



Závěrečná evaluační zpráva

Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových
soc. službách

Projekt: reg. č. CZ.03.02.02/00/22_027/0001197

Příjemce: Česká asociace streetwork, z. s.

Evaluatorka: Mgr. Petra Kutálková, PhD.

listopad 2025

Závěrečná evaluační zpráva vznikla v rámci projektu Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových soc. službách, reg. č. CZ.03.02.02/00/22_027/0001197, který je financován Evropskou unií.

Toto dílo Závěrečná evaluační zpráva Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových soc. službách je licencováno pod licencí Creative Commons CC BY-SA 4.0. Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní | Creative Commons.

Manažerské shrnutí

Projekt *Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových sociálních službách* realizovaný Českou asociací streetwork (ČAS) posílil kompetence pracovníků a pracovníc NZDM a terénních programů a zlepšil jejich schopnost koordinovat podporu dětí v komplexních situacích. Evaluace vedená metodikou Outcome Mapping umožnila sledovat zejména změny chování a postupů zapojených týmů, jejich vnitřní profesionalizaci a proměnu spolupráce s klíčovými aktéry v regionech.

Hlavním nástrojem intervence byla intenzivní práce konzultantek a konzultanta ve 12 službách doplněná vzdělávacími kurzy, odbornými stážemi a podporou při realizaci kulatých stolů zaměřených na budování mezioborové spolupráce. Data získaná pro evaluaci pocházela zejména z Deníků změn, workshopů se službami a rozhovorů s konzultantským týmem a vybranými stakeholdery.

Ve službách byly identifikovány významné posuny ve třech doménách. V přímé práci s klientelou se týmy posunuly od intuitivního přístupu k metodicky vedené práci. Začaly používat mapovací techniky, lépe plánovat individuální práci, systematicky reflektovat zakázky a dokázaly otevírat náročnější témata (duševní zdraví, dlouhodobé absence, krizové situace). Terénní práce se stala více strategickou — služby začaly plánovat lokality, cíleně navazovat nové kontakty, provádět prevenci přímo v terénu a staly se viditelnějšími pro veřejnost i klientelu.

V oblasti řízení a rozvoje služeb projekt vedl k posílení odborné identity, větší schopnosti týmů formulovat vize a diskutovat vlastní praxi a ke zvýšení odolnosti vůči vnitřním i vnějším výzvám. Týmy získaly jistotu v prezentaci své práce a v argumentaci vůči zřizovatelům či dalším institucím.

V oblasti spolupráce navenek (MTD) došlo k posunu od nahodilého síťování k cílenému a strategickému plánování mezioborových kontaktů a spolupráce. Školy, OSPOD a další aktéři začali služby vnímat jako profesionálnější a spolehlivější partnery. Spolupráce se častěji formalizovala, vyjasňovaly se procesy a v některých lokalitách se rozšířila i o méně tradiční partnery.

Jako hlavní podpůrné faktory lze označit podporu konzultanta a konzultantek v týmech služeb, vzdělávání a stáže. Roli hrála také motivace týmů služeb samotných. Bariéry představovala především personální nestabilita, přetížení služeb, nejistota v profesní roli a absence či nedostatek systémové podpory změnám ze strany managementu či zřizovatelů. Evaluace proto potvrzuje, že udržitelnost změn je úzce vázána na stabilitu a podporu na úrovni organizace.

Projekt celkově posílil profesionalitu NZDM a TP, zvýšil jejich legitimitu v lokálních sítích a přispěl k efektivnějšímu řešení situací ohrožených dětí a mládeže prostřednictvím koordinované, víceoborové práce.

Obsah

Manažerské shrnutí	2
Obsah	3
1. Úvod	4
2. Stručný popis projektu a klíčových aktivit, které byly předmětem evaluace	6
2.1. Popis projektu a klíčových aktivit	6
2.2. Evaluace v kontextu projektu	8
3. Design evaluace	9
3.1. Cíle evaluace	9
3.2. Klasifikace zvoleného přístupu dle typů evaluace	9
3.3. Evaluační otázky	9
3.4. Změny v designu evaluace	10
4. Metodologie	11
4.1. Metodologie evaluace	11
4.2. Logika evaluace a monitoringu projektu optikou OM a nastavení cíle a způsobů dosahování změn	12
4.3. Metody a nástroje sběru dat	13
4.4. Analýza dat pro EO1 a EO2	14
4.5. Metody tvorby a analýzy dat využité pro zodpovězení EO3	16
5. Změny, které můžeme pozorovat ve službách a co k nim přispělo (EO1)	17
5.1. K jakým změnám v souvislosti s projektem došlo a jaké byly jejich dopady do praxe? (EO1 a)	17
5.2. Do jaké míry se podařilo dosáhnout výsledků, které si implementační tým plánoval?	28
5.3. Jaké konkrétní kompetence pracovníci*pracovnice NZDM a TP získali během projektu?	30
5.4. Které faktory přispěly ke změnám při řešení situace cílové skupiny a které jim bránily?	32
6. Spolupráce se stakeholdery a percepce změn v praxi NZDM a TP (EO2)	38
6.1. Změny v postojích a spolupráci u stakeholderů z pohledu NZDM a TP	38
6.2. Změny ve spolupráci a vnímání služeb z pohledu stakeholderů	39
7. Jak podporovat změnu? Práce konzultantek a konzultantů ve službách (EO3)	41
7.1. Analýza podpory ve službách s využitím metody průchod službou	41
Fáze spolupráce se službami zapojenými do projektu	42
8. Shrnutí zjištění, hlavní závěry a doporučení	51
8.1. Shrnutí zjištění z evaluace projektu	51
8.2. Hlavní závěry evaluace	53
8.3. Doporučení pro další práci v oblasti zavádění MTD práce	54
Použité zdroje	57
Přílohy	58

1. Úvod

Klárce je 8 let, opakuje druhou třídu a žije s matkou a mladším bratrem. Do našeho NZDM ji doporučil OSPOD kvůli neúčasti ve škole, slabým výsledkům a nevědomosti, jak se doma správně připravovat. S matkou jsme se domluvily na podpoře při přípravě na vyučování. Vzhledem k tomu, že Klárka přicházela z rodiny, kde probíhalo domácí násilí, a byla vysoce citlivá, ujal se této pomoci pracovníce a ne dobrovolníci, jak je zvykem. Na doučování Klárka relativně pravidelně docházela. Díky tomu jsme byly v kontaktu nejen s matkou, ale i se školou prostřednictvím třídní učitelky. Tuto komunikaci jsme také s Klárkou vždy předem probíraly a sdílely, aby nebyla narušena důvěra. Zůstaly jsme také v kontaktu s OSPODem, který nás přizval k případové konferenci se zástupci zapojených institucí. V rámci spolupráce nás zajímalo i to, jak se Klárka doma připravuje. Ukázalo se, že chodí do školy velmi nerada. Zjistily jsme třeba, že negativně vnímá červenou barvu oprav v sešitech, které jsou pak „úplně červené“. Informaci jsme předaly třídní učitelce, která pak začala používat jinou barvu. My jsme mezitím pokračovaly v doučování a především v práci na změně Klárčina přístupu ke škole. Vztah Klárky k učení a ke škole se postupně zlepšoval. Na doučování k nám chodila ráda a přispěla i změna třídní učitelky. Ač první zakázkou bylo pomoci s přípravou na vyučování, cílem spolupráce bylo především hledání motivace k učení a plnění povinností v domácím prostředí a navázání spolupráce s dalšími aktéry. OSPODu průběžně zasíláme zprávy a připravujeme se na další kolo případové konference, které má zhodnotit situaci a určit další postup¹.

Kazuistika zpracovaná jednou ze zapojených služeb ilustruje podstatu práce, k jejímuž zavádění ve službách směřoval projekt „Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových sociálních službách“, který realizovala Česká asociace streetwork, z. s. (ČAS). Zjištění a poznatky z tohoto projektu shrnuje předkládaná Závěrečná evaluační zpráva (ZEZ).

Projekt reagoval na dlouhodobou výzvu, kdy NZDM a terénní programy (TP) často fungovaly izolovaně. Cílem proto bylo posílit jejich kompetence a podpořit rozvoj mezioborové spolupráce tak, aby se koordinovaná podpora, jakou získala Anna, stala běžnou a udržitelnou praxí.

Hlavním rámcem evaluace, která byla součástí projektu od jeho počátku, se stala metodologie Outcome Mapping (OM). Tento přístup byl zvolen s ohledem na inovativní a komplexní povahu projektu, neboť umožňuje detailně zkoumat procesy a mechanismy změn v chování, vztazích a praxi klíčových aktérů. Zároveň je podporou při řízení změn v organizacích. Cílem evaluace nebylo pouze zhodnotit dosažené výsledky, ale především porozumět tomu, co změnám pomáhalo a co jim bránilo. Zpráva se proto zaměřuje na zodpovězení tří klíčových evaluačních otázek, které sledují dopady projektu na praxi zapojených služeb, na proměnu jejich vztahů s externími partnery (stakeholdery) a na reflexi využitých strategií, se kterými pracoval implementační tým konzultantů a konzultantek.

Struktura této zprávy je navržena tak, aby čtenářky a čtenáře provedla celým evaluačním procesem. Po úvodu následuje stručný popis projektu a jeho klíčových aktivit, které byly předmětem hodnocení. Třetí a čtvrtá kapitola detailně představují design evaluace a zvolenou metodologii. Jádro zprávy tvoří kapitoly pět až sedm, které prezentují analytická zjištění strukturovaná podle

¹ Kazuistiku zpracovala pro potřeby kulatého stolu podle skutečného příběhu spolupráce jedna ze služeb.

jednotlivých evaluačních otázek. Zpráva je zakončena celkovým shrnutím, formulací hlavních závěrů a doporučeními, která mohou posloužit především jako inspirace pro budoucí projekty.

2. Stručný popis projektu a klíčových aktivit, které byly předmětem evaluace

2.1. Popis projektu a klíčových aktivit

Projekt „Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových sociálních službách“, realizovaný Českou asociací streetwork, z. s. (ČAS), usiloval o zvýšení kvality a efektivity nízkoprahových služeb pro děti a mládež (NZDM a TP) prostřednictvím podpory mezioborové spolupráce služeb s dalšími aktéry v lokalitě.

Jak totiž ukazují dlouholeté zkušenosti ČAS, v nízkoprahových službách je mnohdy opomíjena či chybí multidisciplinární práce a spolupráce napříč systémem. Služby mnohdy fungují izolovaně, bez silných vazeb na další aktéry, jako jsou školy, OSPOD či zdravotnická zařízení. To vede k tomu, že NZDM a TP nejsou vnímány jako plnohodnotní odborní partneři a jejich potenciál při řešení komplexních situací dětí a mládeže zůstává nevyužit. Jak se však také ukazovalo z praxe ČAS, a zkušenosti z projektu to znovu potvrdily, mnoha NZDM a TP chybí pro multioborovou spolupráci klíčové kompetence a dovednosti jako je case management, širší znalost možností podpory v oblasti duševního zdraví, ale i např. prezentační či advokační dovednosti.

Hlavním cílem projektu proto bylo posílit kompetence pracovníků a pracovníc NZDM a TP pro komplexní řešení situace cílové skupiny prostřednictvím multidisciplinárního přístupu. O toto projekt usiloval zejména skrze intenzivní podporou konzultantů a konzultantek přímo ve vybraných službách, doplněnou o odborné stáže a specializované vzdělávací kurzy. Druhým klíčovým cílem bylo zvýšit důvěru a pochopení činnosti nízkoprahových služeb ze strany externích partnerů a stakeholderů.

Primární cílovou skupinou tedy byli pracovníci a pracovnice zapojených nízkoprahových služeb. Mezi další cílové skupiny patřili samotné děti a dospívající jakožto klienti a klientky, dále zřizovatelé a poskytovatelé těchto služeb a sociální pracovníci a pracovnice v oboru obecně.

KA 1 Evaluace práce s klienty a podpora multidisciplinárního přístupu

Cílem KA 1 bylo prostřednictvím intenzivní a dlouhodobé podpory konzultanta či konzultantky posílit kompetence týmů služeb pro oblast mezioborové spolupráce, jež rozšíří možnosti podpory klientely ze strany služby. Součástí podpory bylo též rozšiřování znalostí a dovedností v case managementu, síťování, advocacy či efektivnější práce v terénu.

Pro spolupráci v projektu bylo vybráno 12 sociálních služeb. Jádrem aktivity byly konzultace, jejichž obsah se v průběhu projektu systematicky vyvíjel. V první fázi se soustředil na interní procesy, jako je analýza případové práce, mapování potřeb klientů a klientek, tvorba individuálních plánů a nastavení cílů spolupráce. V pozdějších fázích se těžiště práce přesunulo k posilování vnější mezioborové spolupráce, síťování s klíčovými aktéry v lokalitách (OSPOD, školy) a přípravě týmů na veřejné vystupování. Aktivity konzultanta či konzultantky přímo v sídle služby či v terénu byly podporovány tematickými workshopy.

V prvním čtvrtletí roku 2025 došlo ke změnám v počtu zapojených služeb – v únoru 2025 se zapojila nová služba a v dubnu pak jedna ze služeb ukončila svou účast v projektu, a to z důvodu zrušení svého provozu.

KA 2 Podpora získávání kompetencí

Tato klíčová aktivita byla navržena jako přímá podpora profesního rozvoje pracovníků a pracovníc zapojených služeb prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích kurzů a vzdělávání zaměřeného přímo na oblast mezioborové spolupráce.

Výběr kurzů byl sestaven na základě zjištěné poptávky a potřeb služeb. Samotná realizace vzdělávání probíhala průběžně s těžištěm v prvním pololetí 2025, kdy se uskutečnilo 6 vzdělávacích kurzů z celkem 11 realizovaných v průběhu projektu.

Kurzy se zaměřily na posílení praktických dovedností v klíčových metodách práce, jako je case management, krizová intervence a prevence v nízkoprahových zařízeních. Druhý okruh témat se pak soustředil na specifické oblasti, především na duševní zdraví dětí a dospívajících, efektivní spolupráci s rodinou a na právní a etické aspekty práce, jako je oznamovací povinnost.

KA 3 Stáže

Tato klíčová aktivita byla zaměřena na zážitkové a praktické učení prostřednictvím odborných stáží v relevantních organizacích. Cílem bylo umožnit pracovníkům a pracovnícím služeb nahlédnout do praxe jiných typů služeb a inspirovat se novými přístupy.

Realizace aktivity byla zahájena sběrem podnětů od zapojených služeb, na jehož základě byl vytvořen detailní plán stáží. Jádrem aktivity byla samotná realizace stáží, která probíhala ve dvou hlavních vlnách od druhé poloviny roku 2024. Poslední stáž proběhla v listopadu 2025. Pro zajištění maximálního přenosu získaných poznatků byl zaveden systematický mechanismus, který zahrnoval povinnost účastníků*účastnic sepsat po stáži reflexi a uspořádat seminář pro svůj domovský tým. Již v počáteční fázi se ukázalo, že poptávka po stážích výrazně převyšovala kapacity hostitelských organizací, což potvrdilo vysokou relevanci této formy vzdělávání. Zkušenosti ze stáží byly též prezentovány na evaluačních workshopech. Celkem proběhlo 70 dnů stáží u 17 organizací. U některých organizací z důvodu vysoké poptávky proběhla stáž opakovaně.

KA 4 Kulaté stoly

Tato klíčová aktivita sloužila jako platforma pro setkávání a propojování aktérů z různých sektorů s cílem posílit regionální mezioborovou spolupráci.

Jádrem aktivity byla příprava, organizace a facilitace kulatých stolů v několika regionech. Kulaté stoly se ukázaly jako jeden z významných momentů navazování a prohlubování spolupráce v regionech, ale i v rámci organizací, které jsou velkými poskytovateli služeb typu charita.

KA 5 Zadavatel a management

Tato klíčová aktivita zajišťovala strategickou komunikaci a zapojení managementu zúčastněných organizací a klíčových regionálních stakeholderů (zadavatelů služeb). Cílem bylo zajistit soulad cílů projektu se směřováním organizací a posílit systémovou podporu pro multidisciplinární přístup.

V počáteční fázi projektu, v březnu 2024, proběhla klíčová setkání s vedením zapojených služeb, kde byla sladěna vzájemná očekávání, následně docházelo k průběžné komunikaci. Součástí aktivity byla také jednání se stakeholdery typu zástupci krajských úřadů a magistrátů měst, na kterých byla diskutována pozice NZDM v síti služeb, kvalita mezioborové spolupráce, ale i představy o budoucnosti nízkoprahových služeb.

2.2. Evaluace v kontextu projektu

Evaluace se zaměřovala především na změny, kterých bylo dosaženo v konkrétních službách, a to prostřednictvím podpory konzultanta či konzultantky (KA 1), díky dalšímu získávání kompetencí ve vzdělávacích kurzech (KA 2), na základě stáží (KA 3) a s využitím kulatých stolů (KA 4).

Dílčí záběr evaluace byl věnován také změnám, ke kterým došlo v postavení NZDM a TP ve vnímání u vybraných klíčových stakeholderů (KA 5) a také činnosti konzultantského týmu jako hlavního podporovatele změny ve službách.

3. Design evaluace

Jako hlavní rámec pro evaluaci byla zvolena metoda Outcome mapping (dále OM), která poskytuje dostatek flexibility pro evaluaci inovačních projektů, o který se jednalo i v tomto případě.

OM díky svému zaměření a s využitím robustní metodologie pomáhá porozumět mechanismům, které v průběhu projektu způsobují změnu (Better Evaluation, 2024). OM je zvláště vhodná pro evaluaci programů, kde jsou změny chování, vztahů a organizačních kapacit klíčovými indikátory úspěchu.

3.1. Cíle evaluace

Cílem evaluace bylo:

- A) popsat, k jakým změnám při řešení situace cílové skupiny došlo u pracovníků a pracovníků NZDM a TP pro děti a mládež v souvislosti s kompetencemi získanými díky projektu²;
- B) popsat, k jakým změnám došlo v oblasti vnějších vztahů k NZDM a TP v důsledku projektu u důležitých stakeholderů;
- C) popsat a hlouběji pochopit, které strategie a organizační postupy aplikované interním týmem konzultantů a konzultantek měly z pohledu tohoto týmu největší dopad na změnu u cílové skupiny.

3.2. Klasifikace zvoleného přístupu dle typů evaluace

OM je specifickou formou evaluace, která se využívá k plánování, monitorování a hodnocení změn chování aktérů, jež může ovlivnit intervence a které vedou k trvalé sociální změně (Earl, Carden a Smutylo, 2001a). Podrobnější exkurz do zvolené metody je nastíněn dále.

OM se zaměřuje jak na proces, tak i na dopad, který je chápán jako změna v chování aktérů.

Ve zpracovávaném případě se jednalo o neexperimentální kvalitativní design.

3.3. Evaluační otázky

E01 K jakým změnám při řešení situace cílové skupiny došlo u pracovníků a pracovníků NZDM a TP v souvislosti s kompetencemi získanými díky projektu?

Podotázky:

- E01 a) K jakým změnám v souvislosti s projektem došlo a jaké byly jejich dopady do praxe?
- E01 b) Jaké konkrétní kompetence pracovníci*pracovnice NZDM a TP získali během projektu?
- E01 c) Které faktory přispěly ke změnám při řešení situace cílové skupiny a které jim bránily?

² Změnami máme v souladu s metodologií Outcome mapping na mysli pozitivní, negativní, zamýšlené i nezamýšlené změny v chování, ve vztazích, v činnosti nebo aktivitách jednotlivce, které jsou výsledkem projektu.

E02 K jakým změnám ve spolupráci a v oblasti postojů k NZDM a TP a pochopení jejich práce došlo v důsledku projektu u důležitých stakeholderů?

Podotázky:

- E02 a) K jakým změnám ve spolupráci a v oblasti postojů k NZDM a TP a pochopení jejich práce došlo v důsledku projektu u důležitých stakeholderů z pohledu stakeholderů samých?
- E02 b) K jakým změnám ve spolupráci a v oblasti postojů k NZDM a TP a pochopení jejich práce došlo v důsledku projektu u důležitých stakeholderů z pohledu zaměstnanců a zaměstnankyň NZDM a TP?
- E02 c) K jakým změnám ve spolupráci a v oblasti postojů k NZDM a TP a pochopení jejich práce došlo v důsledku projektu u důležitých stakeholderů z pohledu ČAS?

E03 Které strategie a organizační postupy aplikované interním týmem konzultantů a konzultantek měly z pohledu konzultantského týmu největší dopad na změnu?

Podotázky:

- E03 a) Jaké strategie byly konzultanty a konzultantkami nejčastěji využívány a které využity nebyly a proč?
- E03 b) Jaké strategie měly z pohledu konzultantů a konzultantek největší podíl na změně ve službách?
- E03 c) Které z organizačních postupů měly z pohledu konzultantů a konzultantek klíčový dopad na výsledek projektu?
- E03 d) Jaké byly hlavní překážky při implementaci strategií a postupů?

3.4. Změny v designu evaluace

Design evaluace byl zachován v podobě popsané ve Vstupní evaluační zprávě.

4. Metodologie

4.1. Metodologie evaluace

K zodpovězení evaluačních otázek byla jako rámec využita využitá metoda Outcome mapping.

4.1.1. Outcome mapping jako evaluační rámec a jeho klíčové koncepty

Outcome Mapping (OM) je participativní přístup k monitorování a hodnocení projektů, který se zaměřuje na *změny chování* aktérů, jež může intervence ovlivnit a které vedou k trvalé sociální změně.

Využití této metody je doporučováno obzvláště v komplexních prostředích, kde nejsou přímé výsledky snadno měřitelné tradičními kvantitativními metodami a kde je důležité pochopit mechanismy, skrze které dochází ke změně. Informace prezentované zde vycházejí z původního díla autorů a autorek Earl, Carden a Smutylo (2001a) *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*.

OM se opírá o několik klíčových konceptů. Ty pomáhají definovat unikátní zaměření OM na procesy změn a interakce mezi programem a jeho zúčastněnými stranami. Klíčové koncepty, se kterými jsme pracovali v této evaluaci, jsou tyto:

- **Výsledek (Outcome)** – Metoda se zaměřuje na jeden konkrétní typ výsledku, který je vymezený jako změny v chování, vztazích, činnostech nebo jednání lidí, skupin a organizací, s nimiž program přímo pracuje.
- **Hraniční partneři (Boundary Partners)** – jednotlivci, skupiny nebo organizace, s nimiž program interaguje přímo a u kterých může ovlivnit změnu. OM se soustředí na identifikaci těchto klíčových aktérů a na sledování změn v jejich chování, vztazích, aktivitách a akcích.
- **Plánované výsledky (Outcome Challenges)** – popisy změn v chování, ke kterým by mělo dojít u hraničních partnerů. Tyto výzvy jsou základem pro plánování programu a jeho evaluační aktivity.
- **Ukazatelé změny (Progress Markers)** – konkrétní, měřitelné indikátory, které pomáhají organizacím sledovat, zda a jak se hraniční partneři pohybují směrem k plánovaným výsledkům. Tyto ukazatele jsou rozděleny do tří kategorií: očekávané, mimořádné a překvapivé změny.
- **Organizační postupy (Organizational Practices)** – OM zdůrazňuje důležitost vnitřních procesů a praxí organizace, které podporují učení a adaptaci. Toto zahrnuje rutiny pro sběr dat, reflexi, učení se z feedbacku a přizpůsobování strategií programu na základě zjištění.

OM se dívá na logiku intervence skrze tři různé sféry vlivu, který má na výsledek projekt. Pod přímou kontrolou projektu se nachází realizační tým projektu. Tomu je připisován skrze jeho aktivity přímý vliv na hraniční partnery. Jejich prostřednictvím pak projekt působí na příjemce, což jsou skupiny a jednotlivci, na jejichž situaci/chování chce mít projekt dopad.

4.2. Logika evaluace a monitoringu projektu optikou OM a nastavení cíle a způsobů dosahování změn

Evaluace projektu přímo vycházela z metodologie OM, ze které čerpala základní koncepty, a pro svoji potřebu vybrala a modifikovala konkrétní nástroje původní metody.

Základní logiku vztahů mezi realizačním týmem projektu a cílovými skupinami zobrazuje schéma č. 1.

S ohledem na to, že pro OM je klíčová vstupní fáze projektu a plánování, realizační tým spolu s evaluátorkou pracoval již na vstupních dokumentech od prvních dní projektu.

Na workshopech vedených evaluátorkou byly zpracovány dokumenty, jejichž obsah byl podkladem pro další práci projektu. Pro obsahovou strategii to byl *Plánovací list: rámec programu*, který zpřesňoval vizi i poslání projektu a plánované výsledky a především *Ukazatele změny* projektu. Dokument *Ukazatele změny* nastavuje v souladu s OM ukazatele ve třech úrovních – očekávané, ty, za které budeme v projektu rádi, a ty, které bychom považovali za svělé. *Organizační postupy* jsme využívali jako rámec, který pomohl týmu diskutovat, jak chtějí společně pracovat, resp. které postupy nesou z jejich pohledu největší dopad.

4.2.1. Zaměření evaluace a monitoringu v projektu

Ze schématu je patrné, že realizační tým (zeleně; skládá se především z konzultantek a konzultanta a vedení projektu, zahrnuje však též evaluátorku) vybral s cílem realizovat změny jeden typ *hraničního partnera*, kterým jsou služby NZDM a TP (modře). Tyto služby prostřednictvím svých pracovníků a pracovníc, resp. týmů, působí změny v tzv. sféře zájmu. Zde byly identifikovány hlavní skupiny příjemců změn (klienti a klientky) jako jednotlivci, klientské skupiny, tak i školy, orgány veřejné správy (zejm. OSPOD) a další aktéři.

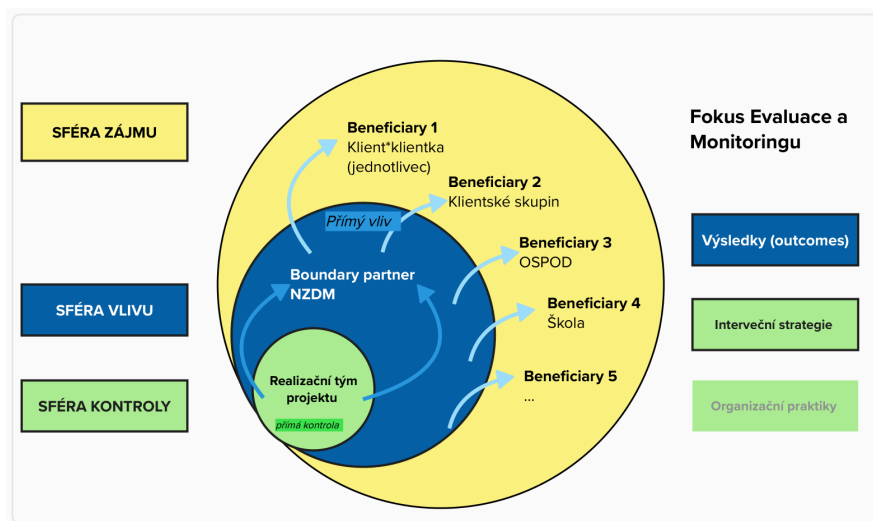


Schéma č. 1: **Zaměření evaluace a monitoringu na příkladu projektu** (schéma adaptováno z Deprez a Ambrose, 2014).

Evaluace pak cílila na několik úrovní – největší důraz byl kladen na změny, které nastaly u hraničních partnerů, a to z jejich vlastní perspektivy. Evaluaci též zajímal pohled stakeholderů, kteří symbolicky patří do žlutého pole, a fungování realizačního týmu (dále RT), tj. pole zelené. Sledované změny jsou popsány vždy v oddílech věnovaných relevantním evaluačním otázkám.

4.3. Metody a nástroje sběru dat

4.3.1. Postup v rámci evaluace pro EO1 a EO2

S ohledem na zvolenou metodu OM jako teoretický i praktický rámec evaluace byly zvoleny kvalitativní nástroje pro sběr dat – zejména pak reflexivní zaznamenávání observovaných změn (autoevaluace), individuální a skupinové rozhovory a pozorování. Využity byly i modifikované nástroje pro zaznamenávání dat dle OM metodologie. Doplnkově jsme také pracovali s hodnocením dosažených progress markerů projektu, a to z pohledu každé služby, což lze jako celek kvantifikovat.

Sběr dat byl prováděn různými metodami na různých úrovních projektu, mezi které patřilo zejména:

- **sebehodnocení zaznamenávané na základě Plánu spolupráce do Deníku změn na základě stanovených kritérií ze strany služeb** (data pocházejí z formulářů, které v pravidelné periodicitě zpracovával tým zapojených služeb, celkem 12 týmů³, 66 záznamů do *Deníku změn*),
- **zúčastněným pozorováním realizovaným konzultantkami a konzultantem, kteří působili ve službách** (celkem 4 osoby působící ve 12 službách),
- **polostrukturované a kontextové rozhovory/skupinové diskuse a workshopy** evaluátorky s konzultantem a konzultantkami v průběhu projektu,
- **workshopy se zástupci a zástupkyněmi participujících služeb** (data pocházejí od personálu ze zapojeného týmu služeb, celkem tři workshopy, kterých se účastnilo vždy zhruba 20 osob ze zapojených služeb),
- **autoevaluace naplňování progress markerů projektu rozepsaných v projektových žebříčích pokroku** (2x za projekt, 11 služeb),
- **polostrukturované rozhovory se stakeholdery z odborného i politického pole** (polostrukturované rozhovory se 7 stakeholdery, doplněné množstvím kontextových rozhovorů na různých odborných fórech).

Doplnkově bylo **prováděno studium a analýza sekundárních dat**, které měly souvislost s projektem. Jednalo se především o písemné výstupy ze služeb (např. programy kulatých stolů, konkrétní metodiky vzniklé v rámci projektu, články zpracované k tématu multidisciplinární spolupráce, zápisky ze setkání vedení ČAS a konkrétní služby, fotodokumentace z akcí atp.). Tyto zdroje využila evaluátorka pro hlubší pochopení změn v organizacích jako podklad pro diskuse s konzultantkami a konzultanty či jako podněty pro tvorbu programu evaluačních workshopů.

³ Oproti VEZ procházelo intenzivní podporou konzultantského týmu vždy pouze 11 služeb; v průběhu spolupráce byla jedna ze služeb uzavřena (VIZ výše), aby byly využity kapacity konzultantského týmu, byla následně nahrazena další službou, která o podporu projevila zájem. Celkový počet služeb tedy uvádíme 12.

Evaluátorka též byla v pravidelném kontaktu s managementem ČAS, se kterým také realizovala závěrečný evaluační polostrukturovaný rozhovor.

4.3.1.1. Změny oproti vstupní evaluační zprávě a plánu v oblasti sběru dat

Hlavními změnami oproti plánovanému schématu sběru dat byla **úprava počtu služeb**, které se účastnily sebehodnocení realizovaného prostřednictvím pravidelných reflexí dosahovaných výsledků zaznamenávaných do *Plánu spolupráce* a zejména pak do *Deníku změn*. Práci s plány spolupráce a deníky započalo pouze 11 služeb, k měsíci 4/2025 pak jedna ze spolupracujících služeb byla zřizovatelem uzavřena. V podobném období začala získávat intenzivní podporu další služba, která byla následně zahrnuta také do práce s *Plánem spolupráce* a *Deníkem změn*.

Drobně byla také upravena **periodicita vyplňování *Deníků změn*** (oproti plánovaným cca třem měsícům na periodicitu čtyři měsíce). Praxe ukázala, že práce s formuláři je časově náročná. Pokud evaluace chtěla získat skutečnou reflexi, nikoliv jen formální vyplnění, bylo vhodné reagovat na časové možnosti služeb. K tomuto bylo přistoupeno také s ohledem na množství administrativní zátěže a operativy, kterou musely služby zvládnout. Některé služby z těchto důvodů také započaly systematickou práci s formuláři oproti plánu o měsíc či dva později. Navíc, aby bylo možné využít potenciál těchto nástrojů k reflexi a plánování ve službě v souladu s OM, bylo konzultantským týmem doporučeno upravit nastavenou periodicitu. Celkem evaluace získala 66 vyplněných formulářů (6x autoevaluace v deníku v průběhu projektu)

Oproti rámcovému harmonogramu sběru dat byla také **drobně upravována setkání evaluátorky s konzultantským týmem** tak, aby byly pokryty vždy důležité aspekty projektu a získána relevantní data. Evaluátorka se navíc s týmem setkávala na pravidelné bázi v rámci dalších aktivit a ke krátkým kontextovým rozhovorům.

Pro evaluaci nakonec nebylo využito mapování služby **zaměřené na míru uplatňování multidisciplinárního přístupu, case managementu a advokacie**⁴. Tato škála, kterou primárně pro práci ve službách vytvořil konzultantský tým, se ukázala jako příliš subjektivní; po pilotním ověření ji konzultantský tým nepoužíval ani v průběhu procesu, jak bylo plánováno. Abychom získali alespoň nějaké, i když subjektivní srovnání, využili jsme reflexi cílů projektu nastíněnou konzultantským týmem, kterou jsme nechali zhodnotit službami na druhém a závěrečném workshopu. Ačkoliv ani v tomto případě nelze hovořit o „objektivním“ zhodnocení, protože se jedná o autoreflexi, poskytuje nám tento nástroj doplňková data ke zhodnocení dopadů skrze analýzu *Deníků změn*.

4.4. Analýza dat pro EO1 a EO2

Těžiště analytické práce **tvořila analýza dat *Deníků změn***, které v cca čtyřměsíčních intervalech vyplňovaly týmy zapojených služeb.

Na základě těchto textových dat zodpovídáme otázku „*EO1 K jakým změnám při řešení situace cílové skupiny došlo u pracovníků NZDM a TP v souvislosti s kompetencemi získanými díky projektu?*“ a její podotázky zaměřené na kompetence a faktory, které bránily, resp. přispívaly, ke změnám a „*EO2 b) K jakým změnám ve spolupráci a v oblasti postojů k NZDM a TP a pochopení jejich*

⁴ škálu sestavil a pro účely projektu testuje tým konzultantů*konzultantek

práce došlo v důsledku projektu u důležitých stakeholderů z pohledu zaměstnanců a zaměstnankyň NZDM a TP?”

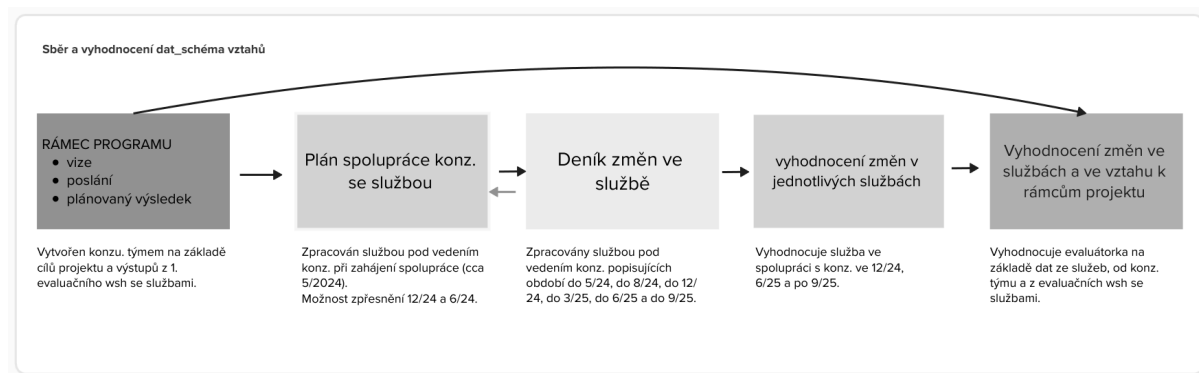


Schéma č. 2: **Proces sběru dat.** Vlastní zpracování.

Data z *Deníků změn* byla analyzována pomocí tematické analýzy dle Braun a Clarke (2006). Dominantně deduktivní pojetí zjednodušené tematické analýzy podle Braun & Clarke (2006) pracovalo se třemi tematickými oblastmi, které byly stanoveny částečně induktivně na základě zkoumání cílů, jež si v první fázi formulovaly samotné služby do Plánů spolupráce. Doplněna byly oblasti práce s klientelou a v terénu. Na základě těchto cílů byly identifikovány následující okruhy:

- a) práce s klientelou a v terénu, tedy oblast kontaktu s cílovou skupinou,
- b) řízení a rozvoj služeb zaměřený na vnitřní fungování služby,
- c) změny v oblasti MTD, tedy oblast týkající se spolupráce služby s externími aktéry.

Analytický postup vycházel ze zjednodušeného rámce tematické analýzy a při práci s deníky zahrnoval detailní seznámení se s daty a kódování významových jednotek v rámci těchto oblastí, a to pro každé sledované období samostatně. Následně byla pro každé období vytvořena syntéza a v závěrečném kroku byly na základě zjištění formulovány závěry za celou dobu trvání projektu. Podobným způsobem byla zpracována také témata týkající se kompetencí, bariér, podpůrných faktorů a spolupráce se stakeholdery.

Pro manuální kódování dat byl využit program QDA Miner Lite. Nástroje umělé inteligence (zejména Chat GPT 5 a GoogleAlstudio) pomáhaly s editací citací z deníků, se shrnutím delších textových celků, případně jejich krácením, v některých případech byly využity i ke kontrole, resp. zpětné vazbě na interpretaci dat. Obsahové syntézy na základě nakódovaných dat a závěry zpracovala evaluátorka.

Podobným způsobem pak byla zpracována **data, která byla získána rozhovory se stakeholdery**, v tomto případě se jednalo o detailní poznámky z realizovaných rozhovorů. Z dat byla pořízena syntéza s cílem zodpovědět EO.

Jak již bylo zmíněno, doplňkem pro zodpovězení EO1 byla analýza **sebehodnocení dosažení jednotlivých progress markerů** natavených pro celý projekt, a to pohledem služeb. Tato data jsme analyzovali kvantitativně z pohledu žebříků pokroku, směřování každého z progress markerů a z

pohledu toho, zda zkoumá změnu ve službě či v prostředí. Kvantitativní vyčíslení je doprovázeno komentářem.

4.5. Metody tvorby a analýzy dat využité pro zodpovězení E03

Při sběru a strukturaci dat v konzultantském týmu byl kromě polostrukturovaných rozhovorů využit zjednodušený framework *průchod službou*. Pro reflexe využitých strategií pak posloužila v první fázi projektu dle metodiky OM zpracovaná *strategická mapa*.

Průchod službou je vizuální nástroj využívaný v designu služeb pro pochopení a zlepšení služeb. Pomáhá odhalit slabá místa, zefektivnit fungování a sladit pohledy různých týmů. Umožňuje vizualizovat, jak služba skutečně funguje, nejen jak je navržena. Podle Gibbons (2018) z Nielsen Norman Group⁵ umožňuje týmům vidět službu jako celek a identifikovat místa, kde dochází k problémům nebo nedorozuměním. Je užitečný nejen při navrhování, ale i při evaluaci a rozvoji existujících služeb.

Na dvou celodenních workshopech (sedm a jeden měsíc před koncem projektu) konzultantský tým postupně spolu s evaluátorkou mapoval jednotlivé fáze poskytování konzultací a podpory službám ze strany konzultačního týmu a zástupců České asociace streetwork. Tým nejprve odsouhlasil fáze průchodu službou a navrhl doplnit fázi přípravy. Následně pak ke každé fázi společně diskutoval hlavní aktivity, které byly realizované ve službě a popisy činností. Společně také mapoval využívané existující a nově vytvořené nástroje a zdroje. Ke každé fázi též byly diskutovány překážky, které museli zapojené služby spolu s konzultanty*konzultantkami či konzultantským týmem překonat. Z diskuse též vyplynuly návrhy změn, které by umožnily zlepšení služby i strategie, které pomohly překážky překonat.

Průběh služby byl rozčleněn do 6 fází, z nichž bylo detailně diskutováno prvních pět, které již má konzultační tým za sebou, resp. se v nich nachází, poslední fáze byla řešena ve formě rámcové reflexe⁶.

Evaluátorka následně přenesla a pro potřeby další práce drobně zobecnila výstupy workshopu do podoby vizuálního artefaktu do nástroje Mural. Tento artefakt je přílohou ZEZ.

Strategie a organizační postupy týmu konzultantky a konzultant reflektovali s ohledem na původně stanovený orientační seznam resp. strategickou mapu (v příloze). Reflexe jejich využívání staví též na závěrech dalších částí evaluace, což je uvedeno vždy v textu.

Vyhodnocení využití a dopadu strategií dle typu na základě strategické mapy tvoří samostatnou kapitulu a bylo provedeno evaluátorkou s cílem syntetizovat poznatky dostupné evaluaci z různých zdrojů.

⁵ GIBBONS, Sarah. *Journey Mapping 101* [online]. Fremont: Nielsen Norman Group, 2018-12-09 [cit. 2025-05-21]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>

⁶ Přípravná fáze; navázání spolupráce a vyjasnění zadání; porozumění aktuální praxi, potřebám a kontextu služby; společná práce na změnách; upevnění změn ve službě a ukončení spolupráce.

5. Změny, které můžeme pozorovat ve službách a co k nim přispělo (E01)

Evaluační otázka E01 se zaměřuje na zkoumání toho, jak projekt ovlivnil pracovníky a pracovníce NZDM a TP při řešení situací cílové skupiny. Konkrétně sleduje, jaké změny díky projektu nastaly a jak se promítly do jejich každodenní praxe, jaké nové kompetence pracovníci a pracovníce NZDM a TP získali a jak tyto znalosti a dovednosti přispěly ke kvalitě jejich práce. Zároveň se otázka věnuje tomu, jaké faktory pozitivně podpořily tyto změny a jaké okolnosti naopak jejich uplatnění bránily. Stejně je strukturovaná i tato klíčová kapitola evaluace.

V první části se evaluace věnuje analýze změn, ke kterým došlo ve službách.

Jak je popsáno detailně v metodologii, tato část, pokud není uvedeno jinak, pracuje s výsledky tematické analýzy deníků změn, které vyplňovaly služby v průběhu celého projektu. Tyto změny jsou pak vyhodnoceny za všechny služby kumulativně ve vztahu k obecným výsledkům nastaveným v počátcích práce, k jejichž naplnění projekt v souladu s metodou OM usiloval. Toto hodnocení je učiněno jak službami samotnými, tak i z pohledu evaluace na základě analýzy dat.

Kompetence pracovníků a pracovníků získané v průběhu projektu, jakožto i faktory, které zavádění MTD usnadňovaly či byly bariérou, jsou shrnuty ve druhé části kapitoly.

5.1. K jakým změnám v souvislosti s projektem došlo a jaké byly jejich dopady do praxe? (E01 a)

Při analýze dat byly pro zodpovězení této otázky identifikovány tři oblasti, ve kterých probíhaly ve službách změny. Jednalo se o oblast **a) přímé práce s klientelou a v terénu, b) řízení a rozvoj služeb a c) multidisciplinární spolupráce**.

Jak je z kategorií patrné, služby musely změny, které zaváděly, provádět ve třech oblastech zároveň. U dvou oblastí se v podstatě jednalo o činnost uvnitř nebo v rámci běžné agendy organizace (práce s klientelou), třetí změny směřovaly k činnostem zaměřeným na multidisciplinární spolupráce, tedy ven.

Z časových přehledů v denících změn (a následně v kodovaných datech z jednotlivých období) je patrné, že změny se odvíjely od interních koncepčních úvah a diskusí inspirovaných jak podněty konzultantů*konzultantek, tak i vzděláváním a novými zkušenostmi směrem k proměnám každodenní praxe služeb, které jsou popsateľné v podobě dopadů.

I když je samozřejmé, že míra pozornosti, která byla věnována jednotlivým oblastem, se v různých službách liší podle původní zralosti, změn v týmu či akcentu, který přinášejí lokální výzvy, lze vysledovat v denících změn trendy ve focusech na jednotlivé oblasti, které souvisí s postupujícím časem v projektu. V prvních obdobích byl kladen nejvíce důraz na získávání jistoty a doplňování metod v oblasti přímé práce s klientelou a v terénu. Postupně nabývá na významu také oblast interního řízení změn a též systematizace kontaktů a první kulaté stoly. V poslední třetině projektu docházelo k ukotvení multidisciplinární práce.

Tato část zprávy shrnuje hodnocení změn za celé období projektu. Nejprve jsou uvedeny obecné reflexe a hlavní trendy v jednotlivých sledovaných oblastech. Na ně navazuje podrobnější analýza dopadů z kódovaných deníků změn, která přináší konkrétní popisy výsledků ve službách doplněné vybranými citacemi z těchto deníků.

5.1.1. Změny v oblasti „Práce s klientelou a v terénu“

Ač nebylo primárním cílem projektu rozvíjet oblast přímé práce s klientelou a práci v terénu, zkušenost konzultantského týmu ukázala, že se jedná o klíčové oblasti pro práci služby, ale i pro zavádění multidisciplinární spolupráce.

Zejména na počátku spolupráce se konzultant a konzultantky soustředili na vytváření prostoru pro reflexi vlastní praxe, předávání nových pohledů na poskytování služby obecně i na možnosti využití konkrétních metod práce jak na klubu, tak i v terénu. Poskytování služeb klientele je ze strany postupně popisováno jako cílenější a reflektovanější činnost, která je více zaměřená na individuální potřeby klientely i na strategické působení v terénu. V poslední fázi projektu pak některé organizace popisují příklady celkové integrace jednotlivých metod ucelenějšího a provázaného systému práce. Průběžně, a to i v poslední fázi spolupráce s konzultantkou, probíhají reflexe konkrétních intervencí s cílem prohloubit porozumění i uchopení práce v konkrétních situacích.

Pokud se podíváme na posuny v přímé práci s klientelou z hlediska změn během projektu, je konkrétně možné vysledovat zejména **změnu pohledu na klienta*klientu a jeho*její situaci**, kdy se pracovnice a pracovníci posunuli od „**pouhého řešení problémů**“ k **hlubšímu porozumění kontextu** klienta či klientky a **k posilování jeho*jejích vlastních schopností**. Další změny bylo možné zaznamenat v **zavádění nových metod a technik práce, zlepšení metod individuálního plánování, vedení rozhovorů i obecnějšího case managementu**.

V **práci v terénu** došlo u většiny služeb k **systematizaci a strategické uvažování nad terénní prací** – ta se stala více promyšlenou. Týmy začaly **cíleně mapovat lokality, vstupovat do institucí** v kontextu terénní práce i **lépe budovat první kontakty**. Se spoluprací v terénu souvisí také **realizace nových preventivních a zajištění volnočasových programů**, ať již přímo v dané instituci (DD, škola, internát..), tak i v klubu (např. besedy, canisterapie, workshopy).

Díky **osvojení nových metod** a větší jistotě pracovníků a pracovníkyně docházelo v mnoha službách k **prohlubování vztahů s klientkami i klienty, což vedlo k možnosti podpory při řešení závažnějších a komplexnějších témat a situací**. Navíc, jak bylo opakovaně zmiňováno i týmem konzultantů*konzultantek v rozhovorech se službami samotnými, **sebevědomí a ukotvení v práci s klientelou** (a vědomí toho, kdo jsem jako odborník*odbornice) bylo potřebným předkrokem k navazování partnerské spolupráce s dalšími aktéry. V posledním období pak některé služby zmínily zpracování **faktoru nejistoty, jehož přijetí a reflexe** je součástí profesionální práce.

5.1.1.1. Dopady v oblasti práce s klientelou a terénní práce

Pracovníci a pracovnice uplatňují v individuální práci s klientelou strukturovanější, cílenější a nástroje využívající přístup.

Nejvýraznějším dopadem je posun od „povídání“ k metodicky podložené a cílené práci, což vede k hlubším a efektivnějším intervencím.

„Klienti nás vzali do intimnějších sfér svého života mimo klub (závažnější a složitější případy).“ (Služba I)

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Pracovníci a pracovnice aktivně používají nové mapovací a další techniky.** V denících se opakovaně objevuje využívání konkrétních nástrojů jako **kolo života, škálování, Dixit karty**. Týmy se učí, jak správně pokládat otázky a vést rozhovor, i když se klient či klientka „zasekne“. Např. pracovnice Služby I k tomu píše: *„Dříve jsem pracovala na motivaci dětí, dnes už dokážu pojmenovat i překážky a nabídnout pomoc při jejich překonávání...“*
- **Pracovníci a pracovnice dokáží dosáhnout průlomu v dlouhodobě stagnujících případech.** Díky systematictějšímu přístupu se daří rozhýbat komplexní situace. Jak popisuje např. Služba A: *„S klientkou jsme se delší dobu tzv. točily v kruhu... Konkrétními otázkami a pojmenováním toho, co právě klientka prožívá, jsme se v jejím případě posunuly.“* Podobně v jiné službě došlo k zajištění psychiatrického vyšetření po dvouletém neúspěchu.
- **Pracovníci a pracovnice se cítí kompetentnější pro řešení náročných témat.** Díky vzdělávání a podpoře si týmy troufnou na témata jako duševní zdraví, sebepoškozování, PPP nebo řešení dopadů sexuálního násilí a dokážou klienty či klientky efektivně doprovázet a podpořit ke specializované pomoci. Např. služba F řešila spolu s konzultantem či konzultantkou „oznamovací povinnost“.
- **Týmy lépe definují svou nabídku a cílovou skupinu.** Projekt podnítil hlubší diskusi o tom, co přesně služba nabízí a komu. Například jedna ze služeb (Služba L) si na základě konzultace vydefinovala specifickou nabídku pro starší klienty (20–26 let), což jim pomohlo lépe se prezentovat navenek. *„V prvním čtvrtletí jsme rozšířili cílovou skupinu na celou, jak ji definuje zákon. Konzultantka nás navedla k vydefinování cílovky, co se týče klientů 20–26 let. → To nám pomáhá i v tom, co nabízet za služby pro starší klienty...“* (Služba L)
- **Pracovníci a pracovnice reflektují při rozhovorech s klientelou a dojednávání zakázky, co jsou témata, která si přináší klient či klientka, a co je „potřeba“ služby.** Např. Služba A píše: *„Dokážeme rozlišit, kdy jde o zakázku klienta a kdy o zakázku služby, a pracovat s tím. Díky tomu jsou zakázky více skutečně klientské a reflektují jejich vlastní cíle.“*

Terénní práce se stala strategickou, proaktivní a viditelnou aktivitou.

Terénní práce se proměnila ze snahy o působení „na ulici“ a v dalších prostředcích v plánovanou činnost s jasnými cíli, nástroji, reflexivitou a větší legitimitou.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Týmy systematicky mapují terén a oslovují nová skupiny potenciálních zájemců o službu.** Jak uvádí např. Služba C: *„Začali jsme monitorovat lokalitu i prostřednictvím rozhovorů s oslovovanými – získáváme informace o jejich pohybu v lokalitě a novinkách.“* Služby využívají i další nástroje na monitoring lokality.
- **Pracovníci a pracovnice navazují aktivní kontakt v terénu a provádějí zde prevenci.** Týmy se cítí jistěji v oslovování CS a daří se jim navazovat kontakt i se skupinami, které byly dříve obtížně dosažitelné. To vede k tomu, že mohou provádět prevenci přímo na místě,

například u skupin mladých lidí užívajících kratom či na fotbalovém zápase. Terén je veden strategicky, např. Služba K reflektuje: *„Větší smysl nám aktuálně dává docházet na předem domluvené schůzky ve spolupráci s jinými subjekty – internát, DD – více plánovat než chodit jen tak v terénu – bezcílně.“*

- **Terénní pracovníci a pracovnice a jejich role jsou v komunitě viditelnější a srozumitelnější.** Díky označení pracovníků a pracovníc některých služeb v terénu (např. Služba H) nebo využívání nových médií jako **podcast s uživateli a uživatelkami či videí na Instagram** se služba stává pro veřejnost i klientelu čitelnější. Jak popisuje Služba A, součástí se stalo i aktivní *„navazování kontaktu s veřejností – zdravení lidí, oční kontakt“*, Služba F pak realizovala Den se službou apod.
- **Nejistota začala být vnímaná jako součást terénní práce** (a obecněji práce s klientelou) a její zpracování je součástí růstu, např. Služba B píše: *„Zásadní uvědomění přineslo poznání, že nejistota k terénní práci přirozeně patří – a není známkou slabosti, ale profesionality, pokud s ní člověk umí vědomě pracovat.“*

Služby rozšiřují a diverzifikují svou nabídku programů a aktivit v reakci na zjištěné potřeby klientely.

Služby se posunuly od nabídky akcí, které často zahrnovaly volnočasové aktivity, k vytváření specializovaných programů, které cílí na konkrétní problémy a témata cílové skupiny.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Služby aktivně organizují tematické besedy a workshopy.** V nabídce se objevují besedy s policií, s odborníky na duševní zdraví nebo s lidmi s inspirativním životním příběhem (setkání s profesionálním boxerem) či exkurze do škol do klubů. Služba E píše: *„Díky nově navázané spolupráci se školou... nás navštívila první třída. Společně s nimi přišel i jejich třídní učitel a asistentka pedagoga. Tito žáci budou navštěvovat klub pravidelně...“*
- **Služby zavádějí nové, inovativní formy práce.** Příkladem je zavedení **canisterapie**, programu **reprodukčního zdraví** s doprovodem ke gynekoložce nebo vytvářejí **„programů šitých na míru“** pro školy a podobné instituce.
- **Služby efektivněji propojují klientelu s navazující pomocí a samy ji někdy iniciují.** Aktivně doprovázejí klienty a klientky na úřady práce, na psychiatrii nebo dokonce samy zajišťují zprostředkovaně služby psychoterapeuta přímo v klubu. Např. Služba K popisuje kontakt s romskými poradci: *„Ti řeší velice složitý případ zanedbání školní docházky – zde jsme tedy měli schůzky... Tady se domluvila spolupráce ve formě doprovodů do školy a doučování.“*

Pracovníci a pracovnice si osvojili efektivnější práci s hranicemi, zakázkou a motivací klienta*klienty.

Jedním z opakujících se „AHA momentů“ projektu bylo uvědomění si limitů vlastní práce a nutnosti pracovat s reálnou zakázkou klienta*klientky, pracovníci a pracovnice některých služeb pak opakovaně až do posledních období spolupráce zmiňují prohlubování vlastní reflexivity.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Pracovníci a pracovnice se cíleně zaměřují na reálnou zakázku klienta*klientky.** Týmy se učí „*neplýtvat energií, neřešit s klientem věci, které on sám řešit nechce*“ (Služba E). Dochází k posunu od snahy „zachránit“ k partnerskému přístupu a respektu k tempu a motivaci klienta*klientky.
- **Týmy lépe pracují s hranicemi a pravidly.** Jak např. popisuje Služba E, pokud klient bez omluvy nepřijde na domluvenou schůzku, „*příště už na něj nečekáme a věnujeme se jiným aktivitám/klientům.*“ Tento přístup vede k efektivnějšímu využití času a profesionalizaci vztahu s klientem. Služba D zase uvádí jako důležité nabyté dovednosti pro „*vedení rozhovoru s klientem, který je v odporu, práce se zakázkou a následné uzavírání dohody.*“
- **Pracovníci a pracovnice se učí lépe pracovat s rodinou jako s součástí systému klienta*klientky.** V denících se objevuje cílená práce s rodiči, například navázání kontaktu s matkou a aktivní nabídka podpory i rodičům/prarodičům, nejen dítěti.
- **Reflexivita se stává součástí práce s klientelou.** Např. jedna z pracovnic ze Služby A zmiňuje: „*Reflexe práce s vlastními hranicemi a emocemi – učit se být autentická („já, [XY], jako pracovník, ne služba“) a přijmout, že každý pracovník má hranice jinde.*“



Shrnutí pro sledovanou oblast Práce s klientelou a v terénu

Dopady projektu v oblasti práce s klientelou lze označit za hluboké a komplexní. Nejde jen o zavedení nových technik, ale o postupnou proměnu přístupu – od reaktivního a intuitivního k proaktivnímu, strategickému a metodicky ukotvenému. Takové změny vedou kvalitnější, efektivnější a v konečném důsledku i udržitelnější podpoře pro cílovou skupinu, což dokládají zejména příklady popisující změny v konkrétní interakci s klientem, klientkou či ve vztahu k dílčí skupině klientely.

5.1.2. Změny v oblasti „Řízení a rozvoj služeb“

O důležitých změnách referují služby také v oblasti řízení a fungování týmu. Projekt nastartoval proces **sjednávání, profesionalizace a strategického řízení**, což vedlo ke stabilnějším a kompetentnějším týmům.

Nejen díky prostoru, který projekt vytvořil pro setkání týmu, došlo ke sjednávání kolem společné vize a hodnot. Týmy prošly procesem sebereflexe, ujasnily si své cíle, hodnoty a směřování. V průběhu projektu docházelo u všech služeb také k zavádění **nových interních procesů a nástrojů**. Vznikly nové systémy pro předávání informací, sdílení dobré praxe, plánování i pro evaluaci. Jako klíčové služby reflektují také **systematickou práci s metodikami**. Metodiky přestaly být formálními dokumenty a staly se „živými“ nástroji, které jsou pravidelně revidovány a doplňovány na základě praxe. Metodiky postupně pokrývají jak procesy uvnitř organizací, tak i procesy „ven“ (práce s klientelou, MTD spolupráce).

Během projektu musela většina týmů řešit **personální změny a stabilizaci fungování**. Služby se musely vyrovnávat s personálními obměnami, což, ač to bylo náročné, také vedlo k vytvoření lepších systémů pro zaučování a podporu nových i stávajících pracovníků a pracovníc. Týmy též opakovaně zmiňovaly **zavedení reflexivní praxe a zpětné vazby**. V týmech se začalo pravidelněji reflektovat, co se v práci děje, i poskytovat si vzájemnou zpětnou vazbu.

5.1.2.1. Dopady v oblasti řízení a rozvoje služeb

Týmy pracují na zlepšení svého fungování ve smyslu sjednocování vizí, reflektování a strategických úvah.

Projekt pomohl proměnit vnitřní dynamiku a kulturu týmů. Změna se projevila v tom, jak týmy plánují, jak o své práci přemýšlejí a jak se společně učí.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Týmy začaly mít snahu investovat čas a energii do společné reflexe a plánování.** Místo operativního řešení denní agendy se týmy snaží pravidelně scházet, aby diskutovaly o strategickém směřování, hodnotách, a věnovaly se reflexi. To např. ilustruje Služba D, která referuje o: *„uvědomění si důležitosti spolupráce a jednoty, kultivace uvažování... Zdravě filozofujeme o práci, o tom, co je pro nás důležité, jaké máme hodnoty a v čem vidíme smysl.“* V posledním období pak tatáž služba popisuje, že si: *„stanovili strategický plán na rok 2026 – prošli jsme si naše priority a záležitosti, kterým se nelze vyhnout (audit, stěhování) a snažíme se o časový plán, aby byl udržitelný.“* Jiná ze služeb pak např. zrevidovala činnosti, kterým se věnuje, a píše: *„... rozhodly jsme se zamyslet se nad nastavením poměrů přímé a nepřímé práce, které je u nás nastaveno, nad provozní dobou a ideálním počtem úvazků, a vyvolali jsme diskuzi s vedením organizace.“* (Služba G).
- **Týmy systematicky přehodnocují a aktualizují své metodické nástroje.** Metodiky se staly *„živými dokumenty“*, které se aktivně využívají a upravují na základě nových poznatků a zkušeností z praxe. Některé týmy například revidovaly formuláře pro prvokontakt nebo zavedly nové systémy pro vedení individuálních plánů. Např. Služba C píše: *„Chystáme se projít náš formulář Průvodce prvokontaktem. Zkusíme provést nějaké změny, aby byl více zajímavý a oslovující pro klienta.“* Služba také např. v posledních fázích projektu standardizovala dokumentaci: *„V týmu jsme zároveň sjednotily věci, které každý pracovník dělal jinak a ‚karty klientů‘ nyní vypadají jednotně u všech pracovníků.“*
- **Týmy se aktivně zajímají o svůj profesní rozvoj.** Dochází k cílenému vyhledávání relevantního vzdělávání, někde např. vytvářejí tzv. „složky dobré praxe“. Poznámky ze stáží a kurzů (např. Case management) jsou systematicky sdíleny a následně také implementovány do praxe.

Týmy posílily svou adaptabilitu a odolnost vůči vnitřním i vnějším výzvám.

Služby se v průběhu projektu rozvíjely v tom, jak lépe reagovat na nečekané situace, zejména na personální změny a zvýšený tlak na své kapacity.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Týmy se zlepšují ve zvládnání personální fluktuace.** I přes odchody dlouholetých a zkušených pracovníků se snaží udržet kontinuitu, efektivně zaučovat nové členy a členky a přenastavovat své cíle, což ukazuje mimo jiné také na lépe nastavené interní procesy a sdílené vize, ale i reflexi toho, že mnohé stojí na lidech. Takovou situaci reflektovala např. Služba E: *„Velkou změnou byl odchod dlouholeté kolegyně. V září nástup nové kolegyně... Je potřeba se sjednocovat v tom, co může služba poskytnout – porozumět nabídce služby.“* A ač je z deníků patrné, že fluktuace a personální nestabilita je náročným faktorem, zápisy probleskují v některých místech naděje a zaměření na možnosti, které nábor nových kolegů a kolegů může přinést. Např. Služba K zmiňuje: *„Odchod pracovníka týmu vždy výrazně zasáhne do chodu služby... Máme však možnost ZNOVA se opřít o kolegy z NZDM a věříme, že se povede do týmu najít dalšího akčního tahouna rozvoje.“*
- **Týmy proaktivně nastavují hranice a přizpůsobují službu zátěži.** V reakci na zvýšenou návštěvnost týmy začaly strategicky diskutovat o „přenastavení služby“ a o tom, jak „nastavení hranic je profesionální a potřebné, pokud se z toho nechceme zbláznit.“
- **Podpora v týmu, reflexe a společné sdílení se stávají využívanými nástroji, jak se vyrovnat s náročnými momenty práce a přetížením.** Například Služba E v posledním období projektu sdílí následující reflexi: *„Aha souvisí primárně s okamžikem, kdy jsme si uvědomili, že je toho na nás zkrátka hodně. (...) Skrze sebereflexi a následné sdílení v pracovním kolektivu jsme si navzájem reflektovali osobní vyčerpání.“* Podobně také Služba B píše: *„Otevřené sdílení pocitů vedlo k větší soudržnosti týmu a ke vzájemné podpoře.“*
- **Týmy dokáží překonat interní krizi a „restartovat se“.** To se ukázalo také např. v jedné ze služeb, kde po počáteční frustraci a následné změně konzultanta dokázal tým zformulovat nové cíle a nastartovat efektivní práci.

V této oblasti je však potřeba dodat, že ač v této oblasti došlo k rozvoji pozitivních strategií zvládnání, nedostatek kvalitních a stabilních pracovníků a pracovník je jednou ze zásadních výzev, které byly týmy vystaveny. Personální podstav byl také bariérou naplňování stanovených plánů i zdrojem vysoké frustrace.

Týmy postupně začínají vystupovat a jednat s posíleným profesním sebevědomím a jasnou odbornou identitou.

Pracovníci a pracovníce opakovaně zmiňují v různých obdobích spolupráce s projektem, že díky projektu si začali uvědomovat svou hodnotu, což se projevilo v jejich vystupování, rozhodování a komunikaci. Vědomí profesní identity a hranic se projevuje jak navenek, vůči aktérům, tak i dovnitř týmu, v posledním období je také silněji reflektováno v komunikaci s vedením služeb.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Pracovníci a pracovníce se identifikují jako odborníci.** Opakovaně se objevuje uvědomění: *„Jsme odborníky na svoji práci a je potřeba být si v ní jistý.“* Toto sebevědomí je posilováno úspěchy v klientské práci a externí validací, jako bylo ocenění v kategorii výroční ceny Časovaná bota „Tým roku“ pro jedno z NZDM, kterou každoročně uděluje odborná porota České asociace streetwork.

- **Vedoucí pracovníci a pracovnice jednají rozhodněji a aktivněji vyhledávají podporu.** Zkušenosti, kdy je referováno o vedení s větší důvěrou a příklady využití kromě konzultantů a konzultantek také kouče, ukazují na posun od reaktivního managementu k sebevědomému leadershipu.
- **Tým vnímá jako důležitou schopnost jednotlivců sebevědomě prezentovat.** Např. Služba Gk tomu v souvislosti s přípravou kulatých stolů píše: *“Učíme se plánovat takové setkání, připravit si ho a hlavně prezentovat službu vhodnou formou různým aktérům.”*
- **Služby posilují komunikaci a spolupráci s vedením organizací.** Služby aktivněji vstupují do dialogu, prezentují své výsledky, argumentují pro své potřeby u vedení organizací (finanční i provozní), snaží se ovlivňovat směřování služby. Např. Služba E píše: *„V centru pozornosti této schůzky bylo financování projektů... Na základě naší prezentace a výsledků naší práce jsme se dohodli na stabilizaci finančního zdroje přímo z peněz [sítě zřizovatele].”* Služba I zase sdílí, že u změny provozních pravidel dokáže lépe argumentovat i pro své vedení. O argumentaci změn nastavení priorit organizace se též pokusila Služba D, která však zatím nebyla úspěšná: *„Nícméně management změnil priority ve vedení služeb, což se odrazilo i v provozu.”*



Shrnutí pro sledovanou oblast Řízení a rozvoj služeb

Dopady v oblasti řízení služeb lze považovat za zásadní podhoubí pro rozvoj nejen MTD práce, ale přímé profesionální práce s klientelou. Služby se obecně staly více strategické, reflektivní, odolné a sebevědomé. Nastavily si také procesy ukotvování nově získaných poznatků do metodické báze i praxe. Důkazem mohou být například strategické porady či práce s metodikou jako živým dokumentem. Taková práce vytváří základ pro udržitelné poskytování kvalitních a odborných služeb, a to i přes opakované personální změny, které byly zátěží.

5.1.3. Změny v oblasti „Spolupráce navenek (MTD)“

V této oblasti došlo k posunu od **pasivního a reaktivního přístupu k proaktivnímu, partnerskému a strategickému budování sítě spolupráce**. Služby se stávají postupně viditelnějšími a respektovanějšími aktéry v místních komunitách.

Všechny služby pracovaly na systematickém **mapování a budování sítě partnerů**. Vytvořily si **přehled o klíčových aktérech** v lokalitě (školy, OSPOD, další služby, policie), začaly si stanovovat priority a postupně cíleně **navazovat a prohlubovat spolupráci**. Zejména v souvislosti s realizací **kulatých stolů** služby referovaly o tom, že se zvýšila jejich schopnost **prezentovat se na veřejnosti**, a to jasně a srozumitelně. Díky tomu mohou snadněji představovat své cíle a přínosy různým cílovým skupinám. **V posledním monitorovaném období se již opakovaně u služeb objevují zmínky o tom, že se stávají vyhledávanými a respektovanými alespoň z pohledu některých klíčových aktérů.**

Jak již bylo zmíněno, služby iniciovaly a organizovaly multioborová setkání – kulaté stoly – a účastnily se také další mezioborových aktivit. Některé služby, které jsou součástí větších organizací,

kulaté stoly realizovaly i interně pro propagaci NZDM a TP a lepší provázání služeb. V případech, kde to bylo vhodné, se některé služby pokoušely o formalizaci spolupráce. Vznikaly konkrétní dohody a smlouvy o spolupráci (např. se školami, internáty, azylovými domy), které nastavily jasná pravidla a cíle. Zejména v posledních obdobích došlo k přechodu od **plošného oslovování k cílené spolupráci**. Služby často zjistily, že je efektivnější soustředit se na několik klíčových a funkčních partnerství, než se snažit spolupracovat se všemi.

5.1.3.1. Dopady v oblasti multidisciplinární spolupráce navenek

Služby přecházejí od pasivního a nahodilého síťování k proaktivnímu a strategickému budování partnerských vztahů.

V této oblasti došlo k zásadnímu posunu. Spolupráce přestala být vedlejším produktem, ale stala se klíčovou, plánovanou a cílenou aktivitou.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Služby systematicky mapují a analyzují své okolí.** Místo spoléhání na existující kontakty, týmy aktivně vytvářejí mapy, zpracovávají seznamy (ne)spolupracujících organizací. Tím si ujasňují, s kým a proč chtějí spolupracovat (např. Služba H). Např. Služba I píše v prvních měsících projektu: *„Tým má zmapované základní priority pro nastavení multidisciplinární spolupráce (rodina, škola, OSPOD atd.).“* Služba B shrnuje: *„Máme vytvořenou síť, která nám pomůže v rámci návaznosti služeb a odkazování na další organizace.“* V dalších fázích projektu pak díky systematickému mapování přichází i další reflexe nastavení MTD spolupráce. Služba J např. píše: *„Dle našeho názoru spočívá klíčová změna v tom, že jsme získali hlubší pochopení rozsahu a specifik práce, kterou vykonává azylový dům na [v naší lokalitě].“*
- **Služby samy iniciují a organizují mezioborová setkání.** Klíčovým nástrojem se staly **kulaté stoly**, které služby za podpory konzultantek a konzultanta organizují – svolávají a v některých případech i facilitují. Jedná se jak o kulaté stoly s lokálními aktéry, tak i tzv. interní kulaté stoly realizované uvnitř velkých např. charitních organizací. Jak píše Služba H: *„cílem je poznat možnosti všech služeb [v rámci své organizace]“* Zkušenost z kulatých stolů pro externí aktéry reflektuje např. Služba A: *„Díky kulatým stolům jsme se zviditelnili. Více se o nás ví a pracovníci z jiných organizací mají větší přehled o tom, co děláme.“*
- **Služby také strategicky plánují spolupráci s klíčovými partnery.** Příkladem je vytvoření „semaforu“ pro spolupráci se školami, který umožňuje alokovat kapacity tam, kde je spolupráce nejefektivnější (Služba C). Nejde už o plošné oslovování, ale o cílené investování energie. Součástí strategického pohledu je též i péče o vztahy. Služba F např. popisuje: *„začali jsme se zamýšlet nad tím, že není potřeba navazovat jen novou spolupráci se školami, ale je potřeba udržovat i tu stávající, žádat si zpětnou vazbu.“* Poslední období ukazuje, že mapování a navazování spolupráce pokračuje jako ukotvená součást práce: *„Během propagace služeb již standardně doplňuji možnost spolupráce i formou vícestranných schůzek.“* (Služba D)

Služby jsou stále častěji vnímány a akceptovány jako legitimní, kompetentní a vyhledávaní partneři ostatními aktéry v lokalitě.

Díky zvýšené aktivitě a sebevědomější prezentaci se postupně mění pozice služeb v místní síti. Z „klubu“ či „volnočasové aktivity“ se staly služby pro mnohé aktéry respektovaným partnerem.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Někteří odborníci a odbornice se na služby sami aktivně obracejí s žádostí o spolupráci.** Tento trend se objevuje napříč deníky: na služby se obracejí vyučující, OSPOD s konkrétními kazuistikami, ředitelka ZŠ po kulatém stole, kariérní poradkyně nebo personál SVP. Např. Služba L píše: *„Kulatý stůl s OSPODem nám pomohl otevřít téma, jak může spolupracovat. Myslím, že kulatým stolem nás pracovníci OSPODu začali více brát jako partnery.“* Rozeznání ze strany OSPOD popisuje také na jednom z příkladů Služba C: *„Kontaktovala nás maminka syna s poptávkou... dostala doporučení od OSPOD. Je to tím, jak jsme představily službu na KS... jak nás začal vnímat.“*
- **Služby jsou oslovovány i zvány k řešení případů jako rovnocenný partner.** Příkladem je spolupráce s romskými poradci na řešení záškoláctví. Jejich náplň zajímá aktéry v lokalitě: např. Služba L píše: *„Při posledním workshopu dorazila společně s žáky metodička prevence ze ZŠ [XY]. Aktivně s námi navázala hovor.“* Služba J zase popisuje spolupráci s více aktéry: *„...realizace prvních případových setkání ve prospěch početné rodiny, která využívá služeb SAS RD i NZDM/TP.“*
- **Služby jsou zvány do pracovních skupin, které řeší relevantní témata.** Služba L popisuje: *„Začlenili nás do preventivní skupiny (do té nás nechtěli dříve přizvat, že tam nemáme co dělat)...“*, podobně také např. Služba A píše o změnách, které nastaly: *„Připojení se do preventivní skupiny → dříve naše účast byla odmítána.“*

Spolupráce s externími partnery se formalizuje, je efektivnější a má postupně se definují procesy.

Spolupráce se v některých případech přesouvá z neformálnější roviny do strukturovanější podoby s postupně nastavenými pravidly a cíli, což vede ke konkrétním výsledkům pro klienty a klientky.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Služby si metodicky upravují spolupráci s dalšími aktéry interně:** Např. Služba A píše, že si *„v rámci projektu vytvořili pracovní postup ‚Jednání s třetí osobou‘, který bude sloužit jako důležitý metodický nástroj pro službu,“* Služba J zase upravuje pravidla mezislužbové spolupráce u *„sdílených“ klientů. (...) Vzniklá metodika je základem i pro spolupráci s dalšími aktéry v síti.“*
- **Vznikají první formální dohody a smlouvy o spolupráci.** U některých partnerů jako jsou např. dětské domovy nebo internáty týmy aktivně připravují dohody, které definují rámec a pravidla spolupráce. Jedná se důležitou práci: *„Hodně jsme konzultovali jednotlivé kroky a také jsme dávali dohromady náštel smlouvy mezi zařízeními.“ (Služba K)*
- **Některé služby aktivně organizují a vedou případové konference a trojstranná setkání (služba–škola–rodina).** Příklad ze Služby I, kde se připravovalo takové setkání, ukazuje, že služby přebírají roli facilitátora komunikace mezi různými systémy, do kterých je klient zapojen.
- **Služby proaktivně budují vztahy i na neformální úrovni, aby posílily tu formální.** Účast na dnech otevřených dveří ve školách, na komunitním plánování nebo organizování besed pro žáky gymnázia vedlo k nečekaným nabídkám spolupráce (např. od advokátky).

Síť partnerů se diverzifikovala a zahrnuje i méně tradiční aktéry.

Služby navazují a rozvíjejí spolupráci i mimo tradiční okruh sociálních a školských institucí, zapojují dobrovolnictvo.

Co lze pozorovat/je popsáno v denících změn:

- **Služby navázaly funkční partnerství s komerčními subjekty.** Příkladem je spolupráce s obchodním centrem či advokátkou.
- **Do sítě se zapojili odborníci a odbornice ze zdravotnictví, policie i strážníků.** Některé týmy navázaly kontakty s **psychiatrií, gynekologií, terapeutů a terapeutkami**, ale i policií a strážníky, což jim umožňuje poskytovat klientele komplexnější podporu. Díky vytvořeným vztahům se daří změny. Např. Služba I píše: *„Došlo k posunu ve spolupráci s OSPOD (2 roky se nedařilo rodině i s doprovázející organizací a za podpory soc. odboru zajistit vyšetření u psychiatra a s naším zaměřeným úsilím došlo k průlomům...)“*
- **Služby zapojují komunitní osobnosti a dobrovolnictvo.** Příkladem je spolupráce s **profesionálním boxerem** z romské komunity nebo zapojení studentů a studentek jako dobrovolníků pro doučování. Např. Služba I píše: *„Neočekávaně se objevila nová výpomoc ... oslovil [nás] profesionální boxer s nabídkou cílené spolupráce s romskou komunitou – setkání s klienty (svědectví o jeho životě).“*



Shrnutí pro sledovanou oblast Spolupráce navenek (MTD)

Dopady v oblasti multidisciplinární spolupráce jsou klíčové pro naplnění vize projektu „**Nevím, volám NZDM/TP**“. Služby se skutečně postupně začaly stávat aktivními, viditelnými a respektovanými mezi lokálními aktéry práce s dětmi a mládeží. Schopnost služeb systematicky budovat, udržovat a postupně v některých případech začít formalizovat vztahy s širokým spektrem partnerů postupně rozšiřuje možnosti klientely – jak na úrovni jednotlivců, tak i ohrožených skupin.

5.2. Do jaké míry se podařilo dosáhnout výsledků, které si implementační tým plánoval?

5.2.1. Hodnocení dosažených změn plánovaných projektem perspektivou služeb

Jak již bylo řečeno, při využívání metody **outcome mapping** se pracuje s tzv. **plánovanými výsledky (progress markers)**, které vyjadřují postupné změny v chování, postojích a vztazích klíčových aktérů (*boundary partners*). Tyto plánované výsledky se rozdělují do tří úrovní: „**očekáváme, že se stane**“ (**expect to see**) jako minimální, realistické projevy změny, „**byli bychom**

rádi, pokud by nastalo“ (like to see) jako pokročilejší změny signalizující posun v partnerství či praxi, a **„bude úžasné, pokud se stane“ (love to see)** jako ideální, transformační projevy změny. Tento systém pomáhá zachytit postupné kroky směrem k dlouhodobé změně a umožňuje evaluátorům i aktérům sledovat, zda se posun skutečně odehrává v očekávané trajektorii, aniž by byl kladen nerealistický důraz na konečné dopady.

Na počátku projektu si v souladu s metodologií tým konzultantek a konzultanta definoval tyto sady kritérií rozdělených dle doporučení metody. S blížícím se poslední kvartálem⁷ projektu kritéria hodnotila evaluátorka na základě dat, konzultantský tým a jednotlivé služby.

Na konzultačním týmem stanovené progress markers, ke kterým se každá služba sama k sobě vztahovala, se lze dívat několika perspektivami. První již zmiňovaná naznačuje různou míru **předpokládané dosažitelnosti cíle, tzv. žebříky pokroku**. Druhou rovinou je třídění jednotlivých progress markers do **kategoríí podle obsahu** – zda se týkají **MTD spolupráce** či **řízení a rozvoje organizace**. Třetí perspektivou je pohled progress markers z hlediska toho, zda **předpokládají změnu uvnitř služby, tj. je zde předpoklad, že se změní praxe služby, či zda popisují změnu chování, kterou má v důsledku chování služby udělat jiný aktér**. Tyto perspektivy jsme následně využili i pro reflexi dosahování stanovených cílů.

Tabulka ukazuje výsledky pro jednotlivé služby i klasifikaci cílů, kterou zvolila evaluace.

Co už se daří?	Zavedeno	Na cestě	Nedaří se	Nepomýšlí jsme na to	Kdo na tom pracuje	Oblast hodnocení	Součty bodů	Žebřík pokroku
věnujeme čas vymezení a srozumitelnému popisování obsahu své práce jako služby (NZDM a TP) v oblasti vyhledávání nových klientů/klientek a individuální práce (víme, co děláme, proč to děláme a co musíme minimálně umět)	9	2	0	0	my	řízení a rozvoj	20	20
věnujeme čas vymezení a srozumitelnému popisování obsahu své práce jako služby (NZDM a TP) v oblasti v spolupráci v multidisciplinárním týmu (víme, co děláme, proč to děláme a co musíme minimálně umět)	5	6	0	0	my	řízení a rozvoj	16	
mapujeme a popisujeme, kdo jsou pro NZDM/TP klíčoví aktéři (organizace, instituce) v lokalitě a proč, známe konkrétní lidi	7	4	0	0	my	MTD	18	
víme, jaké předpisy/metodiky řídí činnost klíčových spolupracujících aktérů (např. metodika případové konference, míčelnivost...)	0	10	1	0	od nich/s nimi	MTD	10	
vytváříme příležitosti pro multidisciplinární spolupráci s aktéry na úrovni případové práce i působení v lokalitě	3	8	0	0	od nich/s nimi	MTD	14	19
průběžně řešíme aktuální i dlouhodobé otázky HR na interních poradách a/nebo se zřizovatelem	7	4	0	0	my	řízení a rozvoj	18	
propagujeme misi a obsah své klientské práce směrem k veřejnosti (odborná, laická, klientská)	8	3	0	0	my	MTD	19	
nabízíme a navazujeme spolupráci s relevantními aktéry a stakeholdery v případech klientské práce	5	6	0	0	od nich/s nimi	MTD	16	
nabízíme a navazujeme spolupráci s relevantními aktéry a stakeholdery v rovné strategické práci v lokalitě (řešení komplexnějších problémů)	2	5	4	0	od nich/s nimi	MTD	9	15
identifikujeme praxi, která v MTD spolupráci funguje, popisujeme ji a informujeme o ní	4	7	0	0	my	řízení a rozvoj	15	
navrhujeme klíčovým stakeholderům strategie řešení palčivých problémů v lokalitě	0	3	7	1	od nich/s nimi	MTD	3	
uplatňujeme mechanismy, které zajišťují sdílení znalostí a dovedností v týmu	8	3	0	0	my	řízení a rozvoj	19	
vypracováváme metodiky, které mají strategický charakter a jejich obsah je aktuální	5	4	2	0	my	řízení a rozvoj	14	17
identifikujeme a posilujeme personální strategie, které jsou pro tým motivující a přínosné	6	5	0	0	my	řízení a rozvoj	17	
jsme jako NZDM/TP vnímáni jako experti na situaci dětí a mládeže, účastníme se všech zásadních diskusí o řešení situace/strategie práce s mládeží v lokalitě	1	10	0	0	od nich/s nimi	MTD	12	
jsme zaměstnavatel, který přitahuje dostatek kvalitních kandidátů/kandidátek na pozice, kmenový tým je stabilní s dostatečným počtem seniorních pracovníků a pracovníků	1	4	6	0	od nich/s nimi	řízení a rozvoj	6	
jako NZDM/TP jsme službou, která do odborné diskuse přináší nové metody práce	2	6	2	1	od nich/s nimi	MTD	10	
Kritéria, která jsou zavedená plně a čístečně jsou bodována 2 resp. 1 bodem.								

Tabulka č. 1. **Plánované výsledky, kumulativní hodnocení všech služeb** (plná verze tabulky je dostupná [k náhledu zde](#)). Vlastní zpracování.

⁷ Původním záměrem evaluace bylo využít pro hodnocení škálu, kterou připravil konzultační tým, na základě které bychom pak tyto dílčí cíle se službami diskutovali. S ohledem na to, že se jako nástroj škála neosvědčila, nahradili jsme ji vyhodnocením dosažených progress markers ve službách. Tuto možnost jsme testovali na 2. evaluačním workshopu, kdy se osvědčila a napomohla reflexi situace ve službách.

Služby jsou obecně úspěšnější v dosahování těch plánovaných výsledků, které pokrývají změny v organizaci uvnitř, resp. jejich vlastní aktivitu. Jedná se o naplnění těch kritérií, která jsou závislá jen na službě samotné (označeno jako „my“). Nejvíce služeb označuje jako úspěšně zavedené či na cestě ke zvládnutí popsání vlastní práce s klientelou. Ukazuje se též, že organizace věnují úsilí do mapování svého okolí a propagace služeb. S koncem projektu posílilo též kritérium týkající se znalostí a dovedností. Obecně pak spíše vyšší úspěšnost u zavedení je též v průměru vidět u sdílení dobré praxe a snahy identifikovat personální strategie, které jsou přínosné. To lze pravděpodobně přičítat tomu, že organizace musí diskutovat chybějící zaměstnance a zaměstnankyně napříč organizací i s vedením, protože jako zaměstnavatel NZDM a TP zpravidla nepřitahují kvalitní kandidáty*kandidátky.

Vyšší míra částečného zavedení či nezdaru při zavedení (nedaří se) se ukazuje v těch oblastech, které závisí na spolupráci nebo na hodnocení dalšími aktéry (kde není naplňování odvislé pouze od služby samotné), nejslabší/nejméně úspěšné se jeví ty oblasti, kde navrhuje klíčový stakeholderům řešení či je ambice na strategickou spolupráci. Též vnímání služby jako zaměstnavatele, který přitahuje kandidáty*kandidátky, se ukazuje spíše jako oblast, která se dlouhodobě nedaří.

Z hlediska žebříků pokroku, který nastavil s počátkem projektu tým konzultanta a konzultatek, se pak ukazuje, že plně se většině organizací nepodařilo proniknout do toho, jaké předpisy/metodiky řídí činnost klíčových spolupracujících aktérů (zde většina hodnotí jako částečně zavedené), u aktivního vytváření příležitostí pro MTD spolupráci pak hodnotí plně zavedené toto kritérium jen tři organizace.

U výsledků, jejichž dosažení by konzultantský tým považoval za úžasné, pokud by jich bylo dosaženo, se (v souladu s metodikou, která doporučuje nastavit kritéria jako spíše motivační, vysoce ambiciózní) ukazuje, že zavedeny v drtivé většině nebyly. Dobrou zprávou je však to, že většina služeb částečně dokázala naplnit kritérium, které říká: „jsme jako NZDM/TP vnímáni jako experti na situaci dětí a mládeže, účastníme se všech zásadních diskusí o řešení situace/strategie práce s mládeží v lokalitě,” a je tedy jakýmsi indikátorem změny pozice služby v lokalitě.

Závěrem je vhodné též připomenout limity tohoto hodnocení. Tím je skutečnost, že chybí zhodnocení stavu na počátku projektu, kdy bylo plánováno k evaluaci využít výše zmiňované škály. Jako limit může být též spatřováno to, že hodnocení je subjektivní.



Shrnutí pro sledovanou oblast dopadových kritérií

Z hodnocení, které provedly týmy spojených služeb, je patrné, že změny jsou zaváděny postupně, napřed uvnitř organizací, následně se pak projevují navenek. V souladu s metodologií OM se lépe dařilo zavést/realizovat ty změny, které konzultantský tým nastavil jako ty, kterých by mělo být v základu dosaženo, i když ani zde nejsou výsledky stoprocentní. To lze přikládat jak tomu, že organizace do projektu vstupovaly s různou mírou dovedností ve sledovaných oblastech, tak tomu, že se v průběhu projektu personálně proměnila alespoň částečně většina týmů. Za pozitivní lze pak označit, že se mnohé služby částečně posunuly k tomu, aby byly vnímány jako místní experti, což bylo vnímané jako kritérium v třetí skupině (bylo by úžasné, pokud by se povedlo).

5.3. Jaké konkrétní kompetence pracovníci*pracovnice NZDM a TP získali během projektu?

Pohlédneme-li na zjištění z deníků změn prezentovaná výše optikou kompetencí, které pracovnice a pracovníci NZDM a TP během projektu získali (EO1 b), můžeme konstatovat, že kapacita se posílila v širokém spektru oblastí v každé sledované kategorii. Přestože jde v jistém smyslu o zopakování již uvedeného, nabízíme zde krátké shrnutí přímo reagující na danou evaluační otázku.

5.3.1. Přímá práce s klientelou a v terénu

Jedná se např. o získávání a následné aktivní používání **nových mapovacích a dalších technik a nástrojů** pro rozhovor (jako jsou kolo života, škály, karty...) i **dovednosti správně pokládat otázky a vést rozhovor**. Posílena byla také práce **s neverbální komunikací a pozorováním či práci s tichem**. Služby např. zmiňují, že se naučily lépe vnímat nejen to, co klient či klientka říká, ale i jak se u toho chová, a využít to v rozhovoru.

Z deníků jsou opakovaně patrné posílené kompetence při efektivnější **práci s hranicemi, zakázkou a motivací klienta*klientky** či **schopnost pracovat s rodinou jako součástí systému klienta či klientky**. Pracovníci a pracovnice také získali kompetence pro **řešení náročných témat**, jako jsou duševní zdraví, sebepoškozování, PPP nebo dopady sexuálního násilí, a s tím i schopnost (ochotu) klienty či klientky **doprovázet v těchto tématech i podpořit k vyhledání specializované pomoci**.

V oblasti terénní práce si služby osvojily **systematické mapování terénu, oslovování nových cílových skupin a aktivní navazování kontaktu**. Pracovníci a pracovnice získali dovednosti v provádění **prevence přímo v terénu** (např. se skupinami, které užívají kratom) a strategickém plánování svého působení mimo ambulanci.

Pracovníci a pracovnice také posílili kompetence v tom, jak mapovat potřeby klientely a následně **rozšiřovat a diverzifikovat nabídku programů (organizování tematické besedy a workshopů)**.

Jako samostatná kompetence, která přesahuje přímou práci s klientelou, je **pochopení toho, jak fungují jiné systémy pomoci dětem** (např. ústavní výchova, detox, psychiatrická nemocnice). To umožňuje pracovníkům a pracovnícím lépe připravit klientelu na to, co ji případně čeká či efektivněji s těmito systémy spolupracovat.

5.3.2. Kompetence v oblasti řízení a rozvoje služeb

Projekt nastartoval proces sjednocování, profesionalizace a strategického řízení uvnitř služeb. V této oblasti lze hovořit zejména o kompetencích **pro strategické plánování**, kam spadá vědomí nutnosti a následně ochota investovat čas do společné reflexe a diskusí o hodnotách a směřování služby i evaluace/zhodnocení uplynulých období.⁸ Klíčové pro změnu jsou též **kompetence zahrnující**

⁸ Toto zjištění je důležité i proto, že nedostatek času a zaměření na operativu je jednou z bariér k zavádění změn a zkvalitňování služeb.

nejen **tvorbu**, ale i schopnost nastavovat procesy související s **aktualizací metodik**, tak aby se tyto staly „živými dokumenty“. Jako tým též služby získávaly dovednosti podporující **odolnost pro překonání obtíží a zvládání změn**, a to zejména pokud se jednalo o personální změny.

5.3.3. Kompetence v oblasti multidisciplinární spolupráce

Jak ukazuje předchozí text, služby získaly relativně široké spektrum kompetencí pro rozvoj multidisciplinární spolupráce. Na pomezí předchozí a této kategorie se nacházejí kompetence související se schopností **dobře nadefinovat obsah své služby** a **sebevědomě prezentovat** jak dovnitř služby, tak především pro různé aktéry.

Pro oblast MTD spolupráce pak služby často zmiňovaly kompetence, které se týkají tvorby map aktérů (umět systematicky mapovat a analyzovat síť aktérů) a vyhodnocovat jejich přínos pro práci v rámci NZDM/TP. Zejména díky kulatým stolům pak byla opakovaně zmiňována nová kompetence **organizovat a vést (facilitovat) mezioborová setkání**, některé služby pak zmiňovaly posílení kompetencí souvisejících s **vyjednáváním a případně i formalizací spolupráce s aktéry** (např. s OSPOD, DD, školami atp.).

Pro oblast MTD pak znovu zmíním i kompetence související se **získaným rozhledem a vhledem do dalších systémů pomoci dětem** (DD, systém péče o duševní zdraví...), které následně umožňují lepší spolupráci s těmito aktéry.



Shrnutí pro sledovanou oblast *Získané kompetence*

Pracovníci a pracovnice NZDM a TP během projektu posílili své kompetence v přímé práci s klientelou, řízení služeb i multidisciplinární spolupráci. Získali nové dovednosti pro vedení rozhovoru, práci s neverbální komunikací, hranicemi a motivací klientely, stejně jako pro zvládání náročných témat (duševní zdraví, sebepoškození, sexuální násilí). V terénu se naučili systematicky mapovat prostředí, oslovovat nové skupiny a plánovat další činnost. V řízení služeb rozvinuli strategické a metodické kompetence včetně schopnosti plánovat, reflektovat a aktualizovat metodiky. V oblasti spolupráce posílili schopnost mapovat a propojovat aktéry, facilitovat mezioborová setkání a vyjednávat o formách spolupráce.

5.4. Které faktory přispěly ke změnám při řešení situace cílové skupiny a které jim bránily?

Analýza deníků ukázala sadu faktorů, které změny a řešení situací cílové skupiny buď usnadňovaly, nebo jim naopak bránily. Pochopení facilitujících a bránících faktorů je klíčové pro případné další rozvoje programů jako je tento.

U faktorů, které přispívaly k pozitivním změnám ve službách a podporovaly práci s cílovými skupinami, nejčastěji zněla pozice **konzultantek a konzultanta a jejich podpora**. Z aktivit, které byly nabízeny projektem, pak bylo opakovaně zmiňováno **vzdělávání a stáže**. Méně často a nepřímo

lze však dovodit i třetí faktor, který změnu ve službách umožňuje, a tím je **vnitřní nastavení a vlastní iniciativa týmů**.

Mezi faktor, který brání změnám či je komplikují, byla zmiňována **personální nestabilita týmů a podstav** ve službách. Pojmenovány byly také **externí bariéry**, které se vztahovaly zejména ke spolupráci klíčových stakeholderů. Bariérou, kterou lze dovodit z textů deníků, pak zejména v první polovině projektu byl též **nedostatek profesního sebevědomí** – jak ale z deníků vyplývá, zejména díky podpoře konzultanta a konzultantek a též úspěchům, kterých se podařilo dosáhnout, se tuto bariéru dařilo mnohdy překlenout.

5.4.1. Faktory, které přispěly ke změnám

V denících změn jsme identifikovali tři klíčové faktory, které přispívaly ke změnám. Nejčastěji a v různých kontextech byla zmiňovaná role **konzultantek a konzultanta**, kteří pracovali v týmech. Dále byla zmiňovaná také důležitost **různých forem vzdělávání a získávání nových znalostí** (zejména kurzy a stáže, ale i konference). Jako třetí skupinu faktorů, které přispěly ke změnám, jsme v denících identifikovali faktory, které lze souhrnně pojmenovat jako **nastavení a vlastní iniciativa týmů**. Tyto faktory služby samy explicitně nezmiňovaly jako něco, co by ke změně přispělo; z analýzy však jasně vyplývá, že nastavení týmu na učení a změny je zásadní pro proměnu fungování služby jak směrem k efektivnější přímé práci s klientelou a v terénu, tak i v oblasti multidisciplinární spolupráce.

5.4.1.1. Konzultantky a konzultant

Jak již bylo zmíněno, podpora konzultanta či konzultantky je nejčastěji a nejvýrazněji zmiňovaný faktor podpory napříč všemi službami a obdobími. Tato podpora nabývá v různých obdobích a službách různých podob. Mezi ně patří zejména oblast a) **praktické podpory v konkrétních situacích**, ve kterých tým neměl jistotu či nástroje, b) **přinášení pohledu zvenku a posilování odborného sebevědomí** a c) **podpora a facilitace interních procesů v týmu/službě**.

- **Konkrétní podpora pro praxi.** Konzultant a konzultantky zejména v počátcích spolupráce s týmy přinášeli inspiraci ke konkrétním metodám a nástrojům pro práci s klientelou v terénu, ale i pro informování zájemců o službu a zpětnou vazbu k práci konkrétního pracovníka*pracovnice, a to jak v krizových, tak i běžných situacích. Např. Služba F referuje o tom, že díky konzultantce se proměnilo jak prostředí klubu, metody a nástroje práce (např. škálování, zázračná otázka, Dixit karty), tak i komunikace služby, která začala využívat podcasty či videa na instagramu. Podporu a inspiraci dodávali jak na setkáních s týmem, tak v průběhu stínování práce v terénu či klientské práce na klubu. Různé kontexty podpory pojmenovává např. Služba C: *„Přítomnost konzultantky v terénu... zpětná vazba od konzultantky... konzultantka přispěla k našemu uvědomění si důležitosti častějších předávání zpětných vazeb.“* K přínosům spolupráce také referuje např. Služba H: *„terén, ve kterém stínoval konzultant [byl přínosný] – diskuze o tom, proč je dobré být vidět versus 'anonymita' klienta.“*
- **Pohled zvenčí a motivace:** Podpora konzultanta a konzultantek byla opakovaně vyzdvihována také za přínos nezaujatého pohledu na fungování služby a pomoc vidět „slepá místa“. S pohledem zvenčí se pojila také motivace a opakovaně v různých obdobích

zmiňované dodávání sebevědomí a reflexe toho, že konzultant či konzultantka vidí ve službě potenciál a možnosti zlepšení, a to jak v klientské práci, tak i v posilování sebevědomí a leadershipu vedení služby. Dodávání sebevědomí a podpora byly významné také při přípravě na kulaté stoly a prezentace mimo vlastní službu. Služba C např. o přínosech konzultací: *„Díky podpoře odborné konzultantky je vedoucí služby sebevědomější při komunikaci s vedením. To následně prospívá celému týmu.“* Podobně také referuje např. Služba J: *„Díky rostoucí podpoře naší konzultantky cítíme větší jistotu ve své práci a vnímáme, že jsme se stali kompetentnější při zvládání jednotlivých úkolů.“*

- **Dodávání struktury a strategické vedení:** Konzultant a konzultantky v průběhu projektu drželi proces změny a provázeli tým postupně jejím zaváděním. Pomáhali týmům také s revizí jejich aktivit, stanovováním priorit a přípravou strategických dokumentů, metodik, PR plánů atp. Opakovaně bylo také zmiňováno, že přínos měla podpora při nastavování strategií multidisciplinární spolupráce jak ve fázi mapování, tak i přípravy kulatých stolů a další formalizace kontaktů s aktéry. Příklad uvádí např. Služba J, která popisuje spolupráci následně: *„Absolvovali jsme také evaluační setkání s konzultantem, během kterých jsme provedli důkladnou revizi našich aktivit. Tato setkání nám pomohla nejen ujasnit si současný stav naší práce, ale také lépe nastavit priority a celý tým.“* Další kontexty spolupráce zmiňuje např. Služba H: *„konzultace v rámci projektu ČAS, uvědomění si společných potřeb, výhod společné prezentace naší práce, jednotného vystupování směrem z organizace...“*

5.4.1.2. Vzdělávání a stáže

Téměř v každém období opakovaně zmiňovaným faktorem byly cílené vzdělávací kurzy a stáže v jiných zařízeních, případně také účast na odborných konferencích a dalších akcích. Pracovnice a pracovníci díky těmto aktivitám dle záznamů v denících získali nové dovednosti, inspiraci pro změnu vlastní praxe i důležité kontakty. Díky postupně vznikajícím procesům reflexe vlastní praxe a metodického ukotvování práce mohly služby tyto nově nabyté zdroje postupně udržitelně zahrnout do své praxe.

- **Získání nových dovedností a znalostí** přinesly např. kurzy Case management, Práce s hlasem, Workshop základy MTD, besedy na téma duševního zdraví a další.
- **Stáže.** Stáže v jiných organizacích (např. FN Motol, Anabell) a účast na konferencích (ČAS) umožnily sdílení dobré praxe, navázání nových kontaktů a získání vhledu do fungování jiných částí systému péče. *„Nové možnosti práce s klienty, institucemi, které byly načerpány při stáži v rámci projektu – spolupráci se školami, otevírání příběhů klientů vůči dalším organizacím apod.“* píše např. Služba A.
- **Inspirace a síťování i účast na odborných akcích.** Služby také referují o síťování a akcích, např. Služba I píše: *„Dvě zástupkyně služby se účastnily konference ČAS Mezioborová spolupráce... ze které vyšlo několik podnětů a snů do další realizace služby.“* Služba A pak zmiňuje: *„Potkáváme se na společných kurzech a propagačních akcích dětí a mládeže (NZDM, SAS, Azylový dům), díky projektu je tato spolupráce častější a hlubší.“*

5.4.1.3. Vnitřní nastavení a iniciativa týmů

Změny by nebyly možné bez vnitřní připravenosti a motivace samotných týmů. Deníky se prolínají především tři témata, která přispěla ke změnám: a) **ochota týmů služeb i jednotlivých pracovníků a pracovníků k sebereflexi a změně** a b) **proaktivita a týmová podpora při práci**. Posledním faktorem, který se týkal jen některých služeb a zároveň byl zmiňován jako jedna ze zásadních bariér, je i **proměnující se personální obsazení služby** během projektu. Ač kladlo na týmy nároky, lze ho považovat také za faktor, který ke změnám přispěl.

- **Ochota k sebereflexi a změně:** Týmy byly od počátku pozitivně nastavené a otevřené novým podnětům a kritickému pohledu na vlastní práci. Mezi tzv. AHA momenty či přínosy bylo zmíněno např.: „rozhovory, konzultace, prostor v týmu, vytvoření času na řešení věcí, nakopnutí“ (Služba G); „Je důležité se vzájemně podporovat a sdílet si své zkušenosti.“ (Služba I) či „propojení ‚seniorních a nových pracovníků‘ – sdílíme svoje pohledy, sjednocujeme se, nacházíme společný směr práce...“ (Služba H).
- **Týmová podpora a iniciativa:** Vzájemná podpora v týmu, ochota sdílet zkušenosti a proaktivita jednotlivých pracovníků a pracovník i vedoucích byly klíčové pro realizaci plánovaných kroků. Explicitně ji zmiňuje např. Služba I: „Je důležité se vzájemně podporovat a sdílet si své zkušenosti.“ Podobě také např. Služba B: „Otevřené sdílení pocitů vedlo k větší soudržnosti týmu a ke vzájemné podpoře.“ Díky iniciativě týmu se též povedlo zavést změny: Služba C např. píše: „Organizace reagovala na naši potřebu samostatné konzultovny a v klubu byla zřízena nová konzultační místnost.“
- **Nástup nových pracovníků a pracovníků:** Příchod nových kolegyní a kolegů, ačkoliv představoval výzvu, přinesl i novou energii, nové nápady a v jednom případě i praktickou možnost (řidičský průkaz) pro realizaci terénní práce. Týmy také ukázaly při personální obměně svou schopnost udržet kontinuitu práce, ale i navázat novými plány v nové personální situaci. Ukázala se také schopnost zaučit nové kolegyně a kolegy. Služba K např. reflektuje, že se tým povedlo udržet a podpořit i během změn, a zmiňuje nové možnosti díky pracovníci, která nastoupila: „nová pracovnice (s řidičským průkazem, a tedy možností dojíždět do DD) a tedy i větší stabilita terénní práce.“

5.4.2. Bariéry, na které služby narážely

Tyto faktory proces změn komplikovaly, zpomalovaly nebo si vynucovaly přehodnocení původních cílů. Často se jednalo o vnější okolnosti, které nebylo možné plně ovlivnit.

5.4.2.1. Personální nestabilita a podstav, s ním související přetížení

Toto byl nejsilněji pociťovaný a nejčastěji se opakující bránící faktor, a to u větší části zapojených služeb. Odchody seniorních pracovníků, personální přesuny na klíčových pozicích, neúspěšná výběrová řízení a dlouhodobý personální podstav měly přímý dopad na kapacitu služeb realizovat projektové aktivity – to se objevuje v denících, kdy služby reflektují, že musely polevit, zpomalit ve svém úsilí ke změně. Na kapacity i energii bylo náročné též zaučování nových kolegyní – nové kolegyně a kolegové i procesy, které byly nastaveny s jejich příchodem, však figurují i ve faktorech, které facilitovaly změny (viz výše).

- **Odchody seniorních pracovníků.** Ztráta služebně starších kolegyní včetně vedoucích znamenala velkou zátěž pro tým. Služby tyto situace označují vysloveně negativně a

explicitně o nich píší. Např. Služba F: „*negativní změnou byla výpověď dvou služebně nejstarších pracovníků, včetně vedoucí*“, Služba H pak popisuje: „*Negativní změna u nás nastává z důvodu odchodu jedné členky našeho týmu. Momentálně proto hledáme nového kolegu nebo kolegyni... jsme teď delší dobu v pracovním podstavu, jenž je pro celý tým dosti náročný.*“

- **Neúspěšná výběrová řízení a odchody ve zkušební době.** S odchody souvisí i další zátěž v podobě problémů se získáním nové kvalitní pracovnice či pracovníka, což je zejména v některých regionech velmi náročné, a dlouhé hledání mělo dopad i na poskytování služby: „*vzhledem ke změně v týmu a neúspěšnému VR na SP a vedoucího jsme museli částečně polevit v konzultacích, s novými členy v týmu budeme muset asi přehodnotit cíle a nastavit je jinak, více orientace na podporu přímé práce*“ (Služba F). Služba A zase zmiňuje: „*Negativní změna u nás nastává z důvodu odchodu jedné členky našeho týmu. (...) Proto jsme teď delší dobu v pracovním podstavu, jenž je pro celý tým dosti náročný.*“
- **Trvalý podstav a přetížení.** Nedostatek personál vedl v několika službách k přetížení zbývajících členek a členů týmu a k nutnosti odkládat některé plánované aktivity: „*Odložili jsme kulatý stůl na podzim, protože na to nebyla personální ani mentální kapacita.*“ (Služba F). Služba G zase reflektuje, že „*Vzhledem ke změnám v týmu jsme museli upustit od toho, že budeme nyní oslovovat jednotlivé školy a instituce...*“ Personální stav popisuje také Služba D: „*S velkou pravděpodobností skončí další kolegyně a v zařízení budou 2 lidé s celkem 1,25 úvazku, což je naprosto tristní stav.*“
- **Zaučování nových členů*členek týmu, personální přesuny.** Příchod nových kolegů a kolegyň sice přinesl novou energii, ale zároveň představoval velkou časovou a mentální investici do jejich zaučení, což dočasně omezilo kapacity pro jiné aktivity. O tom, jak se se situací vyrovnávaly, píší např. Služba G a E: „*nastoupily dvě nové kolegyně a doplnil se tým..., byl rozdělen zácvik mezi stávající kolegyně*“ (Služba G); „*V září nástup nové kolegyně, která se pomalu zapracovává. Je potřeba se sjednocovat v tom, co může služba poskytnout...*“ (Služba E)

S personální oblastí souvisí také bariéra, která nebyla příliš tematizovaná v denících, ale zněla opakovaně v diskusích s konzultantem a konzultantkami, a to čas. **Projekt a změnový proces obecně kladl na služby vysoké nároky z hlediska času, který bylo nutné věnovat společnému setkávání, reflexím, metodické práci a v neposlední řadě i zpracovávání deníků změn a účasti na evaluačních workshopech.** Vhledy konzultačního týmu se shodují na tom, že služby mají poddimenzované kapacity na strategickou a koncepční práci obecně – netýká se to jen služeb, kterým chybí personál, které o časové náročnosti psaly. **Bariéra v podobě chybějícího času na koncepční a strategickou práci je tedy bariérou na pomezí interního nastavení a systémových externích podmínek.**

5.4.2.2. Nejistota a nedostatek profesního sebevědomí

Zejména v počátečních obdobích lze jako bariéru dosahování výsledků vnímat také nejistotu a nízké profesní sebevědomí personálu služeb. Bariéry, které lze zařadit do této oblasti, postupně mizely, v denících se naopak objevovaly zmínky o posilování sebevědomí, objevení významu oboru i nabytí nových znalostí, schopností a leadershipu.

Mnoho pracovníků a pracovníc si zejména z počátku (první monitorované období) **nebylo jistých svou rolí, kompetencemi a odborností**. Objevovala se obava, jak budou vnímáni externími partnery a zda mají co nabídnout. Tyto nejistoty lze dovozovat spíše implicitně – narozdíl od personálních otázek nejsou tematizovány jako explicitní bariéra. Výroky ukazující na nedostatek profesního sebevědomí a jeho posutpné získávání byly silně zastoupeny ve všech službách a obdobích. Zmíňme několik příkladů výroků: „*Orientace v pojmu multidisciplinarita, vím co dělám, jaké jsou mé kompetence, cítím se díky tomu jistě.*” (Služba C); „*Díky podpoře odborné konzultantky je vedoucí služby sebevědomější při komunikaci s vedením. To následně prospívá celému týmu*” (Služba C). Podobně popis Služby I o potřebě rozvíjet kompetence jako „*sebevědomí odborného pracovníka/služby, asertivita, hranice*” přímo pojmenovává oblasti, kde se pracovníci cítili slabí. A později ze stejné služby též: „*Odvaha se pustit do toho, na co jsme dosud hleděli jako na nedostupné nebo nedosažitelné.*” Či Služba G píše stanovisko k nově nabytému postoji: „*jsme odborníci na naši službu a cílovou skupinu a je potřeba to tak prezentovat a stát si za tím.*”

5.4.2.3. Bariéry související s manažerským vedením zřizovatele služby či managementu organizace

Některé bariéry vznikaly i uvnitř samotných organizací. Jednalo se o **nedostatečný zájem či naopak nečekaná rozhodnutí managementu, nedostatečnou interní komunikaci nebo nedostatečnou podporu ze strany vedení**. Např. jedna osoba ze Služby D popisuje situaci, kdy počítala na základě příslibu s navýšením úvazku, ke kterému nedošlo, ze služby zase zazněly komentáře k pokulhávající interní komunikaci mezi službami či chybění větší angažovanosti ze strany vedení u Služby I.

5.4.2.4. Externí bariéry a vztahy

Limity a bariéry externích systémů. Pracovníci a pracovníce služeb naráželi v různých fázích na na neflexibilitu nebo neprůhlednost systémů či aktérů, se kterými potřebovali spolupracovat, museli se vyrovnat s ne příliš fungujícími platformami pro spolupráci či neochotou měnit zaseté pořádky ze strany dalších aktérů. Podle deníků lze dovozovat, že se však jedná spíše o jednotlivé bariéry než systémový problém. Jedním ze zásadních důsledků externích faktorů však bylo ukončení jedné ze služeb, která v lokalitě fungovala dlouhodobě. Např. Služba I píše: „*Některé aktivity sociálních služeb narážejí na politické struktury města (výběr vhodného místa pro [XY] (...) nebyl radou schválen).*” Služba A zase např. reflektuje komplikovanost spolupráce se ZŠ: „*ředitel ZŠ se otevřel při mapování na 1. schůzce, pak se ale stáhl, při každém kontaktu odměřenější.*” Objevují se i komentáře na komplikovanou spolupráci s městem či dalšími aktéry, kteří působí v oblasti práce s dětmi.



Shrnutí pro sledovanou oblast Bariéry a faktory, které facilitují změnu

Analýza ukazuje, že projekt umí skrze aktivity podpořit změnu a pomoci překonat část bariér, ale je též potřeba nastavení týmu a okolní prostředí. Ačkoliv byl projekt skrze své aktivity, jako je intenzivní podpora konzultantek a konzultanta či cílené vzdělávání, efektivním nástrojem pro iniciaci změn a překonání interních bariér, jako byl například nedostatek profesního sebevědomí, jeho úspěch není automatický. Klíčovou podmínkou se ukázalo být vnitřní nastavení samotných

týmů – jejich ochota k sebereflexi, proaktivita a otevřenost k novým přístupům představovaly fundament, bez kterého by vnější podněty nemohly být účinně využity. Současně však analýza odhalila limity vlivu projektu, neboť týmy narážely na vnější překážky v podobě personální nestability či neochoty klíčových partnerů ke spolupráci. I zde však externí podpora ze strany projektu a nově nabyté kompetence mohou hrát pozitivní roli při překonávání překážek „zvenku“. Ukazuje se tedy, že úspěšná a udržitelná proměna služeb služeb je výsledkem synergie mezi kvalitní externí podporou, vnitřní připraveností týmu a příznivými podmínkami okolního prostředí.

6. Spolupráce se stakeholdery a percepce změn v praxi NZDM a TP (EO2)

Druhá evaluační otázka se zaměřuje na **zmapování změn ve vztazích, které nastaly v průběhu projektu mezi nízkoprahovými službami (NZDM a TP) a vybranými partnery.**

Zkoumá, **zda se zlepšila vzájemná spolupráce, postoje a celkové pochopení práce těchto služeb.** Podotázky pak tuto problematiku nahlízejí **ze tří různých perspektiv:** z pohledu samotných stakeholderů, z pohledu pracovníků a pracovník služeb a skrze reflexi pohledu managementu ČAS. Pohled služeb vychází z dat z deníků změn, pohled stakeholderů samotných pracuje s daty z polostrukturovaných a kontextových rozhovorů.

6.1. Změny v postojích a spolupráci u stakeholderů z pohledu NZDM a TP

Deníky změn, které zpracovávaly služby, popisují v různých variantách proměny v postojích a pochopení práce služby u různých typů stakeholderů. Konkrétní podoba proměny a také jednotliví stakeholdeři se liší dle lokality a zaměření služby, lze však vysledovat některé trendy.

Nejvýraznější a **nejčastěji dokumentovaným** z pohledu NZDM a TP **je posun ve vnímání ze strany stakeholderů z oblasti školství.** Záznamy v denících ukazují, že školy (ústy ředitelů a ředitelek, vyučujících či např. metodičky prevence, speciální pedagožky či kariérní poradkyně) přestaly být jen pasivními příjemci informací a nabídek ze strany NZDM a TP a začaly služby aktivně vyhledávat jako odborné partnery. V některých případech pak také zástupci či zástupkyně škol aktivně vytipovávali děti, které by mohly benefitovat z podpory NZDM, jak píše např. služba C: *„Ze ZŠ máme nakontaktovaného speciálního pedagoga, který vytipovává potencionální klienty pro NZDM a aktivně o naší službě s žáky komunikuje“.* Zmíněn byl také případ, kdy učitelka SŠ sama kontaktovala službu se zakázkou na pomoc konkrétní studentce. Jedna ze služeb také referuje o spolupráci se Střediskem výchovné péče, které též spadá do resortu školství, které referuje aktivně klienty a klientky do služeb NZDM, či postupně budovanou spolupráci s dětským domovem.

Podobný trend aktivního vyhledávání expertízy NZDM/TP je, i když **v menší míře**, z deníků **patrný i u sociálních odborů včetně OSPOD.** Zde služby referují o tom, že se na ně tito obracejí či že se spolupráce a vztahy zlepšily. V některých lokalitách zase služby referují o tom, že se jim podařilo navázat spolupráci s **dalšími aktéry v síti služeb**, které pak na ně aktivně odkazují klientelu či je kontaktují v případech např. záškoláctví či dalších situací.

Analýza deníků změn ukazuje i na jednotlivé případy, kdy došlo ke změně postojů či **rozeznání služby jako experta ze strany dalších stakeholderů.** Některé služby zaznamenaly také pozitivní vnímání ze strany **zástupců města či komerčních subjektů** jako je obchodní centrum. Jedna ze služeb obdržela ocenění Tým roku od České asociace streetwork, další služba referuje o kontaktu ze strany organizace SOFA či ze strany profesionálního boxera, který se nabídl ke spolupráci.

Pokud se na **změny** ve vnímání stakeholderů podíváme **z hlediska jejich obsahu**, z deníku změn lze vnímat, že kromě jednotlivých projevů důvěry se podařilo v některých případech dosáhnout toho, že **stakeholdeři sami aktivně kontaktují služby a opakovaně je žádají o spolupráci.** Zejména pak

díky kulatým stolům došlo u další stakeholderů k rozeznání služby a **projevům respektu a pochopení**.

6.2. Změny ve spolupráci a vnímání služeb z pohledu stakeholderů

Zatímco výše se díváme na proměny perspektivou služeb samotných, **tato část textu reflektuje perspektivy stakeholderů samotných**. Text vychází z rozhovorů, pro které byly osloveni stakeholderi působící v odborném poli v různých kontextech a v různé „vzdálenosti“ od služeb, které se zúčastnily projektu, a manažerky ČAS.

„Nejbližší“ z hlediska vzhledu do praxe a frekvence kontaktu jsou sledovaným službám stakeholderi z managementu jejich mateřských organizací (střední a vysoký management). Z větší „vzdálenosti“ pak mohou změny v praxi NZDM a TP pozorovat stakeholderi na úrovni krajských úřadů, kteří registrují či koordinují služby v regionu. Rozhovory též poukázaly na to, že největší vzdálenost k poznání praxe konkrétních služeb a obecně i pochopení konceptu NZDM může vykazovat politická reprezentace, která má v gesci sociální služby, minimálně v případě, že se jedná o větší město. Naopak dobrý vhled do služeb, které byly součástí projektu, mají manažerky ČAS.

Pokud se podíváme na pohled na **změny u jednotlivých skupin zmíněných stakeholderů**, pak na úrovni samotných poskytovatelů referují **zástupci a zástupkyně managementu služeb** o proměně vnímání role NZDM. Pouze někteří oslovení stakeholderi z této skupiny však měli detailní vhled do změn uvnitř služby a do kontextu. Shodně však v různé míře detailu referují o tom, že původní, spíše izolovaný přístup služeb zaměřený primárně na klienta, se podle nich posunul směrem k modelu, který počítá s aktivní a systematickou spoluprací s celým prostředím dítěte, zejména s rodinou a školou. Část těchto zástupců a zástupkyň popsala také příklady toho, jak se vnitřní změna služby následně v některých případech projevila i navenek ve způsobu spolupráce s dalšími aktéry. Někteří též opakovaně zmiňovali lepší spolupráci mezi službami zřizovanými jedním poskytovatelem (typicky NZDM a SAS). Mezi převážně pozitivními referencemi z lokality i vlastních služeb ale také tito stakeholderi dokáží pojmenovat aktéry, kteří spolupráci a hledání protnutí zatím významně nekvitují, či ji dokonce komplikují.

Fakt, že část lidí na manažerských pozicích (vyšší a střední management) velkých organizací a poskytovatelů obecně nemá hlubší vhled do činnosti NZDM a TP, též zmiňovaly manažerky ČAS, když reflektovaly své zkušenosti z rozhovorů s různými poskytovateli. Z jejich pozorování vyplývá, že podobně jako ve službách samých také management nemá kapacity na strategickou práci, hlubší analýzy fungování služeb a manažerské vedení. Tento jev lze pozorovat napříč nízkoprahovými sociálními službami. Tento i další podobné projekty pak mohou v některých oblastech do jisté míry suplovat manažerské a strategické vedení, a i proto jsou podle manažerek ČAS pozitivně kvitovány. Stinnou stránkou nedostatku vzhledu do zaváděných změn však může být jejich nedostatečná podpora ze strany managementu, což udržitelnost změny může oslabovat či znemožňovat.

Podle **strategických a administrativních partnerů**, jako jsou krajské úřady, které služby registrují a poskytují jim metodickou i další podporu, či zástupců sociálních odborů města, se změna odehrála zejména v nahlédnutí možné systémové funkce služby NZDM, TP. Dříve byly tyto služby vnímány spíše jako jedna ze sociálních služeb, nyní na ni, slovy jednoho ze stakeholderů, začínají nahlížet jako na možný rozcestník či místo prvního kontaktu, které dokáže efektivně vyhodnotit potřeby

mladých a navázat je na adekvátní pomoc. Zmiňována byla zejména oblast duševního zdraví a prevence psychiatrizace dětí s duševními obtížemi a rozšíření spolupráce s OSPOD. Velmi pozitivně byly hodnoceny projektové aktivity, zejména ty zaměřené na osobní setkávání – kulaté stoly podle těchto aktérů přispěly k navazování a prohlubování partnerství, která se opírají nejen o konkrétní vazby mezi pracovníky a pracovníci, ale také o hlubší vhled do služby. Stakeholderi na úrovni krajů však až na výjimky komentují, že s ohledem na množství služeb, které mají ve svém regionu, je hlubší vhled do detailu změn spíše nemožný.

Dopad projektu na změnu postoju byl naopak pravděpodobně omezený u aktérů, kteří jsou od každodenní praxe služby vzdálenější, například u některých **politických reprezentantů**⁹ větších měst, kteří mají sociální oblast ve své působnosti. U zástupce této skupiny, ač sociální služby spadaly do jeho gesce, jsme v rozhovoru zaznamenali chápání NZDM jako prostoru pro volnočasové aktivity či doučování. Tento politický zástupce města se opakovaně ve svých popisech mýl v chápání sociálních služeb obecně s platnými cíli a vymezením; dalo by se říci, že obecně nebyl zasažen vědomím toho, jak sociální služby chápe zákon 108/2006 Sb.

Poslední pole stakeholderů, na jejichž postoje a pochopení činnosti NZDM projekt působil, odhalil až **rozhovor s manažerkami ČAS**. Pracovnice ČAS opakovaně zdůrazňovaly, že díky vzhledu a zapojení do implementace tohoto i dalších podobných projektů získávají velmi podrobné informace o potřebách a fungování NZDM a TP, které lze následně zobecňovat a dále je diskutovat **na dalších odborných fórech**, a tím proměňovat pohled a pochopení dalších aktérů. Zkušenosti a data z projektu tak slouží jako podklady pro **advokační praxi a reference na potřeby terénu** a to na různých úrovních od krajských po ministerské, kde usilují o změny pohledu na služby NZDM a TP v celé šíři jejich potenciálu. Další skupinou stakeholderů, kteří mohou benefitovat ze zkušeností projektu, jsou **členové a členky odborných platforem**, kde management ČAS vystupuje, a v neposlední řadě i **členská základna organizací**, jimž jsou zkušenosti projektu následně dostupné v podobě dobré praxe a metodik.



Shrnutí posunů v pohledu a spolupráci stakeholderů

Analýza ukázala posun ve vnímání NZDM a TP ze strany některých klíčových stakeholderů. Podle zapojených služeb nastala nejvýraznější změna u škol, které se staly partnery – poptávají spolupráci a samy doporučují žáky a žákyně k podpoře. Podobný, i když méně intenzivní trend, byl zaznamenán také u sociálních odborů a OSPOD. Služby jsou tak stále více vnímány jako respektovaní experti v místní síti.

Pohled na změny z perspektivy stakeholderů samotných se pak liší podle jejich „vzdálenosti“ od každodenní praxe služeb. Jak oslovený management mateřských organizací, tak i někteří strategičtí partneři (např. krajské úřady, odbory města), vnímají posun k systémovější roli služeb jako koordinátorů pomoci. Jejich vhled do detailů je často omezený. Zkušenosti získané službami zapojenými do projektu pak dále pomáhají formovat odborné pole zástupkyním ČAS, které je využívají pro advokační činnost s cílem zlepšit systémové postavení a pochopení služeb na národní i regionální úrovni.

⁹ Jednalo se však pouze o jeden rozhovor.

7. Jak podporovat změnu? Práce konzultantek a konzultantů ve službách (E03)

Třetí evaluační otázka se zaměřuje na zhodnocení toho, které strategie a organizační postupy aplikované interním týmem konzultanta a konzultantek měly z jejich pohledu největší dopad na dosažené změny.

Sleduje, jaké strategie byly využívány či naopak opomíjeny a z jakých důvodů. Zkoumá také, které ze strategií měly podle konzultantského týmu největší podíl na změnách ve službách, i to, které organizační postupy byly pro úspěch klíčové. Současně se otázka věnuje i identifikaci hlavních překážek, jež provázely implementaci těchto strategií a postupů.

Poskytování konzultací s cílem iniciovat a podpořit zavádění změn v sociálních službách lze chápat jako poskytování služby v intencích oboru *service design* (design služeb). Proto zpracování této otázky čerpá, jak bylo popsáno v metodologii, z metod service designu s cílem poskytnout podněty k dalšímu ladění „služby“ konzultací a vzdělávání, a to z perspektivy těch, kteří ji poskytovali. Důraz je kladen jak na proces, tak i na dopad služby. Vše je proto zachyceno skrze diagram cesty službou, který vznikl participativně na workshopech s konzultantským týmem.

Zaměření na strategie a postupy pak reflektuje roviny, které doporučuje sledovat OM.

V textu je vždy popsána fáze projektu, zpětně identifikované výzvy/problémy, kterým tým čelil, podpůrné faktory či silné stránky týmu a identifikován prostor pro změny. V závěru jsou zjištění reflektována z pohledu OM.

7.1. Analýza podpory ve službách s využitím metody průchod službou

Jak je podrobněji popsáno v kapitole věnované metodám, pro zodpovězení evaluační otázky týkající se strategií a organizačních postupů využitých konzultantským týmem a bariér, které bylo v rámci implementace projektu potřeba překonat, byla využita strukturace dat do frameworku *průchod službou*. Ten rozděluje poskytovanou službu do šesti fází, ve kterých vždy zaměřujeme pozornost na to, co bylo obsahem fáze – tj. na čem pracoval implementační tým, jaké byly hlavní výzvy či bariéry, které bylo nutné vyřešit, které podpůrné faktory pomohly a v neposlední řadě i zkušenosti a doporučení, jež je možné využít v dalších podobných programech.

Fáze spolupráce se službami zapojenými do projektu

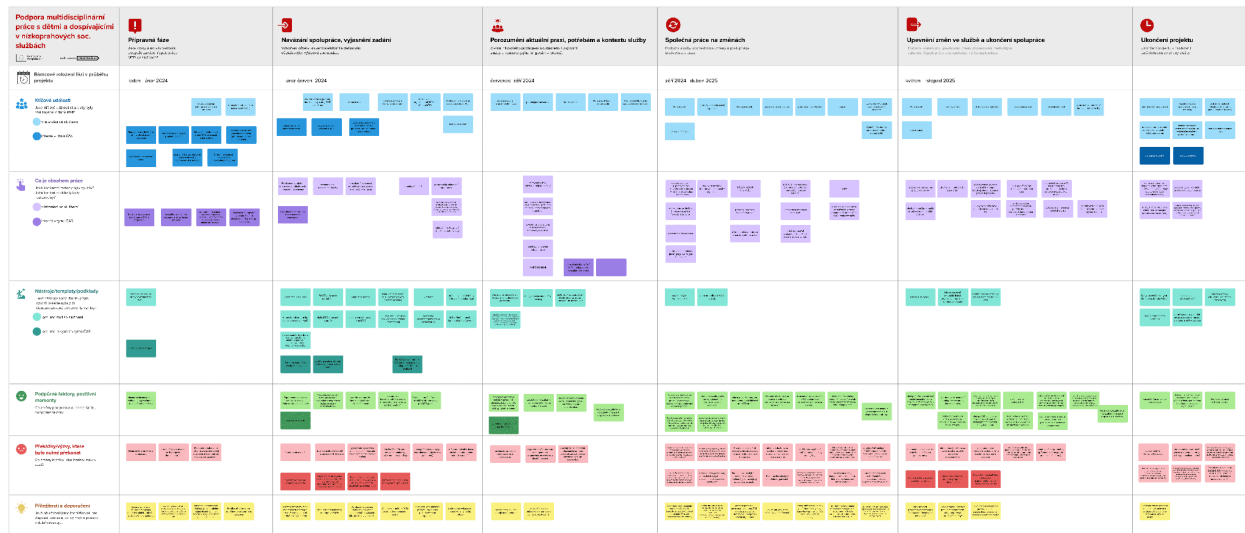


Schéma č. 3. **Vizualizace průchodu službou zpracovaná na základě evaluačních workshopů s konzultantským týmem.** Zpracování vlastní, detailní náhled v příloze č. 6.

7.1.1. Nultá fáze: Přípravná fáze (leden–únor 2024¹⁰)

Přípravná fáze zahrnovala oslovení sociálních služeb. Po schválení projektu byly vybrané služby přizvány k účasti a souběžně probíhal výběr konzultantského týmu.

Nový tým se seznámil s rámcem evaluace a na interním workshopu definoval podle metodologie Outcome mapping základní program (poslání, výsledky, strategie). Následně byly organizace přiřazeny ke konkrétním lidem z konzultantského týmu. Tým na společném výjezdu dokončil strategii vstupu do služeb a nastavil si první rámce interní spolupráce.

Výzvy/bariéry

Hlavními výzvami byla chybějící jasná kritéria pro výběr služeb (s ohledem na jejich zralost v oblasti práce s klientelou a kapacitu) a krátký čas na přípravu celého procesu. Inovační povaha projektu si navíc vyžádala průběžné vyjasňování postupů a tvorbu nových odborných i administrativních podkladů.

Podpůrné faktory/silné stránky

Překonat výzvy pomohla především odborná seniorita členů týmu a jejich ochota učit se za pochodu a flexibilně upravovat nastavené procesy.

Prostor pro rozvoj/změny

V případě replikace v podobných projektech je ke zvážení:

- prodloužit přípravnou fázi,
- stanovit minimální vstupní požadavky pro služby,

¹⁰ Časová období jsou orientační, různé služby postupovaly různě rychle v různých fázích.

- sestavit pro služby informační balíček, který jasně popíše nároky spojené s účastí v projektu.

7.1.2. První fáze: Navázání spolupráce a vyjasnění zadání (únor–červen 2024)

Cílem bylo vytvořit důvěru, sladit vzájemná očekávání a vymezit záměr spolupráce. Klíčovými událostmi byly návštěvy garanta a zástupkyně ČAS, vstupní evaluační workshop, úvodní schůzky a série navazujících konzultací. Ve službách byly nastaveny plánované změny (zanesené do evaluačních listů), uzavřeny smlouvy a provedena první reflexe do deníku změn.

Tato fáze se zpočátku překrývala s přípravou, kdy se finalizovalo zadání i smluvní dokumentace. Konzultant a konzultantky zároveň mapovali zralost služeb (včetně oblasti MTD), seznamovali se s jejich kontextem, stínovali přímou práci a poskytovali zpětnou vazbu. Využívali metody jako škály zralosti, SWOT analýzu nebo deník výsledků. Na závěr vznikl jednotný Q&A dokument k zavádění MTD, který byl znovu ověřen v praxi.

Výzvy/bariéry

Hlavní výzvou byla vysoká administrativní zátěž projektu a postupné upřesňování požadavků, což vedlo k zahlcení a zmatku v zapojených službách. Tým také narážel na kapacitní limity služeb (nemocnost, nedostatek personálu, personální změny), což komplikovalo konzultace. U některých služeb se navíc ukázaly rezervy a nejistoty v přímé práci s klientelou, které jsou však pro efektivní MTD a obecně fungování NZDM a TP klíčové. Interně konzultantský tým narážel na problém vysokého vytížení svých členek a člena prací ve službách. To omezovalo čas na strategické porady a koncepční práci.

Podpůrné faktory/silné stránky

Výzvy pomohla překonat především citlivost a reflexivita konzultačního týmu, který dokázal pracovat s potřebami personálu ve službě a provést ho náročným obdobím a zároveň pracovat samostatně. Zároveň se podařilo standardizovat evidenci konzultací a ukotvit proces operativních porad, což pomohlo sladit požadavky na interní procesy a potřebné výstupy.

Prostor pro rozvoj/změny

V případě replikace v podobných projektech je ke zvážení:

- Zavést možnost odstoupení od spolupráce v přípravné fázi pro obě strany.
- Maximum administrativy přesunout do přípravné fáze, aby se první konzultace mohly soustředit na strategii práce ve službách.
- Do služeb vstupovat s kompletním informačním balíčkem (smlouvy, monitorovací listy, popis procesu atd.).
- Online workshop k teorii a rámcům MTD zařadit dříve pro včasné sjednocení pojmů a očekávání.
- Pro konzultační tým zajistit více času na strategický rozvoj nad rámec operativních porad a vykazování, pomoci by mohly také aktivity typu teambuilding.

7.1.3. Druhá fáze: Porozumění praxi a kontextu služby (červen–září 2024)

Cílem této fáze, která se částečně překrývala s letními prázdninami, bylo hlouběji porozumět fungování služby a jejímu zasazení v lokalitě. Těžištěm práce byly pokračující konzultace, stínování a diskuse nad konkrétní praxí. V některých službách proběhly první kulaté stoly a navíc se uskutečnila i neplánovaná retrospektivní setkání s managementem služeb a ČAS.

Zásadní aktivitou se stala na míru připravovaná mikroškolení pro týmy na témata jako individuální plánování, komunikační dovednosti, práce v terénu či evaluace. Jejich tematická šíře potvrdila vysokou odbornost týmu. Konzultanti si zároveň začali aktivněji vymezovat hranice mezi poradenstvím a supervizí.

Výzvy/bariéry

Postupně se ukázalo, že některým službám chybí základní dovednosti v kontaktní (přímé) práci s klientelou, čemuž dávali konzultant a konzultantky prioritu. Jako klíčová pro úspěšné zavádění změn a MTD se také projevila míra zapojení a podpory ze strany managementu, která nebyla vždy dostatečná.

Podpůrné faktory/silné stránky

Právě retrospektivní setkání potvrdila, jak zásadní je aktivní podpora managementu pro zavádění změn. Opět se projevila široká odbornost konzultačního týmu schopného flexibilně realizovat mikroškolení. Podpůrným faktorem byla také vzájemná podpora uvnitř konzultantského týmu a první kroky ke standardizaci vykazování práce.

Prostor pro rozvoj/změny

V případě replikace v podobných projektech je ke zvážení:

- pravidelně opakovat retrospektivní setkání ve službách, kde management získá vhled do změn a tým ocenění,
- zvážit částečnou standardizaci obsahu mikroškolení, aby se šetřila kapacita konzultantského týmu.

7.1.4. Třetí fáze: Společná práce na změnách (září 2024–duben 2025)

Cílem této nejdelší fáze je podpořit týmy, aby nové postupy testovaly a ukotvovaly přímo v praxi. Těžiště práce se soustředilo na přímou podporu učení v terénu, kterou doplňovalo postupné popisování nabytých zkušeností do podoby dobré praxe a metodických postupů. Pro rozvoj multidisciplinární spolupráce byla klíčová organizace kulatých stolů, přičemž souběžně probíhaly také stáže a vzdělávací kurzy. V únoru proběhl také druhý evaluační workshop za účasti celého konzultantského týmu.

Konzultant a konzultantky službám aktivně pomáhali metodicky ukotvovat postupně se zlepšující praxi i integrovat poznatky získané ze stáží. Důraz byl kladen také na efektivní sdílení informací uvnitř týmů. Zásadním nástrojem navazování spolupráce a prezentace služby se staly kulaté stoly. Při jejich realizaci se služby za podpory konzultanta a konzultantek učily celý proces: od plánování a prezentace vlastní práce až po navazování kontaktů a rozvíjení budoucí spolupráce.

Výzvy/bariéry

I v této fázi čelil konzultační tým spolu se službami řadě organizačních i systémových výzev. Zejména v této fázi byla výraznou překážkou fluktuace pracovníků a pracovníc, kdy se s každou změnou – zejména na vedoucí pozici – proces podpory vracel k dojednávání rámců. Citelněji také vystoupila skutečnost, že zavádění MTD spolupráce v lokalitě vyžaduje aktivní podporu managementu, která však nebyla vždy samozřejmostí. V organizacích s širším portfoliem služeb, kde dominují zavedené služby péče, se mohlo ukázat obtížné prosadit NZDM rovnocennou službu do aktivit, které podporování MTD spolupráce posilují. Některým týmům chyběly i další zdroje jako pravidelná supervize či metodické vedení. Služby si zároveň naplno uvědomily potřebu časového prostoru vázaného na nepřímou práci – dokumentaci, koordinaci a reflexi – na kterou při vytížení přímou prací a administrativou nezbýval dostatečný strategický prostor.

Podpůrné faktory/silné stránky

Některé výzvy se dařilo řešit kreativními přístupy. Například interní kulaté stoly pomohly získat podporu pro MTD práci i v rámci mateřské organizace a seznámit s novými kompetencemi ostatní kolegy a kolegyně. Služby také aktivně hledaly cesty, jak lépe zapojit management a využít potenciál síťování pro posílení pozice NZDM jako obhájce dětí a mladých v lokalitě.

Prostor pro rozvoj/změny

Tato fáze otevřela několik klíčových témat pro případnou replikaci projektu:

- Strategická kapacita – Hledat cesty, jak nastavit řízení služeb tak, aby vedle přímé práce a administrativy zbýval čas i na strategické učení, plánování a rozvoj.
- Role managementu a ČAS – Systematicky pracovat s vedením organizací, aby rozumělo hodnotě MTD a aktivně ji podporovalo. Diskutovat, jak jak může ČAS poskytovat strategickou oporu (např. advokaci) a zároveň být oporou službám při interních změnách.
- Hledat další cesty, jak zajistit, aby se inspirace ze stáží přetavila do reálných změn v praxi celého týmu a nezůstala jen jednorázovým impulsem. Jednou z cest může být vysílání více členů týmu najednou pro snazší přenos know-how.

7.1.5. Čtvrtá fáze – Upevnění změn ve službě a ukončení spolupráce (květen–listopad 2025)

Cílem této fáze je dokončit upevňování změn ve službě a postupně začít rozvazování spolupráce s konzultatem či konzultantkou a plánování další aktivit bez externí podpory projektu.

Konzultant a konzultantky dále poskytovali podporu, pomáhali s dokončováním metodik a ukotvením procesů, které umožňují průběžně překlápet nově nabyté know-how do metodik. Průběžně také probíhaly další realizace kulatých stolů a reflexe získávaných zkušeností. Ve službách se postupně začalo ukazovat, že tyto prakticky i metodicky začínají ukotvovat MTD nejen do metodik, ale postupně také do připravovaných strategických plánů. Služby díky získaným znalostem začaly nahlížet MTD ale i další oblasti práce strategičtěji a plánovat jejich další rozvoj.

S koncem období proběhl třetí evaluační workshop, na kterém služby reflektovaly své zkušenosti, sdílely výzvy, které musely překonat a popisovaly, jaké dopady přinesly změny do života klientek a klientů.

Výzvy/bariéry

V této fázi se silněji ukazuje, že pokud není dostatečná podpora managementu služby či chybí vnímání jejího významu v mateřské organizaci, je udržitelnost nastartovaného procesu změn ohrožena. Konzultant a konzultantky museli pomáhat hledat řešení v případech, kdy chyběla podpora managementu pro širší ukotvení jak interních procesů, a/nebo při absenci podpory vztahů navázaných mezi aktéry mimo službu. Konzultantský tým též pracoval se strachem z ohrožení existence služby samotné, resp. rizikem jejího zániku, a též potenciálně možnou změnou situace, kterou mohou přinést komunální volby.

Podobně jako v předchozích fázích spolupráce, i v této fázi jsou výzvou odchody pracovníků a pracovnic či výměna celého týmu.

Podpůrné faktory/silné stránky

Ukotvení změn naopak pomáhá týmy reflektované profesní sebevědomí, které jednak posiluje jednotlivé pracovníky a pracovnice v jednání a též jim umožňuje z nadhledu reflektovat vlastní praxi i užitečněji pracovat s chybou. Pozitivní zkušenosti při práci s konkrétními klienty a klientkami, při kterých se ukázal význam MTD, i zážitky, kdy díky profesionální prezentaci došlo k navázání spolupráce s dalšími aktéry, pak podle konzultantského týmu posilují motivaci zaváděné změny v praxi udržet. Postupné zvědomování konce konzultantské podpory ze strany konzultantského týmu dává prostor službám uvažovat o tom, jak v dalších obdobích vytvářet prostor pro odborný růst a rozvoj získaných zkušeností a dovedností. Pro některé pracovníky či pracovnice se další rozvoj multidisciplinární práce ukazuje jako prostor pro profesní růst, jež je motivací pro setrvání ve službě. Obecně lze říci, že se začíná skrze pozitivní zkušenosti s klientelou a především externími aktéry „vracet“ energie, kterou do změny služeb fungování služby tým vložil.

Prostor pro rozvoj/změny

Tato fáze otevřela několik klíčových témat pro případnou replikaci projektu:

- Systematicky pracovat s vedením organizací, aby rozumělo hodnotě MTD a aktivně ji podporovalo i po skončení projektu.
- Zvážit, zda skrze advocacy ČAS či další aktivity začít posilovat pozici služeb v očích komunálních politiků a političek. V průběhu celého projektu hledat cesty, jak podpořit služby, aby se uměly připravit na možné změny v komunální politice související s volebními cykly.
- V průběhu celého projektu pracovat s předpokladem, že bude docházet k personálním změnám, ukotvování nového know-how a metody rozvoje MTD ve službě koncipovat s tímto předpokladem, tedy tak, aby při personální změně maximum znalostí a dovedností ve službě zůstalo.

7.1.6. Pátá fáze – Ukončení projektové spolupráce se službou (plán prosinec 2025¹¹)

V posledním měsíci projektu konzultantský tým plánuje reflexi spolupráce v každé ze služeb a její formální ukončení. Každá ze služeb by měla odcházet s projektu s vědomím toho, jaké další možnosti externí podpory a vzdělávání jsou k dispozici ze strany ČAS i od dalších aktérů v regionu a plánem, jak udržet nastavené změny.

Pro všechny zapojené služby pak tým konzultanta a konzultantek zorganizuje společné závěrečné setkání, které umožní rozloučení a uzavření procesu spolupráce všem pracovníkům a pracovnícím zapojených služeb.

Výzvy/bariéry

V některých službách stále trvá výzva týkající se udržení nastartovaných změn v situaci, kdy dochází k personální obměně. Výzvou také může být skutečnost, že spolupráce s konzultantem či konzultantkou nastavila vysoký standard očekávání směrem k senioritě v oblasti metodického i manažerského vedení. Taková persona pak může ve službě některým pracovníkům a pracovnícím ve službě chybět.

Podpůrné faktory/silné stránky

Služby mají zkušenost s využitím externí podpory, která přinesla užitek. To vede k tomu, že ji mohou dále informovaně kontrahovat a strategicky plánovat její využití.

Zralost konzultanta a konzultatek, kteří se neдрží služeb a aktivně facilitují ukončování spolupráce, podporuje emancipaci služeb a jejich další růst.

Prostor pro rozvoj/změny

Při plánování této fáze zazněly následující inspirace:

- pro trvalou změnu zejména velkých organizací, které zřizují větší množství služeb, přemýšlet nad možností pokračovat ve spolupráci podporou další služby u stejného zřizovatele,
- hledat možnosti, jak nahlédnout na dopady změn ve službách s delším odstupem po ukončení podpory konzultanta či konzultantky,
- zkušenosti získané v tomto projektu by měly být rozvíjeny, aby přinášely dále užitek i po jeho ukončení.



Shrnutí zkušeností z podpory změny pohledem konzultačního týmu

¹¹ Poslední workshop s konzultantským týmem se uskutečnil 24. 11. 2025.

Podpora konzultanta či konzultantky sociálním službám probíhá v pěti fázích, které lze popsat analyzovat s využitím metody „průchod službou“. Projekt se v jednotlivých etapách soustředil na navázání důvěry, porozumění praxi, společnou práci na změnách a jejich postupné ukotvování, spolupráce pak končí předáním rozvojové role konzultanta zpět do služby. Napříč fázemi se opakovalo několik klíčových bariér – kapacitní limity služeb, fluktuace pracovníků a pracovníků a nedostatečná/chybějící podpora managementu. Postupně se také ukázalo, že efektivní zavádění MTD spolupráce vyžaduje nejen odbornost a kompetence, ale i strategickou kapacitu ve službě a aktivní zapojení zřizovatele. Podpůrnými faktory pak byla profesní seniorita a flexibilita konzultačního týmu, jeho citlivost k potřebám služeb a schopnost přizpůsobovat postupy. V pozdějších fázích sehrála významnou roli i rostoucí profesní sebejistota pracovníků a pracovníků, pozitivní zkušenosti z praxe a posilování kompetencí prostřednictvím stáží.

Na základě zkušeností konzultačního týmu lze formulovat doporučení pro případnou replikaci či obdobné projekty – jedná se zejména o posílení přípravné fáze, systematictější práci s managementem, promyšlenou standardizaci částí procesu a vytvoření podmínek pro udržitelnost změn navzdory personálním výměnám.

7.2. Reflexe využití metod práce perspektivou strategické mapy

Součástí plánování implementace projektu byla konzultantským týmem zpracována sada strategií, které plánovali člen a členky tohoto týmu využít. Tato sada v počátcích pomohla k vyjasnění toho, jak bude tým ve službách pracovat, pro evaluaci se stala podkladem pro zpracování strategické mapy, kterou připravila evaluátorka v souladu s metodikou OM¹².

Mapa definovala tři klíčové oblasti intervence: **podporu přímé práce a týmového fungování (I-1 až I-3), práci s lokálním ekosystémem služeb a partnerů (E- až E-2) a zajištění stáží mimo služby NZDM a TP (E-3)**. Níže je krátká reflexe využívání plánovaných strategií v průběhu projektu s komentáři k dopadům do praxe. Tato reflexe je syntézou poznatků z rozhovorů a workshopů evaluátorky s týmem, výsledků analýzy deníků změn i podnětů z evaluačních workshopů.

Obecně je patrné, že významná část strategií byla využívána, i když se v různé míře a podobě propsala do praxe.

V oblasti **I-1** (ovlivňování jednotlivců a skupin kauzálně) – **Zprostředkování zpětné vazby a informací ze strany konzultanta*konzultantky** se dařilo využívat jako strategii téměř beze zbytku. Zpětná vazba a podpora konzultačního týmu byla nejsilněji pozitivně hodnoceným faktorem úspěchu ze strany týmů. Také další aktivity jako realizované vstupní workshopy pomohly jednotlivým týmům pojmenovat své potřeby, silné stránky a příležitosti k rozvoji. Tato fáze se ukázala jako zásadní pro vybudování důvěry a společného porozumění a jako startovací bod pro další rozvoj služeb.

¹² S mapou tým dále nepracoval, evaluátorka její obsah však využívala jako podklad pro polostrukturované rozhovory s týmem.

Také **I-2** (ovlivňování jednotlivců a skupin skrze persvazivní/přesvědčovací strategie) – **Podnícení nového myšlení a dovedností v různých oblastech práce a vzdělávání** bylo mezi silně reflektovanými strategiemi, které zmiňovaly týmy služeb jako ty, jež přinášely užitek. I konzultantský tým tyto strategie v jejich různých podobách hodnotil jako přínosné a pojmenovával jejich využívání. Například bylo zmiňováno např. stínování přímé práce, poskytování zpětné vazby, rozvoj komunikačních a situačních dovedností a zavádění postupů plánování práce s klientelou, mikroškolení atp. Došlo také k podnícení rozvoje týmové spolupráce ve službách, sdílení případů dobré praxe i k začleňování principů sebereflexe. Téměř však nabyla např. zmíněna systematictější podpora psychohygieny týmů.

I-3 (budování podpůrných sítí) – **Zajištění stáží** se podařilo úspěšně realizovat. Stáže byly vnímány jako nástroj rozvoje pracovníků a pracovníc a učení přenositelné dobré praxe jak z pohledu týmů služeb, tak i konzultantem a konzultantkami. Opakovaně bylo zmiňováno, že největší efekt mají stáže absolvované více členy či členkami týmu, což podporuje efektivní internalizaci změn.

I z úrovně širokého spektra strategií, které směřují k proměně práce **s prostředím, ve kterém jsou služby poskytovány (E-1 až E-3)**, je z deníků změn, rozhovorů se stakeholdery i s konzultantským týmem patrné, že mnohé strategie byly využity. Změny se dařilo dosahovat zejména díky kulatým stolům v lokalitách, které se staly klíčovým nástrojem síťování a posílení pozice služeb. Podpora konzultačních týmů při navazování nových partnerství a posilování spolupráce v případech klientely za účasti širšího spektra aktérů systému se také ukazovala jako účinná. V dalších oblastech se však ukazovala závislost úspěchu na podpoře a kompetencích vedení zapojených organizací či míře rezistence prostředí. Tam, kde chyběla kapacita nebo zájem managementu, byl efekt změn v lokalitě i v týmu oslabený.

Využity byly také a dobře hodnoceny týmy služeb **stáže mimo sociální služby E-3**; není však možné přesvědčivě doložit, že přinesly dopady v podobě změn v prostředí aktérů či přímou multidisciplinární spolupráci, spíše se jednalo o vhléd do praxi mimo sociální služby.

V oblasti E-2, která obsahuje širokou škálu strategií zaměřených na změnu prostředí, nad kterou nelze mít přímou kontrolu (persvazivní/přesvědčovací strategie zaměřené na změnu prostředí), na rozdíl od strategií zaměřených na změnu chování jednotlivců nelze doložit dosažení změn, ač jsou svědectví o jejich minimálně dílčím využívání. Prostředí jako takové vykazuje vyšší míru rezistence ke změnám; změny zároveň vyžadují kompetence, které díky strategiím I-1 až I-3 byly službami teprve osvojovány. I zde však nelze hovořit o neúspěchu, konzultační tým realisticky vyhodnocoval možnosti a stanovoval dílčí kroky či méně ambiciózní cíle.



Shrnutí využití a efektivity intervenčních strategií týmu

Vyhodnocení ukazuje, že projekt implementoval většinu plánovaných strategií, ač s různou mírou dopadu. Efektivní byly intervence zaměřené na interní podporu týmů (strategie I-1 až I-3). Zásadním faktorem úspěchu se stala konzultantská podpora prostřednictvím zpětné vazby, workshopů a rozvoje dovedností. Jako přínosné se ukázaly také stáže a vzdělávací kurzy, které podpořily učení a přenos dobré praxe.

V oblasti práce s vnějším prostředím a partnery (strategie E-1 až E-3) byly výsledky smíšenější. Zatímco nástroje jako kulaté stoly se osvědčily pro síťování a posílení pozice služeb, širší dopad byl často limitován nedostatečnou podporou ze strany vedení organizací. Nejobtížnější se ukázalo prokazatelně ovlivnit širší ekosystém, který vykazoval značnou odolnost vůči změnám a kde se dopady intervencí doložit nepodařilo.

8. Shrnutí zjištění, hlavní závěry a doporučení

8.1. Shrnutí zjištění z evaluace projektu

Evaluace projektu „Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových soc. službách“ ukazuje, že projekt úspěšně inicioval a podpořil nejen multidisciplinární spolupráci NZDM a TP s dalšími aktéry, ale i rozvoj zapojených služeb v oblastech přímé práce s klientelou a v terénu a strategického řízení a rozvoje služby jako takové. Projekt navíc přinesl unikátní zkušenosti a poznatky pro zavádění změn, které nabíral v průběhu implementace projektu konzultační tým. Níže shrnuji hlavní závěry ze smiňovaných oblastí.

8.1.1. Proměna vnitřní praxe a fungování služeb

Nejvýraznější dopady projektu byly zjištěny přímo v praxi a interním fungování zapojených služeb. Změny probíhaly ve třech klíčových, vzájemně propojených oblastech. První dvě lze chápat jako jakési prerekvizity kvalitní multidisciplinární práce.

V oblasti **práce s klientelou a v terénu** došlo k významnému rozvoji a profesionalizaci přímé práce. Služby se posunuly od v některých případech intuitivní podpory k metodicky podloženější, cílené a strukturované práci. Pracovníci a pracovnice začali aktivně využívat nové techniky a nástroje, což vedlo k efektivnějším intervencím a průlomům i v dlouhodobě stagnujících případech. Zvýšila se jejich kompetence a jistota při řešení náročných témat, jako je duševní zdraví či sebepoškozování. Terénní práce se stala strategicky řízenou činností s nastavenými cíli, ve které se pracovnice a pracovníci cítí jistí. Služby ať již v terénu či v klubu začaly přizpůsobovat svou nabídku a fungování blíže potřebám klientely.

Pohled na řízení a rozvoj služeb, tedy na druhou ze sledovaných oblastí, ukazuje, že projekt vytvořil prostor pro týmovou sebereflexi a strategickou práci, což vedlo ke sjednocování vizí, hodnot a koncepčnějšímu plánování. Služby také postupně zaváděly nové interní procesy a proměňovaly metodiky z formálních dokumentů v „živé“ nástroje, které jsou aktualizovány na základě praxe. Některé týmy také dokázaly posílit svou odolnost a adaptabilitu, zejména ve vztahu k personální fluktuaci, která byla identifikována jako významná bariéra. Nejdůležitějším zjištěním v této oblasti je nárůst profesního sebevědomí a posílení odborné identity pracovníků a pracovnic NZDM a TP. Služby referují o tom, že začaly vystupovat jistěji a rozhodněji jak navenek, tak i uvnitř mateřských organizací.

Ve třetí sledované oblasti **spolupráce navenek a budování sítě (MTD)** lze skrze deníky změn, evaluační workshopy i další zdroje dosledovat významný posun od nahodilého síťování k proaktivnímu a strategickému budování partnerských vztahů s dalšími stakeholdery v lokalitě. Se zahájením projektu služby začaly systematicky mapovat klíčové aktéry v lokalitě (školy, OSPOD, policie atd.), následně pak cíleně navazovat spolupráci a organizovat mezioborová setkání (zejména kulaté stoly). Díky tomu se staly viditelnějšími, srozumitelnějšími a respektovanějšími partnery. Spolupráce se začala v některých případech formalizovat (vznik dohod a smluv, zejména pro oblast školství) a síť partnerů se rozšířila i o méně tradiční aktéry (zdravotnictví, komerční subjekty, komunitní osobnosti). Služby se postupně posouvají k formulované vizi projektu „Nevím, volám NZDM/TP“.

Souhrnné vyhodnocování plánovaných výsledků ve sledovaných oblastech ukázalo na to, že **změny jsou zaváděny postupně, napřed uvnitř organizací, následně se pak projevují navenek**. Lépe se dařilo naplnit ta kritéria, která konzultantský tým nastavil jako základní, i když ani zde nejsou výsledky pro všechny služby stoprocentní. To lze přikládat jak tomu, že organizace do projektu vstupovaly s různou mírou dovedností ve sledovaných oblastech, tak tomu, že se v průběhu projektu personálně proměnila alespoň částečně většina týmů, některé pak referovaly, že v některých oblastech se vracely k začátkům. Za pozitivní pak lze označit, že se mnohé služby částečně posunuly k tomu, aby byly vnímány jako místní experti, což bylo vnímané jako kritérium, které bylo nastaveno do motivační hladiny, tedy s formulací – bylo by úžasné, pokud by se povedlo.

8.1.2. Změna ve vnímání a spolupráci se stakeholdery

Evaluace potvrzuje pozitivní změnu v postojích a spolupráci ze strany klíčových stakeholderů.

Z pohledu služeb došlo k nejvýraznějšímu posunu ve spolupráci se **školy**, které se z pasivních příjemců nabídky staly aktivními partnery, jež služby vyhledávají a doporučují jim klienty a klientky. Pozitivní trend byl zaznamenán také ve vztahu k **OSPOD** a dalším sociálním službám.

Z pohledu samotných stakeholderů (zejm. management mateřských organizací, zástupci měst a sociálních odborů či krajů) je patrné, že NZDM a TP začínají být vnímány více systémově – jako důležitý **rozcestník a místo prvního kontaktu**, které dokáže efektivně vyhodnotit potřeby mladých a navázat je na adekvátní pomoc. Dopad projektu byl naopak omezený u stakeholderů vzdálenějších od praxe, například u některých politických reprezentantů, kde přetrvává zjednodušené chápání nízkoprahových služeb jako volnočasových aktivit.

8.1.3. Klíčové podpůrné faktory a identifikované bariéry

Zavádění změn podpořila souhra více vlivů, celý proces se ale neobešel bez překážek.

Za zmínku stojí hlavní **podpůrné faktory**. Jako klíčová byla identifikována **intenzivní a dlouhodobá podpora konzultanta a konzultantek**, kteří poskytovali praktické rady, pohled zvenčí, strategické vedení a posilovali sebevědomí týmů. Dalšími významnými faktory byly **cílené vzdělávání a odborné stáže**, které přinášely nové dovednosti a inspiraci. Nezbytným předpokladem pro využití těchto vnějších podnětů však bylo **vnitřní nastavení a iniciativa samotných týmů** – jejich ochota k sebereflexi a otevřenost ke změnám.

Nejvýznamnější a nejčastěji zmiňovanou **bariérou** byla **personální nestabilita a podstav personálu služeb**, který vedl k přetížení týmů a omezoval jejich kapacitu pro strategickou a koncepční práci. V počátečních fázích projektu působil jako bariéra také **nedostatek profesního sebevědomí** některých pracovníků a pracovníc. Mezi další překážky patřila v některých službách opakovaně zmiňovaná nedostatečná podpora ze strany managementu mateřských organizací a limity či neflexibilita externích systémů (např. neochota některých partnerů ke spolupráci).

8.1.4. Shrnutí zkušeností konzultačního týmu s využitím postupů zavádění změn ve službách

Vyhodnocení ukazuje, že **projekt implementoval většinu plánovaných strategií pro zavádění změn, ač s různou mírou dopadu**.

Efektivní byly **intervence zaměřené na interní podporu týmů** (strategie I-1 až I-3). Zásadním faktorem úspěchu se stala konzultantská podpora prostřednictvím zpětné vazby, workshopů a rozvoje dovedností. Jako přínosné se ukázaly také vzdělávací kurzy a stáže, které podpořily učení a přenos dobré praxe.

V oblasti **práce s vnějším prostředím a partnery** (strategie E-1 až E-3) byly výsledky smíšenější. Zatímco nástroje jako kulaté stoly se osvědčily pro síťování a posílení pozice služeb, širší dopad byl často limitován nedostatečnou podporou ze strany vedení organizací. Nejobtížnější se ukázalo prokazatelně ovlivnit širší ekosystém, který vykazoval značnou odolnost vůči změnám a kde se dopady intervencí doložit nepodařilo.

Reflexe nastavení práce konzultantského týmu jako inovativní služby (servis) pro zavádění změn v nízkoprahových službách a terénních programech pak ukázala, která místa se podařila nastavit dobře při první implementaci i kde jsou prostory pro změny a vylepšení. Mezi hlavní doporučení patří změny a vyladění služby v přípravné fázi a důraz na průběžnou spolupráci s managementem s cílem získat podporu a zavlatnění ve službě zaváděných změn. Jako systémový problém, se kterým se konzultační tým musel vyrovnávat po celou dobu projektu, je personální podstav a změny i limity v kapacitách služeb.

8.2. Hlavní závěry evaluace

Na základě analýzy získaných dat a předložených zjištění můžeme formulovat následující hlavní závěry, které reflektují přínos projektu, využívané metody i kontext, v němž bylo zavádění změn realizováno.

Projekt přispěl k posílení profesionality a strategického přístupu k práci a řízení nízkoprahových služeb.

Projektové aktivity podpořily kvalitativní posun ve fungování zapojených služeb. Nejednalo se pouze o osvojení jednotlivých dovedností, ale o hlubší změnu v přístupu k poskytování služby – směrem k větší systematičnosti, plánování a reflexi vlastní práce. Nárůst odborné jistoty a jasnější vymezení profesní identity pracovníků a pracovníc představují přínos pro budoucí fungování těchto služeb a kvalitu jimi poskytované podpory.

Zvýšila se legitimita a role nízkoprahových služeb v místní síti pomoci.

Projekt podpořil zviditelnění a zapojení NZDM a TP do lokálních systémů péče o děti a mládež. Služby se staly aktivnějšími v budování partnerství a jsou nyní častěji vnímány jako kompetentní a relevantní partneři pro další instituce, zejména v oblasti školství a sociálně-právní ochrany dětí. Tímto způsobem se daří naplňovat jejich potenciál jako důležitého a dostupného článku v systému pomoci dětem a mládeži.

Účinnost projektu spočívala v kombinaci externí konzultační a vzdělávací podpory a vnitřní motivace týmů.

Změny, ke kterým došlo v rámci projektu, lze přičíst synergii několika prvků. Významným faktorem byla dlouhodobá a na míru nastavená podpora konzultanta a konzultantek, která se zaměřovala na konkrétní potřeby jednotlivých služeb. Ke změnám přispěly i vzdělávací kurzy a stáže. Tato externí

konzultační a vzdělávací podpora byla účinná zejména proto, že se setkala s ochotou týmů zapojit se do procesu změny, učit se a následně také aplikovat nové poznatky do praxe.

Udržitelnost dosažených změn je podmíněna kontextem, ve kterém služba funguje, a personální stabilitou.

Evaluace zároveň ukázala, že pozitivní vývoj, který projekt podpořil, je ovlivňován vnějšími faktory. Přetrvávající personální nestabilita a nedostatečné kapacity, často spojené s celkovým nastavením financování, představují riziko pro dlouhodobé udržení zavedených změn. Bez dostatečného prostoru pro koncepční a strategickou práci se mohou služby dostat pod tlak operativních úkolů, což může omezit jejich další rozvoj. Udržitelnost je rovněž závislá na podpoře ze strany managementu a na spolupráci v rámci širšího systému.

Konzultační práce dobře funguje v oblasti cílené podpory týmů, její dopady však závisí také na podmínkách, které vytváří organizace.

Podpora konzultantek a konzultantů byla nejitezivněji aplikovaná v přímé práci s týmy: prostřednictvím zpětné vazby, stínování, mikroškolení a strukturovaného provázení změnou. Stáže, vzdělávací kurzy a zkušenosti z realizace kulatých stolů pak posílily kompetence pracovníků a pracovníc a pomohly službám k silnější odborné pozici v místní síti. Hlavní bariéry při spolupráci služeb a konzultantského týmu tvořily kapacitní limity služeb, fluktuace personálu služeb a nedostatečná/chybějící podpora změn ze strany managementu. Silnými stránkami aktivit byla seniorita a flexibilita konzultačního týmu. Největší odezvu do praxe měly strategie zaměřené na rozvoj týmů, zatímco strategie měnící prostředí narážely na limity vedení organizací i lokálního kontextu.

8.3. Doporučení pro další práci v oblasti zavádění MTD práce

Doporučení pro další rozvoj jsou formulovaná jako oblasti, kam zaměřit pozornost v případných dalších projektech doprovázená otázkami, které mohou pomoci nastavit další intervence užitečně a s využitím zkušeností, které ČAS získal v rámci tohoto projektu.

Předpoklady pro zavedení multidisciplinární spolupráce ve službě

Funkční multidisciplinární práce je do značné míry podmíněna profesní zralostí služby – zejména v oblasti přímé práce s klientelou a práce v terénu, dostatečnou personální kapacitou a nastavenými interními procesy a schopností služby jasně komunikovat svoji roli a přínos. Zralost služby ve zmíněných oblastech ovlivňuje nejen možnosti navazování partnerství a MTD práci samotnou, ale také tempo, jakým je MTD práce jako způsob práce a fungování do služby zavedena.

Pro další projekty/programy je vhodné diskutovat následující otázky:

1. Jak v programech systematicky zohlednit rozdílnou míru profesní zralosti služeb při nastavování podpory pro MTD?
2. Jak strukturovat přípravnou fázi programu tak, aby tempo změn bylo realistické pro všechny zapojené služby?

3. Jak nastavit proces podpory tak, aby byl dlouhodobě udržitelný i pro služby s rozdílnými kapacitami?

Role managementu a organizační podpora změn

Podpora managementu organizace je zásadní pro to, aby změna měla strategické zakotvení, kapacity a legitimitu uvnitř organizace, ale i navenek. Bez aktivní role managementu se oslabuje dopad programu i udržitelnost vytvořených procesů.

Pro další projekty/programy je vhodné diskutovat následující otázky:

1. Jak v programech posílit strategickou roli managementu organizací při zavádění MTD?
2. Které nástroje a formy komunikace mohou pomoci managementu lépe porozumět procesu zavádění změn a jeho významu pro NZDM a TP a v důsledku i pro celou organizaci?
3. Jak lze nastavit spolupráci mezi ČAS a vedením organizací tak, aby podpora změn byla dlouhodobě udržitelná?

Personální stabilita a práce s fluktuací

Nedostatek kvalifikovaných zájemců a zájemkyň o práci v nízkoprahových službách a fluktuace pracovníků a pracovníc NZDM a TP představuje systémový problém, který přímo ovlivňuje schopnost služeb zavádět MTD práci. Programy zavádění změn musí počítat se střídáním pracovníků a pracovníc a vytvářet podporu, která změny udrží i při obměně týmu.

Pro další projekty/programy je vhodné diskutovat následující otázky:

1. Jak změny, které pomáhá projekt zavádět, koncipovat tak, aby byly udržitelné i v případech personální obměny?
2. Jaké procesy pro zapojování nových pracovníků a pracovníc mohou zajistit kontinuitu zaváděných změn?
3. Jaké organizační a metodické nástroje mohou snížit rizika spojená s fluktuací a podpořit stabilnější implementaci MTD práce?

Systematizace zkušeností konzultačního týmu

Práce konzultačního týmu vytvořila rozsáhlý soubor metod, postupů a zkušeností. Pro další rozvoj programů je užitečné tyto výstupy systematizovat, strukturovat a převést do sdíleného rámce, který zajistí konzistenci poskytované podpory.

Pro další projekty/programy je vhodné diskutovat následující otázky:

1. Jak sjednotit a strukturovat osvědčené postupy konzultačního týmu do přehledného a sdíleného rámce?
2. Jak by měl společný rámec podpory vypadat, aby byl dobře využitelný konzultanty a konzultantkami i službami?
3. Které prvky podpory je vhodné standardizovat, aby služby měly předvídatelnou zkušenost a konzultanti a konzultantky efektivnější práci?

Využití vzájemného sdílení a učení mezi službami

Vzájemné sdílení přináší službám inspiraci, validaci zkušeností a přístup k dobré praxi. Může tak hrát významnou roli v zavádění změn. To však vyžaduje, aby se stalo systematickou a ukotvenou součástí programu.

Pro další projekty/programy je vhodné diskutovat následující otázky:

1. Jak efektivně využít sdílení a peer učení mezi službami jako součást programů ČAS?
2. Jaké formáty sdílení nejvíce podporují učení a jak je v projektech strukturovat a facilitovat?
3. Jak mohou služby samy vytvářet a udržovat struktury sdílení uvnitř organizací i mezi sebou a jak je v tom podpořit?

Ukotvení kulatých stolů jako nástroje pro MTD práce

Kulaté stoly se osvědčily jako účinný nástroj pro posílení pozice služeb a pro budování partnerství. Jejich organizace pod vedením konzultanta či konzultantky zároveň sloužila jako prostor, kde se služba naučí produkci akce, posílí své prezentační dovednosti a získá zkušenost s facilitací. Jako významný prvek by tak měly být součástí všech dalších programů na podporu zavádění MTD práce.

Pro další projekty/programy je vhodné diskutovat následující otázky:

1. Jak ukotvit v projektech ČAS roli kulatých stolů tak, aby byly stabilním a dlouhodobým nástrojem pro budování MTD práce?
2. Které prvky přípravy a realizace kulatých stolů jsou klíčové a měly by být součástí jednotné metodiky?
3. Jak dále hodnotit přínosy kulatých stolů a navázat na ně při implementaci MTD v organizacích?

Použité zdroje

BETTER EVALUATION. Outcome Mapping [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z:

<https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/outcome-mapping>.

DEPREZ, Steff a Kaia AMBROSE. Monitoring in Outcome Mapping: Principles, Design & Practice. OM Lab Dar Es Salaam, Tanzania, 22-23 September, 2014.

EARL, Sarah, Fred CARDEN a Terry SMUTYLO. Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa: International Development Research Centre, 2001a. ISBN 0-88936-959-3. Dostupné z:

https://www.outcomemapping.ca/download.php?file=/resource/files/OM_English_final.pdf.

EARL, Sarah, Fred CARDEN a Terry SMUTYLO. Outcome Mapping: Učení se a reflexe jako součást rozvojových programů. Ottawa: International Development Research Centre, 2001b. ISBN 0-88936-959-3. Dostupné z:

https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/09/OUTCOME-MAPPING_CG_net.pdf.

GIBBONS, Sarah. *Journey Mapping 101* [online]. Fremont: Nielsen Norman Group, 2018-12-09 [cit. 2025-05-21]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>.

HEARN, Simon. Developing a theory of change with Outcome Mapping [online]. 9 April 2015. Dostupné z:

<https://www.outcomemapping.ca/nuggets/developing-a-theory-of-change-with-outcome-mapping>

SMITH, R., J. MAUREMOOTOO a K. RASSMANN. OM Ideas 4: Ten years of Outcome Mapping adaptations and support. OM Lab Dar Es Salaam, Tanzania, 2012. Dostupné z:

<https://www.outcomemapping.ca/resource/om-ideas-4-ten-years-of-outcome-mapping-adaptations-and-support>.

TAYLOR & FRANCIS GROUP. *AI policy* [online]. Abingdon: Taylor & Francis Group, [cit. 2025-11-09]. Dostupné z: <https://taylorandfrancis.com/our-policies/ai-policy/>.

Přílohy

Příloha č. [1 PLÁNOVACÍ LIST 1: RÁMEC PROGRAMU](#)

Příloha č. [2 Ukazatele změny](#)

Příloha č. [3 Strategická mapa](#)

Příloha č. [4 MONITOROVACÍ LIST 1: PLÁN SPOLUPRÁCE](#)

Příloha č. [5 MONITOROVACÍ LIST 2: DENÍK ZMĚN](#)

Příloha č. 6 [Průchod službou](#)