



Financováno  
Evropskou unií

 Platforma  
pro sociální bydlení

# Závěrečná evaluační zpráva

k projektu “Podpora úspěšného šíření přístupu Housing First v České republice se zaměřením na vzájemné učení a různé úrovně pokročilosti a znalosti konceptu”<sup>1</sup>

**Zdenka Hilscher, Platforma pro sociální bydlení**

---

<sup>1</sup> reg.č.: CZ.03.02.02/00/22\_027/0001269. Období realizace: 7/2023 - 6/2025. Toto dílo „Závěrečná evaluační zpráva k projektu „Podpora úspěšného šíření přístupu Housing First v České republice se zaměřením na vzájemné učení a různé úrovně pokročilosti a znalosti konceptu“ je licencováno pod licencí Creative Commons CC BY 4.0. Licenční podmínky navštivte na adrese CC BY 4.0 Právní ujednání | Uveďte původ 4.0 Mezinárodní | Creative Commons



Financováno  
Evropskou unií

 Platforma  
pro sociální bydlení

květen 2025



## Manažerské shrnutí

Zpráva přináší výsledky evaluačního šetření projektu *Podpora úspěšného šíření přístupu Housing First v České republice se zaměřením na vzájemné učení a různé úrovně pokročilosti a znalosti konceptu*, realizovaného v letech 2023–2025. Výsledková evaluace byla kombinovaná s evaluací průběžnou a procesní, zhodnocuje tedy kromě výsledků také příležitosti a bariéry, které reálná praxe přinesla. Projektový tým usiluje o pokračování ve své činnosti, evaluační šetření tedy neslouží pouze pro závěrečné zhodnocení efektů projektu, ale může být užitečným nástrojem učení, podkladem pro případné změny v nastavení budoucích aktivit.

Projektový tým poskytl nebo nadále poskytuje individuální a skupinovou podporu celkem 27 týmům, které používají Housing First principy při zabydlování svých klientů. Forma individuálních konzultací poradce\*kyňe Platformy pro sociální bydlení s HF týmem v kombinaci se skupinovými aktivitami umožnila specifické a individuální nastavení podpory s ohledem na různé potřeby a pokročilost HF programů s důrazem na přenos zkušeností mezi týmy navzájem. Další plánované aktivity projektu zahrnovaly konferenci, zahraniční exkurze, tvorbu knihovny užitečných materiálů či zprostředkování vzájemných stáží. U deseti projektů došlo zároveň k vyhodnocení věrnosti původnímu modelu HF prostřednictvím do češtiny přeloženého nástroje Pathways HF Fidelity Scale s cílem poskytnout doporučení pro zvyšování efektivity HF programů.

Evaluace vychází z obecného cíle evaluovaného projektu, kterým je podpora kvalitní implementace HF programů a jejich propojování s důrazem na posilování vzájemného učení a sebevzdělávání. Šetření přineslo zprávu o jednoznačném úspěchu intervence. Příčiny je možné hledat v dobře sestaveném a kvalitně koordinovaném týmu, především ale v detailní znalosti problematiky a potřeb cílové skupiny projektu. Projektový tým po celou dobu realizace detailně sledoval potřeby podporovaných programů, a to za pomoci hned několika nástrojů (mapovací rozhovory, evaluační dotazníky, interní evaluace a další). Výstupy i očekávané okamžité efekty byly na základě dat vyhodnoceny jako naplněné, stejně jako evaluační principy – relevance, účinnost, účelnost a udržitelnost.

Projektový tým usiloval o vytvoření samostatné učící se sítě aktérů, nazývané také jako komunita HF, se snižující se závislostí na externí koordinaci PSB. Evaluační zjištění vypovídá o částečném naplnění cíle, zaznamenán byl vznik této sítě a vytvoření základních podmínek pro její zplnomocnění. Oslovení podpoření realizátoři velmi oceňují propojování s jinými programy, které jim přináší množství příležitosti k rozvoji své práce. Zároveň s tím vyjadřují obavy z případného vystoupení PSB z role zastřešujícího subjektu a koordinátora. Evaluace tedy přinesla zprávu o prozatím nezastupitelné roli PSB a nízké akceschopnosti existující sítě bez této podpory.



## Obsah

<b>Úvod a základní informace o projektu</b>	<b>4</b>
<b>Metodologie evaluace</b>	<b>7</b>
Úvod	7
Metody sběru dat	7
Evaluační cíle	10
Rizika a limity evaluace	11
<b>Popis realizace projektu</b>	<b>13</b>
<b>Hlavní evaluační zjištění</b>	<b>19</b>
<b>Závěr a doporučení</b>	<b>41</b>
<b>Přílohy</b>	<b>43</b>



## Úvod a základní informace o projektu

Zpráva přináší výsledky evaluačního šetření projektu *Podpora úspěšného šíření přístupu Housing First v České republice se zaměřením na vzájemné učení a různé úrovně pokročilosti a znalosti konceptu*, realizovaného v letech 2023–2025. Na základě dohody interní evaluátorky s projektovým týmem byl zvolen typ evaluace výsledkové, čemuž také odpovídají cíle evaluace a evaluační otázky. Výsledková evaluace je nicméně kombinovaná s evaluací průběžnou a procesní, zhodnocuje tedy kromě výsledků také příležitosti a bariéry, které reálná praxe přinesla. Projektový tým usiluje o pokračování ve své činnosti, evaluační šetření tedy neslouží pouze pro závěrečné zhodnocení efektů projektu, ale může být užitečným podkladem pro případné změny v nastavení budoucích aktivit. Sběr dat pro předkládanou evaluaci byl ukončen a data byla zpracována v lednu a únoru 2025, tedy celé čtyři měsíce před ukončením projektu. Zpráva se tak vyjadřuje k probíhajícím aktivitám, nikoliv k již ukončené a uzavřené intervenci.

Evaluovaná intervence navazuje na předešlý projekt, podpořený v minulém programovém období (*Podpora úspěšného šíření přístupu Housing First v České republice*<sup>2</sup>). Realizační tým měl tudíž s podporou Housing First (v textu dále užívána také zkratka HF) týmů předešlé zkušenosti. Předešlý projekt byl však do určité míry negativně ovlivněn covidovou pandemií, kdy nebylo možné realizovat všechny naplánované aktivity v plné míře. Především nebyly dostatečně využity postupy pro posílení sdílení know-how mezi podporovanými týmy, které umožňují vznik “učící se komunity”, která může dlouhodobě pracovat na precizaci používaných nástrojů a postupné standardizaci realizace programů HF. Stávající projekt, který je předmětem evaluace, navazuje na předešlé aktivity a upravuje je na základě získaných zkušeností i zjištění z provedené evaluace. Zaměřuje se právě na oblast spolupráce, kde nebylo možné naplno využít potenciálu nastavených nástrojů a ověřit jejich relevanci. Projekt tak klade zásadní důraz na sdílení know-how, peer-to-peer podporu a podporu vzájemného učení podporovaných týmů. Poskytovaná služba tak méně staví na externí expertíze, kterou přináší podporovaným týmům, ale spíše na hledání vnitřních zdrojů učící se komunity a facilitaci (svépomocného) učícího procesu. Se stoupajícím množstvím podporovaných projektů dochází zároveň k větší diferenciaci projektů z hlediska pokročilosti, úrovně znalostí a také z hlediska cílových skupin, s kterými jednotliví realizátoři pracují. Cílem poskytované podpory v evaluovaném projektu je toto reflektovat a podporu tomu přizpůsobovat.

Konkrétně projektový tým poskytl nebo nadále poskytuje individuální a skupinovou podporu celkem 27 týmům (jako projektový indikátor plánováno minimálně 15 podpořených projektů), které používají Housing First principy při zabydlování svých klientů. Cílem projektu bylo formou individuálních konzultací a setkávání v rámci tematicky zaměřených skupin (tzv.

<sup>2</sup> reg.č.: CZ.03.2.63/0.0/0.0/19\_098/0015290. Období realizace 5/2020 - 5/2022



Hubů) umožnit specifické a individuální nastavení podpory s ohledem na různé potřeby a pokročilost programů s důrazem na přenos zkušeností mezi týmy navzájem. Další plánované aktivity zahrnovaly konferenci, zahraniční exkurzi, tvorbu knihovny užitečných materiálů či zprostředkování vzájemných stáží. U deseti projektů došlo zároveň k vyhodnocení věrnosti původnímu modelu HF prostřednictvím do češtiny přeloženého nástroje Pathways HF Fidelity Scale s cílem poskytnout doporučení pro zvyšování efektivity HF programů.

Samotná evaluace vychází z obecného cíle evaluovaného projektu, kterým je **podpora kvalitní implementace HF programů a jejich propojování s důrazem na posilování vzájemného učení a sebevzdělávání**. Dílčími cíli projektu, rozpracovanými do podcílů, jsou:

### **1) zvyšování dovedností jednotlivých pracovních pozic v týmech realizátorů HF programů;**

- proškolení v základních postupech a nástrojích práce s klienty odpovídajících principům HF<sup>3</sup>:
  - trauma-informovaný přístup
  - metoda motivačních rozhovorů
  - práce s peer pracovníky
  - práce s osamělostí
  - přístup zaměřený na silné stránky klienta aj.
- týmy upravují čas a místo poskytování služby podle individuálních potřeb klientů
- týmy koordinují činnost členů týmů s různými specializacemi či specifickými dovednostmi směrem k efektivní podpoře klientů
- praxi práce s klienty týmy poměřují věrnost principům HF
- jsou reflektovány další témata a dovednosti vyplývající z mapovacích rozhovorů první fáze projektu

### **2) další šíření použití přístupu Housing First a jeho principů při řešení bytové nouze specifických cílových skupin (mladí dospělí, oběti domácího násilí, osoby po propuštění z výkonu trestu, osoby s duálními diagnózami aj.);**

- podpořené týmy předávají své znalosti, dovednosti a zkušenosti dalším službám prostřednictvím Housing First konference a načerpání dobrých praxí a nových zkušeností v rámci zahraniční exkurze.
- je vytvořena znalostní báze s materiály a tématy pro začátečníky i pokročilé týmy Housing First (včetně baterie expertů)

### **3) vytváření vzájemně propojené sítě zkušených a kvalitních realizátorů HF programů.**

- v rámci pravidelných setkání realizátorů (min. 24) je vytvořena komunita programů HF, kde dochází k vzájemnému přenosu informací, ke sdílení dobrých praxí,

---

<sup>3</sup> Doporučené vzdělávání vychází především z příruček Sama Tsemberise, především: Sam Tsemberis, 2010. Housing First: The Pathways Model to End Homelessness for People with Mental Illness and Addiction Manual.



společnému řešení kazuistik a k rychlejšímu nalezení relevantních řešení či zdrojů při řešení problémů<sup>4</sup>

- jsou nastavena opatření, která povedou k udržitelnosti komunity programů HF bez podpory projektu (sdílená databáze expertů a HF programů)
- u minimálně 10 realizátorů bude zhodnocena věrnost principům Housing First, sloužící pro další zkvalitňování služeb daných realizátorů.

**Primární cílovou skupinou** projektu jsou týmy realizující projekty Housing First. Sekundární (zprostředkovanou) cílovou skupinou jsou domácnosti, kterým realizační týmy poskytují své služby. Evaluace se zaměřuje výhradně na zhodnocení výsledků ve vztahu k primární cílové skupině.

Evaluace vychází z evidence (strukturovaného vedení záznamů) jednotlivých, primárně prvních **tří klíčových aktivit projektu**. Těmi jsou:

1. Mapování potřeb realizátorů a příprava podpory
2. Skupinová podpora
3. Individuální podpora
4. Hodnocení věrnosti původnímu modelu Housing First jako nástroj pro zvyšování efektivity poskytované podpory (fidelity)

---

<sup>4</sup> Zhodnocení těchto setkávání bude zajištěno prostřednictvím krátkých evaluačních dotazníků po každém jednotlivém setkání.



# Metodologie evaluace

## Úvod

Pro evaluaci byl využit neexperimentální evaluační design, v němž jsou hodnoceny procesy, výstupy a především výsledky intervence. Provedená evaluace byla interní. Desk research, šetření mezi cílovou skupinou, analýza dat i jejich zpracování byly provedeny evaluátorkou, která je součástí projektového týmu. Tato skutečnost může být riziková v oblasti validity dat. Osobní vztahy s respondenty a také spoluúčast na intervenci však šetření negativně neovlivnily. Hluboká znalost intervence ve všech jejích rovinách včetně poměrně dobrého povědomí o problematice HF naopak usnadnila šetření a pro zhodnocení některých výsledků byla nezbytná. Evaluační šetření neprobíhalo pouze v závěrečných měsících intervence, kdy byl prováděn hlavní sběr dat, ale po celou dobu jejího trvání. Evaluátorka byla integrální součástí projektového týmu, zúčastnila se všech provozních porad, strategických plánování, významné části projektových aktivit. Několikrát také vstoupila do role realizátorky aktivit (např. při provádění mapovacích rozhovorů či spoluorganizaci konference). Zde byla uplatněna metoda zúčastněného a nezúčastněného pozorování, více v textu níže.

## Metody sběru dat

Odpovědi na evaluační otázky byly vyhotoveny pomocí dat, pro jejichž sběr bylo využito několik technik sběru. Snahou evaluace bylo využít v nejvyšší možné míře různé zdroje dat, které se shromažďují v rámci realizace projektu, a dosáhnout tak vysoké validity evaluace pomocí triangulace technik sběru dat. Evaluace výsledku byla založena na kvalitativních, v menší míře na kvantitativních datech.

### Zdroje dat:

- desk-research
- řízené polostrukturované rozhovory: individuální i skupinové;
- dotazníkové šetření
- pozorování: zúčastněné, nezúčastněné.
- terénní poznámky

### (1) analýza dokumentů a sekundární analýza dat

(1.1) Analýza evaluační zprávy předešlého projektu, Metodiky externí podpory programů Housing first v ČR<sup>5</sup>, projektové žádosti a jejích příloh.

---

<sup>5</sup> Dostupné z:

<https://socialnibydeni.org/wp-content/uploads/2022/11/Metodika-externi-podpory.pdf>



(1.2) Analýza monitorovacích zpráv projektu a Zprávy o stavu vědomí HF<sup>6</sup>

(1.3) analýza záznamů z mapovacích rozhovorů (úvodních a průběžných) a Souhrnné zprávy z mapování potřeb realizátorů HF

Úvodní a průběžné mapovací rozhovory nebylo možné komparovat, protože byl pozměněn jejich formát i scénář (od individuálních rozhovorů ke skupinovým). Pro sumativní analýzu průběžných mapovacích rozhovorů, jichž se částečně evaluátorka zúčastnila, byl vytvořen shrnující dokument, kam poradci zanesly data za 18 podpořených realizátorů (ne tedy všech, pro zobecnění byl tento počet nicméně dostačující). Struktura shrnujícího dokumentu z mapování byla navržena evaluátorkou a obsahovala následující oblasti:

- Potřeby realizátorů;
- Co může realizátor předávat dál (silné stránky);
- Výtky (prostory ke zlepšení) k podpoře;
- Ocenění podpory;
- Formát podpory od PSB do budoucna.

(1.2.) Analýza “formulářů pro evidenci realizátorů”.

(1.3) Analýza zápisů a výstupů z realizovaných hubů a konference.

(1.4) Analýza průběžného výstupu z “hodnocení věrnosti původnímu modelu HF”.

(1.5) Analýza terénních poznámek.

## (2) rozhovory

V první fázi sběru dat pro závěrečné šetření byly vytvořeny jednotlivé scénáře rozhovorů. Vzhledem ke kapacitám evaluátorky poté nebyly prováděny přesné přepisy rozhovorů, místo přepisu byly užívány podrobné poznámky z pořízené nahrávky. Ty byly analyzovány dle standardních postupů kvalitativního výzkumu. Kromě polostrukturovaných rozhovorů byly v průběhu realizace prováděny krátké, nahodilé rozhovory s cílovou skupinou (na skupinových setkáních či na konferenci), kde evaluátorka získávala zpětnou vazbu jak pro závěrečné zhodnocování, tak pro bezprostřední předání do projektového týmu.

(2.1) tři individuální rozhovory s klíčovými pracovníky projektového týmu

- odborný garant a metodik
- odborná garantka a expertka na přenos zkušeností
- dva experti na hodnocení fidelity

---

<sup>6</sup> Zpráva o stavu vědomí Housing First v ČR je projektovým výstupem první klíčové aktivity projektu, jehož finální verze bude odevzdána se závěrečnou monitorovací zprávou a obsahuje informace o potřebách, silných a slabých stránkách HF týmů. Jeho interní verze obsahuje podrobné shrnutí poznatků z úvodních mapovacích rozhovorů.



### (3) fokusní skupiny

V první fázi sběru dat pro závěrečné šetření byly vytvořeny scénáře fokusních skupin. Vzhledem ke kapacitám evaluátorky poté nebyly prováděny přesné přepisy rozhovorů, místo přepisu byly užívány podrobné poznámky z pořízené nahrávky. Ty byly analyzovány dle standardních postupů kvalitativního výzkumu.

(3.1) fokusní skupina (reflexivní diskuze) s odbornými poradci a poradkyněmi projektového týmu

(3.3) fokusní skupina se zástupci zapojených programů HF (online) - vedoucí pracovníci podpořených programů - 8 účastníků

Vedoucí byly vybráni na základě doporučení projektových poradců.

(3.2) fokusní skupina se zástupci zapojených programů HF (online) - klíčoví pracovníci z podpořených programů - 6 účastníků

Klíčoví pracovníci byli vybráni na základě doporučení vedoucích podpořených programů.

### (4) dotazníkové šetření

(4.1) průběžný online dotazník (v aplikaci Google Forms) určený všem podpořeným programům HF - 63 vyplněných dotazníků

(4.2) závěrečný online dotazník (v aplikaci Google Forms) určený všem podpořeným programům HF - 60 vyplněných dotazníků<sup>7</sup>

(4.3) pravidelné krátké online evaluační dotazníky (v aplikaci Google Forms) pro jednotlivé akce skupinové podpory

Dotazníky z jednotlivých akcí byly vždy následně zpracovány, zpětná vazba okamžitě předána do projektového týmu. U některých akcí s externími lektory byly použity evaluační dotazníky těchto lektorů. Výsledky i těchto dotazníků byly předány evaluátorce. V druhé polovině projektového období byla dále kvůli snižujícímu se počtu vyplněných online dotazníků zpětná vazba získávána také stručným vyjádřením se na papírky, kde účastníci odpovídali na otázky *Co se mi líbilo? (max. 3 záznamy)* a *Co se mi nelíbilo (max. 3 záznamy)*. Jejich odpovědi byly z fyzických papírků následně přepsány, zanalyzovány a taktéž předány do týmu.

### (5) zúčastněné a nezúčastněné pozorování

---

<sup>7</sup> Z toho 40% klíčoví pracovníci, 25% vedoucí pracovníci, 3% metodici, 3% peer konzultanti a v jednotkách procent potom další pozice - zdravotní sestra, bytový specialista, specialista na práci s rodinami apod.



Evaluátorka se účastnila týmových i celoorganizačních porad, vybraných konzultací, hubů, mapovacích rozhovorů, konference, a také mimoprojektové Podzimní školy Housing First pro hlubší vhled do principů Housing First přístupu. Data z pozorování byla zaznamenávána do terénního deníku, viz. terénní poznámky.

## Evaluační cíle

Na klíčové aktivity navazují evaluační cíle včetně evaluačních otázek<sup>8</sup>. Evaluátorka byla součástí týmu po celou dobu realizace, což umožnilo průběžné sledování praxe projektu a také okamžité předávání zpětné vazby. Šetření tedy bylo kombinací formativní<sup>9</sup> a výsledkové evaluace, přičemž formalizovaným výstupem je tato výsledková evaluační zpráva. Z povahy interní evaluace byla evaluace částečně také **participativní** (se zapojením ostatních členů projektového týmu do evaluačních aktivit).

Hlavním příjemcem takto nastavené evaluace je samotná Platforma pro sociální bydlení, jejíž aktivity jsou předmětem evaluace. Výsledky evaluace by organizaci měly pomoci v budoucnu efektivněji nastavit podporu programům HF, zároveň díky průběžné komunikaci evaluátorky a celého týmu docházelo k drobným změnám v rámci projektu již v jeho průběhu. Dalším příjemcem je MPSV (Sekce evropských fondů a mezinárodní spolupráce).

**Základním cílem evaluace bylo zhodnotit úspěšnost projektu ve vztahu k nastavení projektu a plánovaným výsledkům<sup>10</sup>.** Zároveň zjistit, jaké vedlejší faktory ovlivnily úspěšnost či neúspěšnost projektu. Výsledková evaluace částečně vychází z monitoringu klíčových aktivit, tedy z dat o průběhu realizace poskytnutých projektovým týmem.

Závěrečné zhodnocení je částečně syntézou všech průběžných zjištění, získaných během realizace projektu. Z povahy interní evaluace bylo značné množství dat získáváno přítomností evaluátorky v projektovém týmu (a evidováno v rámci tzv. terénních poznámek), kdy je možné přímo sledovat interakce mezi poradci, mezi zapojenými programy na hubech apod. Záměrem nebylo měřit úspěšnost v případě jednotlivých podpořených projektů, ale celkové zmapování reálného fungování projektu, které by mělo adekvátně (a individuálně) reagovat na zjištěné potřeby programů. Úspěšnost implementace projektu a souvislost úspěšnosti s věrností principům HF je zároveň zjišťována prostřednictvím KA4, hodnocení věrnosti původnímu modelu HF.

Definované dílčí cíle a otázky vychází z kritérií OECD<sup>11</sup> a z Teorie změny, uvedené v přílohách (Příloha 1). **Evaluační cíle byly následující:**

---

<sup>8</sup> Formulované evaluační otázky jsou vždy uvedeny na začátku příslušné kapitoly.

<sup>9</sup> Zjištění průběžného hodnocení byly týmu operativně předávány na týmových poradách, individuálních konzultacích a prostřednictvím stručných zpráv.

<sup>10</sup> Jak je chápána úspěšnost projektové intervence, je vizualizováno v Teorii změny, která je obsahem Přílohy 1.

<sup>11</sup> V českém prostředí běžně užívaná kritéria OECD DAC 2019: účelnost, účinnost, relevance, úspornost, udržitelnost.



(0) Zjistit, zda skutečný vývoj projektu odpovídá plánu realizovaných akcí a jejich účastníků v jednotlivých výstupech. (komentář k monitoringu - vyhodnocení úrovně vstupů, aktivit a výstupů)

- (1) Zjistit, zda vstupy projektu účinně realizují naplánované aktivity. (účinnost)
- (2) Zjistit, zda a v jaké míře byly naplněny cíle projektu na úrovni výsledků. (účelnost)
- (3) Zjistit, zda jsou výsledky projektu udržitelné. (udržitelnost)
- (4) Zjistit, jak se naplnila definovaná rizika projektu. (vyhodnocení rizik)

## Rizika a limity evaluace

- (1) nedostatečné kapacity na straně všech aktérů, podílejících se na evaluaci;

Nenaplnilo se. Evaluační plán byl nastaven tak, aby odpovídal dané (projektem zajištěné) kapacitě evaluátorky. Za dostatečnou spolupráci ostatních členů projektového týmu na evaluaci zodpovídala garantka projektu, která práci v týmu koordinuje tak, aby kapacity odpovídaly požadované činnosti. Evaluační aktivity byly plánovány a společně nastavovány tak, aby přinesly minimální zátěž nad rámec hlavní náplně práce jednotlivých pozic, nebo tak, aby byly využitelné také v rámci hlavní náplně práce - např. mapovací rozhovory, jejichž obsah je analyzován pro evaluaci, ale primárně slouží pro nastavování individuální i skupinové podpory. Kapacity samotných HF realizátorů jsou vždy omezené a v rámci evaluovaného projektu s nimi kapacity pro evaluaci (vyplňování evaluačních dotazníků apod.) nebyly předjednávány a většina z nich s tímto ani nepočítá v rámci kalkulace svých úvazků koordinátorů či jiných pozic. Nicméně patrně v souvislosti se zaznamenanou velmi pozitivní zpětnou vazbou k intervenci byli realizátoři ochotni poskytnout své kapacity pro evaluační šetření.

- (2) opožděné dodání dat (riziko hrozí především v případě KA4);

Nenaplnilo se. Data, potřebná pro zodpovězení evaluačních otázek, byla včas k dispozici.

- (3) nedostatečná návratnost v rámci dotazníkového šetření;

Nenaplnilo se. Návratnost byla vysoká, patrně v souvislosti se zaznamenanou velmi pozitivní zpětnou vazbou k intervenci.

- (4) omezená data v rámci subjektivního hodnocení intervence programy HF (nízká míra individuálního oslovení odůvodněná nižšími kapacitami evaluátorky a také prevencí před zatěžováním realizačních týmů).



Financováno  
Evropskou unií

 Platforma  
pro sociální bydlení

Nenaplnilo se. Daným kapacitám evaluace odpovídal evaluační plán, který počítal s hodnocením podpory nikoliv na úrovni jednotlivých podpořených programů HF, ale celkového nastavení projektu. Individuální hodnocení programů částečně zajišťuje KA4. Evaluátorka navíc provedla neformální individuální rozhovory s příjemci intervence při příležitosti účasti na projektových aktivitách (těch bylo cca 20).



## Popis realizace projektu

**Ad cíl (0) Zjistit, zda skutečný vývoj projektu odpovídá plánu realizovaných akcí a jejich účastníků v jednotlivých výstupech. (komentář k monitoringu - vyhodnocení úrovně vstupů, aktivit a výstupů)<sup>12</sup>**

Před zodpovězením evaluačních otázek stručně popíšeme základní podobu a vývoj projektových aktivit a určíme důležité milníky realizace. Deskriptivní část slouží především pro uvedení do kontextu realizace a snadnější orientaci při interpretaci zjištění evaluačního šetření. V této části se podrobněji věnujeme prvním třem klíčovým aktivitám projektu, zejména individuální a skupinové podpoře. Klíčové aktivitě č. 4, tedy *Měření věrnosti původnímu modelu*, bude prostor věnován v samostatné podkapitole.

Realizační tým se zformoval se začátkem projektového období (7/2023 - nástupy některých pracovníků byly pozdější a postupně byla navyšována jejich kapacita) a zůstal takřka v nezměněné podobě po celou dobu realizace. Pouze cca v polovině projektu tým opustil jeden z poradců, což bylo ošetřeno navýšením kapacity jiného stávajícího poradce. Personální změny tedy byly zanedbatelné, tým se tak mohl kontinuálně rozvíjet bez v projektech častých komplikací, spojených s odchodem pracovníků či změnami na klíčových pozicích.

V prvních měsících byla na týmových poradách diskutována konkrétní forma podpory a její intenzita, docházelo k oslovování a navazování realizátorů HF na jednotlivé poradce. Od července 2023 probíhalo **mapování potřeb realizátorů HF** ve vztahu k poskytování podpory klientům v souladu s principy a metodickými postupy typickými pro HF přístup. Účelem tohoto mapování bylo určit témata, kde se realizátoři necítí kompetentními nebo kde chtějí prohloubit své znalosti, stejně jako zjistit, jaká mají očekávání od podpory ze strany poradců PSB i od skupinových setkání. Zároveň s tím byly v rozhovorech identifikovány silné stránky týmů či jednotlivých pracovníků v projektech tak, aby mohli v budoucnu sdílet dobré praxe a funkční přístupy napříč ČR. Pozornost byla soustředěna také na specifické problémy cílových skupin podporovaných projektů. V měsíci září 2023 potom byla vytvořena databáze expertů, tedy seznam držitelů know how v identifikovaných klíčových podtématech, která jsou úzce spojena s komplexními potřebami cílových skupin klientů HF programů. Záměrem bylo využití těchto expertů jak při řešení individuálních kazuistických problémů realizátorů HF, tak při přípravě seminářů zaměřených na specifickou problematiku. Fáze mapování potřeb potom byla završena interní *Souhrnnou zprávou z mapování potřeb realizátorů HF*.

V rámci individuální podpory pracuje v projektovém týmu celkem osm poradců a poradkyň v 0,1 - 0,8 úvazku. Podpora byla původně plánovaná pro minimálně 15 projektů, v rámci realizace však byla poskytována v případě dokonce **27 realizací HF**. Na začátku tým podpory sám aktivně oslovil 22 týmů, které se ve svých projektech přihlásili k přístupu HF, další realizátoři HF a Housing Led projektů později sami vyjádřili zájem o podporu a celkový seznam podpořených se ještě navýšil. Níže seznam uvádíme v Tabulce 1.

---

<sup>12</sup> Jednotlivé podkapitoly jsou uvedeny citací v evaluačním designu formulovaných evaluačních otázek.



Poradci pravidelně navštěvují realizátory a telefonicky nebo prostřednictvím emailu poskytují podporu při řešení rozličných témat, individuálních kazuistik, poskytují metodickou podporu k HF přístupu nebo realizátory navazují na další experty z PSB i mimo ní. Frekvence a nastavení podpory je od začátku velmi individuální u každého realizátora, osobní setkání probíhají většinou v rozmezí 1 x 14 dní až 1 x 3 měsíce. Evidence podpory probíhala formou měsíčních reportů, kde poradci zadávali, co se v předchozím měsíci v rámci individuální podpory u daného realizátora událo, aktuální témata k řešení a plány na další měsíc. V druhé polovině projektu bylo od této formy záznamů upuštěno.

**Tab 1** Projektem podpořené organizace s projekty či programy HF

projektem podpořená organizace	název projektu	délka trvání projektu
AIDS pomoc z.s.	Podpora sociálního bydlení HIV+	1. 1. 2023 – 31. 12. 2025
Baobab z.s.	Housing First Baobab	1.4.2023 - 31.3. 2026
BONA	Zabydlování metodou Housing First pro lidi se zkušeností s duševním onemocněním v Praze	1.1.2023 - 31.12. 2025
CpKP + Tady a teď	Podpora bydlení na území města Plzně prostřednictvím sociální realitní služby	1.4.2023 - 31.12. 2025
Dobro-volně	Bydlím a důstojně žiju v Ústeckém kraji	1.1.2023 - 31.12. 2025
IQ Roma Servis	Housing Led - podpora zabydlování a prevence ztráty bydlení v JMK	1.4.2023 - 31.3. 2026
Jako doma	<i>(bez projektového financování)</i>	
K srdci klíč - Chomutov	Šance bydlet - Housing First v Chomutově	1.1.2023 - 31.12. 2025
Květina	Bydlím, bydlíš, bydlíme	1.1.2023 - 31.12. 2025
Ledovec	Housing First Ledovec II	1.10.2022 - 30.9. 2025
Magistrát města Brna	Programové zabydlování domácností v bytové nouzi s využitím metody Housing First	1.1.2023 - 30.9. 2025
Meziproudy o.p.s.	Zabydlíme Vás na první dobrou	1.9.2022 - 31.8. 2025
MHMP + Armáda Spásy	MHMP - zabydlování a podpora v bydlení domácností a poradci pro nájemníky	1.1.2023 - 31.12. 2025
MHMP + Cestou necestou	MHMP - zabydlování a podpora v bydlení domácností a kontaktní místa pro bydlení	1.1.2023 - 31.12. 2025



Naděje Litoměřice	Bydlení pro ukrajinské rodiny a ženy bez domova - NADĚJE Litoměřice	1.5.2023 - 30.4. 2026
Naděje Praha	Housing Youth NADĚJE Praha	1.4.2023 - 31.3. 2026
Neposedá	Podpora samostatného bydlení	1.4.2023 - 31.12. 2025
Praha 7	Strategie a rozvoj Kontaktního místa pro bydlení v území Prahy 7	1.3.2023 - 31.12. 2025
Renadi	Recovery bydlení	1.1.2023 - 31.12. 2025
Romodrom MSK + Nová možnost	Housing first pro Moravskoslezský kraj 2	1.9.2022 - 31.8. 2025
Romodrom Písek	Housing first Písek	1.6.2023 - 31.5. 2026
Rubikon	Šance na bydlení	1.1.2023 - 31.12. 2025
SKP Centrum	Podpora zabydlování v Moravské Třebové	1.1.2023 - 31.12. 2025
Slezská diakonie	Housing First Slezská diakonie	1.9.2022 - 31.8. 2025
Statutární město Liberec	Centrum bydlení Liberec II	1.11.2022 - 31.10. 2025
Statutární město Olomouc	Rozvoj sociálního bydlení ve statutárním městě Olomouci	1.10.2023 - 30.9. 2026
Statutární město Ostrava	Rozvoj sociálního bydlení ve městě Ostrava	1.11.2022 - 31.10. 2025

Na základě nastavení týmů v podporovaných projektech a také na základě určených témat podpory (na mapovacích rozhovorech, na prvním skupinovém setkání) došlo k rozdělení skupinové podpory na čtyři tzv. Huby s plánem scházet se v obdobném složení účastníků opakovaně a věnovat se různorodým tématům týkajících se zaměření daného Hubu. Huby měly jinak řečeno sdružovat pracovníky jednotlivých projektů podle pozice a role, kterou v rámci týmu zastávají tak, aby pro ně kolegové z jiných týmů a témata, která se na setkáních otevírají, byli co nejrelevantnější.

Jednalo se o tyto **4 huby**:

- Skupina Vedení (pro vedoucí, koordinátory a metodiky týmů)
- Skupina Recovery (zotavení, zaměřené na well-being klientů)
- Skupina Bydlení (především pro klíčové pracovníky, HF problematika, praktické oblasti spojené se zabydlováním a s prací s klienty v programech)
- Skupina Rozvoj (prohlubování znalostí, inovace, inspirativní projekty mimo ČR)

První aktivita v rámci skupinové podpory proběhla v měsíci listopadu (setkání Skupiny Vedení), následně navazovaly další, viz. tabulka č. 2. Záměrem bylo scházet se ve frekvenci jednou za 2-3 měsíce a podle potřeb a společně nastaveného harmonogramu se postupně



věnovat jednotlivým společně určeným subtématům v různých formátech (přednáška, workshop ke společnému utváření podpurných materiálů, kazuistický seminář apod.). Určené skupiny měly být do jisté míry flexibilní a dostupné, předpokladem bylo vytvoření jádrové skupiny s měnící se zbylou částí skupiny dle kapacit a možností týmů a s tím, že zároveň jeden účastník může být součástí více skupin. Během realizace projektu došlo k odklonu tohoto nastavení, čemuž je věnována následující část Zprávy. Níže uvádíme seznam všech uskutečněných akcí v rámci skupinové podpory.

**Tab 2** Přehled skupinových akcí od začátku projektu do 31.3.2025 + plánované akce do konce projektu

Datum	Téma	Skupina	Místo
27.11. 2023	<i>Péče o tým</i>	<i>Vedení</i>	Praha
7. 12. 2023	<i>Dávky, procesování plateb a spolupráce s úřady práce</i>	<i>Bydlení</i>	Praha
23.-24.1. 2024	<i>Úvod do motivačních rozhovorů</i>	<i>Recovery</i>	Praha
1.2. 2024	<i>Práce s informacemi od klienta a vztah klienta s pracovníkem</i>	<i>Bydlení</i>	Praha
8.3. 2024	<i>Komunikace a propagace Housing First a sociálního bydlení</i>	<i>Vedení</i>	Praha
22.3. 2024	<i>Kazuistický seminář: sousedské vztahy</i>	<i>Bydlení</i>	online
2.5. (náhradní termín za 22.2.) 2024	<i>Práce se samotou</i>	<i>Recovery</i>	Praha
16. -17.5.	<i>Úvod do motivačních rozhovorů - speciál pro organizaci Romodrom</i>	<i>Recovery</i>	Praha
4.6. 2024	<i>Plánování zaměřené</i>	<i>Recovery</i>	Praha



	<i>na člověka aneb Individuální plánování trochu jinak</i>		
14. 6 2024	<i>Kazuistický seminář</i>	<i>Bydlení</i>	online
4. 9. 2024	<i>Akreditovaný kazuistický seminář: Proces oddlužení a jeho dopady na život klienta</i>	<i>Bydlení</i>	Praha
11.9.2024	<i>Kazuistický seminář pro peer pracovníky a pracovnice</i>	<i>Recovery</i>	online
3.- 4.10. 2024	<i>Dvoudenní setkání vedoucích HF týmů</i>	<i>Vedení</i>	Žďár nad Sázavou
15. 10. 2024	<i>Door management</i>	<i>Bydlení</i>	Praha
24.10.2024	<i>SPONDEA: Domácí násilí</i>	<i>Recovery</i>	Praha
7. 11. 2024	<i>Technologie v práci s klientem</i>	<i>Rozvoj</i>	Praha
15. 11. 2024	<i>Kazuistický seminář: Hromadění</i>	<i>Bydlení</i>	online
17. 1. 2025	<i>Kazuistický seminář</i>	<i>Bydlení</i>	online
3. 2. 2025	<i>Online setkání vedoucích HF týmů</i>	<i>Vedení</i>	online
13.3.2025	<i>HF4Y - Heidi Walter follow up online workshop</i>	<i>Recovery</i>	online
19.3.2025	<i>Krizová intervence a komunikace</i>	<i>Recovery</i>	Praha
4. 4. 2025	<i>Kazuistický seminář</i>	<i>Bydlení</i>	online
20. 5. 2025	<i>Nová dávka státní sociální pomoci</i>	<i>Bydlení</i>	online



5.-6. 6. 2025	<i>Dvoudenní setkání vedoucích HF týmů</i>	<i>Vedení</i>	Čím, Dobříš
červen	<i>Setkání k výsledkům fidelity</i>	<i>Vedení</i>	Praha

S většinou realizátorů byly na podzim roku 2024 dále (nad rámec projektu) zrealizovány průběžné mapovací rozhovory, které navazovaly na mapovací rozhovory ze začátku projektu, a jejichž účelem bylo zaznamenat posun potřeb jednotlivých týmů a zhodnotit spokojenost s poskytovanou podporou ze strany PSB. Scénář těchto rozhovorů navrhovala evaluátorka projektu, je součástí příloh Zprávy (viz. Příloha 2).

Nad rámec skupinových setkání proběhl v Praze v termínu 10. - 11. prosince 2024 dvoudenní *Housing First festival* za účelem sdílení zkušeností mezi realizátory, zprostředkování nejnovějších poznatků ze zahraničí a obecně s cílem ještě více vzájemně propojit realizátory a zájemce o přístup HF. Festival navštívilo celkem 170 účastníků a byl celkově velmi dobře hodnocen, viz. konkrétní hodnocení HF festivalu v Příloze 3.

Realizační tým taktéž zorganizoval dvě zahraniční stáže a to do Barcelony s návštěvami tamních HF i jiných programů a služeb (zúčastnilo se 10 zástupců HF realizátorů v červnu 2024) a do Milána a Boloni s návštěvami HF programů a krizových služeb (zúčastnilo se 10 zástupců HF realizátorů v březnu/dubnu 2025). Další dvě stáže byly podporovaným týmům se zájmem o tento typ vzdělávací aktivity zprostředkovány (týmům organizace Ledovec, Naděje a Armády Spásy).

Projektové nastavení určilo také indikátory k nadbagatelně podpořeným osobám - cílem bylo nadbagatelně podpořit min. 40 osob. V době tvorby této zprávy byla podpora naplněna u přibližně 30 osob a u dalších min. 10 je s pokračující podporou očekáváno naplnění do konce projektu.

Projektové nastavení tedy počítalo s těmito konkrétními výstupy, které jsou zachyceny v Teorii změny projektu (viz Příloha 1), a které byly během realizačního období úspěšně naplněny.

- ind. podpora programů HF (min.15) ✓
- skup. podpora programů HF (min. 24x setkání) ✓
- měření věrnosti původnímu modelu (min. 10x zpráva)<sup>13</sup> ✓
- konference (1x), tvorba knihovny ✓
- stáže (min 2x) ✓
- síťování expertů (1x databáze) ✓
- 40 nadbagatelně podpořených osob ✓

<sup>13</sup> Některé zprávy v době evaluačního šetření nebyly dokončeny, ale nacházely se v procesu tvorby.



Financováno  
Evropskou unií

 Platforma  
pro sociální bydlení

Skutečný vývoj projektu tedy **v základu odpovídá plánu** realizovaných akcí a jejich účastníků v jednotlivých výstupech. Detaily plnění aktivit jsou průběžně zhodnocovány v projektových zprávách o činnosti za jednotlivá půlroční monitorovací období. Pozitivní roli zde sehrálo především kvalitně hodnocené projektové řízení a koordinace realizačního týmu, jeho stabilita, akceschopnost a průběžné reflektivní učení. Příčiny a důsledky několika málo změn na úrovni projektového nastavení, které jsou popsány v následujícím textu, byly týmem na společných setkáních diskutovány.



## Hlavní evaluační zjištění

**Ad otázky 1.1 *Byly dostatečné personální zdroje pro zajištění jednotlivých činností aktivit?*, 1.2 *Měl projekt dostatečné zázemí (prostory, finance, vzdělávání, supervize, jiné kapacity) pro realizaci aktivit?***

V předcházející deskriptivní části Zprávy byla tato oblast částečně zhodnocena. Plnění aktivit dle projektového nastavení se obešlo bez větších komplikací díky dobře sestavenému týmu. Ten se v podstatě neobměnil po celou dobu realizace s výjimkou jediného, na malý úvazek zapojeného poradce, který tým kvůli jiným prioritám opustil. Tým se s jeho odchodem snadno vyrovnal navýšením úvazku jiného poradce. Konkrétně tedy realizační tým sestává z osmi poradců, z nichž však někteří individuálnímu poradenství věnují jen velmi malou část svého úvazku (v kombinaci s jinou činností v projektu nebo v rámci organizace). V projektovém nastavení se počítá pro odborné poradce celkově s 2,5 úvazkem.

**Poměr zapojených HF programů a kapacit vyčleněných pro jejich podporu** bylo předmětem debat při závěrečném zhodnocování projektu. Projekt určil minimální počet 15 projektů, které budou podpořeny. Podpořených týmu však bylo 27 (počet byl takto významně navýšen především proto, že některé programy, s kterými tým podpory z počátku nepočítal, si podporu sami vyžádali), viz. Tab 1. Poradci však reflektují, že tento stav je hraniční a dlouhodobě neudržitelný. V diskuzích byl navržen adekvátní počet podporovaných HF programů na čtyři při velké intenzitě podpory na celý úvazek poradce, kdy některé týmy jsou navštěvovány i třikrát do měsíce (případně čtyři programy intenzivně a dva v menší intenzitě). Jednoduché počty tedy dokazují, že stávající praxe původnímu projektovému nastavení zdaleka neodpovídá. Kdybychom počítali přibližně s pěti HF programy na celý úvazek poradce, výsledné číslo by bylo 12,5 podpořených HF programů. Nikoliv 27.

Přes tuto skutečnost **lze míru podpory považovat za konzistentní s potřebami** cílové skupiny. Příčinou je velmi dobře sestavený tým z expertů na dané téma s bohatými zkušenostmi a zapálením pro jejich práci, a také kvalitní vedení projektové činnosti ze strany koordinátorky (v projektovém nastavení jako expertky pro přenos zkušeností). Poradci uvádějí, že dané kapacity nikdy nezapříčinily odmítnutí některého týmu, tedy že by verbalizovaná potřeba nebyla vyslyšena kvůli přehlcení poradců. Zároveň poradci poukazují na fakt, že ne všechny týmy chtěly být podporovány intenzivně. Stejně tak nicméně zdůrazňují, že kvůli velkému počtu podporovaných týmů, se mohlo stát, že pasivnějším týmům (nebo pokročilým týmům, kde je nutné podporu významněji individualizovat) nemohli věnovat tolik pozornosti, kolik by bylo třeba pro jejich aktivizaci a namotivování, či detailní nastavení individuální podoby podpory. Jako zcela klíčové se v praxi navíc ukazuje budování důvěry mezi poradcem a podporovaným týmem, což je oblast, která taktéž vyžaduje nemalé množství času.



V oblasti zázemí pro realizaci aktivit byla významněji tematizována oblast **zaškolení nového pracovníctva**. Ta se jeví jako nedostatečně ošetřená. Nové projektové poradkyně bez zkušeností z předchozího projektu reflektují, že nebyly strukturovaněji uvedeny do jejich práce včetně např. mentoringu. Tým také mluví o potřebě ukotvení a profesionalizace jejich činnosti.

Stejně tak dalšímu vzdělávání zaměstnanců projektu nebyla věnována systematictější pozornost. Zároveň však ke zvyšování kompetencí formalizovaným vzděláváním docházelo, jedna z poradkyň například absolvovala zahraniční kurz Trainers for trainers<sup>14</sup>. Noví pracovníci se také v prvním měsících realizace účastnili HF školy, intenzivního kurzu PSB, který poskytuje základní vhled do problematiky, vytváří podmínky pro síťování, identifikování potřeb realizátorů atd. Rozvoji a vzdělávání je věnován prostor také na pravidelných poradách, kde probíhají diskuze nad základní odbornou literaturou, pracovníci týmu předávají informace z kurzů či stáží.

Realizační tým obecně oceňuje širší činnost organizace, která je s aktivitami projektu úzce provázána. V rámci PSB je realizována především již zmiňovaná HF škola, s realizačním týmem je dále úzce spjata advokační činnost PSB (aktuálně především v oblasti Zákona o dostupném bydlení či reformy dávek), další projekty, které v českých městech koncepčně ošetřují oblast ukončování bezdomovectví atd. Vedení projektu HF podpory se pravidelně účastní porad vedení PSB a celá organizace má funkčně nastaveny komunikační kanály. Tým poradců tak může flexibilně využívat zdroje, která obecně vytváří dobré podmínky pro realizaci evaluovaného projektu.

Dílním tématem k řešení byl omezený osobní kontakt pracovníctva projektu. Jednotliví pracovníci a pracovnice si sami vytvářejí harmonogram plnění svých pracovních povinností, zázemí v podobě kanceláře PSB je využíváno jen některými z nich. Pravidelně se realizační tým schází pouze na poradách ve frekvenci 1x za dva týdny. Obzvláště nové pracovnice se s tímto nastavením musely vyrovnávat, kdy minimální kontakt s týmem nevytvářel přirozené příležitosti pro zodpovězení otázek. Nicméně v závěrečném hodnocení byla tato oblast považována za bezproblémovou, nastavení vlastní práce bylo uzpůsobeno těmto podmínkám, které lze do nějaké míry považovat za zvykové a z pohledu evaluace za funkční. Zároveň s tím v týmu probíhá reflexe této oblasti a projektový odborný garant sesbíral potřeby jednotlivých členů týmu – konsensuální přenastavená podoba setkávání a spolupráce v týmu je plánována v navazujícím projektu.

První dvě evaluační otázky jsou zodpovězeny, a kromě zaškolení nového pracovníctva **nepřináší zásadnější doporučení**. V teorii změny uvedené vstupy “*zázemí etablované organizace*” a “*návaznost na předešlý projekt*” měly dle očekávání na úspěšné zvládnutí procesů realizace významný pozitivní vliv.

### **Ad otázka 1.3 Vyskytly se jiné problémy v realizaci projektu na úrovni vstupů a**

---

<sup>14</sup> Train the trainer - Housing first Europe Hub, více na [Training - Housing First Europe](#).



### *činností aktivit a jak se s nimi projektový tým vyrovnal?*

Témata k řešení, s kterými se tým musel při naplňování aktivit vyrovnat, jsou již částečně popsána v předešlém textu, v odpovědích na první dvě evaluační otázky. Při zhodnocování případného odchýlení od původně plánované podoby jednotlivých aktivit byla akcentována **struktura skupinové podpory**, či její kategorizace tak, jak je uvedena v tabulce 2. Projektové nastavení počítalo s rozdělením skupinové podpory na čtyři tzv. huby s plánem scházet se v obdobném složení účastníků opakovaně a věnovat se různorodým tématům týkajících se zaměření daného Hubu, přičemž se počítalo s určitou propustností. Jednalo se o týmem navržený a promyšlený design, který měl mimo jiné pozitivně přispívat k etablování a upevnění vztahů mezi pracovníky HF napříč republikou. Podporovaným týmům byl tento záměr na začátku představen, avšak jak se ukázalo při evaluaci, ne všechny týmy se s ním ztotožnili a některé týmy, které do projektu vstoupily později, už s tímto konceptem seznámeny nebyly. Samotný realizační tým se s původním plánem v praxi taktéž neztotožnil a postupně od něj upouštěl (nebylo vyžadováno ani nijak kontrolováno, zda na setkání jedné skupiny dochází stále stejní pracovníci a pracovnice), navíc v situaci, kdy organizace a průběh skupinových aktivit byly funkční a zpětnovazební hodnocení podporovaných týmů velmi pozitivní.

Tým tuto skutečnost částečně reflektoval v průběhu realizace, k důkladnému zhodnocení příčin této změny v původním nastavení došlo při sběru dat pro závěrečnou evaluaci. Projektoví pracovníci zpětně tento záměr vnímají jako příliš komplikovaný konstrukt, který nedostatečně zohlednil fakt, že v podporovaných týmech existuje vysoká fluktuace. Negativní roli zde sehrává také nedostatečná kapacita podporovaných pracovníků pro rozvoj a vzdělávání včetně pravidelné účasti na podobných formátech. Jedinou zformovanou skupinou (ve které se setkávají stále stejní lidé), je v současnosti "Vedení", která také jako jediná projevila zájem o organizaci setkávání pro stejnou pozici v týmech. Ostatní skupiny byly zaměřeny spíše tematicky, i proto bylo opuštěno od setkávání stále stejné skupiny lidí, protože některá témata ve skupině např. Bydlení mohla zajímat jiného pracovníka nebo pracovníci v týmu než další témata. Ke komunitnímu aspektu skupiny Vedení významně přispěla nová projektová síťovací aktivita – týmem pracovně nazývaná jako "ohýnky" - spočívající ve vícedenním neformálním výjezdu vedení podporovaných týmů, kdy konkrétní podoba a obsah setkání jsou vytvářeny až na místě, participativně a na základě aktuálních potřeb účastníků. Frekvence těchto setkání je aktuálně nastavena na cca 2x za rok.

Původní záměr týkající se struktury setkávání tedy realizační tým vnímá jako jen velmi obtížně dosažitelný, nicméně stávající praxi hubů hodnotí jako funkční, a zároveň s tím cíl, kterého mělo být za původního nastavení dosaženo, tedy podpora sebevzdělávání a vzájemnou výměnu zkušeností, za naplněný. Stejně tak stav věcí vnímá i cílová skupina, což bude podrobněji rozpracováno v následujících částech Zprávy.



## **Ad otázka 2.1 *Odpovídá individuální a skupinová podpora zjištěným potřebám HF programů?***

Jaké jsou potřeby projektové CS, je po celou dobu realizace strukturovaně a detailně sledováno, nástrojů pro mapování potřeb je používáno hned několik. Jsou jimi:

### 1. Mapovací rozhovory

Úvodní mapování bylo v projektovém nastavení samostatnou klíčovou aktivitou s plánem realizace v prvních třech měsících projektu. Kromě mapovacích rozhovorů aktivita obsahovala také úvodní oslovování realizátorů s nabídkou podpory a zpracování mapovacích rozhovorů. Rozhovory prováděli vždy odborní poradci nebo poradkyně a v jejich rámci docházelo k mapování zkušeností, potřeb, připravenosti procesů na HF program, prostor byl dále věnován popisu specifických nároků jednotlivých cílových skupin a míry rozvoje jednotlivých specifických znalostí, včetně shrnutí dosavadního poskytování a rozvoje HF podpory. Polostrukturované rozhovory byly vedeny s jednotlivými pracovníky podpořených týmů (min. 3). Následně byly údaje evidovány v tzv. záznamech o mapování. Shromážděná data byla potom vyhodnocena s cílem identifikovat oblasti pro rozvoj znalostí a dovedností jednotlivých týmů a určení témat pro skupinové aktivity.

S většinou realizátorů byly koncem roku 2024 nad rámec projektu zrealizovány průběžné mapovací rozhovory, které navazovaly na mapovací rozhovory ze začátku projektu, a jejichž účelem bylo zaznamenat posun potřeb jednotlivých týmů a zhodnotit spokojenost s poskytovanou podporou ze strany PSB.

### 2. Reflektivní způsob práce při individuálním poradenství

Zjišťování potřeb a ověřování, zda nastavení podpory odpovídá podporovaným HF programům probíhá neustále v rámci individuálních konzultací. Projektoví poradci a poradkyně, většina z nich se zkušeností s přímou sociální prací (a z většiny v HF programech), uplatňují některé principy sociální práce v práci s realizačními týmy. Reflexe spolupráce a prvky individuálního plánování jsou součástí konzultací. Vedle dvakrát provedených hloubkových mapovacích rozhovorů je tedy tato oblast ošetřována po celou dobu realizace projektu. Nastavení spolupráce mezi poradcem a realizačním týmem je v souladu s tím upravována, reflexe konkrétní podoby podpory je také součástí diskuzí na týmových poradách či individuálních konzultací poradců s koordinátorkou projektu. Výzvou pro další pokračování projektu je tuto praxi více strukturovat a zaznamenat, tak aby byla snadněji přenositelná i pro nové pracovníky a pracovnice, a zároveň se zaměřit na pravidelnost jednotlivých sdílecích a reflektivních setkání.

### 3. Evaluace

Interní evaluace a její výstupy jsou dalším nástrojem, který se používá pro sledování a naplňování potřeb podpořených realizátorů. Evaluace přinesla celkové zhodnocení projektu ze strany realizátorů v polovině realizačního období projektu. Konkrétně se jednalo o dotazníkové šetření s celkem 63 respondenty. S výsledky pracoval realizační tým, s



vedením projektu potom byla revidována vize projektu, jeho cíle, a určeny kroky směrem k změnám nastavení projektu, které je možné udělat hned a které v dlouhodobějším horizontu, aby bylo efektivněji těchto cílů dosahováno.

Evaluátorka se částečně podílela na dílčích činnostech jako je vyhodnocování silných stránek realizačních týmů, úpravě harmonogramu skupinové podpory (plán hubů), upravovala strukturu a formát mapovacích rozhovorů. Tři mapovacích rozhovorů se také sama účastnila.

V evaluačním plánu formulovaná otázka, tedy zda individuální a skupinová podpora odpovídá potřebám HF programů, byla podporovaným týmům přímo pokládána v rámci dotazníkového šetření - 92% odpovědí bylo kladných a zbylých méně než 8% odpovědělo nevim. Tato oblast byla také předmětem diskuzí na fokusních skupinách. Podpoření realizátoři vnímají, že projektový tým věnuje velkou pozornost jejich individuálním potřebám a oceňují to. Vlažněji vnímají tuto oblast někteří pracovníci přímé práce (nikoliv vedoucí, metodici či koordinátoři programů), kteří se cítí vzdálení od nastavování podpory a komunikace s PSB a chápou tyto procesy jako doménu vedení svých týmů.

*“To, že individuální podpora existuje nám ušetřilo spoustu sil, mohli jsme čerpat ze zkušeností jiných týmů, které se v PSB nasbírali. Máme nadosah podložené informace, data, metodiky, analýzy, které jsme nemuseli složitě objevovat. Kdybychom tuhle podporu nedostali, tak bychom se častěji ocitli ve slepé uličce. Naplňujeme náš projekt bez větších průšvihů a můžeme tak ukázat, že zabydlování funguje, což posiluje chuť zavádět další změny, které jsou ve prospěch klientů. Hodnotím ji rozhodně pozitivně. Skvělé je, že se dá přizpůsobit našim konkrétním potřebám.”* (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)

Souhrnná data z mapovacích rozhovorů zjištění taktéž potvrzují. V Příloze 4 uvádíme výčet potřeb, které podpořené týmy verbalizovaly, a které jsou shluklé a seřazené dle četnosti. Velká většina uvedených témat k řešení je součástí nabídky projektové podpory.

Jak je tedy patrné, zhodnocení toho, zda nabídka odpovídá poptávce, je datově velmi dobře nasycena. **Nabídka projektové podpory odpovídá potřebám cílové skupiny.** Zda a v jaké míře jsou tyto potřeby syceny, je předmětem dalších částí Zprávy.

Při sběru dat pro zodpovězení této evaluační otázky se evaluace zaměřila na oblast dodržování HF principů s určitou hypotézou, že jde v některých situacích více o potřebu realizačního týmu než-li cílové skupiny projektu. Tým poradců v rozhovorech uvedl, že některé potřeby týmů reflektují spíše oni sami než týmy samotné – tyto potřeby jsou spojovány právě především s dodržování HF principů. Tedy zjednodušeně řešeno, někdy může existovat rozpor mezi tím, co dle poradců týmy potřebují a tím, co týmy sami jako potřebu reflektují.

*“Vidím věci, který jsou velmi potřeba, ale když je oni nevidí, nevím, co mám dělat, probourat se někam s podporou, kde není pocíťovaná, tak je to těžký.”* (citace zástupce/kyně projektového týmu)



Tým poradců skutečně klade velký důraz a rámuje celou podporu principy HF, neboť také řada zahraničních výzkumů a jiných zdrojů zdůrazňuje korelaci mezi věrností původnímu modelu HF a kvalitou a úspěšností poskytované podpory. Jde zároveň o kritérium pro spolupráci s realizátory. Projektem jsou podporovány týmy, které na základě těchto principů pracují, nebo je alespoň znají a ztotožňují se s nimi, a ve své praxi usilují o jejich naplňování. Na fokusních skupinách s CS byla nad tímto tématem vedena diskuze, která prokázala, že dodržování HF principů je také významnou potřebou a prioritou spolupracujících týmu. Stejně tak v závěrečném dotazníkovém šetření se 23 respondentů vyjádřilo k dodržování principů jako k oblasti podpory s vysokou mírou potřeby. Význam podpory při dodržování principů realizátoři taktéž uvádí při základním popisu podpory ze strany PSB.

*“Pro nás to [myšleno principy HF] bylo zpočátku to hlavní. Naše organizace je rozkročena šířeji, ty jiné služby běží mnohem víc podmíněně, klient musí něco splňovat apod., takže pro nás dodržování HF principů, jak se vypořádat s některými obtížnými situacemi apod., tak to za mě bylo velmi důležité. My jsme tomu říkali, že poradkyně je pro nás takový HF kompas.”* (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)

Souvisejícím tématem k diskuzi je **otázka kontroly v rámci podpory**. Evaluace usilovala o zaznamenání míry kontroly, která může být součástí projektových aktivit a realizátoři ji mohou zejména při individuální podpoře pocítovat. Přítomnost nějakého druhu kontroly byla zaznamenána a také poradci reflektují, že některé týmy, obzvláště ty, které nedávají takový akcent na dodržování HF principů, mohou tým poradců chápat jako určité strážce metody. Jde o charakteristiku projektového týmu, která je přiznávána, a není ani jednou stranou vnímána jako problematická. I oslovené realizační týmy tuto stránku podpory spíše oceňují. Veškerá spolupráce týmu poradců s realizátory HF je jednoznačně založena na nepovinné podpoře, a do jisté míry tedy i kontrole, v podobě, na které je shoda, na důvěrném vztahu a bezpečné a transparentní komunikaci.

*“My se opravdu snažíme udržet kvalitu té značky HF, že to nebude úplně všechno, co si kdo HF pojmenuje, ale skutečně to odpovídá tomu, jak se HF dělá ve světě.”* (citace zástupce/kyně realizačního týmu)

### **Ad otázka 2.2 Do jaké míry jsou tyto potřeby naplňovány? (Je rozsah opatření z pohledu kapacit projektu konzistentní se zjištěnými potřebami HF programů?)**

Souvisejícímu tématu kapacit na straně projektového týmu byl věnován prostor v první a druhé evaluační otázce. Po sledované období realizace se dle zjištěných dat v žádném případě nestalo, že by byl některý tým či konkrétní pracovník HF týmu odmítnut kvůli nedostatečným kapacitám. Kapacity jsou však napjaté a tým reflektuje nevhodnost menších než polovičních úvazků pro plnohodnotné odvádění práce. Střízlivý odhad vhodného caseloadu<sup>15</sup> každého odborného poradce týmu je, po dosavadních zkušenostech z praxe, kdy jsou vedle individuálních konzultací spoluorganizovány huby a je nutná účast na jiných souvisejících aktivitách (schůzky s projektem MPSV, týmové schůzky k fidelity, porady s

<sup>15</sup> Výraz používaný v sociální práci ve významu počtu řešených případů na pracovníka.



širším týmem organizace, sebevzdělávání atd.), je značně odlišný než ten stávající (2,5 úvazku na 27 HF programů). Sami poradci reflektují, že některé HF programy by zasloužily více pozornosti a že větší kapacity by umožňovaly tzv. jít víc do hloubky a zároveň podporu lépe strukturovat.

Sami realizátoři však potřebu intenzivnější podpory tolik nezdůrazňují. Všeobecně se v dotaznících vyjadřují tak, že podporu potřebují (téměř 90% odpovědí v závěrečném dotazníku) a že současné nastavení včetně frekvence konzultací a hubů jim vyhovuje (vyjadřují se tak také ve slovních komentářích).

Vzhledem také k dalšími nabídkám podpory od jiných institucí (zejména MPSV) se v rozhovorech (fokusních skupinách i neformálních rozhovorech na setkáních) často objevuje další dílčí téma, zasluhující pozornost. Někteří pracovníci, jak na vedoucích pozicích, tak ti v přímé práci, mluví o **pocitu přehlcenosti**, kdy možnosti rozvojových aktivit neodpovídají jejich kapacitám. Většina realizátorů se potýká s nedostatečnými kapacitami, přičemž příčiny se velmi různí.

*“Za mě si někdy říkám, že jestli toho předávání a rozebírání nějakých věcí není trochu až moc, v tom smyslu, že jsem byl vždycky zvyklý tyhle věci řešit na supervizi. Máme vlastní supervizi, pak za náma přijede někdo z Platformy, pak ještě jednou za čas někdo z ministerstva a občas mi přijde, že se trochu jakoby tříští, že už je toho jakoby moc. Neříkám, že je to špatný, ale jestli toho není moc.”* (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)

*“Někdy je toho opravdu moc, je těžký s malým týmem pořád někam někoho posílat.”* (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)

Jak dané téma uchopit a ošetřit je v současnosti tématem diskuzí realizačního týmu. Sami poradci vnímají, že pro skutečný rozvoj nestačí absolvovat workshop, seminář či jiný typ vzdělávání, ale že je nutné nově nabyté znalosti a dovednosti integrovat do praxe a zajistit určitou kontinuitu a návaznost témat (ať už v individuální či skupinové podpoře), což také vyžaduje čas a prostor. Zástupci CS například navrhli, že by ocenili nějaký druh stručného výstupu z každého hubu, který by zajistil, že zcela nepřišli o podstatné informace pro zkvalitňování vlastní práce. Dalším prostorem ke zlepšení je důslednější spolupráce s jinými poskytovateli podpory (MPSV či ASZ) tak, aby instituce pracovali s realizátory synergicky a konzistentně s potřebami realizátorů HF. Tématu bude dále věnován prostor v evaluační otázce 2.4.

### **Ad otázka 2.3 Jak hodnotí poskytovanou individuální a skupinovou podporu v naplňování potřeb HF programů projektový tým?**

Všeobecně je podpora projektovým týmem hodnocena pozitivně. Vypovídající je v tomto ohledu snaha o pokračování v obdobných projektových aktivitách v navazujícím projektu. Projektový tým pracuje reflektivně a po celou dobu realizace průběžně vyhodnocuje (převážně na týmových poradách), zda stávající nastavení odpovídá potřebám CS a směřuje k formulovaným cílům, a u realizátorů sleduje metodické pokroky. Projektový tým



zároveň vnímá několik spíše vlastních témat, kterými se zabývá a hledá řešení a zároveň má zato, že by se některými z nich měli zabývat společně s realizátory (často jsou to témata, s kterými se HF týmy potýkají, ale nemají kapacitu se jim důsledněji věnovat). Tato témata se tým pokusil otisknout do designu navazujících aktivit (zároveň tato oblast úzce souvisí s další evaluační otázkou zhodnocující nenaplněné potřeby). Těmito tématy jsou:

#### Nízká podpora státu a municipalit

Projektový tým vnímá, že významná část podporovaných realizátorů nemůže pracovat dle doporučené metody a zkvalitňovat svoji práci, protože jim pro to chybí podmínky ve smyslu odlišného nastavení zastřešujících subjektů, odmítavého politického klima v obci, nedostatečné koordinace a spolupráce všech potřebných aktérů či obecně nedostatku na úrovni legislativy. Tento naprosto klíčový limit je reflektován i cílovou skupinou projektu.

#### Fluktuace v podporovaných programech a ztotožnění s HF

Efekty podpory jsou dle projektového týmu limitovány velkou fluktuací v programech HF. Pokud je záměrem zkvalitňování a prohlubování jejich práce, je nutná kontinuita. V mnohých týmech dochází k častým personálním obměnám a část nabytého know how často odchází s pracovníkem. Projektový tým s tímto rizikem v projektovém nastavení nepočítal, v současnosti je již zahrnuto do debat k nastavení navazujících aktivit.

*“Bojím se, jak moc budeme schopni udržet kvalitu těch služeb a nějakou kontinuitu těch služeb” (...)* Huby měly shlukovat dlouhodobě pokaždý stejný lidi, ale při té fluktuaci to není možný” (citace zástupce/kyně projektového týmu)

Souvisejícím tématem je potom reflektovaný jev, kdy ne vždy jsou jednotliví pracovníci ztotožnění s myšlenkou HF, pouze nastupují na pozice z oblasti sociální práce bez zvláštního zájmu o HF. Podpora se v jejich případě může zcela míjet účinkem a není zde naplněn princip relevance.

#### Individualizace podpory

Projektová praxe ukázala na potřebu diferenciacie podpory, a to především v souvislosti s pokročilostí podporovaných programů. Každý realizátor je podporován individuálně. Jde o jeden ze základních principů nastavení podpory PSB, což je také ukotveno ve zpracované metodice podpory.<sup>16</sup> Nicméně existuje určité plošné pojetí podpory. Tým se během realizačního období intenzivně zabýval tím, co a jakým způsobem může nabídnout pokročilým realizátorům, tedy těm, kteří se zabydlováním zabývají dlouhodoběji, jsou o metodě dobře informováni a pracují v souladu s principy HF (např. také vykazují vysoké hodnoty při měření fidelity, viz. otázka 2.6). Potřeby těchto týmů jsou odlišné než potřeby začínajících realizátorů.

Jsou to potřeby související spíše se síťováním, zprostředkováním zahraniční praxe, advokacie HF a prohlubováním jiných dílčích témat. Projektový tým v tomto ohledu odvedl množství práce, kdy se opakovaně scházel na poradách určených k řešení tohoto tématu. Vytvořil strukturu témat dle pokročilosti včetně proměnných, které pokročilost indikují,

---

<sup>16</sup> Metodika externí podpory Programům Housing First v ČR, 2022. Dostupné z: [Publikace - Platforma pro sociální bydlení](#)



specifických potřeb a typů podpory, které těmto programům mohou nabídnout. S touto strukturací potom pracuje při designování svých aktivit.

Evaluační šetření nepotvrdilo hypotézu některých poradců, kdy poradci spolupracující s pokročilými programy někdy vnímají nízký zájem o projektovou podporu, s tím, že neodpovídá jejich specifickým potřebám, a dokonce můžou mít pocit vnucování se do těchto programů (tedy že např. jejich přítomnost na poradách je spíše zvykovostí nebo gestem loajality k PSB). Evaluační šetření tuto domněnku vyvrátilo, respondenti (včetně právě těch, kteří byli indikováni jako pokročilí) vyjadřují zájem o podporu, vnímají její efekty a všeobecně ji oceňují.

### Upřesnění definice projektové CS

Část projektového týmu není zcela ztotožněna s pojetím cílové skupiny, či spíš vnímá mezery v jejím jasném ohraničení. Projektové nastavení uvádí, že podpora je poskytována „týmům, které používají HF principy“<sup>17</sup>. Nejde tedy pouze o HF týmy, ale také o týmy, které k HF směřují včetně Housing Led programů. Podpora je designovaná jako prosazování HF přístupu, který je jasně metodicky ukotven a již i v českém prostředí podložen množstvím dat. Pro tým poradců může být náročné pracovat s programem, kde jsou principy uplatňovány pouze částečně, ne celý tým je s přístupem ztotožněn, či dokonce týmy otevřeně říkají, že některé principy uplatňovat nechtějí či nemohou.

Na tyto situace je potom pohlíženo tak, že také v programech, které realizují své programy v rámci HF výzvy, je přítomnost podpory užitečná ve smyslu reflexe odchylování se od původního modelu a nacházení prostor pro změny a rozvoj v tomto přístupu. Tým podpory však v souvislosti s tím musí jasně zpracovat a strukturovat podpůrné procesy tak, aby věděl, jaké z těchto cílových skupin podporuje – zda tým, který vědomě směřuje v co nejvyšší věrnosti původnímu HF modelu nebo tým, který stojí o reflexi své činnosti vzhledem k HF principům, ale kapacity a zájem věnovat se soustavnému zlepšování věrnosti principům není tak významný.

### Důvěra ve spolupráci

Aby byla podpora v programech HF účinná, účelná a udržitelná, považuje projektový tým za zcela klíčové mít s podporovaným týmem vybudovaný vztah. Pokud je ve spolupráci přítomná důvěra, je možné otevřeně mluvit o skutečných potřebách a v reakci na to relevantně nastavovat konkrétní podobu podpory. Pokud realizátoři HF poradci důvěřují, nemají tendence realitu zkreslovat či zastírat, otevřeně mluví o svých obavách a pochybnostech. Stejně tak poradce má podmínky pro vyjádření třeba i nepříjemných skutečností tak, aby vztah nebyl narušen. K vybudování takového vztahu je nicméně nutný dostatek času a adekvátní case load pro poradce. Souvisejícím tématem je obava některých poradců, že mohou být vnímáni jako „experti z Prahy“, tedy že vytvoření vztahu brání představa poradce jako vševědoucího experta v HF v kontrolní roli. Evaluační šetření nicméně tuto představu nepotvrdilo.

### Individuální plánování podpory

Projektový tým se během realizace zabýval několika situacemi, kdy ve spolupráci s

---

<sup>17</sup> Projektová žádost, str. 2.



programy nebylo zcela zřejmé, jaká je přesná nabídka ze strany projektu, a jak konkrétně je podpora v daném týmu nastavena. Zmapování potřeb jednotlivých týmů je věnován dostatek prostoru, stejně tak probíhala reflexe podpory v průběhu projektu. Poradci nicméně s podpořenými programy aktuálně nekontraktují přesnou podobu podpory ve smyslu plánu či v jakékoliv jiné podobě, což se v některých případech ukázalo jako problematické.

*“Já jsem tam za nima mohla pravidelně jezdit už dřív, ale nějak jsme se na tom na začátku nedomluvili, nevěděli o té možnosti.”* (citace zástupce/kyně projektového týmu)

Projektový tým tedy v současnosti vede diskuze o tom, že je třeba jasněji nastavovat podobu individuální podpory, představit podrobně celou škálu nabídky ze strany PSB a v některých případech i vytvářet plán podpory, kam by se smluvená podoba podpory otiskla.

#### Nízká efektivita a zajištění udržitelnosti

V projektovém týmu byla dále zaznamenána reflexe nízké efektivity aktivit. Jedná se však spíše o širší perspektivu na celkovou situaci prosazování HF přístupu v českém prostředí a snahu o snižování bytové nouze. Někteří poradci vnímají, že ani intenzivní formalizované vzdělávání (HF škola), individuální, skupinová podpora, síťování a jiné aktivity nestačí. Diskuze směřují k potřebě změnit způsob financování HF programů a s tím související podpory municipalit a státu tak, aby byla zajištěna jejich udržitelnost.

Celkové zhodnocení výsledků a efektů projektovým týmem je znázorněno v tabulce 4, uvedené níže.

#### **Ad otázka 2.4 Jak hodnotí poskytovanou individuální a skupinovou podporu zástupci HF programů?**

Hodnocení podpory ze strany CS je datově dostatečně nasyceno, zástupci podporovaných týmů zhodnocovali podporu v mapovacích rozhovorech, dotaznících, fokusních skupinách a také evaluačních dotaznících po jednotlivých skupinových aktivitách. Výsledky jsou velmi pozitivní, před rozpracování jednotlivých témat uvádíme několik citací.

*“Jsem za to moc ráda. Opora v té odbornosti, kdykoliv k dispozici, to je strašně dobrý a potřebný.”* (citace zástupce/kyně podporovaného programu)

*“Velmi rychle jsme se navázali na spoustu lidí, můžeme si vybírat, s kým to téma budeme konzultovat, kdo má k tématu nejbliž. Rozevřelo se nám spousta možností, netrvalo to dlouho. Je to přístup k lidem, kteří mají odbornost i na ty úzký výseče, který ta práce obsahuje.”* (citace zástupce/kyně podporovaného programu)

*“Vytváří bezpečné prostředí pro to sdílení. Když se udělá chyba, nevadí to. Sdílení je podporované. Chyba je možnost pro další rozvoj. Prostor pro důvěru, kde se dá sdílet úplně všechno. Obvykle vytvoření takového prostředí trvá, tady jsme do toho vpluli strašně rychle. Všichni ty konzultanti se podílí na tom, že je ta atmosféra taková. To není úplně snadné.”* (citace zástupce/kyně podporovaného programu)



*“Jistota v tom, co děláme – strukturovaná a erudovaná rada od podporující osoby z PSB ve smyslu nejlépe zvoleného postupu v konkrétních kazuistikách, nebo směřování ke zvolení adekvátnějšího postupu, přináší cennou zkušenost, jak analogicky řešit další obdobné situace, ale stále přihlížet k individualitě jedince. Nevím, jak to popsat lépe.” (citace zástupce/kyně podporovaného programu)*

*“PSB to dělá lidsky, přirozené, srozumitelně, mě to vždycky přinášelo nejvíc. Ty akce jsou vždycky jakože fajn. Není to strojený, není to hraný, vytáhnu si z toho vždy to, co potřebuju, ať už je člověk na jakýkoliv pozici.” + Podpora poradkyně PSB na mailu, tel. - “ vždycky byla strašně akční, takže supr.” (citace zástupce/kyně podporovaného programu)*

*“Každé jednání má vyšší váhu, pokud je zaštitěno účastí instituce, jako je třeba PSB. Dále možnost konzultace předchází zbytečným omylům a špatným postupům. Je dobré mít možnost realizační záměry předem konzultovat tak, aby vyhovovaly jak nám, tak i např. řídicímu orgánu. Je fajn sdílet zkušenosti jiných realizátorů (opět souvisí s prevencí chyb). Efekt spatřuji i v propojování s MPSV (všichni pracujeme na společném cíli, rozvíjí se partnerství a důvěra). Celkově je taková podpora velmi příjemná.” (citace zástupce/kyně podporovaného programu)*

Podpoření realizátoři HF vnímají podporu PSB jako velmi potřebnou, oceňují ji a popisují konkrétní efekty, které podpora na jejich práci má. **Co konkrétně je oceňováno, je uvedeno ve výčtu níže.** Pro zjednodušení a zvýšení srozumitelnosti byly uváděné body (vyjmuté především z mapovacích rozhovorů a doplněny údaji z jiných zdrojů, především dotazníků) shrnuty do několika kategorií a seřazeny dle četnosti:

- reflexe a nezaujatý pohled při přítomnosti poradce na poradách
- flexibilita v podpoře (možnost okamžité interakce)
- neformálnost a prostor pro sdílení a síťování
- možnost otevřeně mluvit o problémech realizace
- hluboká znalost problematiky i konkrétních týmů
- funkční formát kazuistických seminářů a bálintovské skupiny
- infoservis (včetně informací od širšího týmu PSB)
- odpovídající nabídka vzdělávacích seminářů
- morální podpora ve smyslu motivace v aktivitách pokračovat
- úvodní proškolení, předání metodických základů (v souvislosti s HF školou)
- zprostředkování jiných praxí
- konkrétní poradce

Podpoření realizátoři se stejně tak **vyjadřovali k vnímaným prostorům k zlepšení a bariérám, s kterými se ve spolupráci s PSB potýkají.** Jedná se o tato témata (příčemž některá jsou stejná či podobná jako v předchozím výčtu):

- nedostatek kapacit podporovaných týmů
- omezená možnost reagovat na doporučení ze strany PSB kvůli nastavení projektu
- nedostatečná kapacita skupinových setkání
- nedostatečná kapacita poradců
- symbolické či skutečné bariéry v případě od Prahy vzdálenějších týmů
- nedostatek či nepravidelnost setkávání v regionech



- nedostatek prostoru pro diskuze
- splývání s podporou s MPSV, nedostatečná koordinace mezi poskytovateli podpory
- nedostatečný infoservis (např. v případě Zákona o bydlení)
- nedostatečný zásobník zdrojů a textů
- nedostatek aktivit pro klienty podporovaných týmů
- nedostatečný sběr a předávání dobrých praxí
- zahlcenost nabízenými aktivitami
- nedostatečné vyjasnění konkrétní individuální podpory
- nekonzistentnost v organizace hubů

Z uvedených limitů byla nejméně tematizována **nedostatečná kapacita na straně programů samotných**. Jedná se o vnější faktor, který není možné ošetřit změnou nastavení projektu, projektový tým však s tímto na obou stranách reflektovaným jevem pracuje jako s rizikem. Někteří zástupci podpořených týmů dále reflektují zásadní omezení na "své" straně ve smyslu omezených možností implementovat HF přístup ve svých programech, umístěných často v nepodpůrných institucích (izolovaný projekt v jinak zaměřené instituci). Dále jsou uváděny konkrétní náměty ke zlepšení ze strany podpory PSB. Realizátoři např. vnímají nedostatky v regionálním síťování a cítí jistou odříznutost od centrální Prahy. Negativní zpětná vazba zaznívá také v souvislosti s harmonogramem hubů (nevyváženost intenzity jejich organizování během roku či nedostatek hubů pro vedoucí), mnohem častěji jsou ale nedostatky vnímány v oblasti koordinace s metodickou podporou ze strany MPSV.

*"Pracuju na té pozici 5 let. Celou dobu je pro mě matoucí podpora od MPSV a podpora od PSB. Někdy mi to jako splývá a nevidím moc rozdíl, mám pocit, že dva subjekty dělají jakoby stejnou práci, protože jim ty projekty zrovna takhle vyšly. (...) Rozlišovat to, není pro mě jednoduchý."* (citace zástupce/kyně podpořeného programu)

Tato oblast byla důkladně zpracována v evaluaci předešlého projektu.<sup>18</sup> Na základě šetření je možné konstatovat, že v současném projektu se nejedná o významné téma. Nicméně některá, v minulé evaluaci pojmenovaná témata, přetrvávají i přes opatření, které v této věci projektový tým realizuje. Od začátku projektu je totiž tato spolupráce koordinovaná, mezi týmem poradců PSB a MPSV jsou navíc personální průsečíky. PSB a MPSV se pravidelně schází a aktivně se účastní některých svých aktivit. Dochází dokonce k určitému rozdělení rolí, kdy například oblast peerství je držena spíše týmem MPSV v souvislosti s velmi dobrým hodnocením této aktivity. Projektový tým se navíc s týmem MPSV schází pravidelně cca 1x za měsíc na širší schůzce společně s MMR. Vzájemně se informují o svých aktivitách. Jak bylo uvedeno, přes tato opatření je některými zástupci podporovaných týmů vnímána tato oblast jako nedostatečně ošetřená. Uvádí konkrétně, že v některých ohledech se práce těchto týmů dubluje, že ne vždy reflektují jejich vzájemnou komunikaci, není jim zřejmé, v čem se podpora liší.

*"A jediný, co je za mě, uvítala bych větší koordinaci poskytovatelů podpory, protože někdy to zahlcení akcema je prostě velký. Všechny ty akce vypadají zajímavě, ale zároveň to*

<sup>18</sup> Závěrečná evaluační zpráva z projektu „Podpora úspěšného šíření přístupu Housing First v České republice. P.Schovánek, 2022.



zatěžuje kapacitu týmu. Já sama nerozlišuju, od koho ta nabídka jde. Jednu dobu jsem měla pocit, že můžeme být dva dny v týdnu na nějaké akci – uvítala bych tam nějakou větší koordinaci.” (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)

Vedle toho však zhruba ve stejné míře zaznívá, že koordinace mezi MPSV a PSB je funkční a je také srozumitelné, co která služba obsahuje. Nejčastěji zaznívá názor, že podpora od PSB je méně formální a frontální a více zaměřena na síťování. Z rozhovorů se zástupci podpořených programů je patrné, že některé týmy jsou seznámeny s rozdíly mezi těmito dvěma podporami, tyto nástroje vědomě užívají v odlišných situacích a oceňují přítomnost obou, jiné týmy jsou v tomto ohledu informovány nedostatečně.

Zdrojem **zpětné vazby k samotné skupinové podpoře** byly pravidelně zasílané evaluační dotazníky po všech jednotlivých aktivitách. Hodnocení se vztahovalo k formě, obsahu, facilitaci, přínosu informací, prostoru pro diskuzi a sdílení, volbě prezentujících i k materiálnímu zázemí a časovému rozpětí. Respondenti měli zároveň i zde možnost vyjádřit své potřeby a očekávání od dalších setkání. Evaluátorka vždy výsledky dotazníků shrnula a předala týmu. Obecně lze říci, že zpětná vazba byla i v případě tohoto měření velmi dobrá a náměty na změny se vztahovaly nejčastěji k materiálnímu zázemí. V druhé polovině projektu byla kvůli snižujícímu se počtu odpovědí v dotaznících změněna forma sběru zpětné vazby fyzickým vpisováním na rozdané lístečky. Tato forma se osvědčila, přinesla množství dat, nicméně taktéž převážila pozitivní hodnocení. Účastníci se názorově rozcházel v požadavcích na míru frontální části a prostoru pro diskuzi, což souvisí s individuálním způsobem učení se každého jednoho účastníka.

Níže uvádíme tabulku, která graficky znázorňuje zodpovězení posledních dvou evaluačních otázek (2.3. a 2.4.), konkrétně zhodnocení plnění výstupů a okamžitých efektů (či naplnění, dle definic v Teorii změny). Jde o interpretaci kvalitativních dat, míra naplnění je znázorněna sytostí zelené barvy na škále zcela naplněné – téměř naplněné - částečně naplněné, zelená barva zároveň značí, že všechny výstupy a efekty byly z větší části naplněny.

**Tab 4** Naplnění definovaných výstupů a efektů.

VÝSTUPY - hodnocení plnění projektovým týmem	VÝSTUPY - hodnocení realizátory HF	EFEKTY - hodnocení plnění projektovým týmem	EFEKTY - hodnocení plnění realizátory HF
dostupná ind. metodická podpora	dostupná ind. metodická podpora	rozšíření znalostí a dovedností v oblasti postupů a nástrojů HF	rozšíření znalostí a dovedností v oblasti postupů a nástrojů HF
pravidelně organizovaná skup. setkání	pravidelně organizovaná skup. setkání	flexibilní podpora při řešení problémů a výzev podpořených programů	flexibilní podpora při řešení problémů a výzev podpořených programů
šíření know-how v oblasti HF	šíření know-how v	výměna zkušeností mezi programy	výměna zkušeností mezi programy



	oblasti HF		
zpřístupnění znalostní báze	zpřístupnění znalostní báze	utvářející se učící se komunita aktérů HF	utvářející se učící se komunita aktérů HF
hodnocení věrnosti původnímu modelu	hodnocení věrnosti původnímu modelu	dostupná databáze expertů a znalostí báze	dostupná databáze expertů a znalostí báze
		u části HF týmů reflexe věrnosti původnímu modelu HF	u části HF týmů reflexe věrnosti původnímu modelu HF

**Ad otázka 2.5 Jaké potřeby HF programů nejsou projektem naplňovány? Lze tyto potřeby naplnit změnou projektového nastavení?**

Evaluací šetření přineslo zjištění, že takových potřeb je velmi málo. Realizátory verbalizované **potřeby odpovídají nabídce projektu téměř úplně**. V dotazníkovém šetření se na otázku *“Vnímáte ve Vašem programu nějakou potřebu v oblasti metodické podpory, která není PSB naplňována?”* vyjádřilo 65% respondentů negativně, a pouze 7% zadalo odpověď *“spíše ano”*. Některé nenaplňované potřeby tedy byly zaznamenány. Jiné jsou vnímány projektovým týmem poradců, jiné realizátory HF.

Projektový tým mluví především o nemožnosti projektovými aktivitami řešit všeobecně nízkou podporu establishmentu a krátkodobost projektového financování. Dalším tématem k řešení, které podpora PSB nedokáže ošetřit, je nedostatečnost kapacit realizátorů HF a jejich často nedostatečné finanční ohodnocení. V souvislosti s náročností práce poradci také často zaznamenávají přetížení pracovníků. Další, související oblastí je edukace regionálních politických reprezentací a zastřešujících organizací za účelem širšího prosazování HF a HL principů obecně do paradigmat sociální práce a sociální politiky.

Tyto nenaplňené potřeby je možné částečně ošetřit změnou projektového nastavení. Na systémové změny soustředí pozornost širší tým PSB, aktuálně např. v rámci advokacie přijetí zákona o podpoře bydlení. Vzdělávání celých organizací v HF přístupu částečně (mimo projektově) taktéž do určité míry probíhá, ale spíše podle zájmu samotných organizací. Tým PSB aktuálně proaktivně neoslovuje střešní či další nové organizace s nabídkou soustavných konzultací a vzdělávání. Projektový tým minimálně může s těmito limity pracovat tak, že rizika s nimi spojená zahrne do nastavení svých budoucích aktivit.

Mezi realizátory uváděnými nenaplňenými potřebami převažují:

Udržitelnost programu

Podporované programy se potýkají s udržitelností svých aktivit související s projektovým financováním. Tým poradců se touto oblastí zabývá, v minulém projektu bylo téma dokonce



detailněji zpracováno a představeno na konferenci<sup>19</sup>. Nicméně se stále chybějícím systémovým ukotvením nejen HF a HL přístupu, ale podpory v bydlení obecně má na etablování HF přístupu a snížení závislosti na časově omezeném financování podpora evaluovaného projektu omezený vliv.

### Regionální formáty setkávání

Někteří zástupci podpořených programů vyjadřují nespokojenost s určitou pražskou centralizací. Ocenili by organizování setkání či vzdělávacích akcí v regionech napříč republikou. Realizátoři si od toho slibují jak větší dostupnost těchto aktivit, tak síťování s lokálními aktéry zabývajícími se oblastí bydlení.

### Advokacie HF v lokální politické reprezentaci

Tematizována je dále potřeba podpory při vyjednávání (ve smyslu obhajoby HF a získání podpory) na lokální politické úrovni. Zároveň zaznívá, že určité podpory se v tomto ohledu týmům dostává a že jde zároveň o potřeby, které často týmy směřují spíše k podpoře ze strany MPSV.

### Víceúrovňové vzdělávání

Část respondentů vnímá podporu PSB jako cílenou na začátečníky v přístupu HF. Projektové aktivity chápou jako nepostradatelné k položení základů pro práci s touto metodou (zároveň však do tohoto hodnocení vtahují také mimo projektovou HF školu). Uvádějí ale, že pokud již získali základní znalosti, dovednosti a také zkušenosti z praxe, nabídka od PSB odpovídá jejich potřebám již méně. Tato oblast, tedy nutnost individualizace podpory v souvislosti s pokročilostí realizátorů, byla předmětem předešlého textu, projektový tým ji reflektuje a zahrnuje do úvah ho nastavení navazujících aktivit.

### Aplikace HF v práci s celými rodinami

Za nejvýznamnější téma v oblasti nenaplněných potřeb lze považovat uplatňování HF přístupu při práci s rodinami. Zde pro uvedení přinášíme dvě citace z provedených rozhovorů.

*“Trochu mi chybí ideová diskuze nad specifiky HF v práci s rodinami s dětmi. Někdy nevíme, je to pořád HF, nebo je to třeba nějak vymezit. Myslím si, že je třeba se o tom bavit víc, protože si myslím, že ta práce je dosti odlišná od práce s jednotlivci.”* (citace zástupce/kyně podpořeného programu)

*“Rozdíl v dodržování principů vnímám dosti odlišný v práci s rodinami a v práci s jednotlivci. Tím, že primárně je to postavený na práci s jednotlivci, je to těžké to držet a pracovat s nimi.”* (citace zástupce/kyně podpořeného programu)

---

<sup>19</sup> Viz. [Udržitelnost projektů a dlouhodobé fungování Housing First v ČR](#)



Jak je z citací patrné, někteří realizátoři nemají v této oblasti zodpovězené otázky. Popisují konkrétní specifika práce s rodinami, kterými jsou zapojeni větší množství aktérů (škola či OSPOD), větší časová náročnost, potřeba velkých a zároveň velmi málo dostupných velkých bytů, obecně vyšší potřeba multidisciplinarity. Realizátoři uvádějí, že téma přináší na individuální konzultace s poradci, poptávají ale všeobecně použitelný metodický rámeček, s pevným ukotvením v HF principech.

**Ad otázka 2.6 *Jaká témata byla vyhodnocena jako klíčová pro úspěšnou realizaci HF programů v rámci "hodnocení věrnosti původnímu modelu HF"?***

Projektová klíčová aktivita zaměřená na hodnocení věrnosti původnímu modelu HF (dále jen "fidelity") byla v rámci evaluačního šetření součástí rozhovorů a fokusních skupin, nebyla však obsahem dotazníkového šetření, ani mapovacích rozhovorů. Zdrojem pro zodpovězení evaluační otázky byly také zúčastněné pozorování, kdy interní evaluačka byla přítomna na poradách včetně těch určených specificky k fidelity. Posledním zdrojem byly průběžné výstupy aktivity.

Fidelity bylo v evaluovaném projektu rámováno inovačním prvkem, či spíše obohacením stávající sady otázek o otázky týkající se zabydlování rodin s dětmi za zachování původní podoby nástroje. Oproti předchozímu projektu došlo také ke změně ve způsobu zpracování dat, rozhovory a fokusní skupiny s realizátory nebyly doslovně přepisovány, což částečně urychlilo celý proces.

Otázky vztahující se k práci s rodinami byly přidány v souvislosti s odlišnou cílovou skupinou, než která je považována za typickou pro přístup HF (jednotlivci s duální diagnózou). V českém prostředí jsou součástí HF programů častěji celé rodiny s dětmi, s čímž původní nástroj fidelity nepočítal. Pracovníci KA tedy společně s týmem tuto oblast detailně zpracovali při fokusních skupinách a zformulovali osm nových otázek, které byly potom při měření věrnosti v několika týmech pilotovány.

V době ukončení sběru dat pro evaluaci nebyla všechna smluvená hodnocení fidelity hotová. Projektovým cílem je vyhodnotit věrnost u 10 týmů, kdy každému týmu bude sepsána individuální zpráva z hodnocení. Pro zhodnocení evaluační otázky byla použita sumativní data z prosince 2024, která byla prezentována na projektové konferenci. Zde mimo jiné zaznělo, že hodnocení věrnosti se všeobecně jeví jako užitečné a identifikuje řadu rozvojových témat pro HF v českém prostředí (i pro konkrétní HF programy). Na konferenci byla také určena klíčová témata k diskusi, především právě otázky hodnocení HF pro rodiny, otázka rozhraničení a rozvoje HF a zabydlovacích přístupů s méně intenzivní podporou (pro CS s nižšími potřebami), rozvoj multidisciplinárních ACT týmů či potřeba ovlivňování okolí programů HF.

Na konferenci byla také uvedena konkrétní doporučení, vzešlá z dosavadního hodnocení věrnosti původnímu modelu HF, seřazena do těchto oblastí (kopírující jednotlivé moduly hodnocení věrnosti): (1) Proces a struktura zabydlování, (2) Oddělení bydlení a služeb, (3) Filosofie služby, (4) Šíře služeb zajišťovaných programem, (5) Struktura týmu/lidské zdroje



Evaluační šetření zachytilo několik rozvojových témat souvisejících s procesy, která zde vedle zodpovězení evaluační otázky stručně uvedeme včetně zhodnocení aktivity podpořenými realizátory. Téma uvádíme dvěma citace respondentů:

*“Nejdřív jsme z toho měl obavy, i když jsme věděli, že to není nějaký hodnotící nástroj. Tak stejně jsme to trochu prožívali. Nakonec to bylo fajn. Dostali jsme základní feedback, zprávu ještě nemáme. Víme, kde se zlepšit. Beru to jako možnost týmového růstu.”* (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)

*“Taky je dobrý, že to ukáže, v čem ta práce pokulhává, a ty principy, i když si myslíme, že děláme strašně HF, tak na konkrétních věcech ti to ukáže, kde těm principům úplně nedostojíme. U některých situací jsme taky zjistili, že se různíme v názorech a až tam jsme si skutečně vyjasňovali, jak tomu rozumíme. Takže i v tom to bylo přínosný.”* (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)

Respondenti, kteří byli zahrnuti do evaluačního šetření, **nástroji fidelity dobře rozumí a velmi ho oceňují**. Uvádí přesně, jak chápou jeho cíle a popisují konkrétní efekty v jejich týmech. To je mimo jiné velmi dobrá zpráva o způsobu komunikace aktivity. Zároveň jsou zde dvě významnější témata k řešení, kterými by bylo vhodné se zabývat.

(1) **Realizátoři nejsou spokojeni s časovým intervalem odevzdání finální zprávy.**

Projektoví pracovníci, realizující fidelity šetření, dávají programům HF bezprostřední zpětnou vazbu. Shrnující zpráva z měření fidelity je odevzdávána později a často je to mnohem později, než bylo smlouveno či očekáváno. Realizátoři HF potom mohou být limitováni ve využití výsledku měření např. pro účel tvorby navazujícího projektu či podkladu pro tvorbu koncepce. Navíc se snižuje celková efektivita aktivity v týmu, který rozhovory absolvoval před dlouhou dobou. Projektový tým poradců tento problém nicméně reflektuje a usiluje o jeho ošetření.

(2) Druhým tématem jsou specifika **měření věrnosti původnímu modelu v případě práce s rodinami s dětmi**. Realizátoři uvádějí, že není snadné v případě práce s touto CS dodržovat veškeré postupy v souladu s principy HF a potažmo tak vykazovat vysoké hodnoty při měření fidelity. Téma je nicméně reflektováno projektovým týmem a bylo důvodem zavedení sady nových otázek vztahujících se právě k práci s rodinami. Tyto otázky však, jak uvedli realizátoři měření, na celkový výsledek nemají vliv. Je tedy úkolem projektového týmu tuto oblast ošetřit a to minimálně důkladným vyjasněním v podporovaných týmech.

Evaluační šetření také přineslo **předpoklad, že mezi realizátory HF zájem o fidelity poroste**. Projektový tým by měl s tímto počítat a jednoznačně nastavit, komu a za jakých podmínek měření nabídne. V evaluovaném projektu nebylo fidelity nabízeno plošně, bylo zrealizováno v případě 10 realizátorů, kteří byli vybráni na základě několika kritérií (délky realizace, zájmu o hodnocení, práce s CS s rodinami atd.)

Projektové nastavení dále počítalo s užším provázáním fidelity s individuální podporou, v projektové žádosti formulováno jako “modulace podpory na základě fidelity”. Se záměrem se nicméně v praxi strukturovaněji nepracovalo. Realizátoři fidelity představovali zjištění a výsledky fidelity na týmových poradách, **nedocházelo však k hlubší spolupráci mezi**



Financováno  
Evropskou unií

 Platforma  
pro sociální bydlení

poradcem, realizátorem fidelity a podpořeným programem, kde by na základě výsledků fidelity bylo upraveno nastavení individuální podpory.



**Ad otázka 3.1 Jaké jsou hlavní faktory (interní i externí), které pozitivně či negativně ovlivní udržitelnost výsledků projektu na úrovni změny přístupu a praxe HF programů?**

Zcela zásadní je zde skutečnost, že projektový tým usiluje o pokračování v projektových aktivitách prostřednictvím navazujícího projektu. Design navržených aktivit se částečně odlišuje od stávajícího projektu, nicméně navazuje na jeho výsledky tak, aby byla zachována jejich kontinuita. Zároveň se v nastavení otiskla většina zjištění z interní evaluace. Navazující projekt tedy usiluje o ošetření významné části stávajících problémů, a především o další rozvoj HF v českém prostředí. V případě všech šesti, v Teorii změny uvedených, výsledků by udržitelnost měla být zajištěna, minimálně po dobu navazujícího projektu v případě jeho schválení. **Klíčovým faktorem je zde tedy zdroj financování.**

S jinou variantou se strukturovaněji nepracovalo. O udržitelnost alespoň části výsledků projektový tým usiloval prostřednictvím budování tvořící se HF komunity. Evaluovaný projekt navázal na ten předešlý právě s touto inovací, tedy vedle individuální podpory cílit především na síťování, budování vztahů mezi realizátory HF, zprostředkovávání kontaktů na experty na dílčí témata, zpřístupňování souvisejících materiálů atd. Především právě samoučící se česká HF komunita byla jeho ambicí. Do jaké míry se podařila naplnit, je předmětem následující evaluační otázky.

Ze zjištěných dat je možné konstatovat, že **i bez navazujícího projektu by významná část výsledků byla udržitelná**. Lze minimálně předpokládat, že v PSB koncentrované a po celém území republiky rozšiřované a prohlubované know how by v nějaké míře zůstávalo v rukou realizátorů a jiných aktérů spojených s HF. Tito, soudě z veškerých interakcí v rámci interní evaluace, se však shodují na potřebě systematické podpory municipalit a státu. Etablování HF přístupu na všech (místní, krajské, státní) úrovních lze považovat za nejvýznamnější faktor, který může další vývoj HF na českém území významně pozitivně ovlivnit či zcela naopak, pokud pro to základní podmínky nebudou vytvořeny.

Během dvouletého projektového období v každém případě nevznikl nový subjekt, který by vedle MPSV a PSB byl schopen systematicky držet a rozvíjet toto know how. Nebyl zaznamenán ani žádný konkrétní program HF, který by zamýšlel chopit se této zastřešující role. Lze tedy konstatovat, že **bez pokračování aktivit PSB by rozvoj HF v českém prostředí v některých oblastech, především individuální podpoře, specializovaném vzdělávání či přenosu praxe ze zahraniční, nepokračoval.**

Respondentům v rámci evaluačního šetření byla pokládána otázka, co by pro jejich praxi znamenalo ukončení aktivit projektu. Citujeme zde některé odpovědi.

*“Menší možnost dostat se k určitým informacím, zdroj síťování a předávání dobré praxe. Dalo by se pokračovat, ale byla by to mnohem těžší cesta. O některých věcech by člověk vůbec nevěděl.”* (citace zástupce/kyně podporovaného programu)

*“Sledování toho, jakým způsobem se ty projekty realizují, myslím, že je to fakt důležitý. Je to pořád relativně nový přístup. Sklouzávání od těch principů je vlastně přirozená věc, vzhledem k té kultuře, jak jsou zde služby poskytovány, a jak se k bydlení přistupuje. A taky*



*přehled o těch ostatních realizátorech. Ted' víme, kdo to poskytuje jako my, kdo jak s čím pracuje, člověk má představu, kdo co s kým dělá a může se rovnou obrátit na ně. Mám obavu, že kdyby nebylo PSB, že by se to rozměnilo, protože prostě je fluktuace, protože ty navazující projekty můžou být jinak designovaný atd. Byla bych ráda, kdyby podpora od PSB zůstala i nadále.” (citace zástupce/kyně podporovaného programu)*

### **Ad otázka 3.2 Jaké jsou hlavní faktory (interní i externí), které pozitivně či negativně ovlivní udržitelnost vytvořené sítě zkušených a vzájemně propojených realizátorů?**

Projektové aktivity směřovaly k cíli formulovanému jako “utvářející se učící se komunita aktérů HF”. Projektový tým tedy usiloval o vytvoření samostatné sítě aktérů, nazývané také jako komunita HF, se snižující se závislostí na externí koordinaci PSB. Zda bylo cíle dosaženo, bylo předmětem evaluačního šetření. Projektový tým se shoduje na tom, že cíle dosáhli částečně a zpětně jej hodnotí jako příliš ambiciózní vzhledem ke krátkodobosti projektového období. Za úspěch považují samotný vznik této sítě, v podobě poměrně pravidelných setkávání a přenosu a podpory vzájemných kontaktů mezi realizátory, a vytvoření základních podmínek pro její zplnomocnění. Evaluační šetření toto zhodnocení potvrdilo. Jak tuto oblast hodnotí realizátoři HF, vykrešlují následující citace:

*“Prostě problém kvalitně poskytované služby. Myslím si, že cíl je částečně nebo skoro naplněný. Pro ně je to krátká doba. Možná že ten cíl je jako příliš ambiciózní. Myslím si, že to není jen vytvoření té sítě, ale té kultury toho sdílení, trošku cítím mezi poskytovateli v soc. službách nějakou rivalitu a tak. PSB vytváří jiné, důvěrné prostředí, ale lidi si na to musí zvyknout, to prostě trvá dýl.” (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)*

*“Známe se mezi sebou, vyměňujeme si zkušenosti, vyrážíme na různé exkurze, to je taky dobrý nástroj. Myslím si, že když to nebude mít jednoho takového zastřešujícího respektovaného svolavatele, někoho, kdo udržuje ty lidi v kontaktu, tak se to bude postupně rozpadat. Budem spíš jen individuálně mezi sebou propojený.(...) Ale je potřeba , aby PSB bylo nějak zastřešující. Ty realizátoři budou vždycky nějak zaměření a budou to dělat podstatně méně, pár akcí za rok.” (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)*

*“Moc se mi líbilo, jak jsme se sjeli na HF festivalu, mám pocit, že se známe, že ta komunita okolo toho nějakým způsobem je. Takže myslím, že ta komunita o sobě nějak jako ví.” (citace zástupce/kyně podporovaného týmu)*

Realizátoři HF zapojení do evaluačního šetření tedy výsledky v této oblasti reflektují. Oceňují propojování s jinými realizátory HF, které jim přináší množství příležitosti k rozvoji své práce. Zaznamenali také, že je projektový tým aktivizuje a motivuje k větší aktivitě v budování a posilování této sítě, uvádí zároveň, že tyto snahy naráží na jejich omezené časové kapacity. **Vyjadřují obavy z případného vystoupení PSB z role zastřešujícího subjektu a koordinátora. Vnímají, že tato role je prozatím nezastupitelná a existující síť není dosud životaschopná.**

Pozoruhodným neplánovaným projektovým výsledkem z oblasti síťování je vznik tzv. **O.L.O.**, což je vžitý název pro sdílecí platformu mezi realizátory z měst Olomouc, Liberec a Ostrava.



Tato města se v podstatě sama, za minimální koordinace, ale spíše přítomnosti pracovníků z PSB, dohodla na propojení a to na základě obdobného kontextu, tedy realizace projektů ve strukturách magistrátu velkého českého města. Týmy se opakovaně navštívili (aktuálně celkem dvakrát) a pracovníci jsou průběžně v kontaktu (telefonickém, aktivní jsou také skupinově na platformě whatsapp). **O.L.O. funguje bez zastřešení projektového týmu**, lze jej tedy považovat za důkaz o možnosti zamýšlené tvorby samostatné životaschopné komunity realizátorů bez nutnosti externího koordinátora.

Také v případě oblasti budování sítě realizátorů se nad udržitelností uvažuje v souvislosti s navazujícím projektem. Identifikované faktory udržitelnosti jsou obdobné jako ty, uvedené v souvislosti s předcházející otázkou. Převažujícím vnějším faktorem je projektové financování a nízká podpora establishmentu, ať už na lokální nebo celostátní úrovni. Pozoruhodným interním faktorem je jev, který byl při evaluačním šetření zaznamenán a který lze přirovnat k **fenoménu závislosti klienta na službě**. Někteří respondenti zcela explicitně uváděli, že jsou s některými poradci natolik spokojeni, že sice ví, že se v mnoha situacích mohou obrátit na nasíťované programy, nicméně že své požadavky směřují na poradce, kterému důvěřují a kterého považují za největšího experta. Je tedy výzvou pro poradce, kteří z většiny mají s tímto jevem zkušenosti z praxe v sociální práci, jak tuto oblast ošetřit, tedy že se v případě ukončení podpory se stejnou důvěrou a frekvencí budou realizátoři obracet i na pracovníky z jiných HF týmů.



**Ad otázka 4.1 Naplnila se definovaná rizika projektu a jak se s nimi projektový tým vyrovnal?**

**Riziko 1: Nezájem realizátorů HF programů o odbornou podporu ze strany žadatele**

Riziko se nenaplnilo. Naopak byl zájem realizátorů HF vyšší než s jakým projektové nastavení počítalo.

**Riziko 2: Nekompletní realizační tým (nedostatek expertů na HF či jejich velká časová vyčerpání)**

Toto riziko se taktéž nenaplnilo. Projektový tým byl stabilní, z části tvořen odborným poradenstvím/expertstvím působících v rámci podpory PSB již před projektem. Kvalita jednotlivých poradců a poradkyň byla potvrzena realizátory HF zapojenými do evaluace. Poradci a poradkyně se během projektového období dále vzdělávali a také díky vzájemnému sdílení dále zvyšovali svou odbornost.

**Riziko 3: výstupy projektu nebudou zpracovány v požadované kvalitě**

Riziko se nenaplnilo, některé výstupy však ještě nebyly finalizovány.

**Riziko 4: nedostatečná koordinace s dalšími podpůrnými institucemi (zejména MPSV) a možnost protichůdných doporučení pro realizaci programů HF**

Protichůdná doporučení evaluační šetření vyvrátilo (zahrnut byl ale pouze pohled projektového týmu, nikoli týmu MPSV). Jsou organizovány pravidelné schůzky na úrovni vedení, schůzky na úrovni poradců byly organizovány v první polovině projektového období, později ne. Riziko lze považovat za částečně trvajícím, pokud zohledňujeme perspektivu podpořených realizátorů HF. Někteří z nich koordinaci s dalšími podpůrnými institucemi považují za nedostatečnou, viz. výše. Zjištění evaluace jsou v této oblasti jsou ambivalentní, kdy projektový tým považuje opatření v tomto ohledu za dostatečná, aktivity koordinačně sladěné a obsah setkání vyvážený. Realizátoři HF se ve svých názorech různí od velmi negativního po velmi pozitivní hodnocení.

**Riziko 5: Legislativní změny, které zvýší riziko neúspěšné realizace jednotlivých programů HF**

Legislativní změny, tematizované projektovým týmem i CS, byly spjaté především s reformou dávek a zákonem o podpoře bydlení. V průběhu realizace nicméně k implementaci těchto legislativních změn nedošlo<sup>20</sup>, neohrozila ani jinak neovlivnila průběh projektu. Obsahem individuálních konzultací a společných setkáních byla spíše ve smyslu hypotéz, možných reakcí, identifikací rizik pro realizátory. Projektový tým se systémovou úrovní zabývá především v rámci širšího týmu.

V projektové dokumentaci definovaná rizika se tedy nenaplnila. Objevila se však jiná,

<sup>20</sup> V blízké budoucnosti jsou však očekávány změny související se Zákonem o podpoře bydlení a tzv. Superdávku, aktuálně se nacházející ve schvalovacím procesu.



Financováno  
Evropskou unií

 Platforma  
pro sociální bydlení

především fluktuace v podporovaných HF programech.



## Závěr a doporučení

Evaluační šetření přineslo zprávu o úspěchu intervence. Příčiny je možné hledat v dobře sestaveném a kvalitně koordinovaném týmu, především ale v detailní znalosti problematiky a potřeb cílové skupiny projektu. Výstupy i očekávané okamžité efekty byly na základě dat vyhodnoceny jako naplněné, stejně jako evaluační principy – relevance, účinnost, účelnost a udržitelnost. Evaluační šetření přináší **několik doporučení, adresovaných projektovému týmu**. Většina těchto doporučení se otiskla do žádosti o navazující projekt, což souvisí s povahou interní evaluace, kdy zpětná vazba byla týmu předávaná průběžně, ale především vypovídá o schopnosti reflektivního učení projektového týmu.

- Proškolení poradců, standardizace jejich práce

V oblasti zázemí pro realizaci aktivit bylo zaškolení nového pracovníctva vyhodnoceno jako nedostatečné. Tým poradců by měl na strukturované zaškolení klást větší důraz a zavádět nástroje jako je mentoring, používat checklisty zaškolení, atd. Doporučením je celkové ukotvení a profesionalizace činnosti v rámci podpory.

- Revize caseloadu poradců (počtu podporovaných HF týmů na jednoho poradce)

Projektová praxe poukázala na hraniční nastavení kapacit poradců vzhledem k velkému zájmu o projektové aktivity. Pro kvalitní spolupráci s podporovanými týmy založenou na detailní znalosti jejich činnosti a také vztahu je nutný odpovídající caseload poradce. Dále se v obsazení týmu nedoporučuje operovat s nižšími než polovičními úvazky.

- Komunikace podpory směrem k podporovaným týmům

S předchozím souvisí dále doporučení jasnější komunikace činnosti týmu směrem k podporovaným realizátorům (představení celé škály činnosti a všech forem podpory) včetně kontraktování konkrétní podoby spolupráce v relevantních případech.

- Koordinace s jinými poskytovateli podpory MPSV (případně s MMR)

Jde o doporučení taktéž cílící především na oblast komunikace. Tato oblast je určitým způsobem ošetřována, nicméně ne všichni podporovaní realizátoři koordinaci s jinými poskytovateli podpory reflektují, obdobné formy podpory jsou pro ně zmatečné.

- Specifikace HF přístupu v práci s rodinami

Evaluační šetření zaznamenalo oblast uplatňování přístupu HF v případě práce s rodinami s dětmi jako nedostatečně metodicky ukotvené, či do značné míry pouze nejasně komunikované. Týmu poradců se doporučuje zaměřit na oblast principů HF v práci s rodinami pozornost v individuálních či skupinových aktivitách.



- Fidelity – efektivizace procesů, propojení s individuální podporou

K měření věrnosti původnímu modelu se vztahují dvě doporučení: (1) nutnost zefektivnění procesů zpracování výsledné zprávy pro realizátory HF a (2) užší propojení s individuální podporou či revize původně zamýšlené modulace individuální podpory na základě výsledků fidelity.

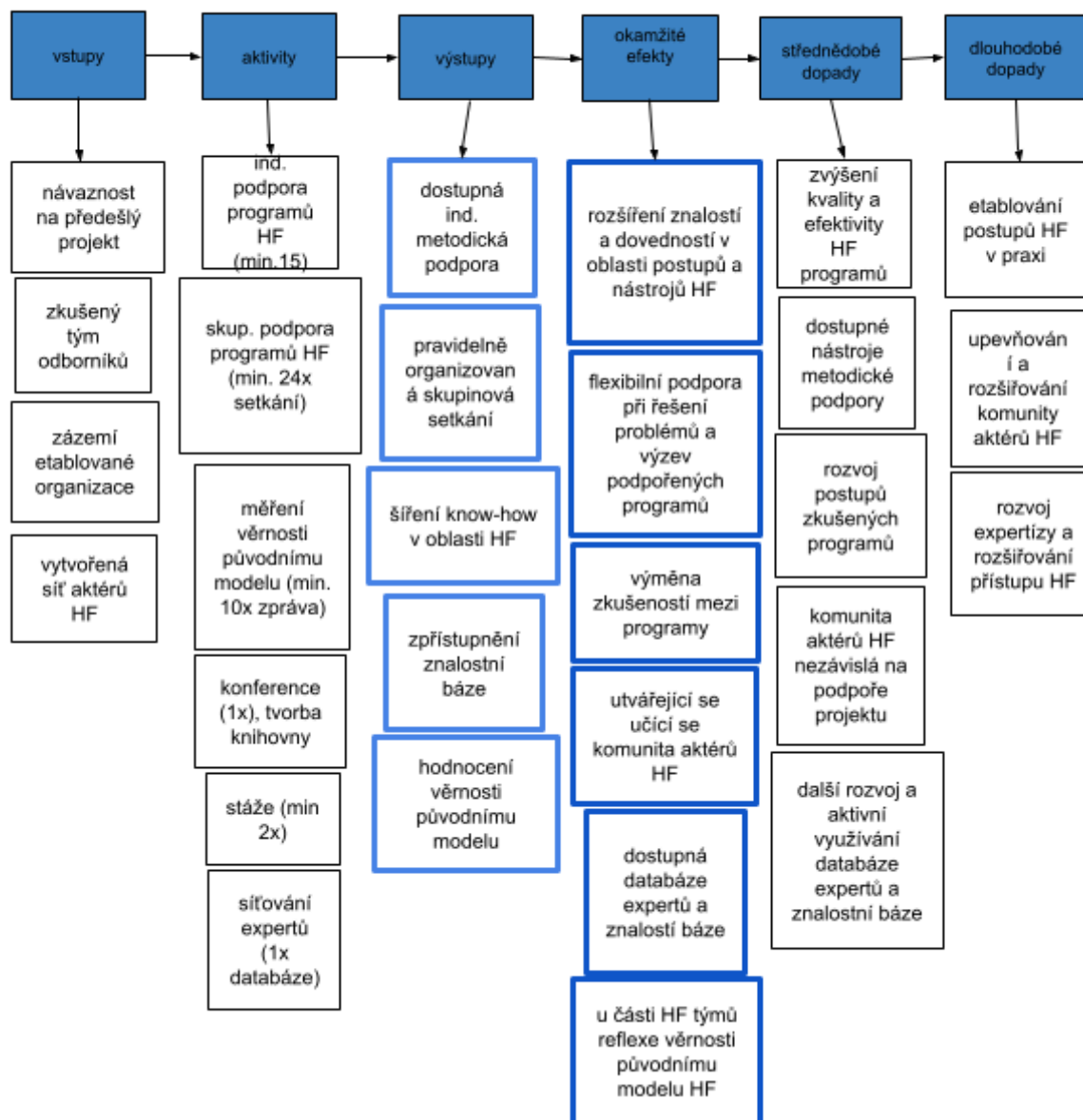
- Zaměření na udržitelnost výsledků

Klíčová je vzhledem k pokračujícímu projektovému financování udržitelnost výsledků a dopadů aktivit. Projektový tým by měl nastavení budoucí práce významně cílit na síťování a zplnomocňování aktérů HF přístupů tak, aby se úroveň realizací bez podpory ze strany PSB nejen udržela, ale nadále zvyšovala, a celkově se HF etablovalo v českém prostředí. HF programy jsou v současnosti převážně financovány také z projektů evropských výzev, jež jsou dočasné a je třeba se i v rámci podpory věnovat zajišťování dlouhodobého financování a fungování programů skrze navazování na další aktéry a etablování HF programů v rámci lokálních a samosprávných sítí.



# Přílohy

Příloha 1 Teorie změny projektu podpory HF





## Příloha 2 Struktura mapovacího rozhovoru

### Šablona k průběžnému mapování HF projektů 2024

#### Základní informace z naší strany:

- skupinový rozhovor je koncipovaný na 120 minut
- účel dotazníku
  - mapování potřeb a blind spots týmů
  - revize podpory
  - silné stránky a možnosti sdílení dobré praxe
- případný podpis listin - monitorovací list/prezenčka/mlčenlivost...

#### Základní údaje

Tazatel / zapisovatel:  
Organizace:  
Projekt:  
Datum:  
Místo:

#### Datová část

- 1. Stručně prosím shrňte dosavadní průběh projektu.**  
(stručně, předpokládá se, že poradce zná)
- 2. K jakým významným změnám v nastavení vašeho projektu (cílová skupina, obsazení týmu apod.) za uplynulé období došlo?**

(max. 10 min)

- 3. S čím se v projektu/při každodenní práci potýkáte? (alternativně: Jaké vnímáte překážky pro vaši práci? Jak se vám pracuje s danou cílovou skupinou? Jaká řešíte dilemata?)**  
...
- 4. Co jsou mezery a slabiny týmu? Co Vám pomáhá je zvládnout?**  
...
- 5. Co považujete za silné stránky ve vašem týmu/ve vašem projektu?**

(max. 20 min)



...

6. **Co jsou pro Vás výzvy, z čeho máte v rámci projektu obavy?**

...

7. **Jaké máte za sebou vzdělání nebo kurzy, které můžete využít v práci s klienty HF? Jaké kurzy vám naopak chybí a chtěl/a byste jimi projít?**

(max. 10 min)

...

8. **Jakou konkrétní podporu jste v uplynulém roce od PSB dostávali?**

ph: **Doplnit otázku: Co bylo v rámci podpory pro vás jako tým přínosem:**

- ze strany PSB
- od ostatních realizátorů
- od jiných: uveďte....

9. **Jakou další podporu byste v následujícím období chtěli a potřebovali ze strany PSB?**

10. **Co by Vám pomohlo pro udržení aktivit po skončení Vašeho projektu?**

(max. 20 min)

Pro poradce - pokud respondenti sami nepokryjí, doptat se na jednotlivé oblasti:

- na systémové úrovni (zákon, změny ve službách, na úřadech apod.)
- na lokální úrovni, ve vaší obci, ve spolupráci s dalšími organizacemi
- ve vaší organizaci a týmu (změna procesů, komunikace napříč službami a týmy apod.)

11. **Máte zájem o větší propojení s jinými týmy HF na území ČR? Proč?**

...

12. **Jak by podle Vás měla fungovat komunita realizátorů HF (ptáme se obecně na cíle, potom na formát, četnost, intervaly, obsah ...)?**

...

13. **Chtěl by Váš tým předávat svoje zkušenosti a znalosti jiným týmům? Jak konkrétně by to mohlo vypadat (témata, forma, kapacity,...)?**

(max. 20 min.)

14. **Jak si představujete podporu od PSB v budoucnosti? Kam by měla směřovat?**  
(max. 10 min.)

Pro poradce - pokud respondenti sami nepokryjí, doptat se na jednotlivé oblasti:

- konkrétní náplň ind. a skup. podpory (možnost vytvoření formálního plánu)
- které formy a obsahy preferují: účast na poradách, kazuistiky, konzultace s pracovníky, informační servis, atd. Více k jednotlivým formálním a obsahovým kategoriím v Dotazník pro podpořené programy HF.



**15. Co očekáváte od přijetí Zákona o bydlení? Může Vám v této oblasti PSB nějak pomoci?**  
(max. 10 min.)

...

**16. Co byste chtěli doplnit k našemu povídání?**  
(max. 10 min.)

Poznámky tazatele k rozhovoru:

...

---

**Kdo byl součástí skup. rozhovoru - role:**

- Vedoucí/koordinátor
- Sociální pracovník
- Peer
- Sociální realitář
- Psychiatr/zdravotník
- Evaluátor/ka
- Opravář/technik

**Dotazy:**

- ... hmmm?
- ... a dál?
- ... a proč?
- ... rozhovor vést polostrukturovaně, doptávat se, nechat hodně prostoru na vyjádření, pokusit se udržet 60/120 minutový limit.



#### Příloha 4 Výstupy mapovacích rozhovorů - citované, shluklé a seřazené dle četnosti

##### Potřeby:

- kazuistické semináře
- Poradenství ohledně toho jak využít peníze z paušálu, kofinanc v projektu, nová projektová žádost
- dluhy
- dávky, jednání s ÚP
- motivační rozhovory
- krizová intervence
- management týmu - zastupitelnost, práce s nižšími úvazky, dávat pozor na přepracování, nestabilita týmu, kapacity v týmech, kompetence v týmu, pro vedoucí týmu - jiný styl vedení sociálních pracovníků a peerů
- závislosti a trestná činnost
- case management
- kurz sdělování nepříjemných skutečností, konfliktní situace
- garanční/krizový/nadační fond
- komunitní aktivity, práce s komunitou
- otázky kolem Zákona o podpoře bydlení, advokační činnost související
- zorganizovat pro nás zahraniční stáž
- psychiatrické minimum
- advokacie (na lokální i národní úrovni)
- síťování, huby
- právní oblast nájmu, výpověď z nájmu
- práce s cizinci
- domácí násilí, rozchody partnerů
- rozdělení rolí podpora x bydlení
- mlčenlivost a práce s citlivými informacemi o klientech mezi partnery v projektu
- role správce plateb (připravují si metodiku), bytového specialisty
- práce se silnými stránkami
- síťování pro recovery
- harm-reduction
- práce s rodinou
- vzdělávání na míru
- hospodaření a společný rozpočet
- péče o domácnost
- posilování exekutivních funkcí
- door management
- téma bezpečí pracovníků
- snaha rozšířit služby i mimo město
- neupřímnost a vypadávání komunikace s klienty
- hromadění a zahraniční zkušenosti s tím
- kontakty na odborníky, na koho se napojit
- podpora pro procesní věci k postupu s magistrátem (OBF)
- HF4youth
- stojí o tábory, síťování regionální síťování, tematické síťování (či kontextuální)
- krátký kurz o HF pro vedení organizace a další pobočky
- souhlasy, garanční smlouvy, GDPR
- podpora pro peer pracovníky
- CARE
- oddělení HF projektu a prevence, zahlcení prevencí na úkor HF
- udržení HF přístupu v kontextu úřadu



Co můžete předat jiným realizátorům HF:

- nabídka stáží
- kazuistiky
- orientace na realitním trhu v Praze
- komunikace a spolupráce se soukromými majiteli, krizová komunikace s majiteli
- fungování týmu, využívání silných stránek jednotlivých členů týmu, zastupitelnost, komunikace uvnitř týmu, flexibility, rozvoj týmu, teambuilding, budování důvěry v týmu, vybírání kolegů do týmu, profesionalizace a delegování činnosti na jiné experty, péče o tým
- síťování s dalšími službami, organizacemi
- zkušenosti s PR a medializace
- konkrétní nástroje vytvořené v rámci projektu (př. plán osobního rozvoje, karta domácnost, index potřebnosti, měření (zvýšení) kompetencí klienta a návazný, plán osamostatnění klienta)
- zkušenosti s duálními diagnózami
- zkušenosti s FACT
- realizace projektu v magistrátním prostředí
- komplexnost projektu v Brně - poradník, šetření, služby...
- párování bytů
- vybavování a údržba bytů
- práce peerů, náslechy/stínování pro peery ("peer inkubátor")
- terapeutka v týmu
- checklisty při zabydlování (už sdíleli na setkání pražských realizátorů)
- týmové porady - možnost náslechu
- zkušenosti (výhody i nevýhody) se systémem ACT (Assertive Community Treatment)
- kvíz na dávky pro nováčky
- zkušenost s IPS specialistou
- metodika pro bezpečnost při jednání v bytech
- práce s myšlenkovou mapou
- zkušenosti s cílovou skupinou mladých dospělých
- recovery trávení volného času
- zkušenosti s elektronizací procesů
- funkční KMB (vysoká návštěvnost, odkazování v síti)
- proces změny bodování žádostí o podporované bydlení na MČ
- dobře vyprofilovaná pozice údržbáře a zmocňování vlastníků
- práce za podpory města
- dluhy

Co hodnotíte negativně:

- nedostatek vlastních kapacit
- izolovanost kvůli odlehlosti regionu
- mít na setkávání prostor diskutovat
- je pro nás náročné oddělit, co je akce PSB a co MPSV nebo ASZ
- nepravidelná setkávání realizátorů v území
- ocenili by více infoservisu (něco jako newslettery PSB, přehled, co se řeší v PSB a obecně v zabydlování). Zásobník textů a zdrojů
- více info k vývoji Zákona o podpoře bydlení
- chybí aktivity / setkávání pro klienty
- více sbírání a předávání dobré praxe



- HF škola - Rozdělit HF školu možná pro úplné začátečníky, mírně pokročilejší atd”.
- aktivít je hodně, zdaleka nestíhají vše, co se jim ze strany PSB nabízí.
- zmatení v konkrétním poradci
- doplnit HUB pro vedoucí
- chybí návody, jak HF funguje systémově v rámci jiných měst

#### Co oceňujete:

- přítomnost na poradách a vzdělávací semináře
- HF škola jako skvělá iniciace při nástupu do týmu
- PSB akce - více sdílení a neformálnější než MPSV
- při individuálních konzultacích poradkyně přinese info a my máme možnost si postěžovat a stěžujeme si rádi, vždycky máme na co
- potkávání se s lidma v rámci hubů, zjistit, jak to kde dělají
- metodická podpora v SP a “výcvik” od poradce: stále z toho čerpají (2 soc. pracovnice Brno)
- dobrá nabídka vzdělávacích kurzů
- konference, konkrétní poradce
- znají nás
- využívali vzdělávačky: huby, HF škola, na poradě si pak předají review
- nejvíc obecně přínosná byla kazuistické setkání – ale není na ně čas (nejraději by koo posílala někoho z týmu 1x měsíčně na kazuistické setkání, ale nejde to - kvůli plnění podílu přímé práce)
- účast PSB poradkyně na poradách: za koo super, i ostatní sdělili pohled z venku na kauzy, pomůže znalost prostředí OBF, odpovídá na dotazy, objednali si teď v rámci rozhovoru větší infoservis k aktuálním tématům, událostem (čemu se věnuje PSB atd.)
- je fajn, mít externí pohled na poradě
- jste nám blíže než MPSV, víme, že se na vás kdykoliv můžeme obrátit
- HF škola
- huby PSB
- podzimní táborák
- World Café je nejlepší technika na sdílení (využívat na akcích Sítě partnerství, PSB, MPSV)
- spokojenost s “morální podporou”
- s individuální podporou a možností individuálních konzultací pro jednotlivé KP, kterou využívají
- motiváky 2 denní - skvělá ochutnávka od PSB
- HF škola - kdyby nebyla, tak ten projekt ani nerealizují. Tam koo dostala vhled do HF, postavila na tom ten projekt - velice HF školu chválí. Celé vzdělávání v průběhu projektu jí přijde skvělé.
- podpora poradkyně PSB na emailu, telefonu
- podpora od Renadi: “vykradli jsme je” a člen Renadi jezdí dělat supervize
- jsou rádi za přítomnost na poradách a vzdělávací programy



### Příloha 3 Hodnocení HF festivalu - shrnutí výsledků prezentované týmu PSB

#### (1) Účastníci festivalu:

- 47 účastníků poskytlo zpětnou vazbu (nerepresentativní vzorek – celkový počet 148 )
- Z těchto 70% NNO, 15% státní správa, 13% místní samospráva, 2% jiné
- Cca polovina lidí z přímé práce, méně pak vedoucí, ještě méně metodici, jednotkově potom další funkce
- Mírně větší polovina se účastnila obou dvou dnů festivalu

#### (2) Celkové hodnocení:

- celková spokojenost: 8,9 z 10
  - forma: 8,8
  - časová dotace: 8,9
  - výběr témat a prezentujících: 8,8
  - organizace akce: 9,2
  - technické zajištění: 9
  - catering: 8,7
  - oblast osobnostní a profesní rozvoj: 8,3
  - oblast prohloubení znalostí a dovedností: 7,5
  - oblast získání nových informací o aktuálním dění v oblasti bydlení: 7,8
  - oblast sdílení inspirativních praxí: 8,6
  - oblast využitelnosti získaných informací v praxi: 8
  - oblast síťování s kolegy: 8
- #### (3) Slovní hodnocení:
- Zastoupení aktérů, kteří myšlenky podpory bydlení nejsou nakloněni
  - Chyběl prostor pro diskuzi. Program byl velmi naplněný, časová dotace pro jednotlivé body programu byla dle mého mírně podceněná. Vzhledem k vysoké účasti (která je skvělá!) nebylo možné o určených přestávkách stihnout zajištění základních potřeb.
  - Obsah jednotlivých přednášek mě přišel zaměřením spíše vhodný pro vedoucí pracovníky než pro mě jakožto řadového terénního pracovníka.
  - účastníci z těch institucí kteří potřebují především edukovat - rezorty, kraje, Svaz měst a obcí, poslanci a senátoři



- kontakty na organizace , které se také zúčastnily
- větší prostor pro sdílení zkušeností na ws s Heidi W. , více prostoru na sdílení zkušeností, které je možno aplikovat do praxe, i u nás. Nějaké konfrontace s politiky (ale chápu, že by třeba pozvání nepřijali), proč zastávají takové názory v oblasti politiky bydlení. Nyní si tak všichni notují a vlastně nevím, co si z toho mám vzít (když se člověk podívá na realitu... ;)
- Oddíl pro zabydlování rodin, či zabydlování etnických skupin
- Akce (WS!) anglicky tlumočena do češtiny - to je marnost. Heidi byla super, takhle jsme ale půlku času zabili tlumočením. Příště prosím jen anglicky jen pro anglicky zdatné.
- Mléko, maso, delší přestávky ... Víc času, víc času, víc času !!!