérů RP a NRP v kraji, tak aby byli motivováni se na jeho chodu podílet (minimálně být adresáty newsletteru a ideálně aktivně přispívat ke tvorbě obsahu např. vkládáním akcí do kalendáře a jinými způsoby).

Významnost doporučení: Střední



5. Závěr

„Já obecně můžu k projektům říct zkušenosti z toho minulého projektu, a vlastně mám pocit, že tento projekt se nám realizoval nejlépe, co se týká spolupráce s ministerstvem, a už nastavených komunikačních toků. I ministerstvo odstranilo spoustu problémů, takže já asi k tomu nemám nic, co by se mělo doplnit. Projekt je úspěšný díky týmu, který se nám podařilo sestavit i díky tomu, že se nám povedlo opravdu kvalitně s tím týmem spolupracovat. Dobře spolupracovali na všech aktivitách. Ten projekt je prostě napsaný tak, že nemůže fungovat nezávisle na našem oddělení, byl napsaný jako prodloužená ruka těch agend, abychom dokázali věci, které nedokážeme v rámci běžné pracovní doby, abychom na ně dosáhli, abychom to nějak podpořili, zkvalitnili, a to si myslím, že ten projekt udělal. Nevidím tam nic, co by bylo zklamáním a za mě výborné.“⁸¹

Pilířem velmi kvalitní realizace projektu byly dlouhodobé zkušenosti klíčových aktérů s agendou sociální práce v LK, vlastní design projektu vycházející z aktuálních i dlouhodobých potřeb v kraji a odbornost i lidské kvality celého realizačního týmu, který i přes značně komplikovanou situaci dokázal projektové aktivity dotáhnout ke zdárnému konci v rámci časového rozpětí projektu.

Projekt byl pro tým jakousi nadstavbou k běžné agendě, s cílem zlepšit a posunout témata, která se projevovala jako vhodná k řešení – nastartování procesu deinstytucionalizace v KA 1, nastavení mnoha zlepšení při práci v NRP v rámci KA 2 na základě Analýzy, zkvalitnění a profesionalizaci kampaně NRP v rámci KA 3 nebo vybudování nové platformy pro sdílení informací k NRP a RP na novém webovém portálu v rámci KA 4.

Na tyto projektové aktivity je jistě vhodné navázat realizací dalších opatření, ať už v rámci jiného projektu nebo přímo pod záštitou kraje, které mohou dobře nastavené procesy dosunout ještě dále, a především umožnit udržitelnost těchto procesů.

Důležitou postavou této kontinuity začíná být současná Koordinátorka RP, s níž je dohodnuta spolupráce, již v rámci struktury OSP KÚ LK, i po skončení projektu. Převzme navíc agendu současné Koordinátorky NRP a bude moci rozvíjet systémovou podporu rodiny v LK komplexně, i v ohledu v terénním šetření tolik zmiňované prevence.

Cíle / dopady projektu se většinově naplnily a u mnoha z nich se nejspíše otevřela další cesta pro další aktivity, které tyto dopady mohou dále posilovat nebo reagovat na související a nové potřeby a výzvy v kraji. Stejně důležité se nám jeví zachovat to, co bylo vybudováno a dobře funguje, a pouze poopravit to, co ještě nefunguje dostatečně bezproblémově.

⁸¹ RT 3



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost





6. Seznam zkratek

CS	cílová skupina
DC	Dětské centrum
EO	evaluační otázka
EU	Evropská unie
FS	fokusní skupina
KA	klíčová aktivita
KÚ	krajský úřad
LK	Liberecký kraj
NNO	nezisková nevládní organizace
NRP	náhradní rodinná péče
OP	operační program
ORP	obec s rozšířenou působností
OSP	oddělení sociální práce
OSPOD	orgán sociálně-právní ochrany dětí
PEZ	Průběžná evaluační zpráva
PS VNR	pracovní skupina pro vyhledávání náhradních rodičů
RP	rodinná politika
SAS	sociálně-aktivizační služby
SPOD	sociálně-právní ochrana dětí
VZ	veřejná zakázka



7. Seznam tabulek

Tabulka 1. Přehled návratnosti realizovaných dotazníkových šetření	7
Tabulka 2. Harmonogram polostrukturovaných rozhovorů	8
Tabulka 3. Harmonogram fokusních skupin	8
Tabulka 4. Harmonogram sběru zpětnovazebních dotazníků	8
Tabulka 5. Průměrné hodnocení kvality seminářů pracovníky DC Liberec, N = 24	15
Tabulka 6. Průměrné hodnocení kvality konferencí NRP	15
Tabulka 7. Průměrné hodnocení kvality konferencí RP a sborníku RP	16
Tabulka 8. Průměrné hodnocení kvality vzdělávání, N = 12	16
Tabulka 9. Přehled míry splnění zamýšlených dopadů projektu	21
Tabulka 10. Počet aktivit kampaně realizovaných KÚ LK jako členem PS VNR	22
Tabulka 11. Hodnocení využitelnosti poznatků z konferencí NRP v praxi	23
Tabulka 12. Míra posílení kompetencí pracovníků DC Liberec, N = 16	25
Tabulka 13. Počet podaných žádostí o vykonávání NRP	28
Tabulka 14. Počet dětí, kterým byla zprostředkována náhradní rodinná péče (osvojení, pěstounská péče), nebo byly svěřeny do pěstounské péče na přechodnou dobu	29
Tabulka 15. Počet dětí umístěných do ústavní péče	29
Tabulka 16. Hodnocení praktické využitelnosti témat konference RP / sborníku RP	31
Tabulka 17. Zhodnocení celkového naplnění účelnosti projektu	40
Tabulka 18. Hodnocení užitečnosti vzdělávání pracovníky DC Liberec, N = 16	43
Tabulka 19. Hodnocení užitečnosti konferencí NRP účastníky	45
Tabulka 20. Naplnění očekávání účastníků konferencí NRP	45
Tabulka 21. Naplnění potřeby neformálních diskuzí / síťování	45
Tabulka 22. Hodnocení užitečnosti konferencí RP/ sborníku RP účastníky / čtenáři	48
Tabulka 23. Naplnění očekávání účastníků konferencí RP	49
Tabulka 24. Naplnění potřeby neformálních diskuzí / síťování na konferencích RP	49



Inboox CZ, s.r.o.

Mimoňská 3223, Česká Lípa
tel.: +420 481 130 410

Výstaviště 1 (prostory RHK), Brno
tel.: +420 516 116 535

Opletalova 919/5, Praha 1
tel.: +420 734 577 338

Novinářská 7, Ostrava
tel.: +420 734 445 846

Čechova 52, České Budějovice
tel.: +420 734 621 067

Hodolanská 32, Olomouc 779 00
tel.: +420 774 700 454

Kontaktní osoba:
Andrea Ulrichová
tel.: +420 731 152 637
e-mail: andrea.ulrichova@inboox.cz