



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

Zadavatel: Liberecký kraj

Průběžná evaluační zpráva

(15. 7. 2021)

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

Mgr. Martin Švarc, sociolog

Mgr. Valeria Lisková, sociolog

Bc. Andrea Ulrichová, projektový manažer

Ing. Iva Sehnalová, garant, supervize

B R N O

2 0 2 1



Obsah

1.	ÚVOD.....	4
2.	INFORMACE O HODNOCENÉM PROJEKTU	4
2.1.	MANAŽERSKÉ SHRNUÍ	4
2.2.	SHRNUÍ DOSAVADNÍCH AKTIVIT PROJEKTU	5
2.3.	HLAVNÍ ZÚČASTNĚNÉ STRANY PROJEKTU	10
3.	METODOLOGIE EVALUACE	11
3.1.	POSTUP EVALUACE	11
3.2.	METODY SBĚRU DAT.....	11
3.2.1.	DESK RESEARCH.....	11
3.2.2.	POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	11
3.2.3.	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	12
3.3.	PŘEHLED EVALUAČNÍCH OTÁZEK, METOD SBĚRU DAT A DATOVÝCH ZDROJŮ	13
3.4.	EVALUAČNÍ MATICE.....	14
3.5.	HARMONOGRAM SBĚRU DAT.....	16
4.	PRŮBĚŽNÁ EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ – ZKOUMANÉ HYPOTÉZY	16
4.1.	EO1 DO JAKÉ MÍRY BYL PROJEKT NAVRŽEN TAK, ABY PŘINÁŠEL OČEKÁVANÉ DOPADY?	16
4.1.1.	EO1.1 BYL PROJEKT NASTAVEN V SOUČINNOSTI S RELEVANTNÍMI AKTÉRY?	16
4.1.2.	EO1.2 JE ŘÍZENÍ PROJEKTU KVALITNĚ NASTAVENO?.....	19
4.1.3.	EO1.3 JSOU AKTIVITY NASTAVENY ADEKVÁTNĚ K POTŘEBÁM CÍLOVÝCH SKUPIN?	21
4.2.	EO2 DO JAKÉ MÍRY BYL PROJEKT REALIZOVÁN V SOULADU S PLÁNEM A PŘEDPOKLADY?	22
4.2.1.	EO2.1 KTERÉ DÍLČÍ AKTIVITY JSOU ZPOŽDĚNÉ OPROTI HARMONOGRAMU, PŘÍPADNĚ PROČ?	22
4.2.2.	EO2.2 JSOU NĚKTERÉ DÍLČÍ AKTIVITY REALIZOVÁNY JINÝM ZPŮSOBEM OPROTI PLÁNU, PŘÍPADNĚ PROČ?	27
4.3.	EO3 DO JAKÉ MÍRY BYLY NAPLNĚNY OČEKÁVANÉ PARAMETRY KVALITNÍ REALIZACE PROJEKTU?	29
4.4.	EO4 JAKÉ PŘEKÁŽKY BYLO NUTNÉ V REALIZACI PROJEKTU PŘEKONAT?	31
4.5.	EO5 JAKÝCH ZAMÝŠLENÝCH DOPADŮ BYLO DOSAŽENO? A JAKÉ FAKTORY K NIM VEDLY?	32
4.6.	EO9 JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ UŽITEČNOSTI (UTILITY) PROJEKTU?	33
5.	DOPORUČENÍ Z PROCESNÍ EVALUACE	36
6.	ZÁVĚR	36
7.	SEZNAM ZKRATEK	38
8.	SEZNAM EVALUAČNÍCH OTÁZEK K ZODPOVĚZENÍ V RÁMCI ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY	38
9.	SEZNAM TABULEK.....	40



10.	PŘÍLOHA 1 – SCÉNÁŘE POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ A ZPĚTNOVAZEBNÍ DOTAZNÍK	40
10.1.1.	SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU S MANAŽERKOU PROJEKTU	40
10.1.2.	SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU S KOORDINÁTKOU NRP	42
10.1.3.	ZPĚTNOVAZEBNÍ DOTAZNÍK KE SBORNÍKU ODBORNÝCH TEXTŮ O NRP	44



1. Úvod

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

Součástí tohoto projektu je podpora zkvalitňování a rozšiřování kompetencí pracovníků v přímé péči (DC Liberec), relevantních pracovníků Krajského úřadu LK a ORP (OSP, OSPOD) a pracovníků NNO zabývajících se náhradní rodinnou péčí, dále podpora rodinné politiky a náhradní rodinné péče zajišťovaná 2 koordinátory (rodinné politiky a náhradní rodinné péče) a v neposlední řadě tvorba podpůrných materiálů/akcí k tématu (analýzy, sborník, akční plány, webový portál, Týden náhradního rodičovství atd.).

Účelem této procesní evaluace bude shrnout a zhodnotit dosavadní průběh projektu v jednotlivých klíčových aktivitách (KA). Evaluace projektu je jednou z klíčových aktivit projektu (KA 6 – Evaluace projektu).

Tato evaluace bude mít za úkol vyhodnotit výsledky průběžného monitoringu a další sekundární zdroje informací a doplnit potřebné informace formou primárního evaluačního průzkumu. Procesní evaluací bude vyhodnocen způsob realizace projektu, identifikovány slabé a silné stránky a navržena doporučení pro závěrečnou fázi realizace projektu, případně k navazujícím aktivitám.

Z hlediska realizátora projektu se bude jednat o externí evaluaci, prováděnou evaluátory (zpracovatelem), který stojí mimo zadávací skupinu. Zpracovatelem evaluace je společnost Inbox CZ, s.r.o., která zajišťuje evaluační, výzkumné a analytické činnosti od roku 1997 nejprve jako výzkumná sekce v rámci mateřské společnosti a od roku 2008 jako samostatná firma. Působí na území celé ČR s provozovny v Praze, Brně, Ostravě, Olomouci, Českých Budějovicích a České Lípě.

2. Informace o hodnoceném projektu

Projekt „Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji“ zahrnuje realizaci 6 klíčových aktivit.

2.1. Manažerské shrnutí

Z hlediska nastavování projektových cílů a klíčových aktivit byl proces konzultací s relevantními aktéry RP a NRP v Libereckém kraji dostatečný: zahrnoval důraz na konkrétní vstupy z praxe těchto aktérů, včetně poznatků z nižších samosprávných celků a doprovázejících organizací. Projekt byl formulován tak, aby navazoval na předchozí projekty týkající se rodinné politiky a náhradní rodinné péče v kraji. V dílčích bodech projekt naplňuje strategické cíle definované v dokumentech kraje.

Řízení projektu je v současnosti odborně i personálně zajištěno. Nicméně především z kraje realizace projektu se vyskytly problémy s personálním zajištěním manažera a koordinátora NRP, včetně dvouměsíční absence manažera projektu.

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



Z dosavadního šetření plyne, že některé aktivity jsou nastaveny adekvátně k potřebám cílových skupin, byť na tuto otázku bylo možné z důvodu stále neukončených aktivit odpovědět pouze u části klíčových aktivit a na základní úrovni. Hlubší průzkum bude proveden až na základě dopadové evaluace, která již bude mít k dispozici veškerá hodnocení výstupů ze všech klíčových aktivit.

Tři z celkových šesti klíčových aktivit probíhají podle harmonogramu projektu. U dílčích částí druhé poloviny klíčových aktivit evidujeme mírné až střední zpoždění oproti plánu. Mezi důvody lze řadit nedostatečné obsazení projektového týmu v počátcích projektu, personální změnu na pozici koordinátorky RP a celkově náročnou situaci v důsledku rozšíření nemoci COVID-19. Ta zasáhla nejen plánování a realizaci aktivit, ale zapříčinila také nutnost některé aktivity směřovat do on-line prostoru, případně jinak změnit jejich průběh včetně přizpůsobení obsahu novým podmínkám. Malé množství dílčích aktivit bylo navíc obsahově pozměněno tak, aby lépe vyhovovalo cílům projektu.

Realizační tým dokázal dobře a adekvátně reagovat na výzvy spojené s měnícími se podmínkami pro realizaci aktivit, jak v kontextu reakcí na vládní opatření proti šíření nemoci COVID-19, tak v kontextu měnících se objektivních požadavků na cíle projektu, které nebylo při designu projektu možné předpokládat.

Z dosavadního průběhu projektu lze usuzovat, že projekt je dostatečně kvalitně nastavený, je relevantní k potřebám cílových skupin, realizační tým funguje dostatečně kvalitně po odborné i praktické stránce a zpoždění v dílčích aktivitách neohrožuje celkovou realizaci projektu dle nastaveného termínu ukončení.

2.2. Shrnutí dosavadních aktivit projektu

Realizace dílčích aktivit, které jsou popsány níže, popisuje vývoj počínaje začátkem projektu 1. 10. 2019 a udává stav k 30. 6. 2021, dle harmonogramu evaluace.

Klíčová aktivita 1 (KA 1) - Posílení odborných kapacit zaměstnanců Dětského centra Liberec při práci s ohroženými dětmi

V rámci této klíčové aktivity byla 9. 9. 2020 uzavřena smlouva s externím dodavatelem vzdělávacích služeb (Amalthea z.s.)². Od února 2021 probíhají online vzdělávací semináře pro zaměstnance DC Liberec s cílem zvýšit odbornou kapacitu pracovníků centra. Každé téma školení je vypsáno ve třech termínech. Odškoleno bylo již 5 témat z plánovaných 6³. Cílem je proškolit většinu z celkových 45 zaměstnanců DC Liberec.

Klíčová aktivita 2 (KA 2) - Analýza důvodů vedoucích k umístění ohroženého dítěte do Dětského centra Liberec

Tato klíčová aktivita se realizuje ve 2 etapách a zahrnuje několik dílčích aktivit. Stěžejním bodem první fáze⁴ bylo vypracování Analýzy externím dodavatelem (Lumos Foundation) s cílem zjistit, které faktory vedou k umístění dětí a mladistvých do péče DC Liberec a navrhnout sérii doporučení směrem k orgánům SPOD (v rámci KÚ LK i ORP) a k DC Liberec. Doplnkem k Analýze bylo vstupní proškolení zaměstnanců DC Liberec k tématu deinstitucionalizace a navázání spolupráce s pracovníkem Lumos, který má na starosti pomoc s realizací doporučení z Analýzy v DC Liberec.

² Zdroj: Příkazní smlouva č. OLP/2599/2020

³ Zdroj: Zpráva o realizaci č. 2 a 3; Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04-05/2021

⁴ Zdroj: Příloha č. 6 k Žádosti o podporu



Smlouva o dílo k vypracování Analýzy a realizaci souvisejících činností byla podepsána s organizací Lumos 11. 6. 2020⁵. Dodatek ke smlouvě, prodlužující termín k proškolení zaměstnanců DC Liberec na 12 měsíců z původních 6, byl podepsán 20. 11. 2020⁶. Důvodem k podepsání dodatku ke smlouvě byla vládní opatření proti pandemii COVID-19, která znemožnila konání školení prezenční formou. Prezenční formu přitom preferovaly obě strany.

Na vypracování Analýzy měl dodavatel 12 měsíců. Všechna školení, ve formátu 4 x 2 dny, byla realizována k 6. 5. 2021⁷. Analýza byla dodána v elektronické formě 11. 5. 2021 a přijata Zadavatelem bez výhrad⁸.

Pracovník Lumos pověřený implementací doporučení z Analýzy do praxe spolupracuje s ředitelkou DC Liberec na realizaci těchto doporučení.

V rámci 1. fáze KA rovněž proběhla metodická porada pracovníků OSPOD. Porada se uskutečnila 14. 11. 2019 a zúčastnili se jí vedoucí pracovníci OSPOD z 10 ORP LK a Magistrátu města Liberec⁹. V rámci porady byl představen mj. projekt Analýzy a s ní souvisejících aktivit.

V návaznosti na již zpracovanou Analýzou proběhla počátkem června 2021 dvě setkání s relevantními pracovníky (vedoucí nebo zaměstnanci OSPOD ORP a zaměstnanci DC Liberec), na nichž byly zástupcem organizace LUMOS prezentovány výsledky Analýzy¹⁰. S těmito pracovníky OSPOD je na podzim 2021 plánována porada s cílem vypořádat jejich případné náměty a připomínky k Analýze.

Ke konci realizačního období projektu (1. pololetí 2022) proběhne poslední setkání s pracovníky DC Liberec, na němž zhodnotí, jak se daří uvádět do praxe doporučení z Analýzy týkající se deinstytucionalizace.

⁵ Zdroj: Smlouva o dílo č. OLP/1022/2020

⁶ Zdroj Dodatek č. 1 ke Smlouvě o dílo č. OLP/1022/2020

⁷ Zdroj: Pozvánka a prezenční listiny kurzu „Deset prvků deinstytucionalizace“

⁸ Zdroj: Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04-05/2021;

⁹ Zdroj: Prezenční listina k setkání „Metodická porada OSPOD“

¹⁰ Zdroje: (2x) Zápis ze setkání s odpovědnými pracovníky OSPOD ORP a zástupců organizace Lumos Foundation (1. a 2. 6. 2021); (2x) prezenční listina ze setkání; prezentace „Analýza důvodů vedoucí k umístění ohroženého dítěte do DC Liberec – závěry z analýzy“



Klíčová aktivita 3 (KA 3) - Podpora náhradní rodinné péče v Libereckém kraji

Třetí klíčová aktivita se skládá ze tří dílčích aktivit¹¹: 3a Vytvoření pracovního místa koordinátora aktivit pro náhradní rodinnou péči (NRP), 3b Realizace aktivit pro vyhledávání náhradních rodičů Libereckým krajem a 3c Workshopy - příbuzenská pěstounská péče. Vytvoření pracovní pozice koordinátora NRP bylo předpokladem pro uskutečňování dílčích aktivit v rámci KA 3b a 3c, jelikož koordinátor NRP zabezpečuje realizaci a chod aktivit uvedených v KA 3b a 3c.

V rámci dílčí aktivity 3a byla 1. 10. 2019 uzavřena pracovní smlouva s koordinátorkou NRP v rozsahu 0,5 pracovního úvazku¹². Počínaje 1. 2. 2020 se pracovní úvazek koordinátorky navýšil na 1,0¹³. Pracovní smlouva obsahuje náplň práce koordinátorky, která mj. zahrnuje: vedení Pracovní skupiny pro vyhledávání náhradních rodičů (PS VNR), zajišťování vypracování ročních akčních plánů k Plánu pro vyhledávání náhradních rodičů, (spolu)koordinaci a zajištění kampaně (Mít domov a rodinu) a akcí (Týden náhradního rodičovství, aktivity během Mezinárodního dne rodiny, Dny otevřených dveří KÚ LK atd.). Koordinátorka NRP rovněž úzce spolupracuje s dalšími členy realizačního týmu projektu.

Součástí dílčí aktivity 3b je, případně bude, realizována celá řada aktivit, které se týkají plánování realizace a monitoringu kampaně pro vyhledávání náhradních rodičů, profesionalizace kampaně a diseminace výstupů¹⁴. Důležitým partnerem při realizaci dílčí aktivity je Pracovní skupina pro vyhledávání náhradní rodiny (PS VNR). Mezi další aktéry NRP, se kterými koordinátorka NRP spolupracuje jsou pracovníci OSPOD ORP LK a OSP KÚ LK. Okruhy aktivit lze pro přehlednost rozčlenit tímto způsobem:

1. Aktivity realizované KÚ LK a PS VNR „směrem dovnitř“ a tvorba dokumentů.
 - a. Jednání, schůzky, porady (porady PS VNR, setkávání PS VNR s pracovníky OSPOD ORP LK) – *proběhly již 4 setkání skupiny¹⁵ a jedno setkání pracovní skupiny pro vyhledávání náhradních rodičů a pracovníků OSPOD ORP LK (agenda NRP).*
 - b. Tvorba a schvalování dokumentů (výroční zprávy, akční plány, monitoring) – *vytvořeny a schváleny za roky 2019 a 2020¹⁶, resp. 2020 a 2021 v případě Akčního plánu k PpVNR¹⁷.*
2. Aktivity realizované KÚ LK a/nebo členy PS VNR pro veřejnost dle Plánu pro vyhledávání náhradních rodičů na roky 2018–2022. Flexibilitu realizace akcí zajišťují každoročně vydávané Akční plány k PpVNR.
 - a. Realizace kampaně „MÍT DOMOV A RODINU – Samozřejmost nebo vzácnost?“, včetně dílčích mini-kampaní –*realizace každoroční kampaně v rámci Týdne náhradního rodičovství¹⁸ (2019 a 2020: besedy, letáky, bannerové akce) Během TNR v roce 2019 byly vystaveny roll-up bannery s mýty o náhradním rodičovství a probíhala venkovní kontaktní kampaň. Bannery s mýty o náhradním rodičovství jsou*

¹¹ Zdroj: Příloha č. 6 k Žádosti o podporu

¹² Zdroj: Dohoda o změně pracovního poměru č. D07950

¹³ Zdroj: Dohoda o změně pracovního poměru č. D07095

¹⁴ Zdroj: Příloha č. 6 k Žádosti o podporu

¹⁵ Zdroj: (4x) Prezenční listina z Jednání PS VNR (2. 12. 2019, 10. 6. 2020, 10. 11. 2020, 12. 5. 2021), prezenční listina z Jednání PS VNR a pracovníků OSPOD ORP LK (15. 9. 2020)

¹⁶ Zdroje: (2x) Výroční zpráva o činnosti Krajského úřadu Libereckého kraje v kampani pro vyhledávání náhradních rodičů (2019, 2020); (2x) Výroční zpráva o činnosti pracovní skupiny v kampani pro vyhledávání náhradních rodičů (2019, 2020); (2x) Monitoring aktivit kampaně (2019, 2020)

¹⁷ Zdroj: (2x) Akční plán k Plánu pro vyhledávání náhradních rodičů (2020, 2021)

¹⁸ Zdroj: (2x) Tisková zpráva Týdne náhradního rodičovství



nadále využívány v rámci tzv. putovní výstavy, kdy jsou každý měsíc přemístěny na jiné místo.

- b. *Různorodé akce propagující náhradní rodinnou péči – osvětová a publikační činnost, akce pro širokou veřejnost, informační setkání a besedy¹⁹.*
 - c. *Další činnosti propagující NRP – probíhá příprava VZMR k tvorbě audio a videospoty²⁰.*
3. Profesionalizace kampaně.
- a. *Vzdělávání členů PS VNR – již odškoleny 3 semináře²¹.*
 - b. *Spolupráce s marketingovým poradcem – dne 19. 3. 2021 byla uzavřena smlouva s marketingovým poradcem²². Poradce již mj. vytvořil ediční plán pro facebookovou stránku kampaně „MÍT DOMOV A RODINU“ a navrhuje dotazník pro náhradní rodiče v LK.*
4. Diseminace výstupů kampaně a sdílení dobré praxe.
- a. *Vydání Sborníku odborných textů o náhradní rodinné péči – sborník byl vydán²³ na počátku roku 2021 jako alternativa ke zrušené konferenci k náhradní rodinné péči. Konference neproběhla s ohledem na opatření kvůli pandemii COVID-19. Sborník byl distribuován relevantním aktérům odborníkům v LK pracujícím v oblasti náhradní rodinné péče (zástupci doprovázejících organizací v NRP, pracovníci OSPOD ORP a KÚ LK).*

Mezi již vydané dokumenty patří Výroční zpráva o činnosti Krajského úřadu Libereckého kraje v kampani pro vyhledávání náhradních rodičů (za rok 2019 a 2020), Výroční zpráva o činnosti pracovní skupiny v kampani pro vyhledávání náhradních rodičů (za rok 2019 a 2020), Akční plán k Plánu pro vyhledávání náhradních rodičů (za roky 2020 a 2021) a Monitoring kampaně (2019 a 2020), který navazuje na předchozí dokument a zhodnocuje jeho plnění.

Většina aktivit v rámci 3b je realizována průběžně. Aktivity, které vyžadují přímý lidský kontakt, byly z důvodu složité epidemiologické situace obtížněji realizovatelné. Řešením bylo buď odložení akce a čekání na příznivější epidemiologickou situaci (např. akce „Co ještě nevíte o náhradním rodičovství“), nebo substituce aktivity jinou (vydání sborníku namísto konference o NRP).

V rámci dílčí aktivity 3c byl 15. 9. 2020²⁴ zrealizován první ze série workshopů k tématu příbuzenské pěstounské péče pro zástupce doprovázejících organizací z LK a zástupce pracovníků OSPOD ORP LK.

Klíčová aktivita 4 (KA 4) - Podpora rodinné politiky v Libereckém kraji

Tato aktivita je rozdělena do 5 částí: 4a Vytvoření pracovního místa koordinátora aktivit rodinné politiky, 4b Analýza poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi, 4c Nastavení systému sdílení informací v oblasti rodinné politiky, 4d Konference k rodinné politice a 4e Sborník dobré praxe.

¹⁹ Zdroj: (2x) Monitoring aktivit kampaně (2019, 2020)

²⁰ Zdroj: Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04-05/2021

²¹ Zdroj: (2x) Prezenční listina ze seminářů pro PS VNR (10. 6. 2020, 10. 11. 2020)

²² Zdroj: Smlouva o dílo č. OLP/603/221

²³ Zdroj: Sborník odborných textů o náhradní rodinné péči

²⁴ Zdroj: Prezenční listina workshopu příbuzenské pěstounské péče



Konference k rodinné politice (4d) byla naplánována na květen 2020, kvůli epidemiologické situaci přesunuta na říjen 2020 a s ohledem na zhoršující se epidemiologickou situaci nakonec úplně zrušena²⁵. Vydání a distribuce Sborníku dobré praxe (4e) jsou dle harmonogramu plánovány na počátek roku 2022.

Předpokladem pro realizaci dílčích aktivit 4b až 4e je zajištění aktivity 4a Vytvoření pracovního místa koordinátora aktivit rodinné politiky. Pracovní pozice je obsazena kontinuálně od začátku realizace projektu²⁶. Dne 1. 11. 2020 došlo na této pozici k personální výměně koordinátorky²⁷, protože minulá koordinátorka podala výpověď. V rámci náplně práce koordinátora RP byly dosud vypracovány 2 Akční plány rodinné politiky²⁸ (2020 a 2021) a 2 Monitoriny naplňování Strategického plánu rodinné politiky LK²⁹ (roky 2019 a 2020).

Již realizovaným výstupem dílčí aktivity 4b je Katalog poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi v LK³⁰. Katalog bude převeden do podoby on-line mapy, která bude dostupná na portálu rodinné politiky LK (v rámci dílčí aktivity 4c).

V rámci dílčí aktivity 4c je připravována zadávací dokumentace k veřejné zakázce na tvorbu webového portálu rodinné politiky LK³¹. Průběžně je vydáván zpravodaj rodinné politiky LK „Rodinám“ v elektronické a tištěné verzi. Výstupem jsou 3 čísla zpravodaje³² (vydání: květen 2020, listopad 2020 a květen 2021).

Klíčová aktivita 5 (KA 5) - Zvyšování odbornosti zaměstnanců KÚ LK

Aktivita je rozdělena ve 2 částech: 5a Vzdělávání pracovníků OSP KÚ LK a 5b Supervize pracovníků OSP KÚ LK. Vzdělávání i supervize zmíněných pracovníků se uskutečňují průběžně po celou dobu trvání projektu. Oddělení sociální práce v současnosti čítá celkem 15 zaměstnanců.

V rámci dílčí aktivity 5a již bylo odškoleno 89 vzdělávacích seminářů / kurzů³³ z celkových 150. Každý zaměstnanec OSP si volí téma vzdělávání dle svých potřeb. Doposud bylo s ohledem na epidemiologickou situaci vzdělávání většinou realizováno online formou.

Smlouva se supervizorkou byla uzavřena dne 13. 2. 2020³⁴, dne 20. 5. 2020 proběhly první supervize. Doposud bylo v rámci dílčí aktivity 5b realizováno celkem 77 individuálních supervizí³⁵ z celkových 150. V případě zájmu a potřeby zaměstnanců je v rámci projektu rovněž možné uskutečnit skupinové supervize. Tato možnost nebyla zatím využita.

Klíčová aktivita 6 (KA 6) - Evaluace projektu

Součástí projektu je také evaluace projektu, kterou zajišťuje externí evaluátor – společnost Inbox CZ, s.r.o. Smlouva o provedení evaluace projektu mezi KÚ LK a Inbox CZ, s.r.o. byla uzavřena 13. 3. 2020³⁶. V rámci této klíčové aktivity již bylo realizováno vypracování Vstupní evaluační zprávy

²⁵ Zdroj: Zpráva o realizace č. 2

²⁶ Zdroj: Dohoda o změně pracovního poměru č. D07944

²⁷ Zdroj: Pracovní smlouva č. S07958

²⁸ Zdroj: (2x) Akční plán rodinné politiky Libereckého kraje (2020, 2021)

²⁹ Zdroj: (2x) Monitoring naplňování Strategického plánu rodinné politiky Libereckého kraje (2019, 2020)

³⁰ Zdroj: Katalog poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi v Libereckém kraji

³¹ Zdroj: Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04-05/2021

³² Zdroj: (3x) Zpravodaj rodinné politiky Libereckého kraje „Rodinám“

³³ Zdroj: Skeny osvědčení o absolvovaných seminářích za monitorovací období č. 1-3

³⁴ Zdroj: Příkazní smlouva č. OLP/251/2020

³⁵ Zdroj: Skeny záznamů z realizace individuální supervize zaměstnance oddělení sociální práce OSV KÚ LK za monitorovací období č. 2 a 3

³⁶ Zdroj: Smlouva o dílo č. OLP/444/2020



(24. 4. 2020) a probíhá periodické informování realizačního týmu o průběhu evaluace prostřednictvím monitorovacích zpráv a skrze poskytování výstupů projektu.

2.3. Hlavní zúčastněné strany projektu

V tabulce 1 jsou představeny hlavní zúčastněné strany projektu Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji³⁷. Projekt realizuje Liberecký kraj. Realizační tým projektu sestává z manažerky projektu, koordinátorky aktivit pro náhradní rodinnou péči a koordinátorky aktivit rodinné politiky. Mezi cílové skupiny patří především aktéři věnující se rodinné politice a náhradní rodinné péči v Libereckém kraji. Jde o pracovníky ve veřejné správě, pracovníky nevládních neziskových organizací sdružených v PS VNR a zaměstnance DC Liberec, které je příspěvkovou organizací LK.

Tabulka 1. Zúčastněné strany projektu

Pozice v projektu	Subjekt/osoba
Realizátor projektu	Liberecký kraj
Klíčovní aktéři / Realizační tým projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Manažerka projektu • Koordinátorka aktivit pro náhradní rodinnou péči (NRP) • Koordinátorka rodinné politiky (RP)
Další klíčovní aktéři	<ul style="list-style-type: none"> • Vedoucí Oddělení sociální práce (OSP)
Cílové skupiny	<ol style="list-style-type: none"> 1) Poskytovatelé sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších služeb na podporu sociálního začleňování: <ul style="list-style-type: none"> • Organizace zapojené do PS VNR s pověřením k výkonu SPOD (9 organizací) • Další organizace pověřené výkonem SPOD v LK (13 organizací) 2) Zadavatelé sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších služeb na podporu sociálního začleňování (215 obcí v LK a KÚ LK): <ul style="list-style-type: none"> • Pracovníci OSPOD • Zaměstnanci ORP zabývající se agendou rodinné politiky • Zaměstnanci OSP KÚ LK 3) Poskytovatelé a zadavatelé zdravotních služeb: <ul style="list-style-type: none"> • Ředitelka a zaměstnanci DC Liberec (celkem 45 pracovníků) 4) Sociální pracovníci: <ul style="list-style-type: none"> • Sociální pracovníci DC Liberec (3 pracovníci) • Sociální pracovníci orgánů SPOD ORP LK a KÚ LK 5) Zaměstnanci veřejné správy, kteří se věnují sociální, rodinné nebo zdravotní problematice (zaměstnanci 215 obcí v LK a KÚ LK) <ul style="list-style-type: none"> • Pracovníci OSPOD obcí v LK • Pracovníci OSPOD zabývající se agendou náhradní rodinné péče • Zaměstnanci ORP věnující se agendě rodinné politiky

³⁷ Zdroj: Žádost o podporu



3. Metodologie evaluace

3.1. Postup evaluace

V rámci formativní neboli procesní evaluace projektu Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji se zaměříme na nastavení projektových aktivit, průběh realizace projektu a faktory, které ovlivnily realizaci aktivit. Pozornost bude především věnována zapojení jednotlivých aktérů v přípravné fázi projektu, řízení projektu, změnám v plánovaném harmonogramu a dílčích aktivitách a jejich příčinám a důsledkům, složení, kvalitě a kompetencím realizačního týmu a také překážkám, které bylo nutné v průběhu realizace překonat.

3.2. Metody sběru dat

Pro zpracování průběžné evaluace projektu byl použit smíšený výzkumný design. To znamená, že jsme využili kvantitativní i kvalitativní metody sběru a analýzy dat, mezi které patřily:

- Desk research
- Polostrukturované rozhovory
- Dotazníkové šetření

3.2.1. Desk research

V úvodní fázi procesní evaluace projektu jsme prostudovali dokumentaci vytvořenou v rámci projektu, případně další dokumenty, na které projekt navazuje (Strategický plán rodinné politiky LK 2019-2023³⁸, Plán pro vyhledávání náhradních rodičů 2018-2022³⁹). Pro úspěšnou evaluaci projektu je nezbytné znát základní informace o projektu (cíle, klíčové aktivity, složení projektového týmu atd.) a sledovat reportovaný průběh realizace projektu (naplnění indikátorů, harmonogram, plnění výstupů projektu).

Na základě desk research jsou částečně zodpovězeny některé evaluační otázky a také přispějí ke stanovení hypotéz k ověření prostřednictvím terénního šetření v rámci dopadové evaluace.

Hlavními zdroji dat je projektová dokumentace, ve které jsou uvedeny základní informace o projektu a informace o průběhu realizace projektu (Monitorovací zprávy, zprávy o aktualizaci, přílohy k Žádosti o podporu, Žádosti o změnu atp.) a výstupy aktivit (prezenční listiny, pozvánky, osvědčení o absolvování kurzu, smlouvy). Dále pracujeme s již zmíněnými strategickými dokumenty LK v oblasti rodinné politiky a náhradní rodinné péče a dalšími výstupy projektu.

3.2.2. Polostrukturované rozhovory

Na základě dat získaných z desk research byly vytvořeny scénáře polostrukturovaných rozhovorů (viz příloha 1). Cílem polostrukturovaných rozhovorů bude ověření informací získaných z desk research a zjištění chybějících informací, aby bylo možné odpovědět na evaluační otázky týkající se

³⁸ Zdroj: Strategický plán rodinné politiky LK 2019-2023

³⁹ Zdroj: Plán pro vyhledávání náhradních rodičů 2018-2022



procesů v rámci projektu. V rámci procesní evaluace jsme vedli 2 polostrukturované rozhovory: s manažerkou projektu a koordinátorkou NRP.

Po domluvě obou stran (evaluátora i realizačního týmu) byly rozhovory vedeny online. Respondenti souhlasili s pořízením nahrávky rozhovoru pro účely této evaluace.

Pomocí polostrukturovaných rozhovorů zjistíme mj. skutečnosti týkající se přípravné fáze projektu, řízení projektu a důvody pro případné změny v harmonogramu a náplni aktivit.

3.2.3. Dotazníkové šetření

V této fázi evaluace jsme rozesílali 1 dotazník zpětné vazby týkající se hodnocení Sborníku odborných textů o náhradní rodinné péči. Respondenty byli pracovníci ORP OSPOD, pracovníci doprovázejících organizací a pracovníci OSP KÚ LK, kterým byl Sborník distribuován e-mailem (případně v papírové formě). Dotazník měl za cíl zjistit přínos sborníku pro tyto cílové skupiny a zhodnotit jeho kvalitu a praktickou využitelnost z pohledu cílové skupiny.

Dotazník byl distribuován skrze e-mail těm respondentům, na které jsme od Zadavatele dostali kontakt. Celkem se jednalo o 32 kontaktů. V průběhu realizace dotazování jsme respondentům zaslali připomenutí k vyplnění dotazníku.

I přes veškerá opatření (platný seznam e-mailových adres, pověřovací dopis, velmi krátký dotazník s vyplněním okolo 5 minut, připomenutí dotazníku respondentům) se čistá návratnost dotazníku pohybuje pod 30 % (celkem N=32). Systematicky nadreprezentováni jsou pracovníci LK KÚ (80% návratnost v této skupině, celkové N=5), naopak vedoucí pracovníci OSPOD ORP LK jsou podreprezentováni (10% návratnost, celkové N=10)).

Důvody nevyplnění dotazníku – především stran pracovníků v ORP – mohou být různé, od pracovního vytížení, přes odjezdy na dovolené s koncem školního roku až po obecný nezájem o účast na jakémkoli průzkumu. Zadavatel i realizátor evaluace využili veškeré možné prostředky pro maximalizaci návratnosti, což bohužel nevedlo k očekávanému výsledku.

Z důvodu nízké návratnosti tedy nelze výsledky zpětnovazebního dotazníku zobecnit na celou cílovou skupinu.



3.3. Přehled evaluačních otázek, metod sběru dat a datových zdrojů

Evaluační otázka	Výzkumná metoda						
	Desk research (zdroje viz výše)	Polostrukturované rozhovory s realizačním týmem (2), zaměstnanci DC (4), OSP (2), zástupci NNO (3)	Rozhovor s koordinátorem RP (1) a s koordinátorem NRP (1)	Focus group (případně polostrukturované rozhovory) s OSPOD (2 * cca 6 osob)	Evaluační dotazník kurzu pro DC Liberec (6 seminářů)	Dotazníky konference (2*60)	Evaluační dotazník vzdělávání OSP
1) Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?	x	x	x	x	x	x	x
2) Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?	x	x	x	x	x	x	x
3) Do jaké míry byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace projektu?	x	x	x	x			
4) Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?	x	x	x	x			
5) Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	x	x	x	x			
9) Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?	x	x	x	x		x	



3.4. Evaluační matice

Evaluační otázky	Ukazatele	Zdroj dat	Nástroje sběru dat / zdroj dat	Analytické metody
1) Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce neindikuje problémy s řízením projektu Účastníci neuvádí výhrady k organizačnímu zajištění projektu Nastavení projektových aktivit bylo konzultováno se všemi aktéry uvedenými v analýze klíčových aktérů Relevantní aktéři vnímají zapojení při nastavování aktivit jako dostatečné Aktivity jsou účastníky hodnoceny jako užitečné 	<ul style="list-style-type: none"> Klíčoví aktéři⁴⁰ Cílové skupiny⁴¹ (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, účastníci konferencí) 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory Dotazníkové šetření Focus group 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvantitativní analýza dat Kvalitativní analýza dat
2) Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?	<ul style="list-style-type: none"> Zpoždění plánovaného harmonogramu klíčových aktivit (v měsících) Existence podstatných změn projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Klíčoví aktéři Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, účastníci konferencí) 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory Dotazníkové šetření Focus group 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvantitativní analýza dat Kvalitativní analýza dat
3) Do jaké míry byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace projektu?	<ul style="list-style-type: none"> Členové realizačního týmu na manažerských pozicích mají zkušenosti s řízením projektů ze SF Členové realizačního týmu na odborných pozicích mají zkušenosti s prací cílovou skupinou Příjemce neidentifikuje problémy v realizaci v důsledku nedostatků v kvalitě projektového týmu Relevantní aktéři neidentifikují problémy v realizaci v důsledku nedostatků v kvalitě projektového týmu 	<ul style="list-style-type: none"> Klíčoví aktéři Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, účastníci konferencí) 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory Focus group 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvalitativní analýza dat
4) Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované překážky na straně příjemce Identifikované, verifikované překážky na straně cílových skupin 	<ul style="list-style-type: none"> Klíčoví aktéři Cílové skupiny (zaměstnanci DC 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvalitativní analýza dat

⁴⁰ Ke klíčovým aktérům patří koordinátor RP, Koordinátor NRP, manažer projektu a vedoucí Oddělení sociální práce.

⁴¹ Cílovou skupinou jsou poskytovatelé a zadavatelé sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších služeb na podporu sociálního začleňování, zaměstnanci veřejné správy, kteří se věnují sociální, rodinné nebo zdravotní problematice, sociální pracovníci a poskytovatelé a zadavatelé zdravotních služeb



Evaluační otázky	Ukazatele	Zdroj dat	Nástroje sběru dat / zdroj dat	Analytické metody
	<ul style="list-style-type: none">• Identifikované, verifikované překážky klíčových aktérů a okolí	Liberec, OSP, OSPOD)	<ul style="list-style-type: none">• Focus group	
5) Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	<ul style="list-style-type: none">• Identifikované zamýšlené dopady na straně příjemce• Identifikované, verifikované zamýšlené dopady na straně cílových skupin• Identifikované, verifikované zamýšlené dopady u klíčových aktérů a okolí	<ul style="list-style-type: none">• Klíčoví aktéři	<ul style="list-style-type: none">• Individuální polostrukturované rozhovory• Focus group	<ul style="list-style-type: none">• Desk research• Kvalitativní analýza dat
9) Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?	<ul style="list-style-type: none">• Vnímaná užitečnost projektu ze strany klíčových aktérů• Vnímaná užitečnost projektu ze strany cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none">• Klíčoví aktéři• Cílové skupiny (zaměstnanci DC Liberec, OSP, OSPOD, účastníci konferencí)	<ul style="list-style-type: none">• Individuální polostrukturované rozhovory• Dotazníkové šetření• Focus group	<ul style="list-style-type: none">• Desk research• Kvantitativní analýza dat• Kvalitativní analýza dat



3.5. Harmonogram sběru dat

Tabulka 2. Harmonogram sběru dat dle metody.

Metoda sběru dat	Časové období
Desk research	<ul style="list-style-type: none">• studium a analýza: 4. 5. 2021 – 30. 6. 2021
Polostrukturované rozhovory	<ul style="list-style-type: none">• tvorba scénářů rozhovoru: 14. – 18. 6. 2021• realizace rozhovorů: 22. a 23. 6. 2021• přepisy rozhovorů: do 25. 6. 2021• analýza rozhovorů: 28. 6. 2021 - 14. 7. 2021
Dotazníkové šetření	<ul style="list-style-type: none">• tvorba dotazníku: 17. 6. 2021 - 24. 6. 2021• rozeslání dotazníku respondentům: 25. 6. 2021• termín pro vyplnění dotazníku: 12. 7. 2021• analýza dotazníku: do 14. 7. 2021

4. Průběžná evaluační zjištění – zkoumané hypotézy

V další kapitole budou představena průběžná evaluační zjištění. Tato zjištění byla sepsána na základě obsahové analýzy projektové dokumentace a výstupů jednotlivých klíčových aktivit, polostrukturovaných rozhovorů se členy realizačního týmu projektu a dotazníkového šetření mezi vybranými aktéry náhradní rodinné péče v Libereckém kraji. Zjištění jsou strukturována podle evaluačních otázek, případně podotázek. I na základě těchto zjištění budou v rámci dopadové evaluace formulovány hypotézy, které budou ověřeny v průběhu terénního šetření v rámci zpracování Závěrečné evaluační zprávy.

4.1. EO1 Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?

První evaluační otázku zodpovíme skrze podotázky, které se týkají míry zapojení relevantních aktérů rodinné politiky a náhradní rodinné péče v LK do přípravné fáze projektu, řízení realizace projektovým týmem a adekvátního nastavení aktivit projektu vzhledem k potřebám cílových skupin (zaměstnanci DC Liberec, pracovníci OSPOD a OSP).

4.1.1. EO1.1 Byl projekt nastaven v součinnosti s relevantními aktéry?

Liberecký kraj má k rodinné politice a náhradní rodinné péči zpracován 2 koncepční dokumenty, ze kterých přímo vychází nastavení některých klíčových aktivit projektu. Jedná se o Strategický plán



rodinné politiky Libereckého kraje 2019-2023⁴² a Plán pro vyhledávání náhradních rodičů 2018-2022⁴³.

Strategický plán rodinné politiky Libereckého kraje 2019-2023 obsahuje sadu opatření na 5 prioritních osách. Projekt Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji realizuje některá z nich v rámci KA4:

- Prorodinné opatření 4.2 *Zajištění místa koordinátora rodinné politiky v organizační struktuře KÚ LK* je zcela realizováno v rámci **KA 4a** Vytvoření pracovního místa koordinátora aktivit RP.
- **KA 4b** realizuje část opatření 1.1 *Vytvoření sítě aktérů v oblasti rodiny* skrze zmapování poskytovatelů služeb pro rodiny. Částečně tato aktivita realizuje také opatření 4.1 *Zajištění nezávislých externích analýz k RP v LK* a 5.2 *Informační činnost (směrem k veřejnosti, k obcím, médiím, odborníkům a zaměstnavatelům)*. Výstupem je On-line mapa poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi v LK.
- Opatření 5.2 *Informační činnost (směrem k veřejnosti, k obcím, médiím, odborníkům a zaměstnavatelům)* je zcela realizováno v rámci **KA 4c** Nastavení systému sdílení informací v oblasti rodinné politiky pomocí plánovaného portálu rodinné politiky LK, průběžně vydávaného elektronického zpravodaje RP a facebookové stránky Rodina LK.

Strategický plán rodinné politiky Libereckého kraje 2019-2023 vznikl v rámci projektu Nastavení systémové podpory rodin s dětmi v Libereckém kraji⁴⁴, na jehož formulaci, včetně výše zmíněných opatření RP, se podílela celá řada aktérů – Pracovní skupina pro tvorbu SP RP (6 odborů KÚ LK, včetně Odboru sociálních věcí a Odboru školství, mládeže, tělovýchovy a sportu) a další dva spolupracující odbory KÚ LK, Poradní sbor pro SPOD a Odborná skupina Odboru sociálních věcí pro plánování RP.

Pro formulaci a nastavení opatření RP je klíčová právě Odborná skupina Odboru sociálních věcí⁴⁵. Poradní sbor pro SPOD byl mimo práci na analytické části SP vyzván k podávání připomínek a námětů k dokumentu. Sbor je složen ze „zástupců obcí, poskytovatelů služeb péče o děti, nestátních neziskových organizací a odborníků z oblasti sloučitelnosti práce a rodiny“.

Celkem 27 připomínek zaslalo 6 subjektů Poradního sboru⁴⁶ (KÚ LK, Síť pro rodinu, z.s., Centrum pro zdravotně postižené, MPSV, Městský úřad Nový Bor a Asociace Comeniana). Velká část připomínek nebyla zapracována s odůvodněním, že tyto konkrétní návrhy jsou duplicitní ke SP, řeší je jiné dokumenty kraje, případně znění ve SP nelze změnit, neboť je přímou citací Programu rozvoje LK. Část nezpracovaných připomínek však byla zaevidována jako náměty pro realizaci konkrétních aktivit.

Tyto subjekty tedy měly možnost se k projektu nepřímo vyjádřit, minimálně skrze připomínkování Strategického plánu rodinné politiky Libereckého kraje 2019-2023, jehož vybraná opatření se v projektu Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji realizují. Nicméně připomínkových subjektů nebyl velký počet a tyto často **nedokázaly připomínky formulovat** adekvátně k požadavkům dokumentu.

⁴² Zdroj: Strategický plán rodinné politiky Libereckého kraje 2019-2023

⁴³ Zdroj: Plán pro vyhledávání náhradních rodičů 2018-2022

⁴⁴ Zdroj: [Nastavení systémové podpory rodin s dětmi v Libereckém kraji - projekt ukončen 30. 9. 2019 | Odbor sociálních věcí | Liberecký kraj \(kraj-lbc.cz\)](#)

⁴⁵ Zdroj: Strategický plán rodinné politiky Libereckého kraje 2019-2023

⁴⁶ Zdroj: Připomínkový formulář ke Strategickému plánu rodinné politiky Libereckého kraje 2019-2023



Strategickým dokumentem k NRP je Plán pro vyhledávání náhradních rodičů 2018-2022. Některé body z plánu projekt realizuje⁴⁷. Jedná se především o:

- Dlouhodobý cíl – každoroční konání Týdne náhradního rodičovství (v KA 3b)
- Dlouhodobý cíl – zvýšit počet zařazených žadatelů do evidence (skrze KA 3a, b)
- Dlouhodobý cíl – změnit postoje laické veřejnosti k NRP (pozitivním směrem) (skrze KA 3a, b)
- Střednědobý cíl – zajistit měřitelnost dopadu kampaně MÍT DOMOV A RODINU (v KA 3b)

Plán byl spoluvytvářen důležitým partnerem KÚ LK, Pracovní skupinou pro vyhledávání náhradních rodičů, (SWOT analýza kampaně MÍT DOMOV A RODINU, strategická východiska plánu)⁴⁸. Při finalizaci plánu měla skupina mandát vznášet připomínky a doplnění k Plánu a rovněž jej schvalovali (Plán byl schválen jednomyslně)⁴⁹.

Lze tedy konstatovat, že jeden z klíčových aktérů NRP v LK se minimálně nepřímo podílel na formulaci obsahové stránky v KA3 projektu, právě skrze výrazný vliv na podobu Plánu.

Na otázku, kteří aktéři byli přizváni přímo k formulaci jednotlivých dílčích aktivit projektu jsme se ptali manažerky projektu a koordinátorky NRP. Současná manažerka projektu⁵⁰ začala na této pozici pracovat až 5 měsíců po zahájení projektu, tudíž se nedokázala k otázce vyjádřit.

Současná koordinátorka NRP⁵¹, figurovala v projektu od jeho počátku. V přípravné fázi projektu Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji především zajišťovala formální stránku přípravy, např. psaní projektového záměru a žádosti. Ve spolupráci s pracovníky Oddělení sociální práce KÚ LK, kteří mají na starosti agendu NRP a evidenci žadatelů a ohrožených dětí, se rovněž podílela na formulaci obsahu KA3. Uvedla, že pracovníci v oblasti NRP na KÚ LK jsou v kontaktu s pracovníky věnující se NRP v obcích s rozšířenou působností, a tudíž se do projektu zprostředkovaně zahrnují potřeby cílových skupin, které mají zkušenosti s problematikou „z terénu“.

Koordinátorka NRP v rozhovoru dále uvedla, že má přehled o aktérech zapojených do formulace obsahové stránky projektu i v dalších aktivitách. Na náplni KA 1 a KA 2 se podílelo 5 pracovníků OSPOD KÚ LK, ředitelka DC Liberec a vedoucí Oddělení sociální práce KÚ LK. Obsah KA 1 a KA 2 byl navíc konzultován s vedoucími OSPOD v ORP, kteří mají detailnější přehled o situaci NRP na území nižších samosprávních celků.

„Tu mojí pozici a klíčovou aktivitu jsme hodně konzultovali s kolegyněmi, které na KÚ mají na starosti agendu náhradní rodinné péče, vedou evidenci žadatelů a dětí. Tyto kolegyně zaštitují agendu z odborného hlediska. Znají aktuální potřebu toho, co je potřeba udělat. Jsou v kontaktu s pracovníky obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, kteří mají na starosti zase tu agendu náhradní rodinné péče. Znají tu problematiku aktuálně z terénu.“⁵²

Na obsahu KA 4 se zásadním způsobem podílela minulá koordinátorka RP. Projekt Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji rámcově i časově navazuje na již realizovaný projekt Nastavení systémové podpory rodin s dětmi v Libereckém kraji, který byl ukončen k 30. 9. 2019. Podle současné koordinátorky NRP minulá koordinátorka RP agendu rodinné politiky v kraji vybuďovala, protože KÚ LK standardně nedisponuje pracovní pozicí koordinátora RP – tato pozice

⁴⁷ Zdroj: Plán pro vyhledávání náhradních rodičů 2018-2022 pro LK

⁴⁸ Zdroj: Zápis z jednání Pracovní skupiny pro vyhledávání náhradních rodičů KÚ LK, 14. 3. 2017

⁴⁹ Zdroj: Zápis z jednání Pracovní skupiny pro vyhledávání náhradních rodičů KÚ LK, 6. 11. 2017

⁵⁰ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

⁵¹ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

⁵² Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021



vznikla až s realizací projektu po 1. 10. 2016⁵³. Minulá koordinátorka RP měla zásadní podíl na formulaci klíčových dokumentů, realizovaných v projektu Nastavení systémové podpory rodin s dětmi v Libereckém kraji (Strategický plán, Plán pro vyhledávání náhradních rodičů) a byla tak nejkompetentnější osobou k návrhu obsahu KA 4. Současná koordinátorka NRP se domnívá, že minulá koordinátorka RP nastavení KA 4 konzultovala s dalšími relevantními aktéry RP (např. mateřská rodinná centra), nicméně nemůže tuto informaci potvrdit ani nemá přehled o které aktéry šlo.

„Klíčová aktivita č. 4 – podpora rodinné politiky. Tu hodně formulovala naše bývalá pracovnice, která pracovala na tom předchozím projektu na pozici koordinátor rodinné politiky (...). Ona tu byla i v rámci tohoto projektu a poté odešla. (...) v tom minulém projektu tu agendu jako by vybudovala, protože na KÚ zatím pořad není ve struktuře krajské místo koordinátorky rodinné politiky, ač na některých jiných krajských úřadech to bývá. Ona to opravdu vybudovala od základů, co vlastně rodinná politika je, formulovala jí, psala strategické dokumenty a tím pádem psala i tu klíčovou aktivitu rodinné politiky.“⁵⁴

Nastavení obsahu KA 5 formulovali pracovníci Oddělení sociální práce KÚ LK jakožto cílová skupina intervence⁵⁵. Obdobně byla aktivita realizována v projektu Nastavení systémové podpory rodin s dětmi v Libereckém kraji a její zařazení a forma se osvědčila.

KA 6 formuloval projektový tým projektu Nastavení systémové podpory rodin s dětmi v Libereckém kraji, včetně současné koordinátorky NRP. Podobu aktivity konzultoval projektový tým s Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Závěr:

Nastavování dílčích projektových aktivit bylo konzultováno s relevantními aktéry RP a NRP v Libereckém kraji s důrazem na konkrétní vstupy z praxe těchto aktérů, včetně poznatků z nižších samosprávných celků a doprovázejících organizací. Projekt byl navíc formulován tak, aby v dílčích bodech koncepčně navazoval na projekt Nastavení systémové podpory rodin s dětmi v Libereckém kraji – především v oblasti rodinné politiky (KA4). Současně projekt v dílčích bodech plní cíle vytyčené ve strategických dokumentech kraje k NRP i RP.

4.1.2. E01.2 Je řízení projektu kvalitně nastaveno?

Řízení projektu je svěřeno projektovému týmu. Jedním z klíčových předpokladů kvalitního řízení projektu je personální naplnění projektového týmu.

Projektový tým se má po celou dobu realizace projektu skládat z projektového manažera, koordinátora RP a koordinátora NRP⁵⁶. Následující tabulka shrnuje obsazení jednotlivých pozic v průběhu času.

⁵³ Zdroj: [Nastavení systémové podpory rodin s dětmi v Libereckém kraji - projekt ukončen 30. 9. 2019 | Odbor sociálních věcí | Liberecký kraj \(kraj-lbc.cz\)](#)

⁵⁴ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

⁵⁵ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

⁵⁶ Zdroj: Příloha č. 5 k Žádosti o podporu



Tabulka 3. Přehled obsazenosti projektového týmu v čase

	Pozice v projektovém týmu		
	Manažer(ka) projektu	Koordinátor(ka) NRP	Koordinátor(ka) RP
Obsazenost pozice v daném časovém období	1. 10. 2019 - 31. 12. 2019; pozice obsazena (0,5 úvazek). 1. 1. 2020 - 1. 3. 2020; pozice neobsazena	1. 10. 2019 - 31. 1. 2020; pozice obsazena (0,5 úvazek)	1. 10. 2019 - 31. 10. 2020; pozice obsazena (1 úvazek)
	2. 3. 2020 - dosud; pozice obsazena (1 úvazek)	1. 2. 2020 - dosud; pozice obsazena (1 úvazek)	1. 11. 2020 - dosud; pozice obsazena (1 úvazek)

V době zahájení projektu byl projektový tým personálně zajištěn pouze částečně: pozice manažera projektu byla obsazena jen 0,5 úvazkem⁵⁷ a současná Koordinátorka NRP byla do projektu zapojena rovněž na 0,5 úvazek. Současná Koordinátorka NRP tou dobou dokončovala jiný projekt realizovaný KÚ LK týkající se sociálních služeb. Tento projekt byl ukončen k 31. 1. 2020. Ihned potom byla současná Koordinátorka NRP zaměstnána na pozici na plný úvazek⁵⁸.

„Já jsem měla půl úvazek na konec předchozího projektu. My jsme tady v předchozím období měli dva projekty. Jeden projekt končil na konci září 2019 a tam jsem byla na půl úvazek projektovým manažerem. Ale potom jsme měli druhý projekt, který nám končil v lednu 2020 a tam jsem byla druhým půl úvazkem jako projektový manažer. Takže já jsem dokončila ten předchozí systémový projekt jako projektový manažer, ale v tomto projektu jsem nikdy na pozici projektového manažera nebyla. První 4 měsíce jsem byla na půl úvazku jako koordinátor náhradní rodinné péče a ten se v únoru 2020 rozšířil na plný úvazek.“⁵⁹

Pozice manažera projektu nebyla vůbec obsazena první 2 měsíce roku 2020⁶⁰. Od 2. 3. 2020 dosud je pozice manažera projektu opět obsazena⁶¹.

Změna v rámci projektového týmu se odehrála rovněž na pozici Koordinátorky RP. Původní koordinátorka podala výpověď. Na pozici koordinátorky došlo k personální obměně 1. 11. 2020⁶². Nicméně tato pozice v týmu byla kontinuálně obsazena pracovníci se smlouvou na plný úvazek.

⁵⁷ Zdroj: E-mail od koordinátorky NRP, 8. 7. 2021

⁵⁸ Zdroje: Polostrukturovaný rozhovor koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021; Dohody o změně pracovního poměru s koordinátorkou NRP (čísla D07950 a D07095)

⁵⁹ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

⁶⁰ Zdroj: Žádost o změnu č. 2,

⁶¹ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

⁶² Zdroje: Dohoda o změně pracovního poměru s minulou koordinátorkou RP (D07944); Pracovní smlouva s koordinátorkou RP (S07958)



Projektový tým v současné době neindikuje problémy s řízením projektu. Evaluátorovi jsou průběžně zasílány monitorovací zprávy/zprávy o realizaci, materiály (výstupy) z klíčových aktivit a je poskytnuta plná součinnost na průběhu evaluace.

V současné fázi projektu nejsme schopni zjistit, do jaké míry jsou účastníci projektu (cílové skupiny) spokojeni s organizačním zajištěním aktivit. Dílčí informace poskytla manažerka projektu⁶³, která uvedla, že v rámci KA 1 (školení zaměstnanců) přenechala organizační stránku věci ředitelce DC Liberec z důvodu nepředvídatelné epidemiologické situace a nutnosti flexibilního řešení.

Závěr:

V prvních 4 měsících realizace projektu nebyl projektový tým dostatečně personálně zajištěn, manažerka i koordinátorka NRP byly v projektu zaměstnány pouze na 0,5 úvazek. Dva měsíce byl navíc projekt zcela bez podpory manažera. Po personální stránce se situace stabilizovala počínaje březnem 2020, kdy jsou již všechny pozice obsazeny pracovníci s plnými úvazky. Odchod koordinátorky RP se podařilo vyřešit tak, aby pozice byla kontinuálně obsazená. Na otázku, do jaké míry jsou účastníci projektu spokojeni s organizačním zajištěním projektu odpovíme v rámci terénního šetření v závěru projektu.

4.1.3. E01.3 Jsou aktivity nastaveny adekvátně k potřebám cílových skupin?

Na plné zodpovězení této podotázky je ve fázi procesní evaluace ještě brzy, nicméně již nyní máme k dispozici signály, že náplň aktivit je relevantně nastavená vzhledem k potřebám cílových skupin.

Manažerka projektu uvádí⁶⁴, že aktivity byly naplánovány aktéry, kteří mají praktickou zkušenost s realizací RP a NRP, a tudíž jsou cíleně a adekvátně nastaveny. Konkrétně pak zmiňuje pozitivní zpětnou vazbu od ředitelky DC Liberec na dodavatele seminářů i Analýzy v KA 2. Z toho vyplývá, že aktivity jsou jednak dobře nastavené, ale i to, že jejich realizace je kvalitní. Obdobně manažerka projektu zaznamenala spokojenost účastníků supervizí v KA 5b.

„Paní ředitelka dětského centra je s tím, jak je to teď nastaveno velice spokojená. Slyším chválu na dodavatelské agentury na semináře i na organizaci Lumos.“

„Od kolegyní mám pozitivní zpětnou vazbu ohledně supervizí.“⁶⁵

Koordinátorka NRP získala pozitivní zpětnou vazbu⁶⁶ od členů Pracovní skupiny pro vyhledávání náhradních rodičů na realizované vzdělávací semináře (KA3b). Účastníci seminářů (členové PS VNR) oceňovali formu praktických workshopů i obsah, který korespondoval s jejich potřebami. Členové PS VNR diskutovali volbu témat i lektora seminářů společně na pracovním setkání⁶⁷.

Závěr:

Klíčové aktivity 1, 3b a 5b jsou na základě nepřímých informací od projektového týmu nastaveny adekvátně k potřebám cílových skupin. S přihlédnutím k zapojení řady relevantních aktérů v rámci přípravné fáze projektu lze očekávat, že i další aktivity odráží skutečné potřeby jednotlivých cílových

⁶³ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

⁶⁴ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

⁶⁵ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

⁶⁶ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

⁶⁷ Zdroj: Zápis z jednání pracovní skupiny pro vyhledávání náhradních rodičů LK, 2. 12. 2019



skupin projektu. V rámci terénního šetření tento předpoklad ověříme u cílových skupin, resp. zjistíme, do jaké míry pro ně byly aktivity užitečné a přispěly k jejich rozvoji v praxi.

4.2. E02 Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?

Následující část zhodnotí, jakým způsobem se daří naplňovat harmonogram projektu v jednotlivých KA a také jaké změny projektu v dílčích aktivitách nastaly. Současně se pokusíme zjistit důvody, které k případným změnám v harmonogramu, resp. dílčích aktivitách vedly. Harmonogram realizace dílčích aktivit je uveden u každé KA v Příloze č. 6 (Popis klíčových aktivit) k Žádosti o podporu. Zpoždění oproti harmonogramu (zaokrouhleno na celé měsíce) je počítáno ke dni 14. 7. 2021.

4.2.1. E02.1 Které dílčí aktivity jsou zpožděné oproti harmonogramu, případně proč?

V rámci **KA 1** mají být proškoleni zaměstnanci DC Liberec v tématu práce s ohroženými dětmi. Harmonogram specifikuje předpokládaný termín uzavření smlouvy s dodavatelem seminářů po ukončení veřejné zakázky malého rozsahu, které bylo plánováno na 1. pololetí 2020⁶⁸. Smlouva s dodavatelem služby byla podepsána 9. 9. 2020⁶⁹. Dodavatel školení se zavazuje uskutečnit vzdělávací semináře do 30. 4. 2022. V tomto bodě KA 1 tedy došlo ke **zpoždění o 3 měsíce**.

Zpoždění následnou realizaci seminářů v termínu neohrožuje – nyní je realizováno již 5 z 6 plánovaných seminářů, poslední z nich je plánován na podzim 2021⁷⁰, čímž bude tato KA plně realizovaná a uzavřená.

V rámci **KA 2** se jedná o 3 dílčí aktivity: vypracování Analýzy důvodů umístění ohrožených dětí do DC Liberec, realizaci školení v tématu deinstitutionalizace a průběžné setkávání odpovědných pracovníků. V harmonogramu se počítá s uzavřením smlouvy s dodavatelem Analýzy v 1. polovině roku 2020 a celkovou realizací aktivity do června 2022⁷¹. Smlouva s dodavatelem Analýzy byla podepsána 11. 6. 2020 a je v ní obsažen i časový plán realizace školení k deinstitutionalizaci⁷². Smlouvou byl stanoven termín odevzdání Analýzy na 11 měsíců (tzn. do 11. 5. 2021), dodatkem ke smlouvě⁷³ z 20. 11. 2020 byl stanoven nejzazší termín realizace školení k deinstitutionalizaci na 12 měsíců (tzn. 20. 11. 2021).

Finální verze Analýzy byla odevzdána 11. 5. 2021, tedy **v řádném termínu**. K 19. 5. 2021 byla realizována všechna školení pro zaměstnance DC Liberec (4 x 2 dny) k tématu deinstitutionalizace⁷⁴, opět v řádném termínu vzhledem ke Smlouvě a Dodatku.

V návaznosti na uzavření Smlouvy s dodavatelem rovněž proběhlo úvodní setkání lektorů se zaměstnanci DC Liberec s názvem Deset prvků deinstitutionalizace. Úvodního setkání v termínu 8. a 9. 11. 2020 se zúčastnilo celkem 16 zaměstnanců DC Liberec⁷⁵.

⁶⁸ Zdroj: Příloha č. 6 k Žádosti o podporu

⁶⁹ Zdroj: Příkazní smlouva č. OLP/2599/2020

⁷⁰ Zdroj: Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04 a 05/2021

⁷¹ Zdroj: Příloha č. 6 k Žádosti o podporu

⁷² Zdroj: Smlouva o dílo č. OLP/1022/2020

⁷³ Zdroj: Dodatek č. 1 ke smlouvě o dílo č. OLP/1022/2020

⁷⁴ Zdroj: Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04 a 05/2021

⁷⁵ Zdroj: Prezenční listina kurzu Deset prvků deinstitutionalizace



Rovněž proběhla další plánovaná úvodní setkání k Analýze, týkající se relevantních aktérů. Jednání proběhla s:

- odpovědnými pracovníky OSPOD ORP dne 14. 11. 2019 v počtu 16 osob⁷⁶,
- odpovědnými pracovníky DC Liberec dne 18. 5. 2020 v počtu 8 osob, včetně zástupců KÚ LK a dodavatelské organizace⁷⁷.

Součástí aktivity je implementace doporučení z Analýzy v DC Liberec odborným pracovníkem. Tato aktivita probíhá průběžně až do skončení projektu.

V KA 2 **nevidujeme zpoždění** v žádné z dílčích aktivit.

KA 3 je realizována ve třech okruzích:

- Okruh **a**: obsazení pracovního místa koordinátora NRP – jednorázová aktivita (smlouva s koordinátorem).
- Okruh **b**: realizace aktivit pro vyhledávání náhradních rodičů – řada aktivit, z nichž některé probíhají periodicky, některé několikrát v průběhu realizace projektu a některé pouze jednou.
- Okruh **c**: facilitované workshopy pro pracovníky OSPOD ORP a KÚ LK – aktivita proběhne periodicky (1x ročně).

V rámci KA3a je od počátku trvání projektu nepřetržitě obsazena pozice koordinátora NRP, což **splňuje harmonogram projektu**, protože s obsazením pozice se počítalo od počátku projektu (10/2019)⁷⁸. Tento fakt je klíčový pro realizaci KA3, příp. také KA1 a KA2, za jejichž průběh má koordinátor NRP spoluzodpovědnost.

V rámci KA 3b se realizuje celá řada aktivit, z nichž pouze tvorba videospotu má konkrétně definovaný harmonogram v rámci Přílohy č. 6 k Žádosti o podporu. Příprava VZMR na jeho tvorbu měla probíhat hned od začátku projektu s očekávaným dodáním výstupu v průběhu roku 2020. Videospot dosud není zrealizovaný, nicméně v současné době probíhá práce na zadávání VZMR⁷⁹. Manažerka projektu uvedla, že z jejího pohledu byla tato aktivita naplánována v projektu nerealisticky brzy⁸⁰, především s ohledem na fakt, že projektový tým nebyl v počátku projektu v plném personálním obsazení. Zmínila též náročnější realizaci úkolu kvůli změnám v koncepci videospotu.

„Celý projekt vnímám napsaný velice dobře, ale tyto dvě zakázky měly být napsány později než v prvním roce projektu, protože když se podívám na situaci, která tady byla před rokem, tak bychom nebyli schopni tu zakázku ani zadat. Já jsem byla úplně nerozkoukaná a během toho roku se nám pohled na některé věci trochu změnil.“⁸¹

To potvrzuje⁸² také koordinátorka NRP, jež je garantka realizace videospotu. V rámci prioritizace práce v projektu, posunula realizaci videospotu na pozdější období právě s ohledem na zpočátku kratší úvazek a následně z důvodu zaučování manažerky projektu. Koordinátorka zmínila, že

⁷⁶ Zdroj: Prezenční listina, Metodická porada OSPOD

⁷⁷ Zdroj: Prezenční listina, Úvodní setkání odpovědných pracovníků DC Liberec a zástupců organizace Lumos Foundation

⁷⁸ Zdroj: Příloha č. 6 k Žádosti o podporu

⁷⁹ Zdroj: Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu, 04 a 05/2021

⁸⁰ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

⁸¹ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

⁸² Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021



harmonogram projektu nebyl směrem k řídicímu orgánu **závazný**, a proto nebylo jej nebylo nutné na 100 % dodržovat.

Realizace videospotu je v současné chvíli **zpožděná o 7 měsíců**. Vzhledem k tomu, že videospot má propagovat dlouhodobou kampaň MÍT DOMOV A RODINU bude využitelný i po ukončení projektu.

V rámci KA 3b je průběžně realizována řada dalších aktivit, jejichž přehled uvádíme v následující tabulce.

Tabulka 4. Přehled stavu realizace dílčích aktivit v rámci KA 3b

Realizovaná aktivita (<i>datum / rok realizace</i>)	Již realizováno	Frekvence / Celkem k realizaci
Týden náhradního rodičovství (2019, 2020)	2	ročně
Akce "4x o pěstounské péči"	1	3
setkání Pracovní skupiny pro vyhledávání náhradních rodičů (PS VNR) - 2.12.2019; 10.6.2020; 10. 11. 2020, 12. 5. 2021	4	6
akční plány k Plánu pro vyhledávání náhradních rodičů: 2020; 2021	2	ročně
výroční zpráva o činnosti PS VNR: 2019; 2020	2	ročně
Monitoring aktivit členů PS VNR: 2019; 2020	2	ročně
výroční zpráva o činnosti KÚ LK. Kampaň Mít domov a rodinu: 2019; 2020	2	ročně
Sborník / konference o náhradní rodinné péči	1	3
Semináře pro PS VNR	3	4
setkání členů PS VNR a pracovníků OSPOD ORP pro NRP LK	1	3
Smlouva s marketingovým poradcem, 19. 3. 2021	1	1

Aktivity realizované s roční periodicitou se daří naplňovat bezzbytku, některé aktivity se již blíží uzavření (setkání a workshopy PS VNR⁸³). Ostatní aktivity dílčí aktivity probíhají průběžně a lze očekávat, že se je podaří do konce projektu zrealizovat.

Dne 19. 3. 2021 byla uzavřena smlouva s marketingovým poradcem, který má za úkol pomáhat koordinátorce NRP s propagací kampaně MÍT DOMOV A RODINU a aktivit uvedených v Akčních plánech⁸⁴. Jakkoli nebylo v harmonogramu specifikováno, v jakém nejzazším termínu má být

⁸³ Zdroj: Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04 a 05/2021

⁸⁴ Zdroj: Smlouva o dílo č. OLP/063/2021



marketingový poradce vybrán, koordinátorka NRP připouští, že včasnější spolupráce s poradcem by byla pro kampaň i projekt jako celek přínosná⁸⁵. Důvodem pozdějšího vypsání veřejné zakázky bylo již zmíněné nedostatečné obsazení projektového týmu.

V rámci KA 3c byl zatím realizován 1 workshop⁸⁶ (15. 9. 2020) pro zaměstnance OSPOD ORP a LK a další pracovníky zabývající se SPOD. Další workshop je plánován na 21. 9. 2021. Harmonogram projektu počítá s celkem 3 workshopy s roční periodicitou. Lze tedy konstatovat, že aktivita **probíhá dle harmonogramu**.

Realizace **KA 4** probíhá v 5 okruzích:

- Okruh **a**: obsazení pracovního místa koordinátora RP – jednorázová aktivita (smlouva s koordinátorem) a aktivity s roční periodicitou (akční plány, zprávy o naplňování SP RP LK).
- Okruh **b**: analýza poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi – aktivita ve 2 fázích: analýza bude podkladem pro realizaci Mapy poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi na portálu RP (podmínkou je dokončení okruhu c).
- Okruh **c**: nastavení systému sdílení informací v oblasti rodinné politiky – vytvoření portálu RP a průběžné vydávání elektronického zpravodaje RP (aktivity lze realizovat nezávisle na sobě)
- Okruh **d**: uspořádání konference / vydání sborníku k RP – celkem 3x v průběhu projektu.
- Okruh **e**: vydání sborníku dobré praxe v oblasti RP v LK – 1 sborník.

KA 4a je **naplňována dle harmonogramu**. Pozice koordinátora je nepřetržitě obsazena od počátku projektu⁸⁷, s personální obměnou, která proběhla 1. 11. 2020⁸⁸. Koordinátorka dle harmonogramu každoročně zpracovává Akční plán ke Strategickému plánu rodinné politiky LK a Zprávu o naplňování SP RP LK.

V rámci KA 4b byla 16. 11. 2020 uzavřena smlouva s Dodavatelem Analýzy poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi v Libereckém kraji s termínem dodání 2 měsíce⁸⁹. V době uzavření smlouvy bylo zpoždění vzhledem k harmonogramu 11 měsíců⁹⁰. Analýza byla odevzdána v termínu, finální verze pak 26. 1. 2021⁹¹. Zpracování analýzy bylo vzhledem k harmonogramu projektu⁹² **posunuto o 10 měsíců** (plánované vyhotovení: 01-03/2020).

Portál RP v rámci KA 4c měl být dle harmonogramu vytvořen do října 2020. Realizace tohoto okruhu je navíc podmínkou pro dokončení okruhu KA 4b. Dle posledních informací od manažerky projektu týkajících se realizace⁹³ stále probíhá příprava veřejné zakázky na tvorbu webového portálu RP. Příprava VZ k webovému portálu započala 31. 3. 2021⁹⁴. V současné době jde tedy o **zpoždění 9 měsíců** oproti plánovanému harmonogramu. Délka zpoždění není finální, nicméně aktivita se již posouvá kupředu.

⁸⁵ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

⁸⁶ Zdroj: Pozvánka, prezenční listina z workshopu Příbuzenské péstounské péče

⁸⁷ Zdroj: Dohoda o změně pracovního poměru č. D07944

⁸⁸ Zdroj: Pracovní smlouva č. S07958

⁸⁹ Zdroj: Smlouva o dílo č. OLP/3688/2020

⁹⁰ Zdroj: Příloha č. 6 k Žádosti o podporu

⁹¹ Zdroj: Zpráva o realizaci za monitorovací období 3

⁹² Zdroj: Příloha č. 6 k Žádosti o podporu

⁹³ Zdroj: E-mail od manažerky projektu z 19. 5. 2021

⁹⁴ Zdroj: Zpráva o realizaci č. 3



Hlavním důvodem zpoždění realizace webového portálu byl dle manažerky projektu i koordinátorky⁹⁵ NRP personálně neobsazený tým v počátku projektu a jeho obměny s nutností zaučování. I přes velké nasazení současné koordinátorky RP se tato aktivita začíná realizovat až nyní, neboť jde o komplexnější úkol v projektu, který vyžaduje jednak koordinaci více oddělení na KÚ LK a také tvorbu obsahu portálu, což je časově náročné. Manažerka projektu dodala, že harmonogram k této aktivitě nebyl vzhledem k náročnosti úkolu realisticky nastaven.

„Ohledně webového portálu jsme neměli vůbec připravené podklady, který bychom na ten webový portál umístili. Ty jsme také museli získat postupně. Byla tady vypsaná zakázka na analýzu služeb poskytovatelů rodinných služeb v LK. Ta zakázka také vyžadovala nějaký čas a přípravu. Myslím, že tam kde jsme ve skluzu to má své opodstatnění.“⁹⁶

Zpravodaj rodinné politiky LK „Rodinám“ je vydáván průběžně. Vydání druhého čísla zpravodaje mělo oproti plánovanému harmonogramu **zpoždění 1 měsíc**. K dnešnímu dni jsou vydány 3 zpravodaje z celkových 5. Lze očekávat, že aktivita již bude realizována dle harmonogramu (tj. do konce projektu).

V rámci KA 4d mají být uspořádány 3 konference k RP v LK. První z nich byla naplánována na říjen 2020 (tzn. se **zpožděním 5 měsíců** oproti plánovanému harmonogramu), nicméně z důvodu vládních protiepidemických opatření musela být na poslední chvíli zrušena⁹⁷. Koordinátorka RP s přednášejícími domlouvá sepsání plánovaných příspěvků ve formě sborníku. Další konference je plánována na podzim 2021 (dle harmonogramu měla proběhnout v květnu 2021).

V rámci KA 4e má být vydán Sborník dobré praxe RP v LK. Dle harmonogramu projektu je vydání plánováno na leden až únor 2022⁹⁸.

Součástí **KA 5** jsou 2 okruhy aktivit zaměřené na pracovníky OSP KÚ LK:

- Okruh **a**: vzdělávací semináře pro pracovníky – realizováno průběžně s cílovou hodnotou 150 seminářů.
- Okruh **b**: supervize pro pracovníky – realizováno průběžně s cílovou hodnotou 150 supervizí.

V rámci KA 5a bylo k uzavření 3. monitorovacího období, tj. 31. 3. 2021 odškoleno celkem 66 odborných seminářů⁹⁹. Jinými slovy, zhruba v polovině realizačního období projektu bylo odškoleny celkem 44 % plánovaných seminářů. Nyní je realizováno celkem 89 seminářů, tj. 59 % ze všech plánovaných.

V rámci KA 5b byla dne 13. 2. 2020 uzavřena smlouva se supervizorem¹⁰⁰, tedy **dle harmonogramu** projektu. Dne 20. 5. 2020 proběhla první supervizní setkání. Již proběhlo 77 supervizních setkání, tedy polovina z celkově naplánovaných setkání.

KA 6 slouží k evaluaci projektu. Smlouva s evaluátorem byla uzavřena 13. 3. 2020¹⁰¹, tedy **dle harmonogramu** projektu, podle něhož měla být smlouva uzavřena v 1. pololetí 2020.

⁹⁵ Zdroje: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021 a s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

⁹⁶ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

⁹⁷ Zdroj: Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04 a 05/2021

⁹⁸ Zdroj: Příloha č. 6 k Žádosti o podporu

⁹⁹ Zdroje: Osvědčení ze seminářů za monitorovací období 1, 2 a 3

¹⁰⁰ Zdroj: Příkazní smlouva č. OLP/251/2020

¹⁰¹ Zdroj: Smlouva o dílo č. OLP/444/2020



Závěr:

Klíčové aktivity 2, 5, 6 a většina dílčích aktivit KA 3 běží dle harmonogramu projektu. Mírné zpoždění evidujeme u KA 1 s 3měsíčním zpožděním při uzavření smlouvy s dodavatelem školení a u KA 4c v případě vydání 1. čísla zpravodaje RP LK s měsíčním zpožděním. Termín (zrušené) konference v rámci KA 4d byl oproti harmonogramu zpožděný o 5 měsíců. Podstatné zpoždění se vyskytlo v KA 3b, konkrétně tvorbě videospotu (nyní 7 měsíců), na jehož realizaci se již pracuje. Hlavními důvody pro zpoždění videospotu jsou: nerealisticky nastavený harmonogram projektu, personální nestabilita projektového týmu v počátcích projektu a redefinování požadavků na výstup aktivity v průběhu projektu. Další dvě aktivity nabraly podstatné zpoždění oproti harmonogramu projektu: Analýza poskytovatelů služeb pro rodiny s dětmi (10 měsíců) a webový portál RP (9 měsíců). Důvodem zpoždění nyní již vypracované Analýzy byla především personální nestabilita projektového týmu a z něj plynoucí zpoždění v zadávání VZ. Zpoždění webového portálu je důsledkem příliš ambiciózně napsaného harmonogramu této dílčí aktivity, relativní technická obtížnost realizace a s ní spojená komunikace napříč odbory KÚ a personální změny na pozici koordinátorky RP. V celkovém pohledu ke zpoždění napříč většinou klíčových aktivitami přispěla také pandemie COVID-19. Realizační tým zpočátku šíření nemoci vyčkával a monitoroval situaci. Po krátké době začal část aktivit vyžadující fyzický lidský kontakt transformovat do on-line prostředí, případně hledat jiná řešení nastalé situace.

4.2.2. E02.2 Jsou některé dílčí aktivity realizovány jiným způsobem oproti plánu, případně proč?

Realizace projektu byla od března 2020 výrazně poznamenána epidemiologickou situací v ČR a s ní spojenými vládními opatřeními, které mj. omezovaly lidský kontakt. V době psaní projektu nikdo s pandemickou situací nepočítal. Velká část aktivit projektu se týká vzdělávání, sdílení zkušeností nebo pořádání veřejných kampaní k NRP. Proto byla celá řada dílčích aktivit, u kterých se předpokládalo fyzické setkávání lidí změněna do on-line formy.

Zpočátku projektu došlo také k několika nepodstatným změnám ve formulaci popisů KA, protože realizační tým odhalil nepřesné formulace nebo drobné chyby v příloze č. 6 k Žádosti o podporu, které se neshodovaly se zbytkem projektové dokumentace. Tyto nepodstatné změny byly schváleny Řídicím orgánem zpočátku projektu¹⁰².

Formálnějšího charakteru byly též žádosti o změnu kontaktní osoby spojené s personální obměnou manažerky projektu. Tyto nepodstatné změny byly schváleny Řídicím orgánem projektu¹⁰³.

Nejčastěji žádal projektový tým Řídicí orgán o převod položek rozpočtu¹⁰⁴ na jiné, případně vytvoření nové položky rozpočtu, tak aby mohl realizovat aktivitu v pozměněné/substituční podobě. Převod prostředků mezi rozpočtovými položkami byl důsledkem nevyčerpání celého objemu financí v konkrétní rozpočtové položce, často z důvodu vysoutěžení dodavatelské ceny za nižší než plánovanou cenu. Takto uvolněné prostředky byly převáděny také do nově vytvořených rozpočtových položek. Některé rozpočtové položky musely být v rozpočtu vytvořeny z důvodu substituce aktivity jinou.

V průběhu realizace projektu evidujeme 4 změny v dílčích aktivitách v rámci KA 3b a KA 4d. V následující tabulce u každé aktivity uvádíme, jak byla naplánována v počátku projektu, jak její formu v průběhu realizace projektový tým změnil a jaké důvody jej k tomu vedly.

¹⁰² Zdroj: Žádost o změnu č. 1

¹⁰³ Zdroj: Žádosti o změnu č. 1, 2

¹⁰⁴ Zdroje: Žádosti o změnu č. 2-6



Tabulka 5. Přehled změn v plánovaných dílčích aktivitách projektu.

Klíčová aktivita	Plánovaná forma dílčí aktivity	Substituční forma dílčí aktivity	Důvod změny
3b	4 videospoty k oslovení náhradních rodičů	1 videospot, 1 audiospot	přehodnocení cíle
	Konference k péstounské péči	Sborník odborných textů o náhradní rodinné péči	epidemiologická situace
	Semináře pro zařazené žadatele o NRP	Semináře pro aktuální péstouny	objektivní změna situace v LK v oblasti NRP
4d	Konference k rodinné politice	Sborník k rodinné politice	epidemiologická situace

Původně plánovanou tvorbu 4 videospotů změnil realizační tým na formu 1 videospot a 1 audiospot. Tato změna je ŘO předběžně odsouhlasena, není ovšem ještě zavedena v projektovém systému¹⁰⁵. Každý z původně plánovaných spotů se měl týkat vždy skupiny dětí, pro kterou jsou vyhledávání náhradní rodiče. Realizační tým ale v průběhu projektu vyhodnotil¹⁰⁶, že bude účinnější vytvořit pouze 1 spot (video i audio), který bude propagovat kampaň MÍT DOMOV A RODINU jako celek. Zacílené sdělení ve formě 1+1 bude navíc možné lépe použít na různých veřejných místech a audiospot využívat například k propagaci v rádiu. Se spoty navíc budou moci pracovat všichni členové PS VRN, jež se na kampani podílejí, a propagovat ji tak.

„(...) vyhodnotili jsme, že vytvoření těchto 4 konkrétních videospotů by bylo omezenější než nějaký obecný videospot o kampani, který se dá promítat v MHD, můžou ho na webu použít všichni členové pracovní skupiny apod. A žádný videospot, že tu od roku 2015 běží kampaň nemáme. Proto jsme to takto přehodnotili. Audiospot jsme chtěli vytvořit, aby to mohlo jít i do rádia.“¹⁰⁷

V rámci plánovaných seminářů se změnil jak jejich obsah, tak i cílová skupina¹⁰⁸. Jejich původní zaměření bylo na „udržení zájmu“ u žadatelů o péči o dítě v rámci NRP. Jelikož však v době realizace žádní takoví žadatelé neexistovali, projektový tým se rozhodl aktivitu zacílit na skupinu již pečujících osob v rámci NRP. Obsah seminářů bude adekvátně změněn tak, aby těmto pečujícím osobám poskytl podporu v rámci jejich role.

„Když se ten projekt psal, což už je tak 2 roky zpátky, tak kolegyně, které řeší agendu náhradní rodinné péče říkaly, že se jim stává, že mají zařazené žadatele do evidence a stává se, že delší dobu nedostanou dítě. Pro ně tedy měly být ty semináře, aby neztratili motivaci a zůstali v takovém tom flow, než přijde nějaké to dítě. Ale ta situace se změnila za tu dobu a ten problém už tady není. My tady teď nemáme dlouho čekající žadatele, ale říkali jsme si, že bychom využili toho, že v rozpočtu

¹⁰⁵ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

¹⁰⁶ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

¹⁰⁷ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

¹⁰⁸ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021



*na to máme peníze a zrealizovali bychom nějaké semináře pro pěstouny, které už pěstounství vykonávají.*¹⁰⁹

Konference k NRP¹¹⁰, resp. RP byly z důvodu vládních nařízení k potlačování epidemie COVID-19 zrušeny. Obě byly substituovány vydáním sborníku s příspěvky ekvivalentními k těm, které by zazněly na konferenci.

Závěr:

V průběhu realizace projektu dochází ke standardním změnám v rozpočtových položkách. Byly uskutečněny 4 nepodstatné změny v dílčích aktivitách projektu, z nichž 3 reagovaly na aktuální epidemiologickou situaci, resp. situaci v počtu žadatelů o NRP. Forma a obsah realizace videospoty bude změněna z důvodu lepšího zacílení a očekávané vyšší účinnosti z hlediska kampaně MÍT DOMOV A RODINU. Významnou část aktivit, které předpokládaly přímý lidský kontakt „tváří v tvář“ byl projektový tým z důvodu vládních opatření proti šíření epidemie COVID-19 nucen přeorganizovat tak, aby je bylo možné realizovat v on-line prostředí.

4.3. E03 Do jaké míry byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace projektu?

V rámci zodpovězení této otázky se zaměříme na to, jak je nastavena **spolupráce** uvnitř realizačního týmu, jakou **podporu** dostávají členové týmu podporu od sebe navzájem a jiných aktérů projektu a zda vykazují osoby v realizačním týmu adekvátní **kompetence** ke kvalitnímu průběhu projektu.

Ze současného realizačního týmu měla předchozí přímé zkušenosti z projektového managementu i v oblasti NRP a RP pouze **koordinátorka NRP**. Na začátku projektu měla 4letou praxi jako pracovnice OSPOD Magistrátu města Liberec a 2letou praxi jako projektová manažerka na dvou projektech financovaných z Operačního programu Zaměstnanost, které realizoval KÚ LK¹¹¹. Z hlediska projektu jsou relevantní jak její zkušenosti s řízením projektů z OP Zaměstnanost, tak i její odborné zkušenosti načerpané jako sociální pracovnice. V době zahájení projektu pracovala koordinátorka NRP na KÚ LK již 3 rokem, což sebou nese výhody praktické znalosti se struktury úřadu a jeho oddělení, benefit neformálních vztahů a orientace v nastavených procesech.

Manažerka projektu neměla předchozí zkušenost s řízením projektů¹¹². Nicméně měla 10+ let zkušeností jako office manažerka s náplní práce, která se mnoha bodech překrývá s požadavky na kvalitní řízení projektu (evidence dokumentů, denní administrativa a plánování, komunikace s řadou aktérů, finanční administrativa).

Koordinátorka RP neměla předchozí odbornou zkušenost s RP¹¹³.

Koordinátorka NRP uvedla¹¹⁴, že z hlediska kvality spolupráce byl důležitý fakt, že v průběhu realizace projektu dostal realizační tým přidělenou společnou kancelář, což usnadnilo každodenní fungování v projektu i vzájemnou domluvu, podporu a koordinaci. Sdílení společné kanceláře také významně usnadnilo a zrychlilo proces zaučování projektové manažerky, byť pouze zkraje zaučování – v jisté fázi se realizační tým začal pracovat z domova, což naopak proces zaučování ztížilo a

¹⁰⁹ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

¹¹⁰ Zdroj: Žádost o změnu č. 4 a 5; Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04 a 05/2021

¹¹¹ Zdroj: CV koordinátorky NRP

¹¹² Zdroj: CV manažerky projektu

¹¹³ Zdroj: CV koordinátorky RP

¹¹⁴ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021



zpomalilo. V období nástupu současné koordinátorky RP došlo rovněž ke zpřísnění protiepidemických opatření a pracovnice realizačního týmu pracovaly z domu, což komplikovalo proces zaučování. Současná manažerka byla do projektu zapojena 4 měsíce po zahájení projektu. Uvádí, že i v poměrně složité personální, a následně i epidemiologické, situaci dostala maximální možnou podporu, zejména od současné koordinátorky NRP¹¹⁵. Ta vzhledem ke svým zkušenostem byla kompetentní předat relevantní informace k řízení projektů nové manažerce. Tuto roli zvládla i přesto, že měla na starost nejen svou agendu NRP v projektu Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji, ale také ukončení jiného, dobíhajícího projektu. V současné fázi projektu je manažerka již plně kompetentní řídit projekt, tj. zařizovat veškerou administrativní, finanční a organizační podporu projektu.

Koordinátorka NRP zmiňuje¹¹⁶, že především v počátku projektu, který byl poznamenán nedostatečným obsazením pozic v realizačním týmu, dostávala podporu od dalších pracovníků KÚ LK. Vedoucí OSP jí jednak pomáhala s realizací aktivit projektu a jednak byla k dispozici v případě potřeby konzultace. Koordinátorka oceňuje proaktivnost a vysokou odbornost vedoucí. Ekonomickou stránku projektu mohl realizační tým dočasně přesunout na kolegyni z oddělení, která je ekonomkou oddělení, ale nefiguruje v rámci realizačního týmu projektu. Koordinátorka také uvedla, že ví, na koho se v rámci KÚ může obrátit v případě, že potřebuje dodatečnou pomoc a podporu v projektu.

„Velmi aktivní a zapojená do přípravy a prvotní realizace byla (...), což je vedoucí našeho oddělení. S tou jsem mohla mnoho věcí konzultovat nebo jsme na nich pracovali spolu. Takže taková podpora z její strany, že jsem věděla, že kdykoliv bude potřeba, tak se na ní mohu obrátit a můžeme ty věci realizovat společně.“¹¹⁷

Manažerka i koordinátorka NRP se shodují na tom, že kvalitní spolupráci v rámci realizačního týmu výrazně prospělo „sestěhování“ týmu do jedné kanceláře (zpočátku realizace projektu pracovala koordinátorka RP v jiné budově KÚ LK). Oceňují především zjednodušení komunikace a užší spolupráci v rámci týmu. Manažerka oceňuje ostatní členky realizačního týmu především kvůli jejich energii, iniciativnosti, odbornosti a zkušenostem.

Závěr:

V počátku i průběhu realizace projektu docházelo k personálním obměnám realizačního týmu, což mělo vliv na zpoždění v některých dílčích aktivitách projektu. Stabilní osobou v rámci projektového týmu je od počátku koordinátorka NRP. Ta navíc měla jak odbornou, tak projektovou zkušenost ze svého minulého působení na KÚ LK. I přes nelehké vnější a vnitřní okolnosti dokázala kvalitně zaškolit nové kolegyně v realizačním týmu, tak, aby byl projekt realizován kvalitně. Koordinátorka využívala podpory dalších odborných pracovníků KÚ LK. Realizační tým v současné době nevykazuje žádné problémy s realizací projektu. Komunikace a spolupráce v týmu je dobře nastavena a jistou měrou k tomu přispívá i sdílení kanceláře.

¹¹⁵ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

¹¹⁶ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

¹¹⁷ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021



4.4. E04 Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

Jak již bylo naznačeno v odpovědích na předchozí evaluační otázky, mezi hlavní dvě překážky v realizaci projektu patřila pandemie COVID-19 a s ní spojená protiepidemická vládní opatření a nedostatečné naplnění projektového týmu v počátku projektu, resp. personální změny v projektovém týmu v průběhu projektu.

„Ty největší překážky, nikdo s ním nepočítal a nemohl počítat, byl COVID. To naše nastavení bylo takové, že jsme chvíli mohli chodit do kanceláří, potom jsme chvíli zase nemohli, a to si myslím, že ovlivnilo realizaci projektu nejvíc i s ohledem na personální obsazení. Stalo se přesně to, že když nastoupila projektová manažerka, tak začala epidemie. Když se měnila pozice koordinátorky rodinné politiky, tak jsme zase nemohli chodit do kanceláře kvůli nařízením. Tím se ztížilo jejich zaučování jak v projektu, tak i v celkové práci na KÚ a bylo to velice náročné a složitější. Myslím si, že kdybychom chodili do kanceláří, tak by se nové kolegyně zaučili rychleji a nějaké aktivity bychom realizovali dříve.“¹¹⁸

Tyto dvě překážky realizace na sebe téměř kontinuálně navazovaly. V prvních 4 měsících realizace projektu nebyl projektový tým personálně kompletní a v 6. měsíci realizace (březen 2020) se v ČR objevila nákaza COVID-19 a začala platit první protiepidemická opatření. Intenzita a rozsah opatření se průběžně měnil v závislosti na stavu epidemie, nicméně v nějaké formě platí tato opatření až dosud. Ve 13. měsíci realizace (listopad 2020) navíc došlo k souběhu intenzivního zpřísnování protiepidemických opatření a personální obměně na pozici koordinátorky RP. Je tedy patrné, že projektový tým se musel (a stále musí) po celou dobu realizace vypořádávat s překážkami externího i interního charakteru.

Problémy spojené s nedostatečným obsazením projektového týmu byly řešeny prioritizací určitých aktivit nad jinými. Na základě zkušeností s realizací obdobných projektů byly vytipovány především veřejné zakázky, jejichž pozdější uzavření by mohlo zásadně ohrozit celkovou realizaci projektu ve stanoveném termínu. Tyto zakázky začal realizační tým prioritně řešit tak, aby byl včas vybrán dodavatel. Méně prioritní a/nebo komplikovanější aktivity a zadávání zakázek byly odloženy na později. Tým si definoval jako prioritní mj. najít dodavatele evaluace (KA 6) a zajistit supervizora (KA 5b)¹¹⁹. Smlouvy s těmito dodavateli se podařilo podepsat ještě v 1. monitorovacím období.

Personální obměny projektového týmu také bezpochyby kladly zvýšené nároky na koordinátorku NRP, která jednak nové kolegyně zaučovala a jednak měla na starosti běžnou agendu.

Překážky spojené s pandemií COVID-19 byly pro realizační tým dvojího druhu: nejistota ohledně plánování aktivit (které mohly být kdykoli „shora“ zrušeny) a zvýšený objem práce spojený s alternativní realizací aktivit (typicky v on-line prostředí).

Především z počátku panovala velká nejistota ohledně toho, jaké bude mít pandemie dopady na možnost realizace aktivit projektu, kde bylo plánováno setkávání lidí, a proto byla zpočátku zvolena taktika vyčkávání a předběžného rušení některých již naplánovaných aktivit¹²⁰. I po prvotní fázi ovšem nejistota hrála zásadní roli v realizaci projektu, zejména s ohledem na rychle měnící se stav pandemie a vládních opatření. Tento dynamický stav kladl vysoké požadavky na plánování aktivit, které mohly být kdykoli vládními opatřeními zrušeny. Práce realizačního týmu spojená s plánováním a zajištěním aktivity tak několikrát přišla vniveč.

¹¹⁸ Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

¹¹⁹ Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

¹²⁰ Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021



„Bylo to tak nové, že jsme nikdo netušili, na jak dlouho to bude. V té první chvíli jsem od března loňského roku, kdy jsem tam měla naplánované nějaké akce – jednání pracovní skupiny, workshop, seminář pro zařazené žadatele o náhradní rodinnou péči – to jsem úplně zrušila. Říkala jsem si, že se to udělá za tři měsíce, což úplně velké zpoždění není. Najednou jsme všichni zjistili, že to bude otázka delší doby, takže jsme se naučili fungovat v online světě.“¹²¹

Zvýšenou administrativní náročnost realizace v on-line prostředí zaznamenala manažerka projektu v případě KA 5a¹²², kdy musela nad rámec běžné agendy zajišťovat audio nahrávku seminářů, vkládat na úložiště, obstarávat printscreeny aj. Navíc pokyny, co konkrétně má nad běžný rámec zajišťovat pro ni nebyly zpočátku srozumitelné. Administrativní práce spojená s realizací seminářů v KA 5a výrazně narostla.

Manažerka projektu též zmínila, že realizace aktivit v on-line prostředí často kladly vyšší nároky také na cílové skupiny projektu, ať už technického rázu nebo například tím, že si museli zvykat na novou, odlišnou formu vzdělávání, která nemusela všem (přinejmenším zpočátku) vyhovovat.

Nástup současné koordinátorky RP se odehrál v období zpřísnujících se protiepidemických opatření. Zaučení měla na starost minulá koordinátorka RP. To nemohlo probíhat standardně, protože realizační tým měl nařízenou práci z domova. Tím pádem zaučování probíhalo on-line formou, bylo náročnější a trvalo déle¹²³.

Závěr:

Nedostatečné obsazení realizačního týmu bylo nejvýraznější především v počátku průběhu projektu a bylo kompenzováno vhodnou prioritizací aktivit. Jednorázovou překážkou bylo také zaučování nové kolegyně na pozici koordinátorky RP v době silící vlny COVID-19. Nejzásadnější překážkou v realizaci trvající s proměnlivou intenzitou dodnes je pandemie COVID-19, resp. protiepidemická vládní opatření. Tento stav komplikuje realizaci aktivit, navyšuje přímou a částečně i administrativní pracovní zátěž týmu a klade vyšší nároky na jistou míru improvizace s ohledem na rychle na někdy nepředvídatelně se měnící opatření. Tento stav se daří zvládat kombinací přesunu části aktivit do on-line prostředí a substitucí aktivit jinými.

4.5. E05 Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?

Na tuto otázku můžeme částečně odpovědět z informací, které nám poskytly členky realizačního týmu v rámci polostrukturovaných rozhovorů. Kompletně otázku zodpovíme až v dopadové evaluaci projektu na základě terénního šetření.

Z pohledu manažerky projektu lze již sledovat pozitivní dopady projektu v KA 1 a 2, které se týkají vzdělávání zaměstnanců DC Liberec v práci s ohroženým dítětem, resp. zhodnocení důvodů vedoucí k umístování dětí do tohoto zařízení NRP a školení k deinstitutionalizaci. Obě aktivity jsou v pokročilé fázi realizace: je odškoleny 5 z celkových 6 seminářů a v současné době jsou již implementována doporučení z Analýzy a odškoleny všechna témata k deinstitutionalizaci (4 dvoudenní školení)¹²⁴.

Manažerka vnímá¹²⁵ značné navýšení odbornosti pracovníků DC Liberec a jako klíčové hodnotí uspořádání školení v tématu deinstitutionalizace, které podle jejích slov „přišlo v pravý čas, na pravé

¹²¹ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

¹²² Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021

¹²³ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021

¹²⁴ Zdroj: Aktualizace stavu realizace klíčových aktivit projektu pro období 04 a 05/2021

¹²⁵ Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou projektu, 22. 6. 2021



místo". Analýzu vnímá také jako přínosnou, protože identifikovala nové výzvy, které bude nutné řešit.

K zamýšleným dopadům v KA 1 a 2 podle manažerky primárně vedly dva důvody: výběr kvalitních a relevantních dodavatelů školení a Analýzy a také dobrá spolupráce s ředitelkou DC Liberec.

Koordinátorka NRP vnímá¹²⁶ dopady projektu především v KA 3b, specificky v posílení on-line prezence kampaně MÍT DOMOV A RODINU na facebooku, u které pozoruje dopad na větší skupinu lidí oproti minulosti. Spolupráce s marketingovým poradcem vede k celkově kvalitnějšímu vedení kampaně, nejen v on-line prostředí, ale také v případě akcí ve fyzickém prostoru.

Manažerka i koordinátorka NRP se shodují na tom, že hlavním důvodem viditelného dopadu v rámci zmíněné kampaně je její celková profesionalizace, kterou zajišťuje externí marketingový poradce.

Závěr:

Realizační tým hodnotí kladně dopady v rámci KA 1, 2 a 3b, tj. relevanci a přínos školení zaměstnanců DC Liberec a zkvalitnění a profesionalizaci kampaně pro vyhledávání náhradních rodičů. Toto pozorování budeme ověřovat v rámci terénního šetření v dopadové části evaluace a zaměříme se také na zhodnocení zamýšlených dopadů v dalších KA.

4.6. EO9 Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?

V rámci této evaluační otázky odpovíme, jaká byla prospěšnost Sborníku odborných textů o NRP vzhledem k potřebám cílové skupiny. Cílovou skupinou jsou pracovníci OSPOD ORP LK, OSPOD KÚ LK a pracovníci doprovázejících organizací v LK. Sborník nahradil původně plánovanou a zrušenou konferenci na stejné téma, proto jsme se respondentů také ptali, zda jim tato forma vyhovovala, příp. jakou jinou by preferovali.

Dostatečně vyplněný zpětnovazební dotazník jsme získali od 9 respondentů; 4 od pracovníků OSPOD KÚ LK, 4 od pracovníků doprovázejících organizací a 1 od pracovníka OSPOD ORP LK. Jeden další respondent, pracovník OSPOD ORP LK, vyplnil pouze první 3 otázky dotazníku a poté dotazování ukončil. Plné znění dotazníku najdete v příloze 1.

Všichni respondenti (10) uvedli, že se k nim dotazník dostal, ať už v elektronické nebo papírové formě a v období distribuce Sborníku (leden až únor 2021). Všichni též shodně uvedli, že se s obsahem Sborníku seznámili.

Následující tabulka shrnuje hodnocení jednotlivých aspektů Sborníku. Hodnotící škála se pohybovala od 1 do 5, přičemž 1 znamenala nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

¹²⁶ Polostrukturovaný rozhovor s koordinátorkou NRP, 23. 6. 2021



Tabulka 6. Hodnocení aspektů Sborníku o NRP, N=9

Aspekty kvality Sborníku	Průměrné hodnocení
Srozumitelnost	1,56
Čtivost	1,56
Relevance k mojí práci	1,56
Využitelnost v praxi	1,67
Odborná kvalita příspěvků	1,56
Grafická úprava	1,78

Většina respondentů hodnotila Sborník velmi kladně, vůbec nejlépe byla hodnocena srozumitelnost a čtivost Sborníku, jeho relevance s ohledem na práci respondentů a odborná kvalita příspěvků. Naprostá většina respondentů hodnotila všechny aspekty známkou 1 a 2, pouze jeden respondent hodnotil jednotlivé aspekty negativně (známky 4 a 5).

Celkem 8 z 9 respondentů přišla délka sborníku adekvátní, pouze jeden respondent uvedl, že Sborník je příliš dlouhý.

V následující tabulce vidíme, jak respondenti vnímali přínos jednotlivých kapitol sborníku pro jejich práci – specificky v tom ohledu, zda jim Sborník prezentoval pro ně nějaké nové a relevantní informace. Hodnotící škála byla orientována stejně jako v předchozím případě: 1 znamenala, že kapitola je „informačně velmi přínosná“; 5 poté, že kapitola nepřinesla „žádné nové informace“.

Tabulka 7. Hodnocení informačního přínosu sborníku dle jednotlivých kapitol, N=9

"Přinesla vám jednotlivá témata sborníku nějaké nové, pro vaši práci relevantní informace?"	
Kapitola Sborníku	Průměrné hodnocení
1. Děti odlišného etnika v majoritní náhradní rodině	1,78
2. Návykové látky, biologický rodič a pěstounská péče	1,89
3. Praxe s Formulářem pro vyhodnocení rizik kontaktu dítěte v NRP s biologickou rodinou	1,67
4. Příklad využití mezioborové spolupráce při práci s ohroženou rodinou	2,11
5. Spolu to zvládneme / Jsme v tom spolu	2,11

V průměru nejlépe respondenti hodnotili kapitolu č. 3 „Praxe s Formulářem ...“ s hodnocením 1,67. Celkově byly pro většinu respondentů kapitoly informačně spíše přínosem, protože i relativně nejméně informačně přínosné kapitoly (tj. č. 4 a 5) získaly průměrné hodnocení 2,11. Takové hodnocení je vzhledem ke škále na úrovni slovního hodnocení, že „kapitola byla informačně spíše přínosná“. Současně podíl negativního hodnocení (hodnocení 4 a 5) v odpovědích byl relativně nízký, pouze 9 %.

Nikdo z respondentů nepoužil negativní hodnocení (4 a 5) pro kapitoly č. 1 a 3, což koresponduje s jejich relativně nejvyšším průměrným hodnocením. To znamená, že respondenti měli shodu na tom, že tyto kapitoly pro ně byly přínosem. Lze říci, že celkově hodnotí respondenti Sborník jako spíše informačně přínosný, s novými a relevantními informacemi.



Další tabulka shrnuje hodnocení praktického využití informací obsažených ve Sborníku dle jednotlivých kapitol.

Tabulka 8. Hodnocení praktického přínosu sborníku dle jednotlivých kapitol, N=9

"Jak hodnotíte jednotlivé kapitoly z hlediska jejich využitelnosti v praxi? "	
Kapitola Sborníku	Průměrné hodnocení
1. Děti odlišného etnika v majoritní náhradní rodině	1,56
2. Návykové látky, biologický rodič a pěstounská péče	1,67
3. Praxe s Formulářem pro vyhodnocení rizik kontaktu dítěte v NRP s biologickou rodinou	1,38
4. Příklad využití mezioborové spolupráce při práci s ohroženou rodinou	1,89
5. Spolu to zvládneme / Jsme v tom spolu	1,89

Průměrné hodnocení praktického přínosu jednotlivých kapitol kopíruje hodnocení informačního přínosu kapitol z minulé tabulky. Nejlépe opět dopadly kapitoly č. 1 a 3, relativně „hůře“ kapitoly č. 4 a 5, byť i u nich je informační přínos značný s průměrným hodnocením 1,89. Celkově hodnotí respondenti kapitoly Sborníku jako velmi přínosné. Celkový podíl negativních odpovědí (4 a 5) je velmi nízký (pouze 2 %, resp. 1 odpověď v kapitoly č. 2).

Celkem 5 respondentů z 9 navíc uvedlo, že již využili některé informace ze sborníku ve své praxi. O jaké konkrétní informace využité v praxi šlo, sdělili respondenti formou komentáře, které ponecháváme v plném znění:

- „návykových látkách“
- „práce s formulářem, doprovázení on-line v době pandemie, info ohledně závislých matek s umístěním dětí do NRP - vše předáváme dál či takto pracujeme s rodinami v běžné praxi“
- „Přístup k romským dětem v neromské rodině“
- „Předávání informací o projektu Centra Protěž dalším doprovázejícím organizacím a OSPOD ORP jako příklad dobré praxe, informace o dětech odlišného etnika v majoritní rodině při práci s budoucími náhradními rodiči. Téma kontaktu dítěte v NRP s biologickou rodinou je v mé práci důležité a projekt Amalthei sleduji od jeho počátku.“
- „Připomněla jsem si Formulář pro vyhodnocení rizik.... a znovu zvažuji jeho zařazení do praxe.“

Zeptali jsme se rovněž na **hypotetickou otázku**, zda by respondenti v budoucnu v případě zhoršení epidemiologické situace preferovali konferenci, vydání dalšího sborníku, příp. něco jiného. Z 8 respondentů, kteří na otázku odpověděli by 3 preferovali vydání dalšího sborníku namísto konference, 2 on-line konferenci, 2 by počkali na zlepšení situace a uspořádání konference „tváří v tvář“ a 1 by uvítal uspořádání online konference v kombinaci s vydáním dalšího sborníku.



Respondenti mohli na konci dotazníku uvést jakýkoli další komentář týkající se Sborníku. Odpovědi ponecháváme v plném znění:

- „Sborník se mi líbil, po obsahové i grafické stránce.“
- „Publikace mne velmi příjemně překvapila, vizuálně i obsahově. Témata jsou velmi užitečná a aktuální a velmi čtivě zpracovaná. Děkuji“
- „vedení evidence NRP je velice náročná, proto by bylo potřeba, aby na jednotlivých OSPODech, bylo dostatek zaměstnanců“

Závěr:

Naprostá většina respondentů hodnotila Sborník kladně jak po stránce formy, tak i obsahu. Sborník je podle nich čtivý, srozumitelný, odborně zpracovaný i relevantní. Kladně rovněž hodnotí grafické zpracování i využitelnost v praxi. Všechny kapitoly sborníku se jeví respondentům jako opodstatněné, jako vůbec nejpřínosnější hodnotí kapitoly č. 1-3 (jak informačně, tak prakticky). Zjištění bohužel nelze zobecnit na všechny relevantní pracovníky z důvodu nízké návratnosti vyplněných dotazníků (viz podkapitola 3.2.3)

5. Doporučení z procesní evaluace

S ohledem na problémy spojené s nedostatečným personálním obsazením realizačního týmu při startu projektu lze pro budoucí projekty doporučit, aby byl realizační tým plně a stabilně obsazen již od samého počátku projektu. Tímto opatřením bude možné minimalizovat zpoždění v harmonogramu, a především předcházet případným újmám realizačního týmu (například vyhoření). Toto doporučení je relevantní spíše pro oddělení / aktéry KÚ zodpovědné za personální naplnění pozic než pro samotný realizační tým projektu.

Zejména v technicky složitějších aktivitách (video, web) doporučujeme při formulaci budoucích projektů počítat s delší časovou rezervou na tyto aktivity a přizpůsobit jim harmonogram projektu.

6. Závěr

Klíčové aktivity projektu „Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji“ vychází jak z cílů definovaných ve strategických dokumentech kraje k rodinné politice a náhradní rodinné péči, tak i z potřeb širokého spektra cílových skupin. Projekt navíc systematicky navazuje na již realizované projekty v rámci OP Zaměstnanost týkající se RP. Projektový tým, zajišťující realizaci je v současné chvíli již stabilní a daří se mu realizovat dílčí aktivity ve všech KA.

Harmonogram projektu se daří dodržovat částečně. Jeho přesné dodržování nicméně není po Příjemci dotace ze strany Řídícího orgánu vyžadováno. Hlavními dvěma důvody pro zpoždění dílčích aktivit bylo nenaplnění realizačního týmu v počátku projektu a epidemiologická situace a s ní spojená vládní opatření a omezení. I přes tyto překážky se realizačnímu týmu podařilo rozehnat projekt v klíčových bodech (vypisování a zadávání zakázek, tvorba strategických a jiných dokumentů, realizace vzdělávání a setkávání online formou) a to především díky správně nastavené prioritizaci úkolů, osobnímu nasazení a podpoře dalších aktérů na KÚ LK.

Část aktivit je realizována jiným způsobem oproti původnímu plánu, především s ohledem na epidemiologickou situaci (online vzdělávání a schůzky, substituce konferencí sborníkem). U jiných změna proběhla s ohledem na měnící se pohled realizačního týmu na potřeby kampaně (videospot),



případně objektivních změn v situaci v NRP. Všechny změny v projektu jsou nepodstatné a byly schváleny Řídícím orgánem.

Objem práce realizačního týmu se v případě některých aktivit z důvodu epidemiologické situace a opatření zvýšil. Jednalo se o aktivity, které tým plánoval, ale na poslední chvíli byly z vnějších důvodů zrušeny. Objem práce se zvýšil rovněž ve spojení se zvýšenou administrativní zátěží u on-line školení.

Ačkoli v této fázi realizace nemáme dostatek dat týkajících se dopadů projektu, lze konstatovat, že realizační tým dostává od cílových skupin projektu pozitivní zpětnou vazbu na kvalitu i obsah realizovaných aktivit. Data v rámci dotazníkového šetření k vydanému sborníku tento trend následují.



7. Seznam zkratk

DC	Dětské centrum
KA	klíčová aktivita
KÚ	krajský úřad
LK	Liberecký kraj
NNO	nezisková nevládní organizace
NRP	náhradní rodinná péče
OP	operační program
ORP	obec s rozšířenou působností
OSP	oddělení sociální práce
OSPOD	orgán sociálně-právní ochrany dětí
PpVNR	Plán pro vyhledávání náhradních rodičů
PS VNR	pracovní skupina pro vyhledávání náhradních rodičů
RP	rodinná politika
SP	strategický plán
SPOD	sociálně-právní ochrana dětí
VZMR	veřejná zakázka malého rozsahu

8. Seznam evaluačních otázek k zodpovězení v rámci závěrečné zprávy

Následující tabulka shrnuje, na které evaluační otázky budeme odpovídat v závěrečné evaluační zprávě, a které zároveň z podstaty procesní evaluace nemohla zodpovědět tato průběžná evaluační zpráva a nebyly v této evaluační zprávě vůbec zkoumány. Nová zjištění v závěrečné evaluační zprávě nicméně mohou doplňovat a rozšiřovat odpovědi na otázky, se kterými pracovala tato evaluační zpráva. Již nyní lze s jistotou říci, že doplnění se bude týkat otázek č. 5 a 9, které směřují k dopadové části evaluace.



Tabulka 9. Přehled evaluačních otázek nezodpovězených v rámci průběžné evaluační zprávy

Evaluační otázka	
Číslo	Znění
6	Lze vysledovat nějaké nezamýšlené dopady realizace projektu na cílové skupiny? A pokud ano, jaké faktory je vyvolaly?
7	Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?
8	Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?
10	Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná? A jak to bylo ověřeno?
11	Došlo k posílení kompetencí zaměstnanců DC Liberec?
12	Došlo k realizaci doporučení, které byly definovány v Analýze důvodů umístění ohroženého dítěte do DC Liberec, a v jakém rozsahu?
13	Změnil se počet žadatelů o náhradní rodinnou péči v Libereckém kraji?
14	Změnil se počet dětí umístěných do náhradní rodinné péče prostřednictvím KÚ LK?
15	Je nově nastavený systém sdílení informací k RP efektivní a přínosný pro cílovou skupinu?
16	Došlo k posílení kompetencí zaměstnanců oddělení sociální práce Krajského úřadu LK?
17	Zlepšilo se Vaše porozumění v oblasti vztahové vazby dítěte, odloučení a ztrát u ohrožených dětí po absolvování kurzu „Vztahová vazba v sociálně-právní ochraně dětí“?
18	Jste schopni po absolvování kurzu lépe porozumět chování dítěte, u kterého jsou indikovány narušené vztahové vazby? Umíte v této situaci odborněji postupovat v práci s takovým dítětem?
19	Jsou doporučená opatření na zlepšení Vaší práce inovativní ve smyslu zjednodušení vzájemné spolupráce v procesu umísťování ohrožených dětí? A vycházejí tato doporučení z praxe?
20	Zvýšilo se povědomí o sociálních a jiných službách pro rodiny s dětmi v rámci spuštění tohoto projektu?
21	Nacházíte zde dostatek relevantních informací a jsou tyto informace účelné?



9. Seznam tabulek

Tabulka 1. Zúčastněné strany projektu	10
Tabulka 2. Harmonogram sběru dat dle metody.	16
Tabulka 3. Přehled obsazenosti projektového týmu v čase	20
Tabulka 4. Přehled stavu realizace dílčích aktivit v rámci KA 3b	24
Tabulka 5. Přehled změn v plánovaných dílčích aktivitách projektu.....	28
Tabulka 6. Hodnocení aspektů Sborníku o NRP, N=9.....	34
Tabulka 7. Hodnocení informačního přínosu sborníku dle jednotlivých kapitol, N=9	34
Tabulka 8. Hodnocení praktického přínosu sborníku dle jednotlivých kapitol, N=9.....	35
Tabulka 9. Přehled evaluačních otázek nezodpovězených v rámci průběžné evaluační zprávy.....	39

10. Příloha 1 – Scénáře polostrukturovaných rozhovorů a zpětnovazební dotazník

10.1.1. Scénář polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou projektu

Celková plánovaná délka rozhovoru je 50-60 min.

Úvodní blok (cca 5 minut)

- 1) *Představení tazatele, vysvětlení smyslu rozhovoru a jeho podmínek (nahrávka), získání souhlasu respondenta.*
- 2) *Představení role respondenta.*
 - a) Jakou roli v projektu zastáváte?
 - i) Za co konkrétně v projektu odpovídáte?

Blok 1 – Kvalita spolupráce (5 min)

- 3) *Spolupráce v rámci projektového týmu / s ostatními relevantními aktéry projektu:*
 - a) Jak hodnotíte kvalitu spolupráce s ostatními členkami projektového týmu?
 - b) Jak hodnotíte kvalitu spolupráce s dalšími aktéry zahrnutými do projektu? (např.: vedoucí Oddělení sociální práce, ředitelka DC Liberec, zástupci NNO, pracovníci KÚ LK a ORP)
(Pokud se vyskytnou nějaké překážky ve spolupráci)
 - i) Čím jsou tyto překážky způsobeny? Co by bylo potřeba k jejich vyřešení?



Blok 2 – Návrh a průběh realizace projektu (15 min)

- 4) Se kterými relevantními aktéry byl projekt konzultován ve fázi příprav?
- 5) Dostala jste dostatečnou podporu při zapojení se do projektu?
 - a) Pokud ne, jaká podpora vám scházela?
- 6) Jak se na průběhu realizace projektu podepsala pandemie COVID-19 v kontextu jednotlivých KA?
 - a) Ve kterých klíčových aktivitách došlo ke zdržení oproti plánovanému harmonogramu?
 - b) Ve kterých klíčových aktivitách došlo k podstatným změnám v realizaci (odložení aktivity, zrušení aktivity bez náhrady, nahrazování aktivit jinými, kvalitativní nebo kvantitativní změny aktivity)?
- 7) Došlo ke zpoždění v plánovaném harmonogramu i z jiných příčin?
 - a) O jaké důvody zpoždění šlo? Bylo možná jim nějak předejít? Případně jak?

BLOK 3 – Překážky realizace projektu (10 min)

- 8) Setkala jste se v průběhu realizace projektu s nějakými překážkami?
 - a) O jaké překážky šlo a k čemu se vztahovaly?
(např.: personální změny projektového týmu, výběr dodavatele, plánování aktivit, realizace aktivit, spolupráce s relevantními aktéry / cílovými skupinami)
 - b) Jakým způsobem byly tyto překážky překonány?

BLOK 4 – Zamýšlené dopady a faktory k nim vedoucí; účinnost projektu (13 min)

- 9) Lze již nyní sledovat nějaké zamýšlené dopady projektu?
 - a) O které konkrétní dopady jde?
 - b) Jaké faktory se na tom především podílely?
- 10) Vede projekt k nějakým nezamýšleným dopadům na cílové skupiny? Případně jiné aktéry?
 - a) O jaké konkrétní dopady jde?
 - b) Jsou pozitivní nebo negativní?
 - c) Co k tomu vedlo?

Rozloučení (2 min)



10.1.2. Scénář polostrukturovaného rozhovoru s koordinátorkou NRP

Celková plánovaná délka rozhovoru je 55-65 min.

Úvodní blok (cca 7 minut)

- 1) *Představení tazatele, vysvětlení smyslu rozhovoru a jeho podmínek (nahrávka), získání souhlasu respondenta*
- 2) *Představení role respondenta:*
 - a) Můžete prosím stručně popsat, jakou roli v projektu zastáváte?
 - i) Za co konkrétně v projektu odpovídáte?
 - b) Z vašeho životopisu vyplývá, že máte zkušenost se sociální prací i projektovým managementem. Pomáhají vám tyto zkušenosti v aktuálním projektu?
 - i) Jsou tyto zkušenosti pro aktuální projekt relevantní?
 - ii) V čem konkrétně jsou tyto zkušenosti přínosem v řešeném projektu?

Blok 1 – Kvalita spolupráce (5 min)

- 3) *Spolupráce v rámci projektového týmu / s ostatními relevantními aktéry projektu:*
 - a) Jak hodnotíte kvalitu spolupráce s ostatními členkami projektového týmu?
 - b) Jak hodnotíte kvalitu spolupráce s dalšími aktéry zahrnutými do projektu? (např.: vedoucí Oddělení sociální práce, ředitelka DC Liberec, zástupci NNO, pracovníci KÚ LK a ORP, další relevantní cílové skupiny)

(Pokud se vyskytnou nějaké překážky ve spolupráci)

 - i) Čím jsou tyto překážky způsobeny? Co by bylo potřeba k jejich vyřešení?

Blok 2 – Návrh a průběh realizace projektu (20 min)

- 4) Se kterými relevantními aktéry byl projekt konzultován ve fázi přípravy? Byl konzultován přímo s vámi?
 - a) Podílela jste se nějak na přípravě projektu? V kterých dílčích oblastech?
 - b) Vnímáte, že s vámi byl projekt dostatečně konzultován? Mohla jste formulovat vlastní návrhy k projektu?
 - i) Byly vaše návrhy zapracovány do projektu? Které ano, které ne?
- 5) V prvních 5 měsících jste současně plnila roli manažerky projektu a koordinátorky náhradní rodinné péče. Dostávala jste v tomto období dostatečnou podporu? O jaký typ podpory šlo?
 - a) Pokud ne, jaká podpora vám scházela?
 - b) Zlepšila se celková situace po příchodu současné manažerky projektu?
- 6) Vedla tato souběžnost rolí k nějakým komplikacím nebo zpoždění v projektu?



- a) K jakým komplikacím?
 - b) V jakých dílčích částech projektu došlo ke zpoždění?
- 7) Jak se na průběhu realizace projektu podepsala pandemie COVID-19 v kontextu dílčích aktivit, které máte na starost? Případně i v jiných KA, o kterých máte přehled?
- a) Ve kterých dílčích aktivitách došlo ke zdržení oproti plánovanému harmonogramu?
 - b) Ve kterých klíčových aktivitách došlo k podstatným změnám v realizaci
 - i) Například: odložení aktivity, zrušení aktivity bez náhrady, nahrazování aktivit jinými, kvalitativní nebo kvantitativní změny aktivity...
 - c) Jakým způsobem se zpoždění / změny v realizaci podepsaly na dopadech projektu na cílové skupiny?
- 8) Došlo ke zpoždění v plánovaném harmonogramu i z jiných příčin?
- a) O jaké důvody zpoždění šlo?
 - b) Bylo možné tomuto zpoždění nějak předejít? Případně jak?

BLOK 3 – Překážky realizace projektu (10 min)

- 9) Setkala jste se v průběhu realizace projektu s nějakými překážkami?
- a) O jaké překážky šlo a k čemu se vztahovaly?
(např.: personální změny projektového týmu, výběr dodavatele, plánování aktivit, realizace aktivit, spolupráce s relevantními aktéry / cílovými skupinami)
 - b) Jakým způsobem byly tyto překážky překonány?

BLOK 4 – Zamýšlené dopady a faktory k nim vedoucí; účinnost projektu (15 min)

- 10) Lze již nyní sledovat nějaké zamýšlené dopady projektu?
- a) O které konkrétní dopady jde?
 - b) Jaké faktory se na tom především podílely?
- 11) Máte již od zástupců cílových skupin nějakou zpětnou vazbu na jednotlivé aktivity projektu?
- a) O jaké dílčí aktivity se jedná?
 - b) Je tato ZV pozitivní nebo negativní?
 - i) (*Negativní*) Co podle nich bylo špatně a proč?
 - ii) (*Pozitivní*) Co hodnotili kladně a proč?

Rozloučení (2 min)



10.1.3. Zpětnovazební dotazník ke Sborníku odborných textů o NRP

Vážená paní, vážený pane,

obracíme se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku týkajícího se zpětné vazby na **Sborník odborných textů o náhradní rodinné péči**, který byl vytvořen v rámci projektu Systémová podpora práce s rodinou v Libereckém kraji. Tento sborník byl distribuován relevantním aktérům náhradní rodinné péče Krajským úřadem Libereckého kraje v lednu / únoru 2021. V projektu byla původně plánována konference o pěstounské péči, která byla s ohledem na epidemiologickou situaci na počátku roku 2021 zrušena. Sborník měl za cíl zrušenou konferenci nahradit. Výsledky dotazníku pomohou zvýšit kvalitu (případných) dalších sborníků a/nebo konference a pomoci projektovému týmu v rozhodování o dalším směřování projektu. Účast na tomto výzkumu je dobrovolná a zcela anonymní.

Čas potřebný k vyplnění dotazníku se pohybuje okolo 5 minut.

Šetření provádí v rámci evaluace projektu výzkumná společnost Inboox CZ, s.r.o. s pověřením od Krajského úřadu Libereckého kraje. Pověření zadavatele šetření najdete v příloze.

Spolu s vyplněním dotazníku bychom Vás chtěli poprosit o distribuci dotazníku (přeposláním tohoto e-mailu) dalším pracovníkům v náhradní rodinné péči, kterým jste sborník přeposlali (ať už v elektronické nebo papírové formě).

Znění a logika dotazníku:

1. Uveďte prosím, do které skupiny pracovníků patříte:

- Pracovník doprovázející organizace
- Pracovník orgánu sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD)
- Pracovník Krajského úřadu Libereckého kraje

2. Byl Vám distribuován Sborník odborných textů o náhradní rodinné péči? Sborník byl rozeslán v lednu / únoru 2021 skrze e-mail, případně v papírové formě.

- Ano
- Ne, ale získal(a) jsem ho jiným způsobem (např. stažením z webu)
- Ne

Filtrační otázka: Pokud respondent odpověděl „Ano“ nebo „Ne, ale získal(a) jsem ho...“, pokračuje na další otázku (č.3). Jestliže odpověděl „Ne“, dotazování končí.

3. Seznámil(a) jste se s obsahem Sborníku odborných textů o náhradní rodinné péči?

- Ano
- Ne

Filtrační otázka: Pokud respondent odpověděl „Ano“, pokračuje na blok *Hodnocení přínosu sborníku*. Jestliže odpověděl „Ne“, pokračuje na blok *Důvody nepřečtení sborníku*.



BLOK – Důvody nepřechtení sborníku

4. Z následujících položek prosím vyberete, které důvody vedly k tomu, že jste sborník nečetl(a). Můžete vybrat libovolný počet důvodů, případně dopsat vlastní.

Neměl(a) jsem dostatek času	ANO - NE
Obsah sborníku se netýkal mojí práce	ANO - NE
Nepotřebuji se v těchto tématech vzdělávat	ANO - NE
Obsah sborníku nebyl srozumitelný	ANO - NE
Texty sborníku nebyly čtivé	ANO - NE
Místo sborníku bych preferoval(a) konferenci o NRP	ANO - NE
Jiné (prosím upřesněte)	

5. Plánujete si sborník v budoucnu pročíst?

- Ano
- Ne

Respondent jde na poslední, otevřenou otázku č. 12

BLOK – Hodnocení přínosu sborníku

6. Na škále 1 až 5 prosím ohodnoťte jednotlivé aspekty sborníku. Hodnocení 1 znamená nejlepší hodnocení; 5 naopak nejhorší hodnocení.

Hodnocení	1 - vysoká	2	3	4	5 – nejhorší / žádná
Srozumitelnost					
Čtivost					
Relevance k mojí práci					
Využitelnost v praxi					
Odborná kvalita příspěvků					
Grafická úprava					



7. Jak hodnotíte délku sborníku?

- Sborník je příliš dlouhý
- Délka sborníku je tak akorát
- Sborník je příliš stručný

8. Přinesla vám jednotlivá témata sborníku nějaké nové, pro vaši práci relevantní informace?

Ohodnoťte prosím jednotlivé kapitoly sborníku: 1 znamená, že kapitola pro Vás byla informačně velmi přínosná; 5 naopak znamená, že kapitola Vám nepřinesla žádné nové informace.

V případě, že si potřebujete připomenout obsah jednotlivých kapitol sborníku, naleznete

jej zde: <https://odbor-socialni.kraj-lbc.cz/getFile/case:show/id:1090837/2021-02-08%2012:38:48.000000>

Kapitola	1 – informačně velmi přínosná	2	3	4	5 - žádné nové informace	99 - nevím / nedokážu zhodnotit
1. Děti odlišného etnika v majoritní náhradní rodině						
2. Návykové látky, biologický rodič a pěstounská péče						
3. Praxe s Formulářem pro vyhodnocení rizik kontaktu dítěte v NRP s biologickou rodinou						
4. Příklad využití mezioborové spolupráce při práci s ohroženou rodinou						
5. Spolu to zvládneme / Jsme v tom spolu						

9. Jak hodnotíte jednotlivé kapitoly z hlediska jejich využitelnosti v praxi? Ohodnoťte jednotlivé kapitoly sborníku: 1 znamená, že obsah kapitoly je velmi dobře využitelný v praxi, 5 naopak to, že obsah kapitoly se nedá v praxi využít vůbec.



Kapitola	1 - velmi dobrá využitelnost v praxi	2	3	4	5 – žádná využitelnost v praxi	99 - nevím / nedokážu zhodnotit
1. Děti odlišného etnika v majoritní náhradní rodině						
2. Návykové látky, biologický rodič a pěstounská péče						
3. Praxe s Formulářem pro vyhodnocení rizik kontaktu dítěte v NRP s biologickou rodinou						
4. Příklad využití mezioborové spolupráce při práci s ohroženou rodinou						
5. Spolu to zvládneme / Jsme v tom spolu						

10. Využil(a) jste již nějaké informace ze sborníku v praxi?

- Ano**
- Ne**

Pokud ano, které informace jste konkrétně využili v praxi?

Závěr

11. V případě, že by v budoucnu opět zhoršila epidemiologická situace, kterou variantu sdílení informací o NRP byste preferovali?

- Preferuji konferenci „tváří v tvář“ (počkat na zlepšení situace)
- Preferuji konferenci online
- Preferuji vydání a distribuci dalšího tematického sborníku namísto konference
- Jiné řešení (prosím, napište jaké)

12. Máte-li nějaký závěrečný komentář / zpětnou vazbu na Sborník odborných textů o náhradní rodinné péči, můžete využít následující prostor:



Inbox CZ, s.r.o.	
Česká Lípa, Mimoňská 3223, 470 01, tel.: +420 775 201 346	
Praha: Opletalova 919/5, 110 00 Tel.: +420 734 577 338	Brno: Výstaviště 3 (budova RHK Brno), 603 00 + 420 605 273 556
Ostrava: Novinářská 7, 709 00 Tel.: +420 734 445 846	České Budějovice: Čechova 727/52, 370 01 +420 734 621 067
Kontaktní osoba: Bc. Andrea Ulrichová +420 731 152 637 andrea.ulrichova@inbox.cz www.inbox.cz	