



Spolufinancováno
Evropskou unií



Společnost
Podané ruce

Projekt Rozvoj služeb pro děti a mládež v Olomouckém kraji

Závěrečná evaluační zpráva

Registrační číslo CZ.03.02.02/00/22_017/0001481

Realizátor: Společnost Podané ruce o.p.s.

Období: 1. července 2023–30. června 2026

Vypracoval: Jiří Brenza

Datum vypracování: 06/2026



Spolufinancováno
Evropskou unií



Společnost
Podané ruce

Tento dokument byl vytvořen v rámci projektu OPZ+ „Rozvoj služeb pro děti a mládež v Olomouckém kraji; CZ.03.02.02/00/22_017/0001481“ a je dostupný pod licencí Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Dokument lze volně šířit, upravovat a dále využívat, pokud je uveden autor, název dokumentu a zdroj. Licence CC BY 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> (creativecommons.org in Bing)



Spolufinancováno
Evropskou unií



Společnost
Podané ruce

1. ÚVOD	4
2. EXECUTIVE SUMMARY	6
3. PRŮŘEZOVÉ TEZE	8
4. ANALÝZA INDIVIDUÁLNÍCH PLÁNŮ	18
5. PRŮŘEZOVÁ ANALÝZA DLE EVALUAČNÍCH OTÁZEK	26
6. DÍLČÍ ZPRÁVY STŘEDISEK	38
7. DOPORUČENÍ	44
PŘÍLOHY	53
PŘÍLOHA A – METODOLOGICKÁ A DATOVÁ PŘÍLOHA	54
PŘÍLOHA B - KAZUISTIKY: PŘÍPADOVÉ STUDIE ZE ČTYŘ STŘEDISEK	72
PŘÍLOHA C – DOPORUČENÍ PRO ZÁPISY DO IP (KE ZVÁŽENÍ)	79
PŘÍLOHA D – DOPORUČENÍ K PSANÍ KAZUISTIK, ABY „PRODALY“ ODVEDENOU PRÁCI	82



1. Úvod

Tato závěrečná evaluační zpráva uzavírá tříletý cyklus sumativní evaluace projektu **Rozvoj služeb pro děti a mládež v Olomouckém kraji** (registrační číslo CZ.03.02.02/00/22_017/0001481), který od 1. července 2023 do 30. června 2026 realizovala **Společnost Podané ruce o.p.s.** Předmětem projektu bylo personální posílení čtyř nízkoprahových zařízení pro děti a mládež v Olomouckém kraji - v **Olomouci, Prostějově, Mohelnici a Zábřehu** - o jeden úvazek navíc, tedy rozšíření ze tří na čtyři pracovníky v menších městech a z pěti na šest v Olomouci.

1.1 Anotace projektu a cíl evaluace

Projekt vychází z dlouhodobé činnosti Společnosti Podané ruce, která na území Olomouckého kraje provozuje čtyři nízkoprahová zařízení pro děti a mládež zhruba dvacet let. Cílovou skupinou jsou děti a mladí dospělí ve věku 6 až 26 let, vyrůstající ve znevýhodněných či nefunkčních rodinách, ve zvýšené míře ohrožení sociálně-patologickými jevy: rozpadem rodiny, studijními a docházkovými problémy, agresí a konflikty v rodině i ve škole, zanedbáváním a týráním, delikvencí, promiskuitou, užíváním návykových látek, šikanou a dalšími. Anotace projektu formuluje hlavní cíl jako „*přispět na území spádových lokalit k redukci dopadů vyplývajících z rizikového chování dětí a mladých dospělých*“ a předpokládá, že personální posílení umožní **zvýšit dosah služby** (nové lokality v terénu, více hodin v terénu) a **zkvalitnit ji** (vyšší podíl individuální práce, větší prostor pro distanční formy práce s využitím ICT, více multidisciplinarity).

Cílem evaluace bylo ověřit tento přínos ve **dvou rovinách souběžně**: jako vztažný rámec zmapovat potenciální přínos služby jako celku a v užším zaměření ověřit přínos jednoho pracovníka „*navíc*“, jehož zapojení do služby umožnil podpořený projekt. Tento výchozí metodologický předpoklad se v průběhu evaluace potvrdil: **vyčíslit přínos projektového pracovníka zcela izolovaně od zbytku týmu nelze**. Projektový pracovník je v reálné praxi organickou součástí týmu, je součástí dvojic chodící do terénu, zapojuje se do zastupitelnosti v individuálních konzultacích, do síťování s partnery i do udržování týmové stability.

1.2 Evaluační otázky

Evaluace odpovídá na čtveřici hlavních evaluačních otázek, které byly definovány ve vstupní evaluační zprávě a které tvoří analytický rámec celé této zprávy:

EQ1.1. Přispěla služba jako celek k redukci rizikového chování u klientů z řad cílové skupiny? Jaké zakázky ze strany klientů byly řešeny, s jakou úspěšností? Jak si pracovníci definují „*úspěch*“: co vše to v realitě práce s obtížnou cílovou skupinou může být? Které vnější faktory ovlivňovaly dosah služby?



EQ1.2. V čem došlo vlivem jednoho pracovníka navíc ke zvýšení dosahu služby nebo k jejímu zkvalitnění? Rozšíření terénních aktivit do nových lokalit? Intenzivnější individuální práce? Větší prostor pro moderní distanční formy sociální práce s využitím ICT prostředků?

EQ1.3. Jak pracovník navíc přispěl k posílení spolupráce se třetími stranami? S jakými organizacemi se spolupracuje, kdo spolupráci iniciuje, jaké typy případů ke spolupráci podněcují? Jak ji hodnotí partneři? Existují překážky nebo limity?

EQ1.4. Vyskytly se překážky, okolnosti nebo omezení, které bránily dosažení cílů projektu, potažmo služby jako celku? Lze tyto limity eliminovat nebo omezit? Existují náměty na úpravu či rozvoj služby?

Tyto čtyři otázky tvoří **analytickou páteř dílčích zpráv za jednotlivá střediska** (sekce 6) i průřezových odpovědí v sekci 5; ústřední zjištění napříč všemi středisky jsou shrnuta v pěti kontextových tezích v sekci 3.

1.3 Metodologie, zdroje dat a struktura zprávy

Evaluace má **sumativní (dopadovou) povahu** a smíšený design, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní metody. Kvantitativní složku tvoří **úplný soubor 143 individuálních plánů klientů** ze systému PEPA. Kvalitativní složku tvoří **hloubkové polostrukturované rozhovory s pracovníky** každého ze čtyř středisek (vstupní 2024–2025, výstupní 2025–2026), **rozhovory s pracovníky čtyř partnerských škol** (ZŠ Mlýnská v Mohelnici, ZŠ Boženy Němcové v Zábřehu, FZŠ Tererovo náměstí v Olomouci, ZŠ Kollárova v Prostějově) a podpůrné dokumenty (výroční zprávy, web Společnosti Podané ruce, chronologické reporty pracovníků). **Rozhovory s klienty NZDM** jsou zachyceny prostřednictvím čtyř kazuistik (jedna za každé středisko, Příloha B), ke každé z nich byl veden krátký rozhovor s daným klientem o tom, jak hodnotí spolupráci se službou. Triangulace přes minimálně dva zdroje byla aplikována všude tam, kde to data umožnila. Detailní metodologická příloha (kritérium splnění indikátoru, datové tabulky, kódovací rámec) je v Příloze A.

Zpráva má tuto strukturu: Po Úvodu následuje **Executive Summary** (sekce 2). Hlavní analytickou částí zprávy je **pětice kontextových tezí** (sekce 3): adaptabilita NZDM jako hlavní prvek know-how, substitutivní role v širším systému péče o duševní zdraví, nedělitelnost přínosu projektového pracovníka, vliv online světa, limity IP jako formátu reportingu. **Kvantitativní analýza 143 IP** je v sekci 4, **odpovědi na evaluační otázky** EQ1.1–EQ1.4 v průřezové podobě v sekci 5, **dílčí zprávy za jednotlivá střediska** s lokálně specifickými daty v sekci 6. **Doporučení** (sekce 7) uzavírá zprávu dvanácti adresnými body strukturovanými podle adresáta. Přílohy obsahují metodologickou a datovou přílohu (A), kazuistiky (B: čtyři případové studie, jedna za každé středisko) a metodický manuál pro zápisy do individuálních plánů (C) a doporučení k psaní kazuistik (D).



2. Executive Summary

O čem tato zpráva je. Projekt Rozvoj služeb pro děti a mládež v Olomouckém kraji (2023–2026) přidal čtyřem nízkoprahovým zařízením Společnosti Podané ruce — v Mohelnici, Olomouci, Prostějově a Zábřehu — po jednom plném úvazku. Evaluace zkoumá, co tento přídavek přinesl, na úplném rozboru 143 individuálních plánů, dvanácti hloubkových rozhovorech s pracovníky a partnery a čtyřech rozhovorech s klienty. Výsledek lze shrnout do jediné věty: projekt formálně splnil své kritérium úspěchu, a přitom to nejcennější, co odvedl, leží mimo dosah toho kritéria.

Formální výsledek. Z 143 klientů naplnilo nadpoloviční většinu svých zakázek 118, tedy 82,5 %; na úrovni jednotlivých zakázek 81,0 % (204 z 252). Prahové kritérium projektu je tím překročeno s rezervou ve všech čtyřech střediscích. Toto číslo je projektová pomůcka — měří, nakolik se dařilo dotahovat formálně zapsané zakázky. Není měřítkem přínosu služby a samo o sobě ho ani změřit nemůže; bohatší obraz nesou texty vyhodnocení individuálních plánů a kazuistiky.

V čem služba dětem pomohla. Doložené přínosy mají podobu konkrétních posunů v životech dětí: návrat do školy po dlouhodobé absenci, ústup sebepoškozování u klientů navázaných na terapeutickou péči (OLO-17), stabilizace rodinné komunikace, snížení rizikové online expozice u dospívajících dívek, zvládnutý reparát, přijetí na střední školu, první brigáda, doprovod k psychiatrické péči (ZAB-37) i převod klientky z dětského domova do péče babičky (ZAB-30). U dětí v akutní krizi byla služba často jediným dostupným dospělým, který je vyslechl a podržel. A u řady dlouhodobých klientů, u nichž formální cíle nevyšly (MOH-08), spočíval přínos v tom, že existovalo bezpečné místo a stabilní vztah, který zabránil hlubšímu propadu.

Pět zjištění, která dávají číslu kontext. Z dat napříč středisky vystupuje pět průřezových témat:

Adaptabilita jako jádro know-how. Čtyři střediska čerpají ze stejné dvacetileté metodiky, a přesto pracují každé trochu jinak — protože se musejí pružně přizpůsobit měnícím se klientům, místu, online prostředí i silným stránkám konkrétního pracovníka. Hry, doučování či kulečnické nejsou cílem, ale mostem k jedinému, na čem ve výsledku záleží: ke vztahu.

NZDM jako „paramedik první linie“ duševního zdraví. Tam, kde je dětská psychiatrie a klinická psychologie přetížená a čekací doby jsou mnohaměsíční, je pracovník NZDM často jediným dostupným dospělým, který klienta v krizi vyslechně a podrží. Olomouci v tom v závěru projektu výrazně pomohl vznik centra Between Olomouc; Mohelnice, Prostějov a Zábřeh obdobnou službu nemají a tuto zátěž nesou samy.



Neoddělitelnost přínosu úvazku od týmu. Přidaný pracovník nedělá „něco navíc, co jiní nedělají“ — uvolňuje kapacitu, díky níž tým zvládne to, co by jinak nestihl. Po skončení projektu proto nezmizí konkrétní činnost, ale ubude rezerva: „jako kdyby o jedny ruce míň“. Přínos je navíc vázaný na konkrétního člověka, takže odpověď na otázku po vlivu jednoho úvazku musí být místně specifická.

Proměna cílové skupiny online světem. Sociální sítě nejsou jedno z témat — jsou prostředím, kde klienti žijí. Mění to, jak službu nacházejí (v Prostějově podle pracovnice přes Instagram přichází podstatná část nových klientů), jak komunikují i jakými obtížemi trpí. NZDM proto musí umět obojí: být protiváhou přetížené online zkušenosti a zároveň být přítomno tam, kde děti jsou.

Mez toho, co dokáže zachytit dokumentace. Individuální plán je jediný kvantifikovatelný zdroj. Čtyři druhy práce — dlouhodobý vztah, krizová intervence, distanční kontakt a práce s rodinou — jsou v plánech doložené, často popsány bohatě. Kvantitativní indikátor je ale do své hodnoty nepromítá a různé styly zápisu mezi středisky snižují jejich srovnatelnost pro souhrnný pohled.

Odpovědi na evaluační otázky. Služba prokazatelně přispěla k redukci rizikového chování (EQ1.1) — ne náhlými obraty, ale opakovanými drobnými posuny i prostým udržením kontaktu tam, kde hrozil hlubší propad. Přínos jednoho úvazku (EQ1.2) je reálný, ale neoddělitelný od týmu a vázaný na konkrétního pracovníka. Spolupráce s třetími stranami (EQ1.3) je nejsilnější se školami a ukázkou ideálního stavu se propojení s Between Olomouc (bezplatná anonymní terapie pro děti). Hlavní překážky (EQ1.4) — limity dokumentace, konzervativní postoj části zadavatelů k distanční práci, generační proměna klientely, personální vyčerpání a nízký zájem rodičů o spolupráci — z větší části nejsou slabinou projektu, ale rozporem mezi tím, jak se tato práce dnes dělá, a tím, jak je uznávána a financována.

Doporučení. Zpráva nabízí dvanáct adresných doporučení ve třech úrovních. Pro Společnost Podané ruce: vytvořit web jako rozcestník prevence; vyhodnotit budoucnost e-terénu a projektu Avatar; prověřit vizuální identitu vůči cílové skupině; vzdělávat pracovníky pro roli první linie a pečovat o jejich duševní zdraví; zachytit integrační roli pro děti s odlišným mateřským jazykem; usilovat o prostorovou a úvazkovou stabilitu. Pro MPSV, kraj a donory: vytvořit důstojné podmínky terénním „srdcařům“; vysvětlovat proměnu oboru konzervativním zadavatelům; podpořit služby typu Between a síť školních specialistů. Pro metodiku NZDM: posílit reflexivní složku vyhodnocení IP; uznat doučování jako plnohodnotnou sociální práci; psát kazuistiky jako výklad odvedené práce. Za strategicky nejzávažnější považují doporučení 1, 4, 9 a 10.



3. Průřezové teze

Evaluační otázky zpráva rozpracovává především v dalších částech: co projekt udělal pro klienty (sekce 5.1), co konkrétně vnesl pracovník navíc (5.2), s kým a jak NZDM spolupracovala (5.3) a kde narazila na překážky (5.4), přičemž kvantitativní rámec výzkumného souboru k nim nabízí sekce 4. Tato sekce nabízí obecnější kontext. Obsahuje pět zjištění, která reflektují praxi napříč všemi čtyřmi středisky a která mají systémovou povahu **přesahující rámec jedné evaluační otázky a jednoho střediska**. Teze odpovídají na otázku „v jakém světě dnes NZDM pracuje“ (Teze 2, 4), jiné na otázku „jak NZDM v tomto světě reaguje“ (Teze 1, 3) a jedna je metodologickou reflexí: do jaké míry se dařilo/daří sociální realitu a sociální práci ve výstupech zachytit (Teze 5). Dohromady tvoří **výkladový rámec**, na kterém stojí Doporučení v sekci 7 i konkrétní lokální zprávy v sekci 6.

Teze 1 — Adaptabilita a flexibilita jako stěžejní prvek know-how NZDM

V průběhu práce na této evaluaci, pohybu v terénu, na jednotlivých NZDM, při rozhovorech s pracovníky, partnery i klienty, jsem si pro sebe postupně formuloval základní tezi o klíčové vlastnosti služby, která reprezentuje více než 20 let budované know-how organizace: Mám-li mezi sebou srovnat 4 střediska a jejich praxi, vytane mi na mysli internetový mem „*same, same — but different*“. Organizace má dlouhou provozní zkušenost a robustní portfolio příkladů dobré praxe a metodik. Z tohoto stejného rámce těží všechna čtyři střediska – a přesto se podoba jejich práce v mnohém liší (více průběžně v textu). Za mě totiž klíčovým prvkem know-how organizace a jejích pracovníků je flexibilita, adaptabilita, schopnost pružně se přizpůsobit okolnostem. Co vše se mění?

Mění se konkrétní klienti proměnami klientely (klienti se odstěhují, přejdou na jinou školu, klienti odrostou a vytváří se nový „běh“ klientů, často mladších, s novými, částečně odlišnými potřebami). Nejzřetelnější je to v Mohelnici, kde se těžiště během projektu přesunulo od skupiny mladých dospělých 17–22 let z internátu učňovských oborů k výrazně mladší skupině 10–13 let, mezi nimiž je i 30–40 ukrajinských dětí.

Mění se potřeby a preference dětí a mládeže – i když jádrové psychologické potřeby dětí zůstávají pořád stejné, některé preference se mění. Týká se to samozřejmě primárně hodně diskutovaného posunu významné části interakcí do on-line světa, což výrazně (s mnoha silně negativními dopady) akcelerovaly – z hlediska sociálně-vývojových dopadů nedomyšlené – covidové uzávěry. Víc času na sítích, větší tlak z netu na vlastní identitu (nejistoty ze srovnávání, přebírání negativních trendů), na to navazuje nutnost umět se v ICT a sociálních sítích orientovat a umět tam za dětmi v rozumné míře jít. Toto je třeba umět prodat donorům, protože např. v Prostějově středisko naráží na nepatřičně konzervativní přístup některých donorů, kteří nechtějí uznávat výkony v online prostředí jako



plnohodnotnou sociální práci. Přitom do onlinu se přesouváme v mnoha praktických i osobních rovinách všichni, není tedy důvod očekávat, že se to dětí nebude týkat.

Mění se místo, kde je NZDM umístěno – sociální služby mají málo peněz, někdy těžko konkurují nabídkám na komerční využití stejných prostor, zvláště v Olomouci, kde středisku vypověděli prostory na Dolním náměstí; hledání nové lokality se protáhlo, několik slibných nabídek se nakonec nepodařilo oficiálně dotáhnout a středisko část tohoto období fungovalo v částečně provizorním režimu, než se v závěru projektu přestěhovalo do prostor v obchodním domě Timpo. Podobně i stěhování samotných klientů: v Olomouci se klientela proměnila po zrušení nedaleké ubytovny s převážně romskými rodinami v Riegrově ulici v centru města (léto/podzim 2023), které se týkalo zhruba padesát docházejících dětí. Činnost střediska na konkrétním místě je nutně spojena s lokalitou, spádovostí. Přestěhování tedy vždy představuje výrazný zásah do mikrokomunity vytvářené kolem střediska (v Zábřehu se obdobně proměnila klientela v terénu po odlivu klientů souvisejících s odstěhováním romských rodin z ubytovny Perla – ad krátké, jen jednorocní nájemní smlouvy).

Mění se pracovníci – flexibilita se také projevuje ve smyslu vytěžení konkrétních silných stránek osobnosti konkrétního pracovníka (je-li někdo vzděláním pedagog, může se cítit kompetentní v doučování – a je na místě jej podporovat; v Mohelnici takto Jan Paukert etabloval doučování u necelé třetiny klientely). Všechny aktivity pro děti jsou totiž „mostem“ k tomu klíčovému pro smysluplnou sociální práci: k vytvoření vztahu. Právě tento navázaný vztah pomáhá, podporuje, posiluje. To by měla být i generální odpověď občas se vyskytujícím námitkám laiků „vždyť oni si tam jen hrají (na počítači, ping-pong, kulečnick, deskovky...)“. Všechny tyto aktivity nejsou cílem, ale prostředkem. Prostředkem k navázání vztahu.

Mění se i dostupnost specializované psychologické či psychiatrické péče pro děti (částečně i vlivem nárůstu psychických problémů mezi dětmi – alespoň v intencích toho, jak situaci hodnotí oslovení preventisté či školní psychologové) – viz následující teze.

Teze 2 — NZDM jako částečná substitute přetížené sítě dětské psychiatrie a klinické psychologie

Druhým zjištěním, které vystupuje z dat napříč všemi čtyřmi středisky a které má obecnější přesah, je role NZDM ve vztahu k síti specializované péče o duševní zdraví dětí a mladistvých. V projektovém období se napříč středisky opakovaně ukazuje, že **NZDM dnes částečně přebírá funkci, která by primárně měla být v rukou dětské psychiatrie, klinické psychologie a školních specialistů**: ne proto, že by NZDM na tuto roli aktivně



aspirovala, ale proto, že pracovník je v daný okamžik jedinou dostupnou dospělou postavou s kapacitou klienta vyslechnout – a která současně má klientovu důvěru.

Pro představení této role mi přijde nosná analogie s válečným **paramedikem v první linii**. Stejně jako na bojišti nezachraňuje v první chvíli vysoce specializovaná péče, ale prostá dostupnost alespoň základní odborné péče, platí totéž v oblasti duševního zdraví dětí: síť vysoce odborných specialistů je přetížená, čekací doby mohou být mnohaměsíční (někde i více než rok!) a tak rozhoduje dostupnost tady-a-terď. Není samozřejmě nutné, aby všichni pracovníci aspirovali na psychologické či psychiatrické vzdělání – je ale určitě žádoucí zvyšovat kvalifikaci pracovníků směrem k porozumění hlavním typům psychických obtíží a diagnóz dětí a mládeže, jejich etiologii, možnostem terapie či třeba jen postupům, který daný stav nezhoršují. Konkrétní podobu tohoto posílení rozvádí Doporučení 4.

Zmínky o tomto aspektu se objevovaly opakovaně. Z perspektivy NZDM ji formuluje vedoucí olomouckého NZDM: „*Jako úplně nejlepší by bylo, kdybychom v týmu měli psychologa, za mě. (...) Ideálně multidisciplinární tým, kde bude terapeut, psycholog. Jenomže na to nejsou finance: terapeuta, psychologa sociální služba nezaplatí.*” (Marie Hroudová a Radim Kuběna, Rozhovor_OLO_2_vystupni, 11/2025). Z perspektivy partnerského pracovníka školy to potvrzuje mohelnická psycholožka: „*NZDM je možnost, kam se můžou obrátit mimo tu školu. (...) Kapacity jsou omezené. A není je ani moc kam posílat, když mají nějaké problémy.*” (Jana Rozsypalová, Rozhovor_MOH_3_skola, 8/2024). A z perspektivy systému ji potvrzují kvantitativní reality regionu: čekací doby k dětskému psychiatrovi v Olomouci a Šumperku v řádu měsíců, dostupný klinický psycholog David Šubrt v olomoucké spolupráci dlouhodobě nepřijímající klienty, ZŠ v Prostějově s jediným metodikem prevence na celou školu „*který řeší spoustu věcí a do toho učí*” (Natálie Prosecká, Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025).

Už jen letmý výčet náročnějších případů podněcuje k úvaze o široké variabilitě problémů a nesporné náročnosti si s nimi v podmínkách „sociálních paramediků“ první linie poradit: Olomouc OLO-17 (toxický vztah, sebepoškozování, panické ataky: kontinuální doprovod přes vícero krizových momentů), OLO-18 (sebevražedné myšlenky), OLO-32 (krizová intervence s matkou pod vlivem alkoholu v terénu), OLO-35 (svěření o šikaně a fyzickém násilí v rodině); Prostějov PRO-11 (rodinný tlak, krize identity, sebevražedné úvahy, sebepoškozující epizoda po konfliktu s babičkou), PRO-34 (komplexní krize, sebepoškozování, závislost na pornu, fyzická hrozba vůči otci); Mohelnice MOH-08 (důvěra přes léta formálních neúspěchů), MOH-33 (klientka na autistickém spektru po ztrátě matky); Zábřeh ZAB-15 (klientka po pobytu v dětském domově. „*cítím se tu v bezpečí*”), ZAB-31 (sebepoškozování: dochází „*aby nebyla doma sama*”), ZAB-37 (23letá klientka, doprovod do psychiatrické léčebny ve Šternberku). Ve všech těchto případech NZDM dělá výkony, na které **není z hlediska specializované kvalifikace primárně určeno**, ale které z hlediska reálné dostupnosti specializované péče v dané lokalitě v daný okamžik neudělá nikdo jiný.



V Olomouci se v projektovém období objevila **nová služba**, která tuto substituční roli zčásti usnadňuje. Terapeutické centrum **Between Olomouc**: bezplatné, anonymní, pro klienty 12–20 let, otevřené v 1/2025: fungovalo v poslední fázi projektu jako reálný adresát složitějších případů. **Klientka OLO-17 je názorným případem**: čtrnáctiletá klientka s historií sebepoškozování, panických atak a setrvávání v toxickém partnerském vztahu, kterou NZDM mělo v péči přibližně rok před otevřením Between. Po dobu spolupráce s NZDM prošla několika akutními krizemi, ve kterých pracovnice projektu sloužila jako jediný stabilní dospělý kontakt; jakmile bylo Between otevřeno v 1/2025, byla v 2/2025 do jeho péče převedena. **Kontakt s NZDM přitom nezanikl**. Between převzal terapeutickou složku, kterou NZDM nemohlo z hlediska kompetence plně poskytnout, NZDM si ponechalo doprovázení v každodenním rámci. Tento model paralelní péče — *NZDM + specializované centrum* — je z hlediska efektivity péče výrazně lepší než alternativa, ve které je NZDM jedinou reálně dostupnou pomocí (a i to je zase pořád lepší než stav, kdy dítě v problémech z různých důvodů nedosáhne na žádnou pomoc).

Mohelnice, Prostějov a Zábřeh analogickou terapeutickou službu k dispozici nemají a substitutivní zátěž tak nesou ve větší míře. Expozice pracovníků sekundárně traumatickému materiálu (sebepoškozování, sebevražedné myšlenky, šikana s fyzickým násilím, domácí násilí) je v projektových datech vyšší, než předpokládá běžná představa o povaze NZDM jako služby pro „rizikové chování dětí“. Tomu odpovídá Doporučení 4 — péči „paramedické“ vzdělávání i o duševní zdraví pracovníků by ze strany organizace měla být věnována intenzivní pozornost.

Podstatná část toho, co projekt v reálu udělal nad rámec původního zadání, je práce, kterou by v systémově lépe vybavené síti vůbec dělat nemusel. Z hlediska donora to znamená, že **NZDM v Olomouckém kraji v projektu suplovala výkon, pro který v jiných sektorech sítě chybí kapacity**.

Teze 3 — Nedělitelnost přínosu projektového pracovníka od přínosu služby

Třetí teze pojmenovává metodologické zjištění, které antcipovala už vstupní evaluační zpráva: ta stanovuje jako jeden ze svých cílů ověřit „*přínos jednoho pracovníka navíc*“ (vedle širšího mapování přínosu služby jako celku). Z průběhu evaluace a projektových dat se potvrzuje, že **přínos projektového pracovníka v izolaci od zbytku týmu vyčíslit příliš nelze**. Projektový pracovník je organickou součástí týmu. Vstupuje do terénu ve dvojicích, individuálních konzultací, síťování s partnery, do týmové stability a zastupitelnosti.

Olomoucký vedoucí to komentuje: „*Už jenom to, že tady ten člověk navíc, nám hrozně pomohlo. Protože my máme prostě pět úvazků na ten olomouckej nízkoprah, na*



ambulantní i terénní formu. (...) Pocítíme to, že to skončí v příštím roce, že budeme mít o úvazek míň. Přejde mi, že to bude jako kdyby o jedny ruce míň.” (Radim Kuběna, Rozhovor_OLO_2_vystupni, 11/2025).

Po skončení projektu bude chybět **kapacitní rezerva**, která ostatním umožňovala dělat to, co jinak nestihnou. Stejný princip popisuje prostějovské vedení „*My jsme dřív byli fakt jenom ve dvou, někdy ve třech. Do terénu šel jeden člověk, nebo nešel vůbec, že někdo onemocněl. Určitě ten úvazek toho projektu pomohl hodně.*” (Petr Kadlec, Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025). Bez projektového úvazku byl prostějovský tým mnohdy provozně tak omezený, že nemohl udržet ani konstantní terénní práci, ani spolehlivý paralelní klubový provoz.

Z této nedělitelnosti plyne praktický důsledek pro čtení celé zprávy. O projektovém pracovníkovi většinou nelze říct, že by dělal něco, co by jinak nedělal nikdo. Spíš uvolnil kolegům ruce: díky němu se stihlo to, co by jinak zůstalo neuděláno.

Příkladem „uvolněných rukou“ pro intenzivnější práci je klient PRO-20: dvanáctiletý chlapec, jehož formální zakázka v IP zní „*zlepšit se v ping-pongu*“, ale reálným obsahem spolupráce je rodinná dynamika (otec boxer, klientova nechuť k boxu), užívání kratomu, rozpoznávání spouštěčů vlastní agrese a zpracování toho, co se s ním děje, když ho ovládnout emoce. Projektová pracovnice ho ve výstupním rozhovoru popisuje: „*Měla jsem klienta, který se zaprvé chtěl zlepšit v ping-pongu. (...) Je fajn, že se mu mohl ten jeden člověk intenzivně věnovat, po celou dobu. On tady byl třeba čtyři hodiny a já jsem ty čtyři hodiny byla jenom s ním.*” (Natálie Prosecká, Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025). Čtyřhodinová individuální práce s jedním klientem v jednom dni je v běžném provozu NZDM bez projektového úvazku téměř neuskutečnitelná. Při paralelní obsluze klubu, bezpečnostním dohledu, hovorech s ostatními dětmi by jediný pracovník nemohl věnovat čtyři hodiny jednomu klientovi. To, že se projektové pracovnice s PRO-20 podařilo věnovat tolik času, bylo umožněno tím, že kolegyně paralelně držely klubový provoz. **Přínos leží tedy na úrovni týmu, ne jednotlivce:** projektový úvazek vytvořil pro tři kolegy rezervu, kterou jeden z nich (v tomto případě projektová pracovnice sama) převedl do hloubkové práce s konkrétním klientem. Stejný princip v jiné podobě dokumentují OLO-05, OLO-17, ZAB-37, PRO-11 a MOH-08. Ukončení projektu nepovede k vypadnutí konkrétních činností, ale k poklesu celkové kapacity týmu. Střediska budou muset volit, co dělat méně: terén ve dvojicích, intenzivní individuální práce, distanční sociální práce, doučování, a podle profilu místní klientely se rozhodnou jinak.

Přínos projektového úvazku je do velké míry navázán na konkrétní osobu, která ho v daný moment ve středisku vykonává. Projektový pracovník nepřichází do týmu jako anonymní kapacita; přichází jako konkrétní člověk se specifickou osobností, konkrétním vzděláním, profesní historií a osobním stylem práce. V Mohelnici Jan Paukert přinesl pedagogické a psychologické vzdělání, které se promítlo do širokého rozsahu doučování



(32 % mohelnické klientely v této kategorii: sekce 4.3) i do specifického, reflexivního způsobu zápisů do IP. V Olomouci Marie Hroudová (s dramaterapeutickým backgroundem) přinesla citlivost pro distanční komunikaci a práci s novými médii spolu s tancem jako cestou k navázání vztahu s klienty, resp. především s klientkami; současně sama pojmenovává své omezení vůči některým jiným subkulturám. „*třeba Radim je víc v těch skate-parcích slyšen. (...) Já jsem dostala tu lokalitu Baumax poslední půlrok, chodím tam docela pravidelně. A všímám si, že mi to jde hůř: se na ně naladit, napojit.*” (Marie Hroudová, výstupní rozhovor). V Prostějově Natálie Prosecká přinesla schopnost budovat institucionální vztahy a kreativitu v hledání efektivní komunikace: síť kontaktů na metodiky prevence všech prostějovských ZŠ či Instagramový účet efektivně využívaný pro komunikaci s klienty. V Zábřehu Michaela Nezbedová přinesla systematickou dokumentační práci, která je patrná v souboru zábřežských IP.

Při odchodu Natálie Prosecké z Prostějova v 10/2025 a nástupu Tamary Dysmasové v polovině 11/2025 si tým projektovou kapacitu udržel, ale **profil přínosu se posunul**: nová pracovnice přináší jinou vstupní kompetenci a její projektový úvazek se zhodnocuje jiným způsobem. Konkrétně v Prostějově: instagramový kanál, síť kontaktů na metodiky prevence a kontakty s lokálními médii, které Prosecká za své působení vybudovala, sice zůstává, dá se ale předpokládat, že se může proměňovat vlivem specifik práce nové pracovnice. Pro projektový design to znamená, že obměna pracovníků není neutrální událostí; mění to, co projektový úvazek konkrétně dělá. Pro evaluaci to znamená, že odpověď na EQ1.2 nemůže být formulovaná jako abstraktní „přínos jednoho úvazku”, ale musí být **lokálně specifická**: co konkrétně vnesl Paukert v Mohelnici, Hroudová v Olomouci, Prosecká a Dysmasová v Prostějově, Nezbedová v Zábřehu. Tato lokální specifičnost je obsahem sekce 6.

Teze 4 — Vliv online světa a sociálních sítí na proměnu klimatu cílové skupiny

Čtvrtá teze pojmenovává proměnu sociální práce s mládeží (a vlastně i proměnu světa i nás dospělých). **Online svět a sociální sítě dnes nejsou jen jedním z mnoha témat, se kterými NZDM pracuje: jsou prostředím, ve kterém cílová skupina tráví značnou část času**, a které mění její vstupní očekávání vůči službě, její komunikační návyky i částečně i podobu jejích obtíží.

Mohelnický pracovník Jan Paukert tento posun v chronologickém reportu pojmenovává: „*vydržet tiktok brainrot a půl minutové tanečky minimálně hodinu denně: na to vás ve škole nepřipravily*” (chronologický report Mohelnice, sumář 2025). A v jiné pasáži: „*Pořád ta elektronika, všechno zrychluje a zjednodušuje, nadchnout děti naštěstí stále lze, ale většinou se sami zabaví, není taková poptávka po nějakých jiných aktivitách.*” Zábřežská školní psycholožka Kristýna Horková tutéž generační proměnu uchopuje vlastní metaforou:



dochází k poklesu věku, ve kterém děti vstupují do interakce s digitálním prostředím (kyberšikana už ve 2. třídě), a projevuje snížená odolnost vůči drobné zátěži, mnohdy na podkladu nižších dovedností v přímém mezilidském kontaktu či zvýšeném „konkurečním“ tlaku v online dosahu i v reálném světě (rozhovor se ZŠ Boženy Němcové Zábřeh, 10/2024). Prostějovské vedení popisuje proměnu mladší klientely po pandemii covidu: „Šestáci, ten začátek puberty, jedenáct, dvanáct let: to chování je teď trochu jiný. (...) Teď přijde, že jsou víc individualisti, mají obavy.“ (Petr Kadlec, výstupní rozhovor). Tytéž obrysy v jiných slovech doplňuje mohelnická psycholožka. „Daleko vyšší nároky v tom smyslu, že člověk musí pracovat daleko víc, aby uspěl, aby byl tou společností vnímán jako úspěšný. A to bych řekla, že se odráží i v těch dětech.“ (Jana Rozsypalová, Rozhovor_MOH_3_skola, 8/2024).

Vliv online světa na cílovou skupinu má tři podoby. **První je snížení pozornosti a kapacity vydržet u jednoho podnětu déle než minutu.** Mohelnice na tento posun reaguje např. omezením Wi-Fi na 30 minut, čtenářským klubem, nácvikem mindfulness: tedy pokusem o vytvoření klubu jako protiváhy k online prostředí. **Druhou složkou je posun komunikačních návyků:** dnešní mladší klienti nacházejí službu spíše přes Instagram či Tiktok (případně Facebook) než přes fyzický kontakt, komunikují v komentářích pod příspěvky, a teprve následně převádějí kontakt do osobního setkání v klubu nebo v terénu. **Třetí složkou je posun struktury obtíží:** kyberšikana, závislost na pornu (PRO-34), online toxické vztahy, sebepoškozování s online komponentou, srovnávací úzkost odvozená z TikToku a Instagramu atp.

NZDM je samozřejmě nuceno na tyto změny reagovat: V Prostějově projektová pracovníce Natálie Prosecká vybudovala neaktivnější instagramový kanál v projektu, přes který podle jejích slov přichází podstatná část nových klientů; kanál slouží jako průběžný kontakt s konkrétními již známými klienty střediska (kvízy s odměnou vyzvedávanou v klubu, ankety, vzdělávací příspěvky), současně otevírá vstup pro nové klienty, kteří se ve fyzickém klubu zatím neukázali. Paralelně Prosecká ve školním roce 2024/2025 navštívila s besedami osm prostějovských ZŠ s tematikou návykových látek (kratom, HHC, CBD): celkem 19 tříd a 400–500 žáků devátých tříd; ve školním roce 2025/2026 cca 15 besed na devíti ZŠ s tematikou digitální svět, návykové látky, wellbeing: odhad **350 oslovených dětí** za školní rok. Současně se zapojila do celorepublikového projektu **Avatar**: interního projektu Společnosti Podané ruce (oficiálně **Bezpečně v digitálním světě**, vedoucí Petr Huptych), zaměřeného na podporu mladých lidí ohrožených digitálními závislostmi přes komunikaci na Instagramu, TikToku a Discordu; tento projekt funguje jako přímý „e-terénní“ kontakt klientů.

V Olomouci se velmi podobně pracovníce projektu Marie Hroudová zapojila do pravidelné obsluhy Instagramu a Facebooku (každý den je má na starost jiná pracovníce, oblíbená jsou hlavně ranní „storíčka“ o tom, kde tým ten den bude, případně sestřih záznamů hlavních proběhlých akcí nebo pozvánky na akce plánované), doplněné individuální



komunikací v soukromých zprávách s vybranými klienty (zejména OLO-17 a OLO-32, kde online kontakt slouží jako udržení kontaktu mezi osobními setkáními). Současně byla z olomouckého týmu jedna kolegyně převedena do národního týmu Avatar, což z olomoucké perspektivy znamená dílčí ztrátu možnosti kombinovat distanční komunikaci s přímým osobním kontaktem s pracovníkem, kterého klient osobně zná. V Mohelnici obstarává distanční práci pracovnice na DPP, převedená do projektu Avatar. V Zábřehu byla distanční vrstva v projektovém období nejméně systematicky rozvíjená: středisko ji cíleně upozaduje ve prospěch fyzické přítomnosti a osobního kontaktu, což odpovídá místnímu profilu klientely.

Roli zde samozřejmě hrají hlavně osobní kompetence daného pracovníka (znalost sociálních sítí, práce s novými médii, schopnost editace videí atp.) Pracovník Paukert ve výstupním rozhovoru pojmenovává přetrvávající prostor pro další rozvoj: „*Myslím si, že u nás potenciál rozvíjet ty sítě, a obecně u většiny nízkoprahů, je velkej.*“ (...) Jinde v rozhovoru pak dodává: „*...online prostor, ten potenciál je obrovský. My spíš zaspáváme dobu — možná až přijde někdo zase mladší do našeho kolektivu.*“ (Jan Paukert, Rozhovor_MOH_2_vystupni, 11/2025).

Pro evaluaci a pro Doporučení má tato teze tři dopady. Optimální podoba e-terénu Podaných rukou pravděpodobně leží v kombinaci centralizovaného národního zázemí (Avatar) a paralelní existence lokálních instagramových kanálů jednotlivých středisek; Doporučení 2 této otázce věnuje samostatný prostor. Distanční sociální práce navíc není v rámci stávajícího systému reportingu dosud plně „prodána“. Projektová pracovnice z Prostějova ve výstupním rozhovoru reflektuje, že čas věnovaný instagramovému kanálu se v žádném oficiálním výkazu vlastně reálně neobjevuje: pro tento typ práce stávající kategorie chybí (parafráze, Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025). V některých lokalitách k tomu navíc přistupuje konzervativní postoj zadavatelů (nejostřeji v Prostějově), kteří distanční formy práce zatím nevnímají jako plnohodnotný výkon. (*Uznávají vám tuto práci?*) - *Jak co. To je právě problém — kraj na to nechce moc přistoupit. (...) Je to trochu analogické tomu, když jsem kdysi zažil takovou hodně nepříjemnou agresivní úřednici, která po mně křičela ...která rozhodovala o financích — že vlastně ten ping-pong, fotbálky, to tady vůbec nemá být. (...) Že sem má přijít klient s konkrétní jasnou zakázkou. My si s ním promluvíme, případně odkážeme, vyřešíme, pomůžeme — a odchází. Že máme nějaký počítač nebo deskovku navíc — to je pro ni absurdita, to tady nesmí být. Neříkám, že jsou takový všichni. Ale ti, co mají velkou váhu, kteří rozhodují, [to tak někdy vidí]...* (Petr Kadlec, Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025). NZDM se navíc musí vyrovnat s ambivalencí online světa, který je zdrojem obtíží i komunikačním kanálem zároveň: **klub musí fungovat jako protiváha přetížené online zkušenosti dětí, a zároveň zůstat přítomný tam, kde děti v tu chvíli žijí.**



Teze 5 — Individuální plány zachytí jen část odvedené práce

Pátá teze je jiného druhu než čtyři předchozí. Není o cílové skupině, o roli služby ani o struktuře přínosu projektového úvazku — je to metodologická poznámka o tom, co o všem předchozím vůbec můžeme z dostupných dat tvrdit.

Individuální plán je v projektových datech jediný kvantitativně zpracovatelný zdroj o tom, s kým a jak středisko v projektovém období pracovalo. Bez něj by nešlo vyhodnotit klíčový indikátor, tematickou strukturu zakázek ani srovnání mezi středisky.

Hodnota 82,5 % je projektová pomůcka: počítá podíl klientů, u nichž byla uzavřena nadpoloviční většina jejich evidovaných zakázek, tedy nakolik se dařilo dotahovat formálně definované zakázky, ne dopad ani objem spolupráce. Soubor 143 IP navíc není reprezentativní soubor klientely — vstupují do něj adresně evidovaní klienti s vypracovaným individuálním plánem, takže ti, kdo odešli dřív, než se stačila zakázka založit a vyhodnotit, v něm nejsou.

Indikátor je v zadávací dokumentaci formulován prahově (min. 25 % IP se specifikovanou zakázkou, z toho u 2/3 naplnění nad 50 %), nereprezentativnost zde tedy není vada. Číslo se tedy spíše vztahuje k té části klientely, která zůstala dost dlouho, aby se s ní formálně pracovalo.

Hodnotu navíc ovlivňuje styl zápisu IP mezi středisky: úzce vymezené zakázky (Prostějov) se častěji vykáží jako splněné než vícenásobné otevřené cíle (Mohelnice), takže rozdíl 97,1 % vs. 67,6 % vychází spíše ze stylu zápisu než z rozdílné úspěšnosti služby.

IP funguje jako vnitřní pracovní nástroj, jako výkaznický doklad pro donory i jako platforma pro reflexi pracovníka. Zachycuje konkrétní výsledek (klient byl přijat na střední školu, složil reparát, nahrál píseň), průběh přípravy a doprovodu (vzorem je OLO-05 s nejbohatším olomouckým IP), někdy i reflexi pracovníka nad zakázkou (MOH-08, MOH-14, PRO-11, PRO-20, PRO-34). Pod touto vrstvou leží práce, kterou IP zachycuje nerovnoměrně — bohatě ve vyhodnoceních, úsporněji tam, kde je zápis stručný.

První je **dlouhodobá vztahová a důvěrová práce v pozadí formálních zakázek**. Klient přichází roky, mluví o životě, buduje si vztah s pracovníkem; část se překlopí do dílčích zakázek (doučování, doprovod, životopis), vztah jako takový — vzor ve stabilním dospělém, spolehlivost, pocit bezpečí — se v plánu obvykle zrcadlí spíš nepřímo, „mezi řádky“, než jako samostatná položka. Ukázkový případ je MOH-08: klient s historií rizikového chování, u kterého většina formálních cílů nevyšla, a pracovník přesto práci s ním označuje za „jednu z nejdůležitějších a nejvíce obohacujících“ (Rozhovor_MOH_2_vystupni, 11/2025).

Druhá je **krizová intervence v reálném čase**. Klient přijde s akutní situací — opilý rodič, domácí násilí, sebevražedné prožívání, psychiatrický symptom — a pracovník reaguje hned: obvolá kontakty, doprovodí, zůstane s ním. Tato práce se do IP dostane se



Spolufinancováno
Evropskou unií



Společnost
Podané ruce

zpožděním, nebo vůbec, protože se odehrává akutně v daném okamžiku. Příklady: OLO-32 (intervence s matkou pod vlivem alkoholu v terénu, v IP zapsaná jen jako 1/1 „pocit bezpečí na klubu“), OLO-35 (svěření o šikaně a násilí v rodině) a ZAB-30 (dohoda s OSPOD a babičkou o převodu klientky z dětského domova).

Třetí je **distanční a online sociální práce** — v Tezi 4 z pohledu proměn cílové skupiny, zde z pohledu reportingu. Nejmasivněji je doložená v Prostějově (~350 dětí oslovených v primárních prevencích za školní rok 2024/2025) a v Olomouci (pravidelně na Instagramu a Facebooku). Do IP se ale dostane teprve ve chvíli, kdy se z online kontaktu stane formální zakázka; vše předtím — rozhovor v komentářích, dotaz v soukromých zprávách na sítích, sledování příběhů — z dokumentace spíše vypadává.

Čtvrtá je **práce s rodiči, sourozenci a vrstevnickou sítí klienta**. Když pracovník volá výchovné poradkyni kvůli šikaně (OLO-07), domlouvá s babičkou převod z dětského domova (ZAB-30), mluví s matkou klienta v terénu (OLO-32) nebo si píše s otcem klientky o docházce — to vše se do IP dostává nerovnoměrně — někde ve vyhodnocení podrobně, jinde jen zmínkou.

Hodnota 82,5 % dokládá určitý rozsah úspěšně uzavřené klientské práce. Měří uzavírání formálně definovaných zakázek. Vztahová práce v pozadí, krizová intervence, distanční oslovení i práce s rodinou jsou zachyceny v samotných plánech a v kazuistikách, kde je v některých ohledech (krizová intervence, vztahová stálost, integrace dětí s OMJ v Mohelnici) cennější informace.



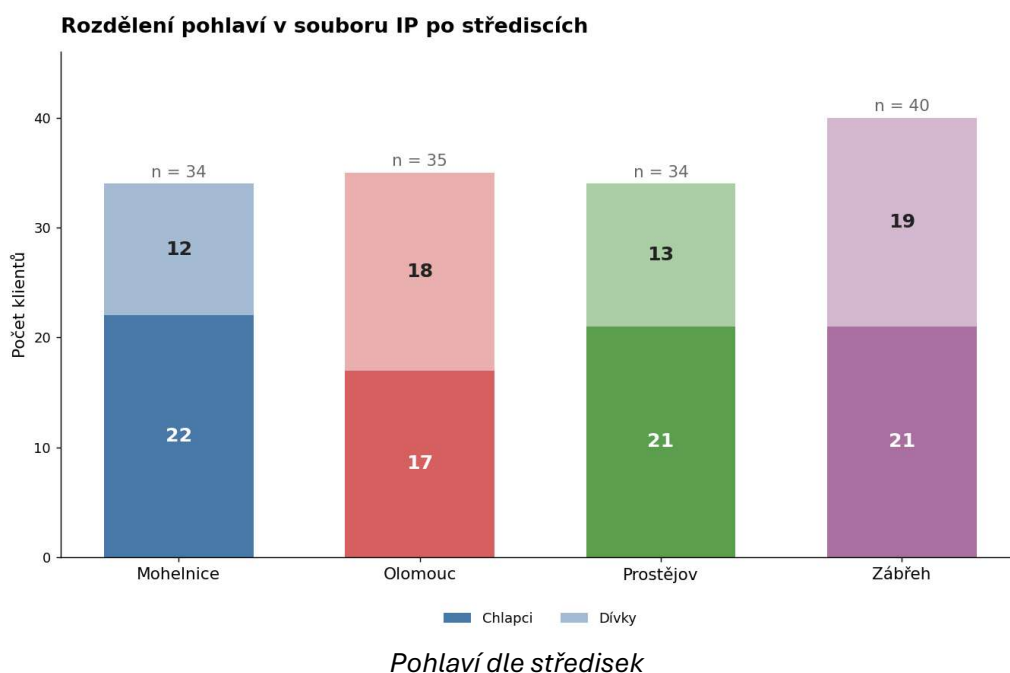
4. Analýza individuálních plánů

4.1 Deskriptivní statistika výzkumného souboru

Soubor 143 IP je mezi střediska rozdělen relativně rovnoměrně: Mohelnice 34, Olomouc 35, Prostějov 34, Zábřeh 40.

Pohlaví

Chlapci tvoří 57 % souboru (81 klientů), dívky 43 % (62 klientek). Mírná převaha chlapců kopíruje obecnější demografii NZDM v Česku. Mezi středisky jsou rozdíly: nejvýraznější převahu chlapců má Mohelnice (65 %) a Prostějov (62 %), Zábřeh je téměř v rovnováze (53 %) a Olomouc jako jediné středisko má víc dívek než chlapců (51 %, 18 ku 17). Promítá se to do typů zakázek: v Olomouci je významnou vstupní branou hudební studio a tanec, které přitahují dívky stejně jako chlapce, kdežto v Prostějově a Mohelnici převažují vstupní zakázky kolem sportu, hry a školy, kam přichází víc chlapců.

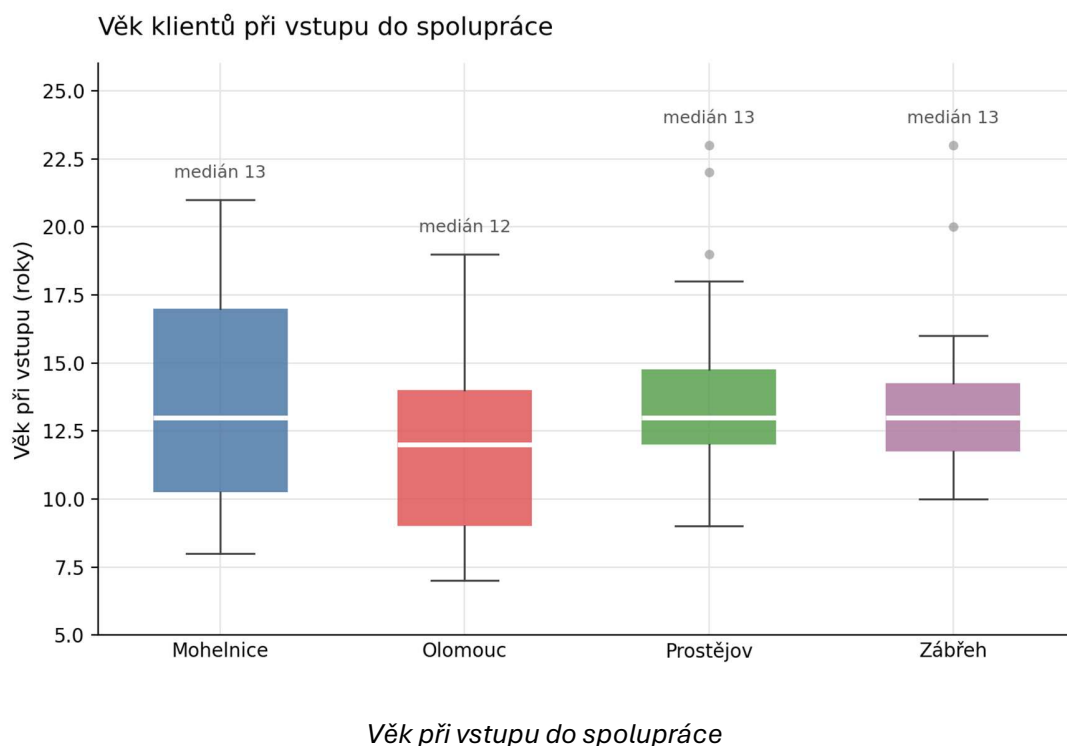




Věk při vstupu

Průměrný věk při vstupu je 13,2 roku, medián 13 let, variační rozpětí 7 až 23 let. Střediska tedy pracují hlavně s „klasickou“ cílovou skupinou 11–15 let; přesahy k mladším dětem (7–10 let) i k mladým dospělým (18–23 let) jsou menšinovou praxí.

Mezi středisky jsou dvě výraznější odchylky. Olomouc má nejmladší klientelu (průměr 12 let), s 13 klienty ve věku 7–10 let, často dětmi z romských ubytoven, které přicházejí přes sourozenecké vazby (nejmladší jsou OLO-28, 7 let, a několik osmiletých). Prostějov má naopak těžiště souboru posunuté výš: 11 klientů ve věku 14–15 let, kteří přicházejí převážně přes základní školy a primární prevenci, a téměř žádnou nejmladší kohortu (nejmladšímu je 9 let). Mohelnice je věkově nejširší — silná nejmladší kohorta 8–10 let (9 klientů, převážně ukrajinských) i rozeznatelný blok mladých dospělých 18–22 let (7 klientů, převážně původní internátní klientely).



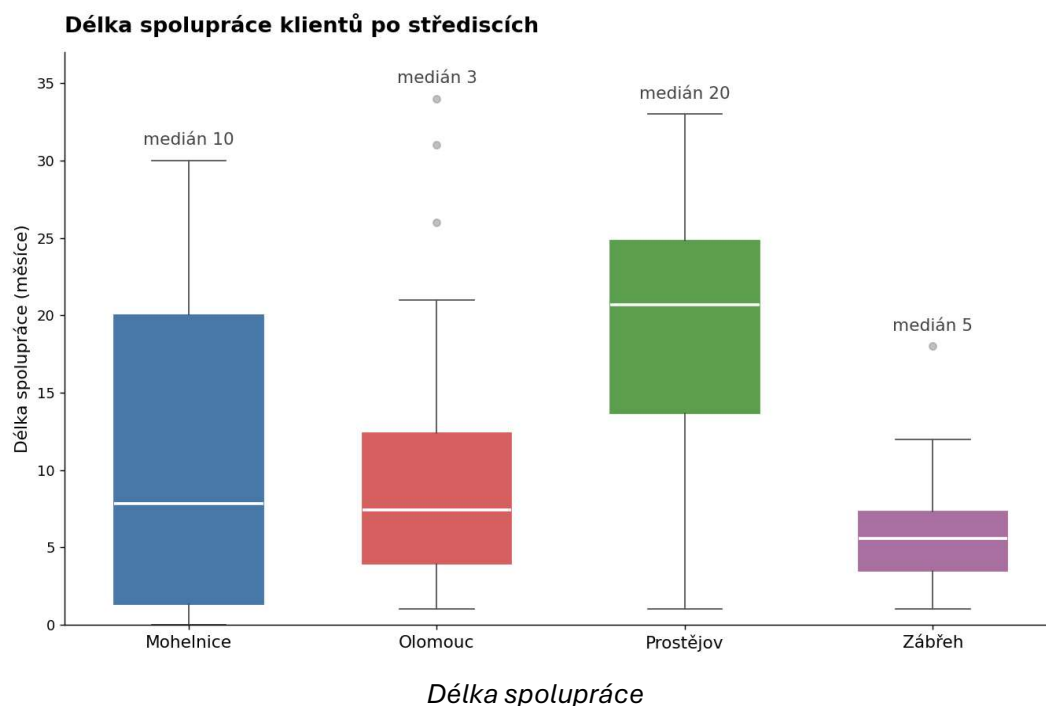
Věková skladba není analyticky neutrální. Středisko s převahou 11–13letých řeší hlavně rozvoj dovedností a začínající psychosociální podporu; středisko s velkou kohoutou 16+



pracuje na tématech přechodu do dospělosti, na trh práce a do bydlení. Mohelnice se sedmi klienty 18+ se liší od dalších středisek. Je to důležitý kontext pro srovnání naplnění zakázek v 5.2: ohraničené, konkrétnější zakázky starších klientů („dotáhnout reparát“, „nahrát píseň“, „zařídít ÚP“) se plní snadněji než dlouhodobé psychosociální zakázky s jedenáctiletými.

Délka spolupráce

Délka spolupráce je mezi středisky silně nerovnoměrná. V Prostějově je medián 20,5 měsíce a 16 ze 34 klientů (47 %) spolupracuje déle než dva roky — nejzralejší výzkumný podsoubor projektu, na kterém jde sledovat vývoj klienta v čase. V Mohelnici je medián 10,5 měsíce, s rozpětím od jednoho měsíce po tříletou kontinuální spolupráci od počátku projektu. V Olomouci je medián jen 3 měsíce - středisko má 24 klientů s velmi krátkou nebo jednorázovou spoluprací (typicky vstup přes hudební studio nebo terén) a paralelně 4 dlouhodobé klienty přes 25 měsíců (OLO-04, OLO-05, OLO-13, OLO-17), kteří patří k nejlépe dokumentovaným v celém projektu. V Zábřehu je medián 5 měsíců a 28 ze 40 klientů (70 %) spadá do střednědobého pásma 4–6 měsíců — cyklický soubor navázaný na školní pololetí a vstup přes prevenci.





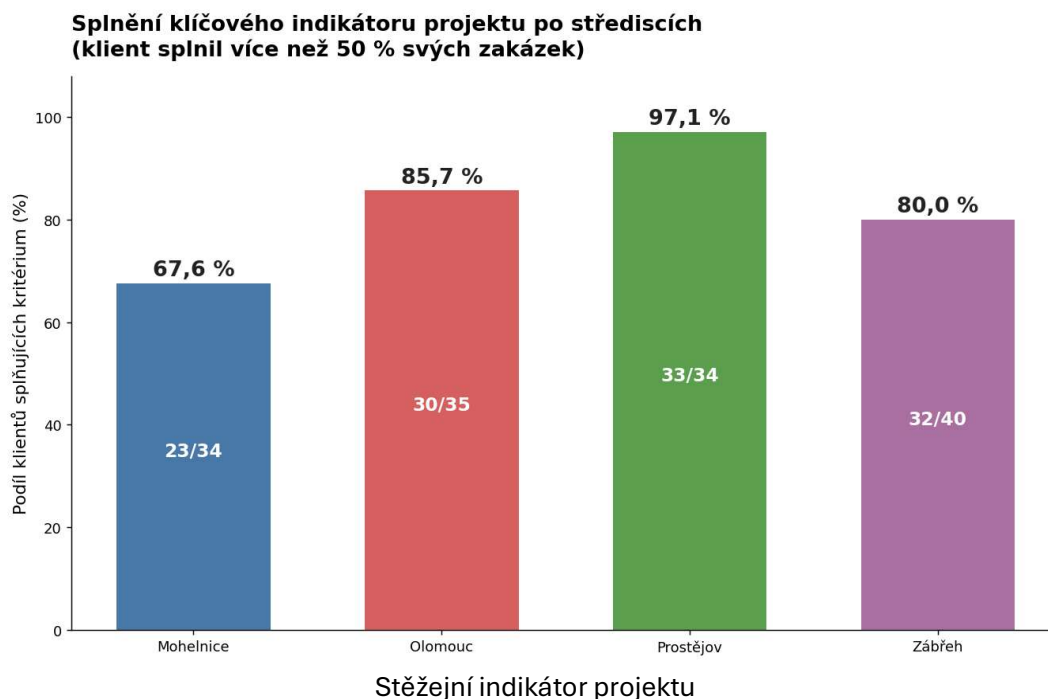
Tahle čtyři čísla — 20,5; 10,5; 3; 5 — nevyjadřují kvalitu střediska, ale typ práce, kterou každé z nich dělá: Prostějov stabilní dlouhodobou vztahovou práci se zralou klientelou, Mohelnice generačně rozkročenou práci s mladší skupinou v terénu a starší v individuálních zakázkách, Olomouc kombinaci širokého akvizičního kanálu přes hudební studio a několika hloubkových případů, Zábřeh systematickou akvizici přes školy s nižší retencí. K tomu se zpráva vrací v Tezi 1 (adaptabilita).

4.2 Naplnění zakázek a kvantitativní indikátor projektu

Projektová žádost (CZ.03.02.02/00/22_017/0001481) staví sumativní kritérium úspěchu jako podíl klientů, u nichž byla splněna nadpoloviční většina jejich zakázek. Počítá se na úrovni klienta, ne jako celková míra splnění napříč souborem. Pro každého ze 143 klientů jsem spočítal poměr splněných zakázek k celkovému počtu a označil ho „splněno“, pokud je větší než polovina (ze 3 zakázek 2+, ze 4 zakázek 3+, z 1 zakázky 1). Klienti s poměrem přesně 0,5 (externí překážky, přerušená docházka) se počítají jako nesplnění.

Hlavní výsledek

Indikátor je splněn u 118 ze 143 klientů (82,5 %). U necelé šestiny klientů byla naplněna polovina zakázek nebo méně, u zbývajících 82,5 % nadpoloviční většina. Cílovou hranici „u více než 2/3 klientů se specifikovanou zakázkou“ tak projekt překračuje s rezervou a napříč všemi čtyřmi středisky.



Souhrnná míra splnění zakázek — tedy podíl splněných zakázek ze všech otevřených, ne podíl klientů — je 81,0 % (204 z 252). Tohle doplňkové číslo sleduje velikost závazku, který si středisko v IP klade, a není ovlivněno hraničními klienty s poměrem přesně 0,5.

Rozdělení po střediscích

Středisko	Klientů	Indikátor splněn	%	Zakázek celkem	Splněno zakázek	% zakázek
Mohelnice	34	23	67,6	72	50	70,1
Olomouc	35	30	85,7	46	39	84,8
Prostějov	34	33	97,1	91	79	86,8
Zábřeh	40	32	80,0	43	36	82,6
Celkem	143	118	82,5	252	204	81,0

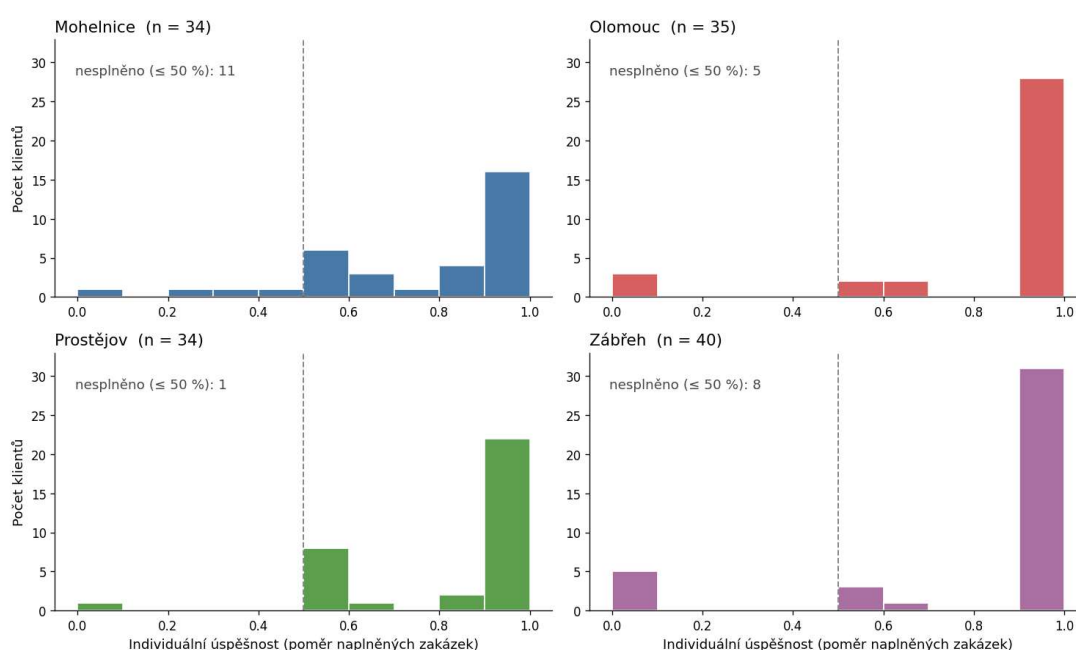
Mezi nejvyšší hodnotou (Prostějov 97,1 %) a nejnižší (Mohelnice 67,6 %) je skoro 30 procentních bodů. Při zběžném čtení to může být interpretováno jako rozdíl v efektivitě středisek, jenže struktura souboru ukazuje něco jiného. Prostějovská část souboru je charakterizována dlouhodobou spoluprací a zakázky jsou formulované uzavřeně, jako stavy, které lze měřitelně dosáhnout („zlepšit prospěch ve škole“, „najít brigádu na léto“, „zvládat vztek“). Zábřežská část je střednědobá, zakázky téměř výhradně 1/1. Mohelnická část je naopak složená ze starších klientů s vícenásobnými zakázkami (2–5 cílů na klienta), kde je vyšší šance, že některý cíl zůstane otevřený nebo bude muset být v průběhu



spolupráce revidován. Mohelnická část souboru také obsahuje hraniční případ s vnější překážkou — MOH-28: klientka splnila všechny předpoklady pro stáž Innofund na Maltě, ale nebyla přijata pro nízký věk.

Nerovnoměrnost stylu zápisu mezi středisky je tedy analyticky důležitější zjištění než pořadí hodnot v jednom sloupci. Této vrstvě se věnuje Teze 5.

Rozdělení individuální úspěšnosti po střediscích (práh splnění: více než 50 %)



Rozdělení individuální úspěšnosti

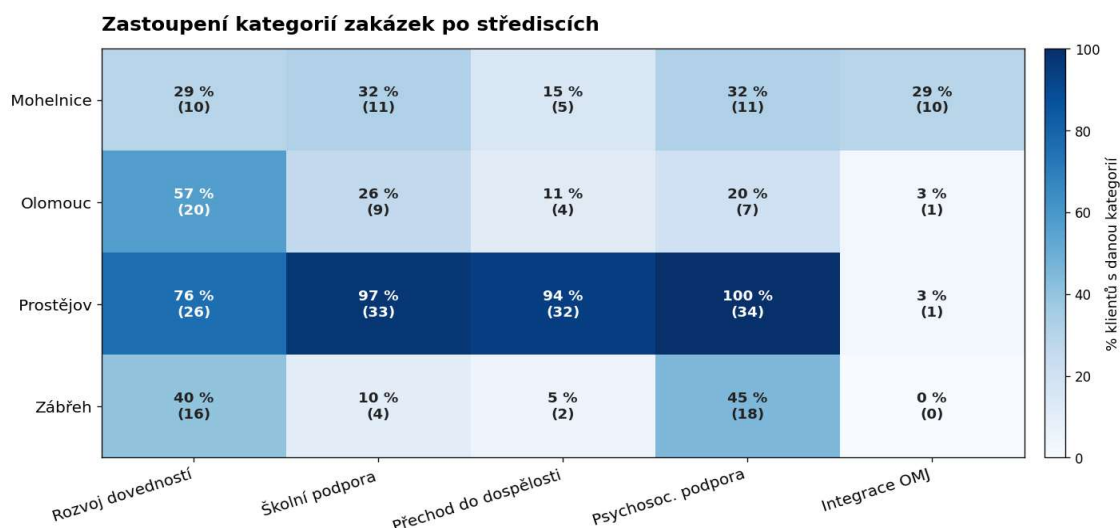
Modus (nejčastější hodnota) napříč středisky je 100 % splnění: všechny své zakázky splnilo 94 ze 143 klientů (66 %). Následují klienti s úspěšností 51–99 % (24 klientů, 17 %), hraniční klienti přesně na 50 % (12 klientů, 8 %) a nejmenší skupina s úspěšností do 49 % nebo nulovou (13 klientů, 9 %).

4.3 Typy zakázek: pětice tematických kategorií

Pět tematických kategorií, do kterých lze obsah IP zařadit, vzešlo z otevřeného kódování pilotního mohelnického podsouboru (34 textových IP, jaro 2026) a z ověření na podsouborech Olomouce, Prostějova a Zábřehu; rámec se ukázal jako přenositelný. Kategorie jsou: rozvoj dovedností a kompetencí, školní podpora a doučování, přechod do dospělosti a uplatnění na trhu práce, dlouhodobá psychosociální podpora a integrace dětí



s odlišným mateřským jazykem. Žádný klient nepatří výhradně do jedné kategorie — u většiny se překrývají dvě až tři, někdy čtyři — takže kódování není exkluzivní a součet podílů přesahuje 100 %. Výčty klientů po kategoriích jsou v Příloze A.



Pozn.: Prostějov kóduje kategorie vícenásobně (klient má typicky 4 kategorie současně), ostatní střediska zaznamenávají primární kategorii s občasným kombinováním. Hodnoty proto nejsou mezi středisky přímo srovnatelné — viz Příloha A4.1.

Zastoupení kategorií napříč středisky

Kategorie	Mohelnice	Olomouc	Prostějov	Zábřeh	Celkem
1. Rozvoj dovedností	29 %	57 %	76 %	40 %	50 %
2. Školní podpora	32 %	26 %	97 %	10 %	40 %
3. Přechod do dospělosti	15 %	11 %	94 %	5 %	30 %
4. Psychosociální podpora	32 %	20 %	100 %	45 %	49 %
5. Integrace OMJ	29 %	3 %	3 %	0 %	8 %

Tabulku je třeba číst s vědomím rozdílných stylů kódování. V Mohelnici, Olomouci a Zábřehu pracovníci přiřazují obvykle jednu primární kategorii a druhou zmíní v komentáři; v Prostějově pracovníci u většiny klientů (hlavně dlouhodobých) vypisuje všechny aplikovatelné kategorie najednou. Odtud prostějovské podíly 94–100 % ve čtyřech kategoriích z pěti.

Z porovnání podílů vystupuje profil každého střediska.

- **Mohelnice — integračně-doučovací středisko.** Silné jsou kategorie 2 (školní podpora a doučování pod vedením Jana Paukerta, jediného pedagoga v týmu) a 5



(integrace OMJ: 10 ukrajinských dětí a 3 čínští klienti, s nimiž pracovník komunikuje přes překladáč; přítomné jsou 1 a 4, slabší 3 (byť u některých klíčových klientů zastoupená — MOH-04 bezdomovectví, MOH-15 stáž v Barceloně). Mohelnice je jediné středisko, kde má kategorie 5 reálnou váhu: Zábřeh OMJ klientelu nemá vůbec, Olomouc a Prostějov po jednom klientovi.

- **Olomouc — hudební středisko s hloubkovými psychosociálními případy.** Dominuje kategorie 1 přes hudební studio (rapová tvorba OLO-04, OLO-05, OLO-09, taneční vystoupení; nejširší vstupní brána). Číselně menší, ale kvalitativně silná je kategorie 4: pět hloubkových případů (OLO-13 fyzické postižení, OLO-17 toxický vztah a Between, OLO-18 sebevražedné sklony, OLO-32 krizová intervence s opilou matkou, OLO-35 šikana a násilí v rodině).
- **Prostějov — tematicky pestré dlouhodobé středisko.** Zastoupené jsou všechny kategorie, dominuje psychosociální kategorie (PRO-11 sebevražedné myšlenky, PRO-34 komplexní krize a sebepoškozování), zrychlený přechod do dospělosti je i u 14–15letých. Vedoucí Petr Kadlec ten fenomén pojmenovává: „*Někteří klienti ukončují základku už v osmé nebo dokonce sedmé třídě, v posledním pololetí už na školu kašlou a jdou na brigády.*“ (Rozhovor_PRO_1_vstupni, 6/2024). Kategorie 3 proto v Prostějově není jen záležitostí klientů 16+.
- **Zábřeh — fitness-bezpečné středisko.** Silná kategorie 1 (Fit club Relax jako vstupní brána pro chlapeckou klientelu — ZAB-01, ZAB-05, ZAB-22, ZAB-26) a silná kategorie 4 (bezpečné místo a vztahová práce — ZAB-15 „cítím se tu v bezpečí“, ZAB-30 převod z dětského domova k babičce, ZAB-31 sebepoškozování, ZAB-37 doprovod na psychiatrii). Ostatní kategorie minoritní, kategorie 5 (OMJ) zcela chybí.

Profily jsou jen rámcovým popisem. Každé středisko reaguje na složení místní klientely i na vstupní kompetence svého týmu. Doučování má v Mohelnici širší prostor než v Zábřehu proto, že Mohelnice má v týmu pedagoga.



5. Průřezová analýza dle evaluačních otázek

Sekce odpovídá na čtyři evaluační otázky EQ1.1–EQ1.4 průřezově napříč středisky. Opírá se o data ze sekce 4 (143 IP, pět tematických kategorií, klíčový indikátor) a doplňuje je o syntézu z rozhovorů, chronologických reportů a dalších zdrojů. U většiny zjištění odkazuje na příslušnou tezi v sekci 3, kde je dané téma shrnuto; lokální specifika jednotlivých středisek jsou v sekci 6.

5.1 EQ1.1 — Přispěla služba k redukci rizikového chování u klientů z řad cílové skupiny?

Stručná odpověď

Ano, v rovině, kterou tato evaluace dokáže zachytit. U významné části klientely služba doloženě přispěla k omezení rizikového chování a k posílení životních kompetencí. Kvantitativně to stojí na tom, že 118 ze 143 klientů naplnilo nadpoloviční většinu svých zakázek (sekce 4.2). Kvalitativně, a to je pro tuto otázku podstatnější, se přínos ukazuje v samotných textech individuálních plánů: konkrétní posuny v životech dětí, které se za čísla skrývají, a řada případů, kde k žádné formálně uzavřené zakázce nedošlo, a přesto i taková práce má svůj smysl a přínos.

Jak NZDM rizikové chování snižuje

Vstupní pasáž každého individuálního plánu pojmenovává výchozí logiku služby: smysluplně trávený čas předchází nudě, která je sama o sobě rizikovým faktorem. NZDM tedy nesnižuje rizikové chování jedním cíleným zásahem, ale tím, že dítě vtáhne do vztahu a nabídne mu bezpečné místo a dospělého, kterému může věřit. Teprve přes ten vztah se otevírají konkrétní zakázky (doučování, hledání brigády, doprovod na úřad) i těžší témata (návykové látky, sebepoškozování, násilí v rodině). Redukce rizika je proto většinou pozvolná a nepřímá a její váha se pozná spíše z příběhu klienta v čase než z kolonky „splněno“. Odpověď na EQ1.1 má tedy dvě roviny: viditelné výsledky a méně viditelnou, ale stejně reálnou vztahovou práci.

Doložené viditelné posuny

První rovinou jsou konkrétní, doložitelné výsledky, které zároveň odvádějí dítě od rizikové dráhy. Nejčastěji se pojí se školou a přechodem do práce. Zábřežský klient ZAB-16 se s pracovníkem systematicky připravoval na přijímací zkoušky a dostal se na vybranou střední školu; klientka ZAB-10 se přes doučování dostala na zdravotnickou školu a sama si k tomu našla brigádu, aby doma odlehčila matce. Klient ZAB-29 s podporou pracovníka a



doprovodem na úřad práce prošel několika pohovory, a i když si místo zatím nenašel, jeho aktivní zapojení do hledání práce pracovník hodnotí jako naplněný plán. V Olomouci se klient OLO-06 s pomocí pracovníce připravil na reparát z matematiky, dohnal zameškanou látku a plán se podařilo naplnit. V Mohelnici se řada starších klientů připravovala v prostorách NZDM na zahraniční stáž nadačního fondu Innofund; klientovi MOH-15 se podařilo vyřídit stáž a práci ve Španělsku.

Zvláštní místo mezi viditelnými posuny má doučování, které v Mohelnici drží klienty ve škole i tam, kde jim hrozí propad. Klient MOH-12 po akutní operaci a s dyslexií a poruchou pozornosti docházel na doučování, aby udržel krok se třídou, a v matematice se výrazně zlepšil; NZDM navíc iniciovalo setkání školy, sociální pracovníce, psychologky a matky, aby se jeho situace ve škole vyřešila. U ukrajinského klienta MOH-06 se přes doučování češtiny postupně zlepšila nejen jazyková úroveň, ale i jeho začlenění do českého kolektivu, které předtím vážlo.

Doložený méně viditelný přínos

Druhá rovina se do kolonky o splnění zakázky nevejde, a přitom je u nejohroženějších klientů to nejcennější: důvěra, bezpečné místo, stabilní dospělý, možnost říct nahlas, co jinde říct nelze. Zábřežský klient ZAB-15 to shrnuje sám: chodí do klubu, „protože se *tu cítím v bezpečí*“. U klienta ZAB-31, který se sebepoškozoval, pracovník zaznamenal, že se za dobu docházení přestal stydět a začal se sám zapojovat do aktivit, než se odstěhoval; plán zůstal naplněný jen zčásti, posun ale byl patrný.

Nejsilněji tuto rovinu ilustruje mohelnický klient MOH-08, u kterého podle vlastních slov pracovníka „*téměř všechny plány a cíle z nějakého důvodu nevyšly*“ — a přesto řadí práci s ním k nejdůležitějším za celý projekt. Klient s minulostí návykových látek, agrese a konfliktů se zákonem se přes léta budované důvěry vrací do klubu pro radu ve chvílích krize a v závěru sdílí, že se mu život daří dávat dohromady. Podobně dlouhá je práce s klientkou MOH-14: přes stovku drobných intervencí během dospívání, včetně opory při soudním procesu, jí pomohla opustit nezdravý vztah a dojít až k samostatnému mateřství.

Do této roviny patří i akutní krize, kdy je pracovník jediným dostupným dospělým (Teze 2). Klientku ZAB-37 se sebevražednými sklony pracovníci na její přání doprovodili k hospitalizaci v psychiatrické léčebně a cestou zvládli několik krizových momentů; zpětně tento krok hodnotí kladně. Klientce ZAB-30 pomohlo NZDM ve spolupráci s OSPOD a babičkou přejít z dětského domova do rodinné péče, aby mohla v klidu donosit dítě. V Olomouci klientka OLO-35 díky předání kontaktu a doprovodu začala docházet do terapeutického centra Between, kam ji pracovníce doprovodila na první schůzku; obdobným případem přechodu do specializované péče je OLO-17 (podrobně Teze 2).



Meze a vnější faktory

Sílu své práce služba čerpá z přizpůsobení se tomu, kdo zrovna přichází: generační obměně v Mohelnici, dvěma nesouměřitelným skupinám v Olomouci, posunu prostějovských šestáků po pandemii i odlivu romské klientely v Zábřehu (Teze 1). Řadu rizik ale sama neovlivní. Naráží na přetíženou síť dětské psychiatrie a klinické psychologie, kde často supluje první linii (Teze 2), na proměnu online prostředí (Teze 4) i na dva limity mimo svůj dosah: oslabenou spolupráci s některými OSPODy a nízký zájem rodičů o spolupráci (5.3, 5.4). U klientů, kteří se odstěhují nebo přestanou docházet dřív, než se dá práce dotáhnout (ZAB-31, migrující klienti v Prostějově), zůstává posun nutně jen částečný.

Souhrn

Na EQ1.1 odpovídám ano: projekt ve sledovaných třech letech přispěl k omezení rizikového chování a k posílení kompetencí u významné části klientely. Část posunů je vidět přímo (škola, práce, dokončené vzdělání), část leží v dlouhodobé vztahové práci, krizové intervenci a prostém udržení kontaktu tam, kde hrozil hlubší propad. Právě tuto druhou, méně viditelnou rovinu formální indikátor nezachytí, a přitom je u nejohroženějších dětí nejcennější.

5.2 EQ1.2 — V čem došlo vlivem jednoho pracovníka navíc ke zvýšení dosahu služby nebo k jejímu zkvalitnění?

Stručná odpověď

Vlivem jednoho pracovníka navíc se služba na každém ze čtyř NZDM dostala k více klientům a v některých ohledech i zkvalitnila. Přínos úvazku ale nelze oddělit od zbytku týmu: pracovník hlavně uvolňuje kapacitu, díky které tým zvládne to, na co by jinak nezbyl čas (Teze 3). Z dat vystupují čtyři podoby toho přínosu — častější terén ve dvojicích, větší prostor pro intenzivní individuální práci, distanční práce a zhodnocení toho, co konkrétní pracovník do týmu přinesl.

Terén ve dvojicích a ve více dnech

Terénní práce ve dvojici není v NZDM novinka; novinkou je, že ji úvazek navíc udrží i tehdy, když někdo vypadne. Olomoucký vedoucí Radim Kuběna to popisuje na provozu pěti úvazků, které často ztenčují dovolené, vzdělávání a nemoci: „*když někdo vypadl, tak furt tam byl navíc člověk, aby šla do terénu dvojice*“ (Radim Kuběna, Rozhovor_OLO_2_vystupni, 11/2025). Dvojice má provozní smysl: jeden se věnuje skupině, druhý může mluvit s někým o samotě.



Kde to jde, přibýly i dny a lokality. V Zábřehu se terén rozšířil z jednoho dne v týdnu na dva (pondělí a pátek) a úvazek plus navázané DPP umožňují, aby v pondělí běžel terén i klub současně; projektová pracovnice Michaela Nezbedová to shrnuje slovy, že „*ted' máme terén dvakrát týdně*“ (Rozhovor_ZAB_2_vystupni, 11/2025). V Mohelnici přibyl druhý terénní den a pracovník tu drží specifickou dělbu rolí: kolegyně kontaktují, on tráví čas přímo s dětmi na hřišti a udržuje kontakt i s dětmi, které do klubu nikdy nedojdou (Rozhovor_MOH_2_vystupni, 11/2025). V Prostějově se terén rozšířil k okolí škol, se kterými pracovnice navázala kontakt — k ZŠ Palackého, Majakovského a do Vrahovic. V Olomouci úvazek spíše než počet dní drží stabilní obsazení sedmi pravidelných terénních lokalit (mj. Černá cesta, Baumax-skatepark, sídliště Malého prince a Šantovka) plus monitoring v okolí. Společné je, že terén oslovuje jinou klientelu než klub: pro část dětí je klubový práh příliš vysoký a zastihnout je lze jen v jejich prostředí.

Prostor pro intenzivní individuální práci

Druhou podobou přínosu je hloubková práce s jedním klientem v rozsahu, který dříve běžný provoz neunesl. Modelový je prostějovský klient PRO-20, dvanáctiletý chlapec se zakázkou „zlepšit se v ping-pongu“, pod níž se ale řešila rodinná dynamika, užívání kratomu a zvládání agrese. Projektová pracovnice mu mohla věnovat celé čtyři hodiny v kuse jen proto, že kolegyně mezitím držely klub — což by jediný pracovník nezvládl (rozvedeno v Tezi 3). Stejný mechanismus stojí za řadou dalších případů: dlouhodobou důvěrou u MOH-08, podporou při krizích u ZAB-37 a ZAB-30 nebo doprovodem klientky OLO-35 do terapeutického centra. Bez uvolnění kapacity zůstává spolupráce na povrchu formální zakázky; teprve čas navíc otevírá hlubší témata — rodinu, návykové látky, identitu, krizi.

Distanční a online práce

Třetí podobou je distanční práce, na středisky rozložená nerovnoměrně. Nejdál je Prostějov, kde projektová pracovnice vybudovala neaktivnější instagramový kanál projektu; podle jejích slov přes něj přichází podstatná část nových klientů a slouží i k udržení kontaktu s dětmi, které do klubu zatím nedošly, ale píšou si (Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025). V Olomouci se pracovnice podílí na denní obsluze Instagramu a Facebooku a udržuje soukromými zprávami kontakt s vybranými klienty mezi osobními setkáními (OLO-17, OLO-32). V Mohelnici i Zábřehu se týmy každý den střídají v online službě a část distanční práce přešla pod celoorganizační projekt Avatar. Pracovník Jan Paukert přitom otevřeně přiznává, že tu má obor rezervy: „*online prostor, ten potenciál je obrovský. My spíš zaspáváme dobu*“ (Rozhovor_MOH_2_vystupni, 11/2025). Podrobněji se distanční práci a jejímu vykazování věnuje Teze 4.

Zhodnocení toho, co pracovník přinesl

Čtvrtou podobou je zhodnocení konkrétní vstupní kompetence pracovníka. Úvazek nepřichází jako neutrální kapacita, ale jako člověk s určitým vzděláním, profesní historií a



pracovním stylem, a část přínosu spočívá v tom, že toho tým dokáže využít. V Mohelnici přinesl Jan Paukert pedagogické vzdělání, které se promítlo do pravidelného doučování (kategorie školní podpory zahrnuje 32 % mohelnické klientely, sekce 4.3), a reflexivní styl zápisu do plánů. V Olomouci Marie Hroudová (s dramaterapeutickým backgroundem) citlivost pro distanční komunikaci a tanec jako cestu ke vztahu s klientkami. V Prostějově Natálie Prosecká schopnost budovat institucionální vztahy — síť metodiků prevence na všech prostějovských ZŠ — a kreativitu v online komunikaci. V Zábřehu se rukopis projektové pracovnice projevil v systematické, přehledné dokumentaci, patrné na struktuře zábřežských plánů.

Z toho plyne, že přínos úvazku je do velké míry vázaný na konkrétního člověka. Ukázalo se to při obměně projektové pracovnice v Prostějově (10/2025): tým si kapacitu udržel, ale profil přínosu se posunul, protože nová pracovnice zhodnocuje úvazek jinou vstupní kompetencí. Obměna pracovníka proto není neutrální událost — mění to, co úvazek konkrétně přináší, a odpověď na EQ1.2 musí být místně specifická (sekce 6).

Souhrn

Na EQ1.2 odpovídám ano: vlivem jednoho pracovníka navíc se ve všech čtyřech NZDM zvýšil dosah služby i její kvalita — přes častější terén ve dvojicích, prostor pro intenzivní individuální práci, distanční kontakt a zhodnocení vstupní kompetence pracovníka. Přínos ale neleží v izolované činnosti jednotlivce, nýbrž v kapacitní rezervě, kterou úvazek dává celému týmu. Po skončení projektu proto nezmizí konkrétní úkon, ale ubude rezerva — „jako kdyby o jedny ruce míň“ (Radim Kuběna, Rozhovor_OLO_2_vystupni, 11/2025).

5.3 EQ1.3 — Jak pracovník navíc přispěl k posílení spolupráce se třetími stranami?

Stručná odpověď

Vlivem jednoho pracovníka navíc se síť spolupráce s třetími stranami rozšířila a prohloubila: někde šíří partnerů, jinde intenzitou kontaktu, někde obojím. Rozhodující je schopnost úvazku být tam, kde se síťování děje — na meziorganizačních platformách, v pracovních skupinách, na preventivních aktivitách ve školách. Bez kapacitní rezervy by tato činnost probíhala v mnohem menším rozsahu. Analýza zároveň ukazuje dva limity, které úvazek nepřekoná: oslabenou spolupráci s některými OSPODy a nízkou úroveň spolupráce s rodiči (danou primárně faktory na straně rodičů).



Pět kategorií partnerů

Z dat vystupuje pět kategorií partnerů. První jsou **základní školy**: pro všechna střediska hlavní zdroj nové klientely a neaktivnější partner v prevenci. V Mohelnici ZŠ Mlýnská se styčnou Janou Rozsypalovou (psycholožka a metodička prevence), dále ZŠ Vodní, Masarykova a Loštice. V Olomouci po posledním přestěhování střediska především spádová FZŠ Tererovo náměstí (Kateřina Motlová, Michaela Svobodová). V Prostějově síť metodiků prevence na všech ZŠ — jeden z nejkonkrétnějších přínosů úvazku. Z pohledu ZŠ Kollárova přitom hlavní hodnota spolupráce neleží ani tak v preventivních besedách jako spíš v možnosti nasměrovat konkrétní ohroženého žáka přímo do klubu k individuální práci — jde o cílenou, menší formu spolupráce, kterou škola využívá selektivně u rizikovějších dětí, na rozdíl od pravidelné třídní práce, kterou dlouhodobě zajišťují jiní poskytovatelé (Lenka Kührová, ZŠ Kollárova, 3/2026). V Zábřehu čtyři ZŠ (Boženy Němcové se styčnou Kristýnou Horkovou a Petrem Kondlerem; 3. ZŠ, Sušilova, Severák) plus ZŠ Rohle. Napříč reporty se opakuje, že právě projektový úvazek umožnil školám nabídnout víc besed a propracovanější prevenci, než na kolik měla střediska dřív kapacitu; prevence jsou přitom hlavním kanálem, kterým do klubu přicházejí noví klienti (Report Zábřeh; Report Mohelnice).

Druhá kategorie jsou **systémoví partneři** — OSPOD, ÚP, sociální odbory měst, navazující terénní protidrogové programy Podaných rukou. V Mohelnici je OSPOD historicky klíčový (Iveta Šolcová, Michaela Mikulášková). V Olomouci je síť nejhustší ze všech středisek (OSPOD Tabulový vrch a Olomouc-město, Středisko sociální prevence, SVP Tršice, ÚP s Zárukami pro mladé, Poradna NRZP, Centrum krizové pomoci, dluhová poradna Podaných rukou). V Prostějově je spolupráce s OSPOD oslabená (viz níže); v Zábřehu hraje středisko vědomě preventivní roli, kterou by jinak měl plnit OSPOD. Kde spolupráce funguje, jde o konkrétní součinnost kolem jednotlivého klienta: v Olomouci pracovnice projektu na žádost OSPOD a s písemným souhlasem klienta zpracovala zprávu o jeho individuálním plánu, takže si obě strany mohly předat informace (Report Olomouc).

Třetí kategorie jsou **specializované organizace**. Olomouc tu má stěžejní vztah s terapeutickým centrem Between Olomouc (otevřeno 1/2025), které představuje nejvýznamnější posun v dostupnosti návazné péče (Teze 2). Vedle Between se objevují Sdružení D, P-centrum, Bílý kruh bezpečí, Centrum pro integraci cizinců, PPP, SPC Šumperk (Olomouc, Mohelnice), Kontaktní centrum Prostějov, DD Plumlov, Šcedryk (Prostějov), Fit club Relax v Zábřehu, psí útulek, Cirkulační centrum Šumperk, SOLA Pomáhá a Znovu spolu (Zábřeh). Část těchto zábřežských kontaktů (SOLA Pomáhá, Znovu spolu, Cirkulační centrum) vznikla nově až v projektovém období a přímo z iniciativy projektové pracovnice, díky čemuž má dnes klub například bezplatné menstruační pomůcky pro klientky nebo besedy bývalých uživatelů návykových látek (Report Zábřeh).



Čtvrtá kategorie jsou **oborové sítě NZDM** s kolegiální spoluprací — nejaktivnější v Olomouci (NZDM Zóna, Etapa Charity, Hanušovice; koncerty „Hrát se dá i jinak“) a Prostějově (společné akce s NZDM Olomouc, Kudykam Cup). Reporty tu dokládají řadu společných akcí, na nichž se projektový úvazek podílel — fotbalový Kudykam Cup a společný výjezd do Muzea romské kultury v Brně (Olomouc–Prostějov), bowlingový turnaj s NZDM Zóna nebo vzájemné návštěvy středisek, při nichž si pracovníci předávají praxi (Report Olomouc; Report Zábřeh).

Pátá kategorie jsou **platformy meziorganizační koordinace**: pracovní skupiny, MAS, setkávací akce (Poradenská kavárna v Mohelnici, MAS MAP Mohelnicko / Olomoucko / Horní Pomoraví, krajský odbor prevence, NZDM Day, pracovní skupiny Magistrátu Prostějov). Právě tady vytváří úvazek největší nově navázanou hodnotu. Nejvíce v Zábřehu: z účasti projektové pracovníce na MAS Horní Pomoraví a pracovní skupině Rovné příležitosti vznikla spolupráce s Cirkulačním centrem Šumperk, balíček prevence pro čtyři ZŠ a projekt SOLA Pomáhá. Účast na pracovních skupinách je časově náročná a v tříčlenném týmu by konkurovala klubu — čtvrtá pozice umožňuje, aby na ně jedna pracovníce systematicky chodila.

Kdo iniciuje spolupráci

Triangulace dat ukazuje konzistentní vzorec: iniciátorem spolupráce je spíše NZDM než třetí strany. Důvody jsou dva — NZDM prochází lokalitou systematicky (terén, školy, pracovní skupiny), což ho do role síťovače staví skoro automaticky, a partneři typu OSPOD, ÚP nebo škol mají vlastní agendu a kapacitu proaktivně oslovovat sociální služby nemají.

V Zábřehu je vzorec doložen ještě výrazněji u páté kategorie: podstatná část nově navázaných partnerství v projektovém období vznikla z iniciativy projektové pracovníce na meziorganizačních platformách. To je důležitý nálezk pro EQ1.3 — úvazek dělá síťování v rozsahu, který by bez něj při běžném obsazení realizovatelný nebyl.

Hodnocení ze strany partnerů a dvě systémová slabá místa

Hodnocení partnerů zachycují rozhovory se čtyřmi školami: Jana Rozsypalová v Mohelnici (8/2024), preventivní tým ZŠ Boženy Němcové v Zábřehu (10/2024), preventivní tým FZŠ Tererovo náměstí v Olomouci (2/2026) a Lenka Kührová v Prostějově (3/2026). Ve všech čtyřech případech je výslovně pozitivní. Školy oceňují výstupní zprávu pro třídního učitele po preventivní aktivitě jako výrazný benefit, který NZDM odlišuje od jiných dodavatelů: „Všechny ty programy od vás mají nějakým způsobem výstup. Třídní musí předtím tam něco napsat na tu třídu, reagovat, a na základě výstupu si může počítat, co tam proběhlo, na co si má dát pozor“ (Petr Kondler, ZŠ Boženy Němcové, 10/2024). Z rozhovorů dále jasně vystupuje role NZDM jako náhrady chybějící psychiatricko-psychologické péče (Teze 2).



Vedle toho analýza odhaluje dvě systémová slabá místa, která úvazek navíc sám nezmění. Spolupráce s OSPODy je někde dlouhodobě problematická — nejvýrazněji v Prostějově, kde vedoucí Petr Kadlec popisuje pokles kvality (dřív intenzivní spolupráce, dnes útlum po odchodu konkrétní pracovníce z OSPODu). Vztah je funkční na úrovni kontaktu, ne partnerství, a jeho oslabení NZDM nekompensuje — jde o systémový problém personálního zázemí OSPODu. Obdobně v Zábřehu, kde se OSPOD z preventivní role v lokalitě sám vyloučil. V Mohelnici a Olomouci vztahy s OSPODy v projektovém období fungovaly.

Rodiče jsou článek sítě, který se propojit nedaří: v praxi nejsou partnerem, který by se podílel na koordinaci se školou nebo službou. Proč tomu tak je a nakolik jde o překážku mimo dosah NZDM, rozebírá okruh pátý v 5.4; z hlediska síťování stojí za zaznamenání lokální specifika i jedna nevyužitá příležitost. Nejostřejší jsou lokální specifika v Prostějově, kde se ke spolupráci nedostane už kvůli klimatu města (sociální služby jsou tu stále vnímány s podezřením) a etnické segregaci — rodiče neromských klientů odmítají klub, „kam chodí cikáni“ (Natálie Prosecká, Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025). Zábřežská školní psycholožka k tomu nadhodila možnost, že NZDM zná lokální rodičovské komunity zevnitř a mohlo by škole posloužit jako prostředník k navázání kontaktu s rodiči, kam sama škola nedosáhne.

Souhrn

Na EQ1.3 odpovídám ano: vlivem úvazku se ve všech čtyřech střediscích spolupráce s třetími stranami posílila — v páté kategorii (meziorganizační platformy) vznikala nová partnerství, která by tříčlenný tým neudržel, u ostatních se síť zachovala a prohloubila. Nejvýznamnější systémový posun je navázání úzké spolupráce s Between Olomouc (Teze 2). Zůstávají dvě slabá místa mimo dosah úvazku: oslabená spolupráce s některými OSPODy a nízký zájem rodičů o spolupráci.

5.4 EQ1.4 — Vyskytly se překážky, okolnosti či omezení, které bránily dosažení cílů projektu?

Stručná odpověď

Ano — v datech se opakovaně objevují překážky, které ovlivnily, nakolik projekt dosáhl některých cílů. Většina z nich není slabinou projektu: ten byl nastaven přiměřeně a v daných podmínkách splnil, co realisticky mohl. Část z nich pramení z rozporu mezi tím, jak je tahle sociální práce dnes skutečně dělaná, a tím, jak je uznávána a financována — sem patří formát reportingu i postoj některých zadavatelů k distanční práci. Další překážky leží mimo dosah projektu: proměna klientely směrem k online světu, personální limity a nízký zájem rodičů o spolupráci. Analýza je dělá do pěti okruhů.



Okruh první. IP jako formát reportingu

Prvním okruhem je formát individuálního plánu jako nástroje vykazování. Hlubší vrstva práce — dlouhodobý vztah, krizová intervence, práce s rodinou i vrstevnickou sítí — je ve vyhodnoceních plánů přítomná, často popsána bohatě. Do souhrnného pohledu ji ale nese hůř, než by odpovídalo jejímu objemu: kvantitativní indikátor měří podíl klientů s uzavřenou většinou formálně evidovaných zakázek, hlubší práci do své hodnoty nepromítá, a různé styly zápisu napříč středisky snižují srovnatelnost. Jediná vrstva, která do plánů většinou nevstoupí vůbec, je distanční a online kontakt předtím, než se z něj stane formální zakázka. Mez tedy neleží v tom, co pracovníci píšou, ale ve vytěžitelnosti zápisu (Teze 5).

Okruh druhý. Distanční sociální práce a konzervativně nastavení lokální zadavatelé

Druhý okruh je vykazování distanční práce a konzervativní postoj některých lokálních zadavatelů. Není to plošný problém — v plné podobě ho zaznamenalo jen prostějovské středisko. Vedoucí Petr Kadlec uvádí zkušenost s úřednicí lokálního donora, která distanční formy práce i klubový provoz s deskovkami nebo ping-pongem odmítá jako „absurditu“ a požaduje úředně-poradenský model, kde klient přijde s jasnou zakázkou, dostane radu a odejde (Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025). To je v rozporu se samotnou filozofií NZDM: ping-pong, deskové hry, hudební studio v Timpu i Fit club Relax v Zábřehu, Playstation či PC – to vše je cesta pro navázání vztahu. Představa, že dítě je jen menší verze dospělého a že přichází s jasně formulovanou zakázkou, o které je schopno okamžitě hovořit, je ovšem nerealistická.

Okruh třetí. Generační proměna klientely a její dopady

Třetí okruh je ve formulování cílů, které se opírají o proměňující se klientelu. Děti tráví víc času v online světě, méně si hrají tradičním způsobem a je těžší je zaujmout nabídkou klubu. Projekt počítal s tím, že intenzivnější klubová práce prohloubí skupinové zapojení a počet pojmenovaných zakázek; naráží ale na klientelu, u níž část interakce přirozeně probíhá distančně. Jan Paukert to v chronologickém reportu reflektuje: „*Pořád ta elektronika, všechno zrychluje a zjednodušuje. Nadchnout děti naštěstí stále lze, ale většinou se sami zabaví, není taková poptávka po jiných aktivitách*“ (report 2025). Kluby přitom fungují dál, včetně fyzické přítomnosti dětí; jen významná část kontaktu se dnes odehrává i v online prostředí. Mohelnice na to reaguje vlastními opatřeními (Wi-Fi na 30 minut, čtenářský klub, mindfulness) — pokusem udělat z klubu protiváhu online světu. Pro projekt to znamená, že kvalitativní očekávání spojená s hlubším skupinovým zapojením naráží na to, jak dnes mladší klientela tráví čas, a cíle se plní v upravené podobě (Teze 4).



Okruh čtvrtý. Personální zátěž, fluktuace a vyhoření

Personální stránka je okruh, který se v datech projevuje nejsilněji v Mohelnici a Prostějově, zatímco Olomouc a Zábřeh nesou spíš průběžnou provozní zátěž bez dramatických výkyvů. Nejotevřeněji je doloženo **vyhoření mohelnického týmu v roce 2025**. Vedoucí Jana Hýblová ho v chronologickém reportu pojmenovává bez obalu: „*Snažili jsme se vyřešit problém vyhoření, který byl patrný u většiny pracovníků. (...) Dali jsme přednost duševnímu zdraví pracovníků, prostě jsme polevili. (...) Ale bylo to asi nutné*“ (Report Mohelnice, sumář 2025). Tým vědomě omezil pravidelné měsíční akce ve prospěch aktivit, které pracovníky i klienty baví, a přijal dočasný pokles počtu formálních výkonů. Pro čtení mohelnických dat za rok 2025 to znamená, že nižší počet aktivit není poklesem kvality, ale ochranou udržitelnosti služby; paradoxně přitom podle vedoucí vznikl prostor pro hlubší vztah s dlouhodobými klienty (Doporučení 4).

S tím souvisí **fluktuace a obměna pracovníků**, kterou pracovníci popisují jako obecný rys oboru — jde o nástupní pozici pro mladé lidi, kteří se dále stěhují, dostudovávají nebo zakládají rodinu (Rozhovor_MOH_1_vstupni). Mohelnice prošla velkou obměnou celého týmu na přelomu léta a podzimu 2023, tedy právě v době náběhu projektu, kdy se současně měnila i vedoucí služby; s koncem roku 2025 tým čekala další obměna. V rámci projektového úvazku byl ale mohelnický pracovník po celou dobu tentýž. Jediná obměna přímo na projektové pozici se odehrála v Prostějově: odchod Natálie Prosecké na konci října 2025 a nástup Tamary Dysmasové v polovině listopadu 2025 znamenaly zhruba měsíc bez projektového pracovníka a s tím spojený pokles počtu uskutečněných akcí (Report Prostějov). V Olomouci a Zábřehu zůstala projektová pracovnice po celé období táž; obměna se tu týkala jen řadového týmu (v Olomouci vedoucí popisuje, že ze sestavy před sedmi lety zbyl v podstatě jen on sám) a běžných výpadků z důvodu dovolených, nemocí a mateřských, které právě projektový úvazek pomáhal vykrývat bez nutnosti omezovat provoz. Dopad fluktuace je dvojitý: přerušuje navázané vztahy s klienty a mění profil toho, co projektový úvazek konkrétně přináší, protože je z velké části vázán na osobu, která ho vykonává (5.2).

K vnitřní zátěži se nakonec přidávají **systémové deficity mimo dosah samotného NZDM**, které personální kapacitu služby dále napínají: nedostupnost terapeutů a klinických psychologů, které si sociální služba nemůže dovolit zaměstnat (Teze 2), kvalifikační mezera v digitálních dovednostech s omezenou metodickou oporou a genderové složení týmů, které u některých terénních lokalit (skateparky, fitness) ztěžuje napojení na část klientely. Obdobně podfinancovaná je i role školního metodika prevence: podle zkušenosti partnerské školy nemá tato pozice vlastní časovou dotaci a zůstává nad rámec plného vyučovacího úvazku, zatímco příbuzné pozice (kariérní poradce, sociální pedagog, školní psycholog) už dnes mají úvazek snížený. Metodická prevence to popisuje jako dlouhodobý, roky se opakující problém: sliby, že se časová dotace konečně vyřeší, podle ní zaznívají už přes dvě dekády, aniž by se něco změnilo — naopak přibývají další povinnosti



(dokumentace, hlášení), zatímco čas na jejich zvládnutí zůstává stejný (Lenka Kührová, ZŠ Kollárova, 3/2026). Právě proto, že NZDM dnes částečně supluje přetíženou síť péče o duševní zdraví a pracovníci jsou přitom vystaveni sekundárně traumatickému materiálu, míří Doporučení 4 nejen na vzdělávání pro roli první linie, ale i na systematickou péči o duševní zdraví samotných pracovníků.

Okruh pátý. Nízký zájem rodičů o spolupráci a roztříštěná návazná síť

Žádost počítala se spoluprací s rodiči jako s třetí složkou multidisciplinarity vedle služby a partnerských institucí. V praxi projekt narazil na nízký zájem rodičů a tento cíl se naplnit nepodařilo — shodně to hodnotí všechna čtyři střediska. V Mohelnici zůstalo u pokusu: „*Naplánoval jsem aspoň kuličkádu s rodičema (...) a přihlásil se jeden rodič s klientem, a nakonec jeli místo toho na dovolenou. Taková je realita té spolupráce s rodičema*“ (Rozhovor_MOH_2_vystupni). V Prostějově odcházející projektová pracovnice shrnuje, že rodiče se do služby zapojit nedaří a část klientů dokonce dochází bez jejich vědomí nebo přes jejich zákaz. V Zábřehu i Olomouci se kontakt s rodiči odehrává jen jednorázově — nejčastěji když rodič přivede dítě, doprovodí ho na výlet nebo se přijde zeptat na doučování.

Nízký zájem je do značné míry pochopitelný povahou cílové skupiny. Klienty NZDM jsou často děti z rozvrácených nebo málo funkčních rodin, jejichž rodiče mají dost práce sami se sebou; rodina se v individuálních plánech objevuje opakovaně jako zdroj klientových obtíží — rozvod, střídavá péče, konzumace alkoholu rodiči, domácí násilí — nikoli jako partner spolupráce. Vzniká tak nepříjemný nepoměr, který nezávisle pojmenovávají i školní specialisté: rodiče dobře fungujících dětí ke spolupráci motivovaní jsou, ale právě u těchto dětí není spolupráce nutná; rodiče dětí s největšími obtížemi se zapojují nejméně, případně problémy dítěte odmítají připustit a vinu přenášejí na školu. Metodická z olomoucké školy to popisuje bez příkras: „*Když bych je potřebovala — když jim napíšu, že zrovna oni by se měli dostavit — tak nepřijdou*“ (Rozhovor_OLO_3_skola). Preventista ze zábřežské školy mluví o generaci rodičů-„obranářů“, kteří dítě kryjí i tam, kde mu to škodí, a mezioborový tým psychologů, který za jeho školou dojížděl k problémovým rodinám, nakonec pro nezájem rodičů neuskutečnil ani jedno setkání (Rozhovor_ZAB_3_skola). Práce s rodiči tedy nespočívá v tom, že by ji střediska zanedbala; naráží na to, že rodiny, které by ji nejvíc potřebovaly, jsou pro pracovníky nejhůř dosažitelné, a jde o úkol pravděpodobně přesahující možnosti samotného NZDM. Jednu dílčí cestu, jak s tím naložit v rovině síťování — totiž roli NZDM jako prostředníka mezi školou a lokálními rodičovskými komunitami — nadhodila zábřežská školní psycholožka; rozvádí ji 5.3.

Tam, kde rodina do práce vstoupí, jde spíš o krizovou intervenci než o plánovanou spolupráci — jako v olomouckém případě, kde pracovnice v terénu zachytila matku bezprostředně po vykázaní násilného partnera, doprovodila ji, předala kontakty na navazující služby a dál pracovala s dítětem i s matkou (OLO-32). Právě takovou práci kvantitativní indikátor nepřenáší; v samotných plánech je přitom zachycena. Druhým



limitem mimo dosah NZDM je **roztříštěná a přetížená síť návazné péče**: z dat opakovaně plyne, že NZDM přebírá roli dočasného držitele klienta, který by jinak skončil bez podpory (Teze 2).

Souhrn

Na EQ1.4 odpovídám ano: překážky se v projektovém období vyskytly a část cílů ovlivnily. Při pohledu na všech pět okruhů se ale ukazuje užitečné rozlišení podle toho, kdo s nimi může něco udělat. V dosahu organizace leží hlavně způsob, jakým se práce dokumentuje a vykazuje: formát IP nese hlubší vrstvu práce nerovnoměrně a různé styly zápisu snižují srovnatelnost (okruh první). To jde zlepšit metodicky, aniž by pracovníci museli psát víc (Doporučení 10). Mimo dosah projektu naopak stojí proměna klientely směrem k online světu (okruh třetí), přetížená a roztříštěná síť návazné péče i nízký zájem rodičů, u nichž jsou nejhůř dosažitelné právě rodiny, které by pomoc nejvíc potřebovaly (okruh pátý). Tyto překážky projekt nemůže odstranit, jen na ně reagovat — vlastní online prací a síťováním (Doporučení 1, 2) a tlakem na dostupnější návaznou péči (Doporučení 9). Personální zátěž a vyhoření (okruh čtvrtý) jsou částečně vnitřní věcí organizace, kterou lze mírnit péčí o duševní zdraví pracovníků (Doporučení 4), částečně důsledkem systémových deficitů kolem služby. A konzervativní postoj části zadavatelů k distanční práci (okruh druhý) je lokální a překonatelný vysvětlováním (Doporučení 8). Většina překážek tak není slabinou projektu. Odrážejí spíš to, že NZDM dnes dělají, co dnešní podoba cílové skupiny věcně potřebuje — krizovou intervenci, distanční práci, vztahovou práci, integraci dětí s OMJ, doučování i suplování chybějící péče — zatímco formát reportingu a očekávání části zadavatelů se za touto praxí opoždují. Střediska se proto pohybují v napětí mezi tím, co dělají, a tím, co z toho dokážou vykázat.



6. Dílčí zprávy středisek

Sekce 6 přináší dílčí zprávy za jednotlivá střediska. Neopakuje průřezová zjištění ze sekce 3 ani odpovědi EQ ze sekce 5, ale doplňuje je o lokálně specifická data: konkrétní klienty s IP-značkami, citace pracovníků, místa, partnery, dílčí čísla a doklady, které do průřezu nebyly zařazeny.

6.1 NZDM Mohelnice

NZDM Mohelnice je menší středisko organizačně provázané s NZDM Zábřeh pod společnou vedoucí Janou Hýblovou. Klub sídlí od roku 2023 v městské budově v Hradební ulici nedaleko náměstí a autobusového nádraží. Standardní tým má tři pracovníky; projekt přidal od září 2023 čtvrtý úvazek, který od počátku vykonává Jan Paukert — pracovník s pedagogickým vzděláním a učitelskou zkušeností. Mohelnickou práci utvářely dvě paralelní změny klientely: generační obměna (odchod 18–22letých z internátu učňovských oborů a nástup vlny 9–13letých) a nárůst počtu dětí s ukrajinským mateřským jazykem.

Z 34 IP splnilo nadpoloviční většinu zakázek 23 klientů (67,6 %, nejnižší ze čtyř středisek; souhrnná míra splnění 70,1 %). Nesplnění mají typicky externí důvod (MOH-28: splnila vše pro stáž InnoFund na Maltě, nepřijata pro nízký věk) nebo strukturní (2–5 cílů na klienta, vyšší šance, že nějaký zůstane otevřený).

Lokální specifikum k EQ1.2: doučování s pedagogickou erudicí Jana Paukerta se etablovalo jako jedna z dominantních forem mohelnické zakázky (32 % klientely). Na jaře 2025 musela být vyčleněna samostatná střední doba jen pro vzdělávání, protože poptávka škol, OSPOD a rodičů přesáhla kapacitu klubu. Otázku, nakolik je doučování „pravá“ sociální práce, Paukert reflektuje obecněji: *„Argument je, že když se někdo zaměřuje na sociální práci, je sociální pracovník, tak z nějakého důvodu si furt držíme ty obory oddělený.“* (Rozhovor_MOH_2_vystupni, 11/2025). K tomu se vrací Doporučení 11.

Druhé specifikum: integrační role pro děti s OMJ — neplánovaná zakázka, která se etablovala jako každodenní součást provozu (doučování češtiny pro ukrajinské děti, klub jako místo prvního kontaktu mezi českými a ukrajinskými vrstevníky). Střediskem prošlo 30–40 ukrajinských dětí; zvláštní podskupinou jsou tři čínští klienti (MOH-21, MOH-22, MOH-30), s nimiž pracovník komunikuje přes překladáč. V žádosti ani ve formální dokumentaci IP tato role systematicky zachycena není, přestože kvantitativně jde o jednu z dominantních forem práce.

Třetí specifikum: rozvinutá spolupráce se ZŠ Mlýnská přes Janu Rozsypalovou (psycholožka a metodička prevence, pořadatelka Poradenské kavárny — pravidelného setkávání pracovníků služeb, škol a školek na Mohelnicku). Substituční roli NZDM vůči chybějící



psychiatrické péči pojmenovává přímo: „NZDM je možnost, kam se můžou obrátit mimo tu školu. (...) Kapacity jsou omezené. A není je ani moc kam posílat, když mají nějaké problémy.“ (Rozhovor_MOH_3_skola, 8/2024). Širší rámec je v Tezi 2.

Čtvrté specifikum: otevřená reflexe vyhoření týmu v roce 2025, kterou vedoucí Hýblová i chronologický report pojmenovávají na rovinu v reportech sociálních služeb běžně nevídanou.

Mohelnické náměty do Doporučení: pojmenovat doučování jako plnohodnotnou sociální práci (Doporučení 11); zachytit integrační roli pro děti s OMJ ve formální dokumentaci a sebe prezentaci (Doporučení 5); zavést pravidelnou výměnu informací s drogovým terénem, resp. nechat si od kolegů z drogového terénu jednou ročně popsat proměny drogové situace ve městě.

6.2 NZDM Olomouc

NZDM Olomouc je velikostí města i sítí partnerů největší středisko projektu. Standardní kapacita je 5,1 úvazku, projekt přidal šestý — od poloviny roku 2023 ho vykonává Marie Hroudová, která se do týmu vrací po předchozí praxi a má k části klientely vztah ještě z doby před projektem. Vedoucím je Radim Kuběna. Tým je dominantně ženský, což je u některých terénních subkultur (skatepark Baumax) příležitostně limitující.

Olomouckou práci utvářely tři paralelní procesy: ztráta a hledání prostor (výpověď z Dolního náměstí, dlouhé hledání nové lokality s několika nedotaženými nabídkami a přechodným provizorním provozem, až po přestěhování do obchodního domu Timpo mezi Tabulovým vrchem a Neředínem, od 5/2026), dekoncentrace romské klientely (z 90 % na 60 %) a prudké omlazení jádra z 15–20 let do dnešního pásma 7–13 let. Z 35 IP splnilo nadpoloviční většinu zakázek 30 klientů (85,7 %); soubor se rozdělil do dvou téměř nesouvisejících kohort — 24 krátkodobých klientů přes hudební studio a 4 dlouhodobí s 25+ měsíci (OLO-04, OLO-05, OLO-13, OLO-17).

Lokální specifikum k EQ1.2: hudební studio v Timpu jako svébytný nástroj sociální práce — součást prostor NZDM, vede ho kontaktní pracovník, klient se objednává na hodinu a v audio-prostředí vznikají rapové skladby a klipy. Pro některé je studio vstupní branou, pro jiné prostředím víceleté individuální práce. Klient OLO-04 (do služby přišel v devíti, dnes osmnáctiletý) vysvětluje pracovníci, proč novou píseň pojmenoval „la vida loca“: „Život je šílený. Není to jednoduchý, nic není zadarmo, člověk musí být trpělivý, pokud něco chce a přijde mu dost těžký.“ Tahle debata se vede uprostřed setkání ve studiu, ne při formálním poradenství. OLO-13 (17letý s kvadruplegií) chodí na zpěv a elektronické bicí desítky setkání za dva roky a v každém se reálně řeší jeho situace (škola, bydlení, pracovní rehabilitace).



Druhé specifikum: ztráta tanečního prostoru po stěhování. Marie Hroudová vedla v období Dolního náměstí pravidelná nacvičování choreografií a popisuje, jakou funkci to mělo: „*Ony se mi nejvíc svěřovaly v tom studiu, protože tam jsme byli bokem od ostatních. (...) Většinou jsme dotančily, začaly padat otázky na ženství, na menstruaci, na hygienu, na vztahy. (...) I se z toho tance uvolnily endorfiny.*“ (Rozhovor_OLO_2_vystupni, 11/2025). Naučená choreografie je výsledek zachytitelný v IP; rozhovory mezi opakováním sestavy zachytitelné nejsou, a přitom právě jimi se tahle práce liší od taneční lekce. V Timpu prostor pro tanec bohužel chybí.

Třetí specifikum: spolupráce s Between Olomouc — zásadní posun v substituci specializované psychologické péče (klientka OLO-17 převedena 2/2025).

Olomoucké náměty do Doporučení: zajistit kontinuitu šestého úvazku po projektu (Doporučení 6); najít prostor pro tanec v dosahu Timpu; otevřít na úrovni organizace otázku lokální vs. národní podoby projektu Avatar (Doporučení 2); dokumentačně uchopit olomoucký model hudebního studia jako dobrou praxi.

6.3 NZDM Prostějov

NZDM Prostějov je středně velké městské zařízení s ustálenou klientelou dvanácti až dvaceti dětí denně. Po sérii vynucených stěhování v poslední dekádě (Husovo náměstí → Západní u nemocnice → Zlatá brána) sídlí dnes v centru blízko nádraží. Vedoucím je po celou dobu projektu Petr Kadlec; projektovou pracovnící byla Natálie Prosecká (9/2023–10/2025), po měsíčním přerušení ji od poloviny listopadu 2025 nahradila Tamara Dysmasová.

Z 34 IP s 91 dílčími zakázkami a 125 revizemi splnilo nadpoloviční většinu zakázek 33 klientů (97,1 %, nejvíc ze všech). Soubor je zralý a dlouhodobý (medián 24 měsíců). Vedoucí Kadlec úspěch formuluje jako prevenci horšího vývoje: „*I když někdo skončí v diagnostáku, může říkat, že nízkopráh byl jediné místo, kde ho vyslechli. A to není malicherné, i když se to těžko měří.*“ (Rozhovor_PRO_1_vstupni, 6/2024).

Lokální specifikum k EQ1.1 je kombinace tří vnějších faktorů, jinde nezastoupených v téhle intenzitě. Prvním je nedůvěra rodičů k bezplatným službám („*Zadarmo, to je nějak divný.*“ — Petr Kadlec, výstupní rozhovor); část dětí chodí do NZDM tajně. K tomu se přidává etnická segregace ze strany rodičů neromských klientů, kteří dětem zakazují docházet, „kam chodí romský děcka“. Druhým faktorem je přenos školního konfliktu do klubu: po šikaně ze ZŠ Kollárova (klient skončil v nemocnici) se klient v NZDM dostává do blízkosti právě těch dětí, kterých se ve škole bojí. Třetím je „zakletost Prostějova“ jako kulturní kontext — sociální služby jsou tu historicky vnímané jako „příťaž, hlavně proti-programy, pro feťáky a pro cigány“.



Podobný obraz nezávisle potvrzuje i partnerská škola. Podle zkušenosti tamní metodičky prevence funguje spolupráce s místním OSPOD i pedagogicko-psychologickou poradnou jednostranně: škola předává podklady a informace, zpětnou vazbu k dalšímu postupu ale obvykle nedostává. Zprávy z místní poradny navíc podle ní ukládají povinnosti jednostranně jen škole, zatímco srovnatelné zprávy z jiných regionů obvykle konkrétně úkolují i rodiče (Lenka Kührová, ZŠ Kollárova, 3/2026).

Druhé specifikum k EQ1.2: instagramový kanál a primární prevence ve školách, které projektová pracovnice přinesla. Ve školním roce 2024/2025 navštívila s besedami osm prostějovských ZŠ (návykové látky — kratom, HHC, CBD; 19 tříd, 400–500 žáků), ve školním roce 2025/2026 cca 15 besed na devíti ZŠ (digitální svět, návykové látky, wellbeing; ~350 dětí). Na kanál se paralelně nabaluje celorepublikový projekt Avatar. Klient PRO-20 s formální zakázkou „zlepšit se v ping-pongu“ a reálným obsahem rodinného tématu, kratomu a agrese je paradigmatickým případem nedělitelnosti přínosu úvazku (Teze 3).

Třetí specifikum: zkušenost s konzervativně nastaveným lokálním donorem. Vedoucí Kadlec dokumentuje „*hodně nepříjemnou agresivní úřednici, která rozhodovala o financích: že vlastně ten ping-pong, fotbálky, to tady vůbec nemá být. (...) Že má přijít klient s konkrétní jasnou zakázkou. (...) Že máme nějaký počítač nebo deskovku navíc: to je pro ni absurdita.*“ (Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025). Jde o lokálně specifickou zkušenost — ostatní střediska se s identickou bariérou u svých zadavatelů nesetkala.

Čtvrté specifikum: nesoulad propagačních materiálů s cílovou skupinou. Pracovníci je popisují jako „*depresivní*“ a působící „*jak z nemocnice*“, s tlumenými barvami a černobílými fotografiemi, a namítají, že leták spíš odrazuje, než získává („*není to leták lákavej pro děcka, já bych to vyhodila, kdyby mi přišel do schránky*“). Protože je vážně závazný grafický manuál, vznikají v praxi na úrovni střediska doplňkové neoficiální materiály.

Prostějovské náměty do Doporučení: vysvětlovat proměnu moderní sociální práce konzervativním zadavatelům (Doporučení 8); prověřit vizuální identitu a materiály (Doporučení 3); rozšířit terén ke DD Plumlov po změně vedení; udržet paralelní existenci lokálního instagramu a národního Avataru (Doporučení 2).

Metodička prevence ZŠ Kollárova přitom jako nejúčinnější dlouhodobě vnímá práci s třídním kolektivem a jeho klimatem, ne informační obsah jednotlivých besed (Lenka Kührová, ZŠ Kollárova, 3/2026). Poptávka po tomto typu práce ze strany školy naznačuje směr, kterým by mohla NZDM Prostějov svou roli u tohoto partnera do budoucna rozšířit.



6.4 NZDM Zábřeh

NZDM Zábřeh tvoří spolu s Mohelnicí jednu registrovanou službu se dvěma centry pod společnou vedoucí Janou Hýblovou; každé centrum má vlastní stálý tým. Středisko sídlí v centru v prostorách cca 100 m² pronajatých od České pošty. Projekt přidal čtvrtý úvazek — od ledna 2024 ho drží Michaela Nezbedová, zástupkyní vedoucí je Veronika Navrátilová. Klientela se v projektovém období výrazně proměnila: odešla romská skupina (cca třetina klientely) po odchodu rodin z ubytovny Perla, mladší vlna přichází přes prevenci na ZŠ.

Analýza se opírá o 40 IP (nejvíc ze čtyř středisek). Zábřežské IP patří k nejlépe psaným v celé evaluaci: texty jsou obsahově nasycené a propojují cíl se vztahem. Nadpoloviční většinu zakázek splnilo 32 ze 40 klientů (80,0 %).

Lokální specifikum k EQ1.1: dva klíčové případy. ZAB-15 (11letá, dříve v dětském domově, romský původ, jen s otcem) formuluje v IP cíl slovy „*Chci k vám chodit, protože se tu cítím v bezpečí. Mám tu kamarády a hlavně se vám můžu s čímkoliv svěřit.*“ — v celé zprávě stěžejní doklad úspěchu jiného řádu. ZAB-37 (23letá, dříve klientka v Mohelnici, mentální postižení, ADHD, odnětí syna z péče, azylový dům): pracovnice ji doprovázejí k hospitalizaci do PL Šternberk. Doprovody do PL Šternberk se v Zábřehu etablovaly jako vzor přímé krizové intervence, jinde nedokumentovaný.

Druhé specifikum k EQ1.2: Fit club Relax jako vstupní brána — soukromé fitness, se kterým má NZDM dohodu na pravidelný společný vstup s klienty. Sedm ze 40 IP směřuje sem; pro řadu klientů funguje jako vstup (přijdou kvůli posilovně, vybudují si vztah, časem začnou chodit i mimo dny fitka). K tomu pravidelné venčení psů z útulku každý pátek — aktivita, která se rozjela v zimě 2024 jako řešení sezónního propadu klubu a v žádném jiném středisku v této podobě není.

Třetí specifikum: systematická účast projektové pracovnice na meziorganizačních platformách. Z MAS Horní Pomoraví a pracovní skupiny Rovné příležitosti vznikl balíček preventivních programů pro všechny čtyři zábřežské ZŠ (kouření, sociální sítě, mezitřídní vztahy) a nově navázané partnerství s Cirkulačním centrem Šumperk a projektem SOLA Pomáhá (menstruační pomůcky). Tyto iniciativy nejsou v projektovém záměru — vyrostly zdola z účasti na vnější platformě.

Čtvrté specifikum: podnět Kristýny Horkové (školní psycholožka ZŠ Boženy Němcové) na mediátorskou roli NZDM mezi školou a lokálními rodičovskými („myšlenkovými“) komunitami. NZDM je zná zevnitř a mohlo by škole pomoci najít „*hodnotu, na kterou lze navázat*“ (Rozhovor_ZAB_3_skola, 10/2024).

Páté specifikum: prostorový limit. Stávajících 100 m² je pro klub dimenzováno rozumně, ale společná chodba s obecním bytem generuje opakované konflikty se sousedy a logistika prevence s celou třídou ztrácí kapacitu (přesun se čtvrtou třídou na exkurzi zabral tři hodiny



Spolufinancováno
Evropskou unií



Společnost
Podané ruce

místo plánovaných sedmdesáti minut). Vedení Podaných rukou v poslední fázi projektu jedná o navýšení sítě o úvazek a půl a o případném oddělení Mohelnice a Zábřehu na dvě samostatné služby; termín závisí na finanční stabilitě.

Zábřežské náměty do Doporučení: zformalizovat mediátorskou roli NZDM mezi školou a rodičovskými komunitami; zavést kontextový záznam jako doplněk k IP (Doporučení 10); zkusit alternativní formáty oslovení rodičů (jarmark, video, influencer) místo klasických besed; v rámci sítě Společnosti Podané ruce o.p.s. hledat strategii dlouhodobé prostorové stability NZDM Zábřeh (Doporučení 6).



7. Doporučení

Doporučení jsou strukturována do tří úrovní podle adresáta. Primárním adresátem zprávy je Společnost Podané ruce o.p.s. jako realizátor projektu a provozovatel čtyř evaluovaných NZDM (Doporučení 1–6). Druhou úrovní jsou zadavatelé a donoři: MPSV, Olomoucký kraj a další (Doporučení 7–9). Třetí úrovní je metodika sociální práce NZDM v obecnějším odborném rámci (Doporučení 10–11). Každé doporučení obsahuje popis kroku a stručné zdůvodnění.

Pro Společnost Podané ruce o.p.s.

1. Vytvořit web jako moderní rozcestník edukace a svépomoci – určený dětem, rodičům, učitelům, současně jako zásobník edukačních podkladů pro pracovníky

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. vedení organizace; metodické oddělení.

Krok: Vytvořit propracovaný webový portál (subdoménu Podaných rukou nebo samostatný portál), kde budou moderně a didakticky efektivně prezentovány informace o problémech, se kterými se děti a mládež setkávají. Forma by měla zahrnovat edukaci o povaze problémů v přirozené češtině (ne v žargonu pomáhajících profesí), FAQ k jednotlivým tématům, sebesposuzovací dotazníky, samořídící moduly s doporučeními „*kdy jít kam*“, videa a interaktivní prvky, atraktivní kvízy, moderovaná diskusní fóra. Samostatnou sekci věnovat **rodičům** s alternativními formáty oslovení (videa, krátké podcasty, materiály ke sdílení). Web by neměl být izolovaný produkt, ale **rozhraní jednotného systému preventivní a edukační práce** Podaných rukou: propojený s centrálním portfoliem preventivních modulů (mj. digitální bezpečnost, kyberšikana, návykové látky, duševní zdraví, vztahy a sexualita, finanční gramotnost, životní krize), které jednotlivá NZDM nabízejí školám v lokalitě, s věkovým stupňováním podle ročníků a s evaluační složkou.

Odůvodnění: Přípravné práce na takovém webu už v organizaci probíhají – posun do online světa si tedy uvědomuje a reaguje na něj. Zdůraznil bych zde potřebu nedělat „web pro web“ (protože je to žádané), ale vytvářet jej skutečně moderně, s důrazem na aplikování zásad efektivní didaktiky, instruktážního designu atp. Web by měl nabízet tři úrovně zapojení: čistě svépomocnou, se zpětnou vazbou a přímou komunikací s pracovníkem (zde se přímo nabízí provázání s již probíhajícími formami distanční sociální práce – ať už neformálně, tak v rámci různých lokálních či národních projektů). Veřejný web takového charakteru by zároveň posiloval legitimitu distanční práce s klienty u zadavatelů a partnerů, na což reaguje Teze 4 v sekci 3.



2. Vyhodnotit podobu projektu Avatar a posílit hybridní model e-terénu

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. vedení organizace; projektové oddělení; vedení projektu Avatar (resp. Bezpečně v digitálním světě).

Krok: Vyhodnotit aktuální podobu projektu Avatar a otevřít diskusi o tom, zda má být provozován v současné formě (centralizovaný celonárodní tým e-terénních pracovníků), nebo zda by lépe fungoval v **hybridní podobě**: lokální fyzická přítomnost kombinovaná s národním online zázemím tak, aby online kontakt navázaný přes Avatar mohl být plynule převeden na lokálního pracovníka, kterého klient zná. Současně zachovat prostor pro **paralelní existenci lokálních instagramových kanálů** jednotlivých středisek.

Odůvodnění: V Olomouci pracovnice formulovaly ztrátu lokálního propojení jako důsledek přesunu kolegyň do národního týmu Avatar. Prostějov demonstruje opačný pól: instagramový kanál vedený lokální pracovnící je zdrojem části dnešní klientely a sám funguje jako nízkoprahový komunikační kanál pro intimní témata (rozhovory o duševním zdraví, sebepoškozování, vztazích přes DM s pracovnící, kterou klientka zná). Optimální podoba e-terénu pravděpodobně leží v kombinaci obou: rozhodnutí, jak konkrétně do ní investovat, je na vedení organizace a vedení projektu Avatar.

3. Prověřit vizuální identitu a komunikační materiály z hlediska cílové skupiny

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. komunikační oddělení; vedení organizace.

Krok: Otevřít diskusi mezi komunikačním oddělením a pracovníky jednotlivých NZDM o tom, zda současný grafický manuál reálně počítá s využitím pro specifickou dětskou a dospívající klientelu. Možné varianty řešení jsou tři a vzájemně se nevylučují: (a) **lépe pracovníkům vysvětlit** filozofii stávajícího manuálu tak, aby ho dokázali přesvědčivě používat v terénu; (b) **přijmout podněty pracovníků** v první linii a aktualizovat manuál o variantní vrstvu materiálů určených specifické cílové skupině 6–26 let; (c) **dát pracovníkům volnější ruku** pro tvorbu vlastních propagačních materiálů přizpůsobených konkrétnímu místu a věkové skupině.

Odůvodnění: Pracovníci NZDM nepovažují oficiální propagační materiály ve stávající podobě za plně využitelné, a jejich výhrady jsou konkrétní. (Některé) Stávající letáky popisují jako vizuálně “depresivní” a působící “jak z nemocnice” nebo jako z pedagogicko-psychologické poradny: tlumené, vybledlé barvy a černobílé fotografie. Vizuál podle nich navíc vysílá vůči dětem mylný signál, že do klubu lze přijít, jen “když se budeš cítit blbě”, a nepracuje s obavami cílové skupiny (děti, případně jejich rodiče, se podle pracovníků bojí, že jde o „poradnu“ (rozuměj direktivní instituci), kde je budou hodnotit). Materiál tak podle pracovníků nejen že klienty nezískává, ale naopak aktivně odrazuje a funguje jako bariéra v náboru klientely; jak to shrnuje jedna z pracovnic, “není to leták lákavej pro děcka, já bych to vyhodila, kdyby mi přišel do schránky”. Pracovníci pak mohou mít tendenci si na úrovni



střediska tvořit vlastní, neoficiální materiály (samolepky, kartičky), na které děti reagují lépe. Zároveň je ale pro organizaci jako celek žádoucí udržet si jednotnou vizuální identitu.

Z pohledu psychologie příjemce má dobrý leták v prvních vteřinách signalizovat bezpečí, přijetí a nízký práh vstupu, ne odbornou *instituci*, „výchovní pohovor“ či problém (brát v potaz, že někteří klienti, potažmo jejich rodiče, jsou k jakékoliv instituci na bázi svých zkušeností dost podezíraví). Pro mladší cílovou skupinu to znamená opustit tlumenou, „sanitární“ paletu ve prospěch teplých, sytějších barev, hravější typografie a ilustrací či fotografií, v nichž se vrstevník pozná v běžné, nehodnotící situaci (klub, kamarádi, volný čas), nikoli v roli klienta poradny. Tonalita by měla být vstřícná a vrstevnická, formulovaná jazykem dítěte a v druhé osobě, s explicitním ujištěním, že docházka je dobrovolná, zdarma a (implicitně) že NZDM není v žádném smyslu direktivní institucí. U dospělých příjemců dalších služeb Podaných rukou (rodiče, ale i klienti adiktologických a sociálních služeb) je psychologie samozřejmě trochu odlišná, ne však zásadně: i zde rozhoduje důvěryhodnost, diskrétnost a jasná orientace v tom, „kdy a kam jít“, takže ladění může být klidnější a věcnější, ale stále vřelé a destigmatizující, s důrazem na anonymitu, bezplatnost a respekt; ilustrační fotografie by i tu měly evokovat spíše lidský kontakt, vztah, než „vyšetření u odborníka“... Nabízí se zvážit odklon od jednoho univerzálního letáku k portfoliu materiálů odstupňovaných podle adresáta (jiný vizuál a jiný jazyk pro páťáka, pro teenagera a pro rodiče), při zachování rozpoznatelné jednotné vizuální identity organizace.

4. Vzdělávat pracovníky pro roli první linie a posilovat péči o jejich duševní zdraví

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. personální vedení.

Krok: Posílit **cílené doplňující vzdělávání pracovníků pro roli první linie** a zakotvit je jako systematickou součást celoživotního vzdělávání. Analogie s válečnými paramediky vystihuje jádro této role: pracovník NZDM nemusí být specialistou na duševní zdraví, ale potřebuje umět rozpoznat akutní situaci, poskytnout první reakci a vědět, kam klienta předat. Vzdělávání by tomu mělo odpovídat: mělo by pracovníkům umožnit lépe rozpoznat hlavní typy psychických obtíží a diagnóz dětí a mládeže (úzkostné a depresivní stavy, sebepoškozování a suicidální riziko, poruchy příjmu potravy, projevy traumatu, neurovývojové odlišnosti), porozumět jejich příčinám a možnostem terapie.

Vhodnými formáty jsou kurzy krizové intervence, základy psychopatologie dětského a dorostového věku, výcvik v rozpoznávání a první reakci na suicidální riziko a praktické sdílení dobré praxe s pracovníky navazujících služeb (například se službou Between Olomouc). Smyslem není z pracovníků dělat terapeuty, ale dát jim jistotu a kompetenci v tom, co po nich realita první linie už dnes fakticky žádá. **Vedle vzdělávání je vhodné dále rozvíjet už existující péči o duševní zdraví pracovníků:** posilovat pravidelnou supervizi v jejich doplňujících se formách (případová, týmová, provozní), zvážit rotaci zátěžových



agend a rozumné rozdělení emočně náročných případů, případně doplnit možnost krátké individuální psychoterapie a podporovat organizační klima, ve kterém je legitimní mluvit o únavě a vyhoření bez výčitek.

Odůvodnění: Vzhledem ke zjištění Teze 2 (NZDM dnes částečně supluje práci dětské psychiatrie a psychologie v roli prvního, okamžitě dostupného kontaktu, se zvýšenou expozicí sekundárně traumatickému materiálu) je orientace pracovníků v psychických obtížích dětí a mládeže a jistota v tom, kam klienta včas odeslat, **potřebnou součástí odbornosti služby**. Cílené vzdělávání pro tuto roli proto chápu jako provozní nutnost. Stejně zjištění zároveň zvyšuje zátěž, které jsou pracovníci vystaveni: mohelnický chronologický report 2025 obsahuje otevřenou reflexi vyhoření týmu, na kterou vedoucí Hýblová reagovala redukcí programových aktivit, z Prostějova přibývá doklad o personální fluktuaci v projektovém období a ze Zábřehu kazuistický doklad o nasazení pracovníků i ve volném čase. To je důvod, proč vedle vzdělávání dává smysl dále rozvíjet i systematickou péči o duševní zdraví pracovníků.

5. Zachytit integrační roli NZDM pro děti s OMJ ve formální dokumentaci

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. metodické oddělení; vedoucí jednotlivých středisek.

Krok: Systematicky zachytit integrační roli NZDM pro děti s **odlišným mateřským jazykem** (OMJ) v individuálních plánech, ve výroční dokumentaci a v sebe prezentaci služby. Konkrétně: doplnit do struktury IP volitelné pole o mateřském jazyce a o zakázku „*zdokonalení se v českém jazyce*“; zachytit ve výročních zprávách kvantitativní rozsah této činnosti; rozšířit oficiální popis poslání služby o explicitní zmínku integrační role tam, kde to lokální data podporují.

Odůvodnění: V Mohelnici tvoří děti s ukrajinským mateřským jazykem od jara 2024 odhadem polovinu aktivní klientely a klubem prošlo za celé projektové období 30–40 ukrajinských dětí. V projektové žádosti tato role nebyla předpokládána, přesto se etablovala jako jedna z dominantních forem každodenní práce (patří k příkladům adaptability služby na konkrétní potřeby v daném místě a čase). Zachycení v dokumentaci by umožnilo zviditelnit odvedenou práci pro donory a mohlo by se stát legitimním podkladem pro budoucí žádosti o podporu integračních aktivit.

6. Usilovat o dlouhodobou prostorovou stabilitu a kontinuitu úvazků

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. vedení organizace; projektové oddělení.

Krok: V rámci dlouhodobé strategie sítě NZDM v Olomouckém kraji **aktivně řešit prostorovou stabilitu** jednotlivých středisek (Zábřehu a zejména Olomouce, která prošla v projektovém období dlouhým obdobím hledání a nestability prostor) a hledat cesty, jak po skončení projektu **udržet v některé formě čtvrtý/šestý úvazek**. Konkrétně: zařadit



prostorovou stabilitu do strategie vyjednávání s městy a kraji; v průběžném mapování vypsaných titulů a přípravě projektových žádostí hledat navazující výzvy; v případě, že navazující projekt nebude k dispozici, otevřít s krajem a obcemi diskusi o krajském či obecním dofinancování úvazků.

Odůvodnění: Olomouc absolvovala během projektu zdlouhavou ztrátu a hledání nových prostor z důvodů mimo dosah pracovníků; to přerušilo kontinuitu spolupráce s částí klientely (tedy narušila vzniklou mikro-komunitu, vytvořenou lokálně kolem NZDM). Historicky mají podobnou zkušenost i další střediska. - Všechna NZDM také pojmenovávají obavu, že po skončení projektu část kapacity zmizí spolu s ním: bez šestého úvazku v Olomouci se naruší standard terénu ve dvojicích, bez čtvrtého úvazku v Mohelnici a Zábřehu se ztratí rozsah vzdělávací činnosti a stabilita terénu, kterou projektoví pracovníci tři roky budovali. – Zároveň je mi jasné, že podobné úkoly tvoří „denní chleba“ projektového oddělení i vedení organizace, které o takové nastavení usiluje – jen se jim těžko konkuruje komerčním subjektům, které mohou za nájem nabídnout více peněz (formuluji zde tedy přesahově, i – možná *hlavně* - směrem k donorům).

Pro MPSV, Olomoucký kraj a donory

7. Vytvořit metodikům prevence a dalším „srdcařům“ v terénu dobré pracovní podmínky

Adresát: MPSV a MŠMT (v součinnosti); zřizovatelé škol; krajský odbor školství Olomouckého kraje; vedení základních a středních škol.

Krok: Nejde jen o to mít na každé škole metodika prevence – a tím je vše zařízeno. Podstatné je, aby svoji práci dělal smysluplně. To ale vyžaduje průběžné sebevzdělávání v prostředí rychle se proměňujících trendů, entuziasmus, kreativitu a velké nasazení v kontaktu s mnohdy konzervativními či vyhořelými kolegy. Vyhradit na takovou činnost dvě hodiny úvazku týdně je – nebojím se to napsat – fakticky směšné. V podstatě to znamená přidělit člověku velký a důležitý úkol, ale nevytvořit mu pro jeho splnění podmínky. Při nastavování celého preventivního systému by stálo za to tato fakta zohlednit a dát srdcařům v terénu alespoň základní podmínky, aby mohli smysluplně fungovat a rychle nevyhořeli. Vyhradit jim přiměřený úvazek, který realisticky zohlední množství práce, které je třeba do budování funkční a provázané školní prevence investovat, a zajistit dostupné další vzdělávání, metodickou oporu, supervizi a finanční ocenění, které odpovídá nárokům role.

Odůvodnění: Toto doporučení reaguje na zjištění, která se v projektových datech opakují napříč středisky a perspektivami. Metodik prevence je v projektových rozhovorech opakovaně popisován jako jediný člověk na celou školu, „*který řeší spoustu věcí a do toho učí*“ (Natálie Prosecká, Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025) – tedy člověk s velkým a důležitým mandátem, ale bez reálné kapacity jej naplnit. Tutéž skutečnost pojmenovává z



pozice školy iniciativně síťující a pro-aktivní školní psycholožka a metodička prevence v Mohelnici Jana Rozsypalová (Rozhovor_MOH_3_skola, 8/2024). Ta na otázku, zda nemá někdy chuť z takto demotivujícího systému odejít odpovídá: *“(...) když si to každé řekne a z toho systému odejde, tak ten systém bude furt stejnej a nebude se měnit. Ale když tam zůstanou lidi, kteří s tím právě nesouhlasí, jsou v něm nespokojení a chtějí ho nějakým způsobem změnit, tak teprve pak může nastat nějaká změna.”* Z její výpovědi vystupuje napětí mezi nasazením, jež role vyžaduje, a podmínkami, které jí systém poskytuje: pokud by všichni motivovaní a kreativní lidé přešli do prostředí, které jejich nadstandardní výkon zaplatí a ocení, co se pak stane s kvalitou státního základního školství?

8. Vysvětlovat proměnu sociální práce s mládeží konzervativně nastaveným zadavatelům

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. jako iniciátor; MPSV; donoři a zadavatelé v rámci veřejné správy, zejména na lokální úrovni.

Krok: Aktivně pracovat na vysvětlování proměny moderní sociální práce těm zadavatelům, kteří se na ni z různých důvodů dívají konzervativně. Krokem číslo jedna je přitom samotný způsob, jakým organizace o své práci píše: závěrečné zprávy a projektové žádosti jsou prvním a často jediným místem, kde se zadavatel se službou setkává. V těchto textech jde především o to srozumitelně „prodat“ jak povahu nízkoprahové služby, tak smysl a specifika distanční (online) sociální práce: pojmenovat vztahovou práci, práci na sociálních sítích, nepřímé výkony a pomalé budování důvěry jako plnohodnotnou součást sociální práce v novém kontextu. K této argumentaci lze využít i závěry a teze této evaluační zprávy (zejména Teze 2 a 4), které tuto proměnu dokládají daty. Na písemné výstupy mohou navazovat další, osobnější formáty: návštěvy zadavatelů a donorů přímo v provozu NZDM (jedno takové setkání – „výjezdní“ zasedání městské komise prevence kriminality - jako velmi přínosné zmiňoval vedoucí olomouckého NZDM), případně cílenější společné workshopy mezi praktickými pracovníky a úředníky odpovědnými za oblast sociální práce.

Odůvodnění: V projektových datech se tato otázka objevuje jako lokálně specifická, ne jako plošná zkušenost se všemi donory. Nejvýrazněji ji ilustruje zkušenost z Prostějova, kde vedoucí střediska popisuje rozdílné očekávání jednoho z lokálních zadavatelů ohledně toho, co má být obsahem služby (kontext v sekci 5.4). V Olomouci, Mohelnici a Zábřehu pracovníci s lokálními zadavateli obdobnou bariéru nepopisují, nejde tedy o systémový rys financování, ale o dílčí situaci vázanou na konkrétní místo a osoby. Smyslem doporučení proto není kritika zadavatelů: většina z nich službu podporuje a rozumí jí. Jde o to nepředpokládat, že tyto trendy jsou všem do důsledku jasné a nabídnout jim srozumitelný výklad toho, jak se sociální práce s mládeží v posledních letech proměnila.



9. Podpořit vznik a dostupnost služeb typu Between Olomouc; posílit síť školních specialistů

Adresát: MPSV; MŠMT (v součinnosti); krajský odbor zdravotnictví a školství Olomouckého kraje; Společnost Podané ruce o.p.s. jako nositel podnětu.

Krok: Systematicky dokumentovat model činnosti Between Olomouc (bezplatné, anonymní terapeutické centrum pro klienty 12–20 let), vyhodnotit jeho dopad a případně podporovat replikaci tohoto typu služby v dalších regionech. Souběžně posílit personální dimenzování pozic školních psychologů, sociálních pedagogů a metodiků prevence ve všech základních a středních školách v Olomouckém kraji (a celostátně): dlouhodobě usilovat o to, aby každá škola měla alespoň na částečný úvazek školního psychologa nebo sociálního pedagoga.

Odůvodnění: V Olomouci nově vzniklá bezplatná služba Between zaplnila mezeru mezi činnostmi „sociálních paramediků“ z NZDM a vysoce odbornou specializovanou péčí – která je pro mnoho klientů dlouhodobě nedostupná (částečně z důvodu přetíženosti odborné sítě, částečně z nemožnosti platit si ji v komerčním režimu). Tím se nabídlo řešení v případech, kde dříve neexistovala dostupná cesta ke specializované péči pro dospívající (klientka OLO-17 jako ukázkový případ; rozvedeno v Tezi 2). Mohelnice, Prostějov a Zábřeh poptávají analogické služby, na rozdíl od Olomouce to ale musí dosud řešit ad hoc individuálně. Zároveň v projektových datech opakovaně zaznívá, že poddimenzovaná a podhodnocená je i síť školních specialistů.

Pro metodiku sociální práce NZDM

10. Posílit reflektivní složku závěrečných vyhodnocení v IP a zvážit kontextový záznam

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. metodické oddělení; pracovníci jednotlivých NZDM; obecný odborný diskurz o metodice IP v NZDM v ČR.

Krok: V metodice individuálního plánování posílit reflektivní pasáže ve vyhodnocení každého plánu. Konkrétně rozšířit pole „Vyhodnocení“ o standardizovaný oddíl „Co se odehrávalo kolem zakázky“, kam pracovník zaznamenává neformální vztahovou práci, kontext setkání, témata, která klient otevřel nad rámec formálního cíle. Současně zvážit zavedení samostatného kontextového záznamu jako doplňku k IP: krátkého neformálního pole, kde pracovník zachycuje vše, co se kolem formálního plánu odehrává a co je pro pochopení vztahu důležité (návrh pochází ze Zábřehu). Praktickou oporou pro tento posun je metodický návod v Příloze C (Doporučení pro zápisy do IP), který na konkrétních příkladech ukazuje, jak reflektivní a kontextovou rovinu do plánů promítnout, aniž by pracovníci museli psát víc.



Odůvodnění: Z Mohelnice, Prostějova, Olomouce i Zábřehu plyne jednotně, že nejcennější části spolupráce jsou v plánech zachycené, ale kvantitativní indikátor je nepřenáší a různé styly zápisu snižují jejich srovnatelnost (téma Teze 5 podrobně).

11. Pojmenovat doučování jako plnohodnotnou součást sociální práce v NZDM

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. metodické oddělení; obecný odborný diskurz o NZDM v ČR.

Krok: V rámci interní metodiky i navenek směrem k partnerům **explicitně pojmenovat doučování v NZDM jako plnohodnotnou součást sociální práce** s dětmi a mládeží. Konkrétně: zpracovat krátký metodický text, který popíše, jak doučování v kontextu sociální práce funguje (kompetenční rozvoj, regulace pozornosti a emocí, vztahová práce, vstupní kontakt s klientem, který by jinak NZDM nevyhledal). Komunikovat tento postoj směrem k pracovníkům (jako pojmenování toho, co v praxi dělají), směrem k donorům (aby doučování nepodceňovali – analogicky jako „(jen) hraní na počítači“ či „(jen) povídání si na sociální síti“ – a uznávali jej jako legitimní výkon i tam, kde to dnes není zcela samozřejmé) a směrem k partnerským školám (aby měly jasnou představu, kde doučování v NZDM končí a kde už by se mělo řešit jinde).

Odůvodnění: Doučování je v rámci Společnosti Podané ruce uznáváno jako součást služby NZDM; limitem pro některé pracovníky může být jejich menší důvěra ve vlastní schopnosti v tomto směru – stručný metodický materiál by mohl prezentovat benefity této činnosti (hlavně ve smyslu navázání základního vztahu) jak dovnitř týmů, tak navenek vůči donorům, tedy opět pro obhájení smyslu této práce navenek.

12. Psát kazuistiky jako výklad odvedené práce, ne jako životopis klienta

Adresát: Společnost Podané ruce o.p.s. metodické oddělení; pracovníci jednotlivých NZDM.

Krok: Sjednotit způsob, jakým střediska píší kazuistiky, aby z nich byla čitelná odborná práce služby, ne jen příběh klienta. Drafty, které vznikly během projektu, jsou dobrý základ, ale píšou se převážně popisně, z perspektivy klienta; pro doložení přínosu se hodí obrátit úhel a psát z pozice služby — co pracovník viděl, jak se rozhodoval, co konkrétně udělal a s jakým výsledkem. Metodickou oporou je **Příloha D (Doporučení k psaní kazuistik)**, která shrnuje několik jednoduchých zásad: vystoupit z expertní bubliny a psát srozumitelně i pro laika, vykládat, co z dat plyne (ne jen data převyprávět), psát v činném rodě z pozice služby a formulovat nejdřív závěry, teprve pak text.

Odůvodnění: Kazuistika nese právě tu vrstvu práce, kterou kvantitativní indikátor nepřenáší (Teze 5). Aby tuto roli splnila, musí být napsaná tak, aby přínos služby ukázala adresně; k



Spolufinancováno
Evropskou unií



Společnost
Podané ruce

tomu slouží krátký návod v Příloze D, který vychází z rozboru draftů vzniklých v tomto projektu.



Spolufinancováno
Evropskou unií



Společnost
Podané ruce

Přílohy

- **Příloha A** — Metodologická a datová příloha
- **Příloha B** — Kazuistiky: případové studie ze čtyř středisek
- **Příloha C** — Manuál pro zápisy do Individuálních plánů
- **Příloha D** — Manuál, jak psát kazuistiky, aby „prodaly“ odvedenou práci



Příloha A – Metodologická a datová příloha

Obsah Přílohy A

- **A1 — Metodologie** (evaluační design, zdroje dat, triangulace, kódovací rámec, kritérium splnění indikátoru, omezení)
- **A2 — Datové tabulky** (rozšířené verze tabulek 4.2 a 4.3 hlavní zprávy, výčty klientů po kategoriích, komentář k datové úplnosti)
- **A3 — Grafy** (rozdělení pohlaví, věku, délky spolupráce, indikátoru splnění, individuální úspěšnosti a tematických kategorií napříč středisky)
- **A4 — Kódovací poznámky a problematické případy** (nerovnoměrnost kódování, klienti se sporným zařazením, kontextová interpretace indikátoru)
- **A5 — Seznam zdrojů**

A1 Metodologie

A1.1 Evaluační design

Formálně jde o **sumativní (dopadovou) evaluaci se smíšeným designem**, který kombinuje kvantitativní analýzu individuálních plánů klientů s kvalitativní analýzou hloubkových rozhovorů, projektových dokumentů a chronologických reportů pracovníků. Časový rámec dat zahrnuje období od zahájení projektu v červenci 2023 po měsíce, ve kterých byla data zpracována: tedy do jara a léta 2026.

Design je *dvouúrovňový* v zaměření a *čtyřúrovňový* v lokálním záběru. Dvouúrovňové zaměření znamená, že evaluace mapuje (1) přínos služby NZDM jako celku a (2) v užším zaměření přínos jednoho projektového úvazku navíc, jehož zapojení do služby umožnil podpořený projekt. Vstupní evaluační zpráva předpokládá, že efekt jednoho úvazku navíc je v praxi **obtížně oddělitelný** od přínosu služby jako celku (tomuto zjištění je v hlavní zprávě věnována samostatná průřezová teze, viz Teze 3). Čtyřúrovňový lokální záběr odpovídá čtyřem střediskům (Mohelnice, Olomouc, Prostějov, Zábřeh), která v evaluaci představují paralelní případové jednotky: s vědomím, že jsou si v některých rysech podobné (organizační rámec Společnosti Podané ruce, financování z téhož projektu, sdílený typ služby), v jiných výrazně odlišné (velikost klientely, regionální klima, typ navázané sítě, místní kulturní specifika).

Zvolený design je rámován **čtveřicí evaluačních otázek** (EQ1.1 až EQ1.4), které byly definovány ve vstupní evaluační zprávě a tvoří analytickou páteř celé zprávy. EQ1.1 se ptá po přínosu služby jako celku v redukci rizikového chování klientů a po definici úspěchu, EQ1.2 se zaměřuje na otázku rozšíření dosahu nebo zkvalitnění služby vlivem pracovníka



navíc, EQ1.3 mapuje spolupráci se třetími stranami a EQ1.4 ohledává překážky, omezení a náměty na úpravu služby.

A1.2 Zdroje dat

Evaluační vychází z šesti hlavních zdrojů dat, které byly mezi sebou triangulovány tak, aby každé zásadní tvrzení mělo oporu nejméně ve dvou nezávislých zdrojích, pokud je to možné.

Individuální plány klientů z výkaznického systému PEPA tvoří **kvantitativní základ souboru**. Celkem se podařilo do evaluačního souboru zařadit 143 individuálních plánů. 34 z Mohelnice, 35 z Olomouce, 34 z Prostějova a 40 ze Zábřehu. Toto číslo přesahuje původně plánovaných minimálně 90 individuálních plánů (vstupní evaluační zpráva, 2024). K plánům jsou doplněny tabulky souborových údajů: věk při vstupu, délka spolupráce, kategoričké zaměření zakázek, počet sjednaných a naplněných cílů.

Hlubkové polostrukturované rozhovory s pracovníky NZDM byly s každým ze čtyř středisek vedeny ve dvou kolech: vstupní rozhovor v roce 2024 a výstupní rozhovor v období podzim 2025 až březen 2026. Vstupní rozhovor mapoval komplexně činnost služby, klientelu, síťové vazby a vstupní situaci projektu; výstupní rozhovor se vracel k otázkám definice úspěchu, přínosu projektového úvazku a vývoje, který se za období projektu odehrál. Rozhovory měly v průměru délku zhruba jedné až dvou hodin a byly přepsány pro účely analytického zpracování. Až na výjimky byl rozhovor veden s dvojicí pracovníků ve formátu vedoucí NZDM + projektový pracovník.

Hlubkové rozhovory s pracovníky třetích stran reprezentují zástupci spolupracujících či spádových základních škol: rozhovor se školní psycholožkou, metodičkou prevence ZŠ Mlýnské v Mohelnici a agilní lokální síťáčkou v jedné osobě (Jana Rozsypalová, 8/2024), s preventivním týmem ZŠ Boženy Němcové v Zábřehu (školní psycholožka Kristýna Horková a preventista Petr Kondler, 10/2024), s preventivním týmem FZŠ Tererovo náměstí v Olomouci (školní psycholožka Kateřina Motlová a metodička prevence Michaela Svobodová, 2/2026), a s metodičkou sociálně-patologických jevů ZŠ Kollárova v Prostějově (Lenka Kührová, 3/2026). Rozhovory s dalšími třetími stranami jsem nerealizoval: jednak jsem vyhodnotil, že pro všechna střediska je klíčová spolupráce právě se ZŠ a další účastníci by přinesli spíše doplňkové informace, jednak jsem byl limitován rozsahem práce (sběr dat se fakticky rozdělil na 4 dílčí podprojekty ve 4 různých městech).

Kazuistiky a doprovodné rozhovory s klienty tvoří zdroj, který do evaluační vnáší klientskou perspektivu. Za každé ze čtyř středisek byla zpracována jedna případová studie (MOH-08, OLO-17, PRO-34, ZAB-40; viz Příloha B). Ke každé kazuistice byl veden krátký rozhovor s daným klientem, ve kterém klient sám hodnotí spolupráci se službou.



Chronologické reporty pracovníků za období 2023 až 06/2026 jsou specifickým žánrem dokumentu, který doplňuje to, co individuální plány z formátových důvodů nezachycují: kontext, vývoj v čase, neplánované přínosy, narativní obloukové linky napříč klienty a aktivitami.

Dokumenty: propagační materiály střediska Podaných rukou, web Společnosti Podané ruce, mediální výstupy o konkrétních akcích (typicky koncerty olomouckého hudebního studia, výlety Zábřehu, mohelnické zahraniční stáže): sloužily jako doplňkový kontextový zdroj.

A1.3 Triangulace a její omezení

Triangulace v této evaluaci probíhala **průběžně mezi všemi zdroji dat**, ne pouze na úrovni jednotlivých závěrečných tvrzení. V průběhu analytického zpracování každého střediska byl kódovaný materiál z individuálních plánů konfrontován s tvrzeními z rozhovorů a s tím, co o stejné věci uvádí chronologický report.

Omezení triangulace spočívá ve **dvou systematických chybějících člancích**. Prvním je **omezený rozsah klientského pohledu**: klientská perspektiva je v této verzi zprávy zachycena prostřednictvím čtyř kazuistik a krátkých doprovodných rozhovorů s konkrétními klienty (Příloha B), tedy v podobě hloubkové na malém počtu případů, ne plošně napříč celým souborem. Širší dotazování klientů naráží na věcné překážky (nízká schopnost sebereflexe u mladších klientů, neochota klientů, jejich aktuální (ne)dostupnost, etická citlivost rozhovoru s nezletilou osobou v některých případech, někdy též vnější překážky či nespolehlivost dorazit na domluvenou schůzku) a také na to, že část klientů je vůči rozhovoru s cizí osobou zdrženlivá: důvěru mají vybudovanou k pracovníkům NZDM, ne k externímu evaluátorovi. Lze podotknout, že kdyby se evaluace soustředila na jediné středisko, a nebylo tedy nutné v jednom cyklu paralelně zmapovat čtyři, vyplatilo by se věnovat víc úsilí trpělivému překonávání tohoto ostychu a získat klientský hlas v širším rozsahu; při čtyřstřediskovém záběru je hloubkové zachycení přes kazuistiky přiměřeným kompromisem. Druhým je **omezený přístup k třetím stranám**: viz výše. V praxi to znamená, že v některých tematických oblastech (zejména spolupráce s OSPOD, s policií, se zdravotnickými zařízeními) je evaluace závislá na perspektivě pracovníků NZDM – pokud by v budoucnu probíhal úježi zaměřený výzkum činnosti jen jednoho ze středisek a byl by prostor pro hlubší záběr, nabízí se zaměřit tímto směrem.

A1.4 Kódovací rámec

Kódovací rámec, podle kterého byly individuální plány tematicky zařazeny, vznikl iterativně v průběhu zpracování: nejprve při analytickém čtení dat pilotního střediska Mohelnice (podzim 2024 až jaro 2025), kde byla identifikována pětice tematických kategorií zakázek pokrývajících typické situace cílové skupiny. Tyto kategorie byly následně aplikovány na



zbývající tři střediska s drobnými lokálními úpravami, které jsou explicitně poznamenány v referenčních dokumentech středisek.

Pětice kategorií v plné podobě:

- **K1 — Rozvoj dovedností a kompetencí.** Pokrývá zakázky typu osvojení hudebního nástroje, tanečních dovedností, výtvarných nebo manuálních činností, deskových her a podobně. V některých střediscích (Olomouc) jde o dominantní kategorii s vlastní „subkulturou“ (hudební studio, taneční studio), v jiných (Zábřeh) je členěna do subkategorií jako fitness, hudba, hry a manuální tvorba.
- **K2 — Školní podpora a doučování.** Zakázky zaměřené na konkrétní školní obtíže: reparaáty, přijímací zkoušky, doučování v matematice, zlepšování známek, příprava na maturitu. V některých případech přecházejí ve spolupráci se školní psycholožkou nebo s pedagogem školy.
- **K3 — Přejít do dospělosti a uplatnění na trhu práce.** Zakázky orientované na konec povinné školní docházky nebo na vstup do zaměstnání: výběr středního vzdělávání, registrace na úřadu práce, brigády, životopisy, kurz základního vzdělávání pro klienty bez ZŠ.
- **K4 — Dlouhodobá psychosociální podpora.** Tato kategorie zachycuje zakázky, které z hlediska formálního cíle vypadají jako „klient chce trávit čas v klubu“, ale ve skutečnosti znamenají vztahovou práci nad situacemi, jako jsou rodinné konflikty, šikana, úmrtí blízkého, duševní obtíže, sebepoškozování. Je to **kategoricky nejhůře vykazatelná** část souboru: viz oddíl A1.5.
- **K5 — Integrace dětí s odlišným mateřským jazykem.** Vznikla v Mohelnici v důsledku vysokého počtu ukrajinské klientely a od roku 2025 také 2 čínských dětí; v ostatních střediscích je marginální nebo zcela chybí.

Nerovnoměrnost v aplikaci rámce mezi středisky je důležitým metodickým zjištěním. Mohelnice, Olomouc a Zábřeh kódují zakázku převážně jednou *primární* kategorií (s občasným kombinováním u Olomouce); Prostějov uplatňuje plošné vícenásobné kódování, kde má klient typicky čtyři kategorie současně. Tabulky v oddílu A2 popisují tuto nerovnoměrnost v doprovodné legendě; pro mezistřediskové srovnání je třeba ji vzít v úvahu.

A1.5 Kritérium splnění indikátoru a uvažované alternativy

Klíčový indikátor projektu pracuje s **mírou splnění zakázek** v individuálních plánech klientů. V praxi se ukazuje, že je třeba ho interpretovat ve dvou rovinách: na úrovni jednotlivé zakázky a na úrovni klienta. Tato příloha přijímá oba pohledy, ale za primární považuje **klientský pohled**: klient je započten do indikátoru tehdy, pokud naplnil nadpoloviční většinu sjednaných zakázek (úspěšnost > 50 %). Klienti s poměrem přesně 50 % se počítají jako nesplnění, toto kritérium je shodné s definicí v hlavní zprávě (sekce 4.2).



Tato definice odpovídá způsobu, jakým jsem pracoval s daty napříč středisky, a koresponduje s rámcem evaluační otázky EQ1.1 (přínos služby na úrovni klienta, nikoliv na úrovni výkazu).

Kontextová interpretace indikátoru vychází z konzistentního zjištění napříč všemi čtyřmi středisky: existuje typ klienta, u kterého formálně nesplněný plán reprezentuje fakticky cennou spolupráci, a naopak: existují klienti s formálně 100% úspěšností, jejichž spolupráce byla krátkodobá a povrchní. Pracovníci tuto skutečnost ve výstupních rozhovorech reflektují ve dvou rovinách. Viditelný úspěch je tam, kde se cíl IP převede na měřitelný výstup: klient zlepšil známku z přírodopisu, zvládl reparát z matematiky, dostal brigádu, přijal nabídku ze SŠ. Méně viditelný, ale stejně reálný úspěch je tam, kde se cíl formálně nepodařilo dotáhnout, ale klient přesto opakovaně přichází sdílet svou aktuální životní situaci, vytváří si v klubu vztah, který by jinde neměl, nebo se s pracovníkem domluví na věci, kterou pak pracovník zaznamená do vyhodnocení, byť se nepřevede do splnění formálního cíle.

K této druhé rovině přibývá specifický typ úspěchu, který by se dal nazvat **úspěchem prevence horšího vývoje** a který se z dat opakovaně vynořuje zejména v Prostějově: jeho doložení vyžaduje časový odstup a srovnání s alternativou (klient, který bez služby pravděpodobně skončil v diagnostickém ústavu, místo toho později dokončil učební obor). Tento typ úspěchu z individuálního plánu přímo nevyčteme; je zjevný teprve z paměti dlouhodobého týmu, který klienty dokáže sledovat i po skončení formální spolupráce.

Klientské kritérium nadpoloviční většiny je tedy **pragmatickým kompromisem**, který umožňuje vykázat indikátor a současně si ponechat prostor pro interpretaci toho, co se za ním ukrývá. Klienti, kteří indikátor nesplňují (celkem 25 napříč souborem: 13 klientů s úspěšností pod 50 % a 12 hraničních klientů s úspěšností přesně 50 %; viz tabulka A2.1), nejsou neúspěchy služby; jsou indikací toho, že standardní formát IP nedokáže zachytit celé spektrum přínosů.

A1.6 Omezení evaluace

Při čtení zprávy je namístě vzít v potaz tři omezení.

Omezení rozsahu klientského pohledu. V této verzi zprávy vycházejí závěry o úspěšnosti práce ze tří zdrojů: z dokumentace individuálních plánů (kde pracovník zaznamenává vyhodnocení), z hloubkových rozhovorů s pracovníky a z krátkých doprovodných rozhovorů s klienty u čtyř kazuistik (Příloha B). Klientský hlas tak v evaluaci zaznívá přímo, ale v podobě hloubkové na malém počtu případů, ne plošně napříč celým souborem. Mimo kazuistiky zaznívá klientská perspektiva tam, kde je doslovně citována ve vyhodnocení IP nebo kde se na klientův výrok přímo odvolává pracovník v rozhovoru. Plošné dotazování klientů napříč všemi čtyřmi středisky zůstává pro tento typ služby obtížně dosažitelné (viz A1.3).



Omezení mezistřediskové srovnatelnosti. I když je rámec pěti kategorií zakázek napříč středisky stejný, **styl kódování se mezi středisky liší**: viz A1.4 a A4.1, kde je tato nerovnoměrnost podrobně rozebrána, a tabulka A2.2. To znamená, že přímé srovnání řádků v tabulce 4.3 hlavní zprávy a v tabulce A2.2 této přílohy je u některých kategorií zavádějící. Pro výklad výsledků projektu jako celku je toto omezení relevantní především u Prostějova, který má z důvodu vícenásobného kódování ve většině kategorií jiný řád zastoupení než ostatní střediska.

Omezení pohledu zvenčí. Evaluátor pracuje primárně s pohledy z vnitřku služby (pracovníci, dokumenty, IP), pohled vnějších stakeholderů je zastoupen čtyřmi rozhovory se specialisty na základních školách (ZŠ Mlýnská v Mohelnici, ZŠ Boženy Němcové v Zábřehu, FZŠ Tererovo náměstí v Olomouci, ZŠ Kollárova v Prostějově). Tento pohled je v evaluaci cenný, ale **dílčí**; pro plnou triangulaci by bylo žádoucí rozšířit jej alespoň o jeden hlavní kontakt mimo školské prostředí v Mohelnici a v Zábřehu (OSPOD) a o zdravotnické partnery v péči o duševní zdraví.

Tato omezení nezpochybňují hlavní zjištění. Závěry o přínosu na úrovni klienta a o variabilitě definice úspěchu jsou dobře podloženy; plošná reprezentativita klientského hlasu napříč souborem ovšem zůstává mimo dosah této evaluace.

A2 Datové tabulky

Oddíl rozšiřuje souhrnné tabulky 4.2 a 4.3 hlavní zprávy o medián úspěšnosti, mezikvartilové rozpětí, počty klientů pod prahem 50 % a počty revizí v IP. Doplnuje také anonymizované výčty klientů po pěti tematických kategoriích.

A2.1 Splnění klíčového indikátoru projektu po střediscích

Sloupec „Indikátor splněn (> 50 %)“ odpovídá klíčovému indikátoru projektu v jeho klientské podobě (klient je započten do indikátoru, naplnil-li nadpoloviční většinu sjednaných zakázek; klienti s poměrem přesně 50 % se počítají jako nesplnění). Sloupec „Medián úspěšnosti“ a „IQR“ (mezikvartilové rozpětí) zachycují rozptyl uvnitř souboru.

Středisko	n	Plně splněno (úsp. = 1,0)	Částečně (0 < úsp. < 1)	Nesplněno (úsp. = 0)	Medián úspěšnosti	IQR	Indikátor splněn (> 50 %)	Nesplněno (≤ 50 %)
Mohelnice	34	13	20	1	0,71	0,50	23 (68 %)	11
Olomouc	35	28	4	3	1,00	0,00	30 (86 %)	5
Prostějov	34	22	11	1	1,00	0,33	33 (97 %)	1
Zábřeh	40	31	4	5	1,00	0,00	32 (80 %)	8
Celkem	143	94	39	10	—	—	118 (82,5 %)	25



Mohelnice má jako jediná medián úspěšnosti pod 1,0 a největší mezikvartilové rozpětí (0,50). Tři ostatní střediska mají medián 1,0 a více než dvě třetiny souboru s plným splněním. Vyšší rozptyl Mohelnice odpovídá kontextové interpretaci indikátoru u klientů ve specifických životních situacích.

A2.2 Zastoupení tematických kategorií zakázek po střediscích

Tabulka 4.3 hlavní zprávy uvádí relativní zastoupení pěti kategorií. Rozšířená verze níže doplňuje absolutní počty klientů a explicitně poznamenává **styl kódování** v každém středisku, neboť tabulka může svádět k neadekvátnímu přímému srovnání řádků.

Středisko	n	Rozvoj dovedností	Školní podpora	Přechod do dospělosti	Psychosociální podpora	Integrace OMJ
Mohelnice	34	10 (29 %)	11 (32 %)	5 (15 %)	11 (32 %)	10 (29 %)
Olomouc	35	20 (57 %)	9 (26 %)	4 (11 %)	7 (20 %)	1 (3 %)
Prostějov	34	26 (76 %)	33 (97 %)	32 (94 %)	34 (100 %)	1 (3 %)
Zábřeh	40	16 (40 %)	4 (10 %)	2 (5 %)	18 (45 %)	0 (0 %)

Styl kódování po střediscích: Mohelnice: primární kategorie (1 / klient). Olomouc: primární s občasným kombinováním (1–2 / klient). Prostějov: plošné vícenásobné kódování (typicky 4 / klient). Zábřeh: primární kategorie (1 / klient).

Hodnoty řádků Mohelnice a Zábřeh dávají v součtu přibližně 100 % (jeden klient = jedna kategorie). Olomouc překračuje 100 % nepatrně (občasné kombinace dvou primárních kategorií). Prostějov se s 370 % výrazně odlišuje; uvedené hodnoty znamenají, jak velká část klientů se v projektovém období dotkla dané kategorie alespoň jednou.

Zastoupení Integrace OMJ pouze v Mohelnici (29 %) odpovídá situaci střediska ve městě s vysokým počtem ukrajinských a od roku 2025 částečně i čínských rodin. Ostatní střediska tuto kategorii vykazují jako marginální. Vyšší zastoupení Přechodu do dospělosti v Prostějově odráží spíše plošnější přístup ke kódování než reálnou tematickou převahu.

A2.3 Anonymizované výčty klientů po kategoriích

Výčty pomáhají dohledat klienta v navazujících dokumentech (přepisy rozhovorů, chronologické reporty, kazuistika v Příloze B). U Prostějova jsou výčty z důvodů uvedených v A2.2 nutně překryvné a nemají interpretační hodnotu mimo kontext jednotlivých IP.

Mohelnice (n = 34, primární kategorie)

- Rozvoj dovedností (8): MOH-01, MOH-03, MOH-07, MOH-11, MOH-18, MOH-24, MOH-29, MOH-31
- Školní podpora (6): MOH-02, MOH-10, MOH-12, MOH-16, MOH-27, MOH-34
- Přechod do dospělosti (4): MOH-04, MOH-05, MOH-15, MOH-28



- Psychosociální podpora (7): MOH-08, MOH-13, MOH-14, MOH-20, MOH-25, MOH-32, MOH-33
- Integrace OMJ (10): MOH-06, MOH-09, MOH-17, MOH-19, MOH-21, MOH-22, MOH-23, MOH-26, MOH-30 (UA); MOH-21, MOH-22, MOH-30 (čínská klientela uvnitř výčtu)

Olomouc (n = 35, primární kategorie s občasným kombinováním: klient může figurovat ve dvou výčtech)

- Rozvoj dovedností (20): OLO-01, OLO-02, OLO-03, OLO-04, OLO-08, OLO-09, OLO-12, OLO-13, OLO-15, OLO-19, OLO-20, OLO-21, OLO-22, OLO-23, OLO-26, OLO-28, OLO-29, OLO-30, OLO-33, OLO-34
- Školní podpora (9): OLO-03, OLO-05, OLO-06, OLO-10, OLO-11, OLO-14, OLO-24, OLO-27, OLO-31
- Přejít do dospělosti (4): OLO-04, OLO-05, OLO-06, OLO-13
- Psychosociální podpora (7): OLO-01, OLO-07, OLO-16, OLO-17, OLO-18, OLO-32, OLO-35
- Integrace OMJ (1): OLO-31
- Bez vyznačené kategorie (1): OLO-25 (krátká spolupráce, IP bez tematické profilace)

Prostějov (n = 34, plošné vícenásobné kódování: výčty se z převážné většiny překrývají; uvedeny jako kontrola, nikoli pro mezistřediskové srovnání)

- Rozvoj dovedností (26): PRO-02, PRO-03, PRO-04, PRO-05, PRO-06, PRO-08, PRO-09, PRO-10, PRO-11, PRO-12, PRO-13, PRO-14, PRO-15, PRO-17, PRO-18, PRO-19, PRO-20, PRO-21, PRO-22, PRO-23, PRO-24, PRO-26, PRO-29, PRO-30, PRO-33, PRO-34
- Školní podpora (33): všichni kromě PRO-01
- Přejít do dospělosti (32): všichni kromě PRO-01, PRO-03
- Psychosociální podpora (34): všichni
- Integrace OMJ (1): PRO-15

Zábřeh (n = 40, primární kategorie)

- Rozvoj dovedností (16): ZAB-01, ZAB-03, ZAB-04, ZAB-05, ZAB-08, ZAB-09, ZAB-11, ZAB-12, ZAB-19, ZAB-20, ZAB-22, ZAB-23, ZAB-26, ZAB-27, ZAB-34, ZAB-38
- Školní podpora (4): ZAB-16, ZAB-28, ZAB-33, ZAB-35
- Přejít do dospělosti (2): ZAB-10, ZAB-29
- Psychosociální podpora (18): ZAB-02, ZAB-06, ZAB-07, ZAB-13, ZAB-14, ZAB-15, ZAB-17, ZAB-18, ZAB-21, ZAB-24, ZAB-25, ZAB-30, ZAB-31, ZAB-32, ZAB-36, ZAB-37, ZAB-39, ZAB-40



- Integrace OMJ (0): —

A2.4 Komentář k datové úplnosti

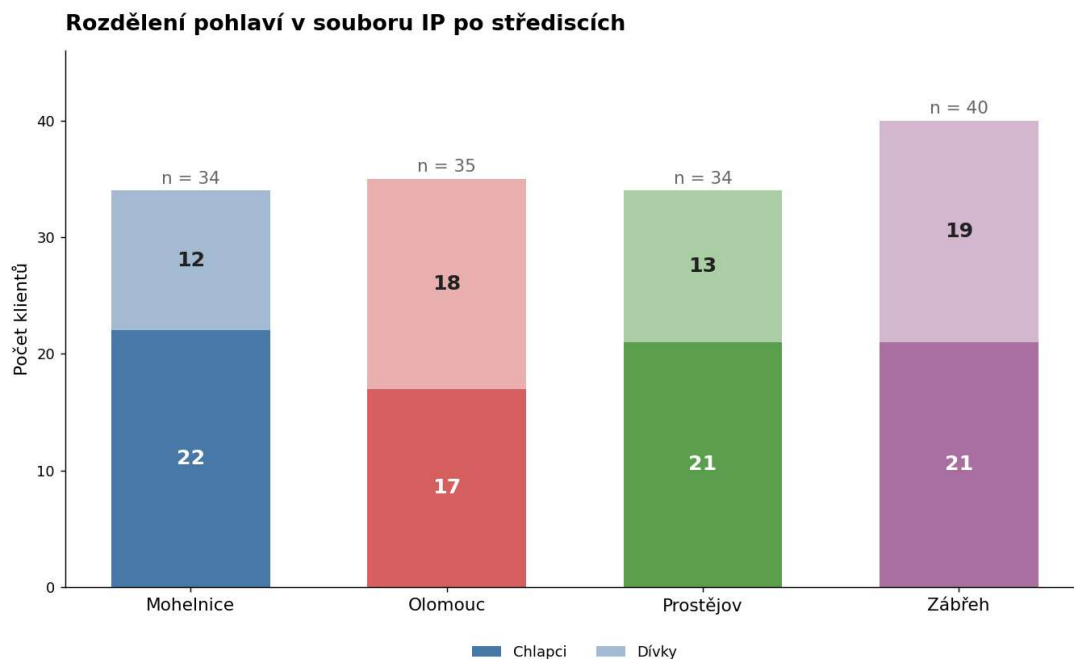
Souborové údaje (pohlaví, věk při vstupu, datum zahájení a ukončení spolupráce, počet zakázek a jejich vyhodnocení, kategorické zařazení) jsou u všech 143 klientů kompletní.

Sloupec „Měsíců“ zachycující délku spolupráce v měsících je k dispozici v přehledech Prostějova a Zábřehu přímo, v Mohelnici jako odvozený sloupec (a v souhrnu pojmenovaný „Doba (měs.)“). Olomoucký přehled tento sloupec neobsahuje a délka spolupráce byla pro účely této přílohy dopočítána z textového rozsahu zahájení a ukončení (např. 11/23 – 02/24 → 4 měsíce, inkluzivně oba krajní měsíce).

A3 Grafy

Tato sekce obsahuje šest grafů, které ilustrují datová zjištění z oddílů A2 a souvisejících pasáží hlavní zprávy. Barevné kódování jednotlivých středisek je napříč grafy konzistentní (Mohelnice tmavá modrá, Olomouc cihlová, Prostějov zelená, Zábřeh fialová). Číselné hodnoty u sloupců a v políčkách heatmapy (tj. maticového grafu s barevnou škálou) jsou převzaty z přehledových souborů jednotlivých středisek a, kde to bylo nutné, dopočteny z primárních dat.

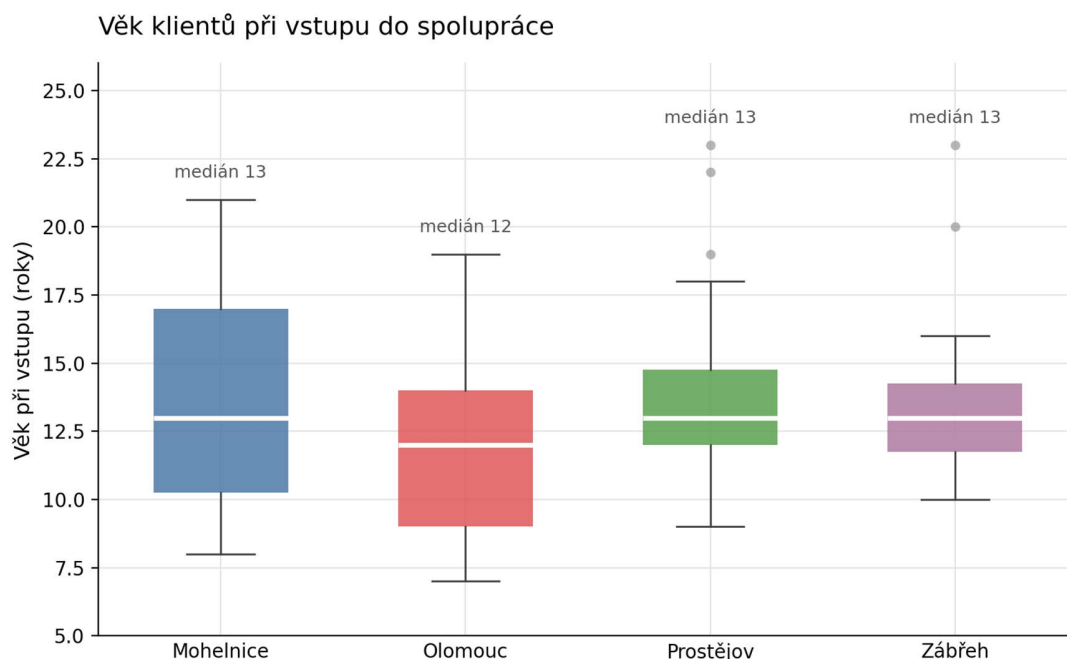
fig1 — Rozdělení pohlaví v souboru IP po střediscích





Zastoupení chlapců a dívek je napříč středisky mírně odlišné: Mohelnice (65 % chlapců) a Prostějov (62 % chlapců) mají výraznější převahu chlapců, Olomouc a Zábřeh je téměř paritní (49 %, resp. 52 % chlapců),

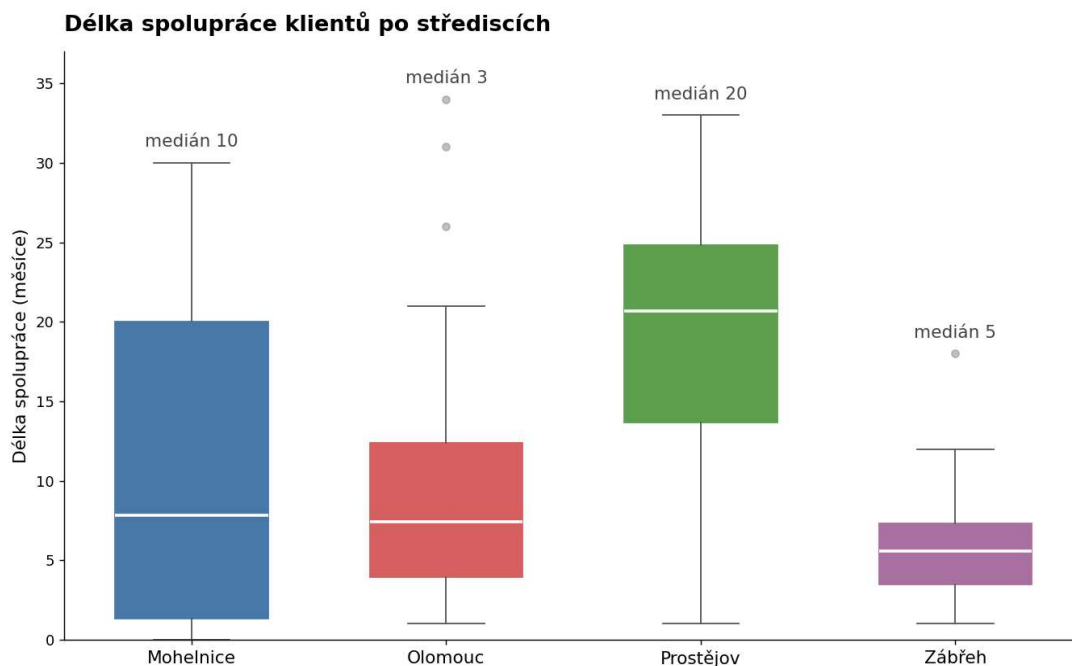
fig2 — Věk klientů při vstupu do spolupráce



Mediány věku jsou napříč středisky obdobné (12–13 let), ale rozptyl se výrazně liší. Olomouc má nejmladší klientelu (medián 12, dolní kvartil 9 let) a nemá v souboru klienty starší 19 let. Prostějov a Zábřeh mají několik klientů 20+ let (PRO-12 23 let, ZAB-37 23 let, ZAB-29 20 let). Mohelnice má nejširší pásmo (8 až 21 let) a vyšší podíl klientů ve věku 17–21 let, což odpovídá zastoupení kategorie Přejít do dospělosti.



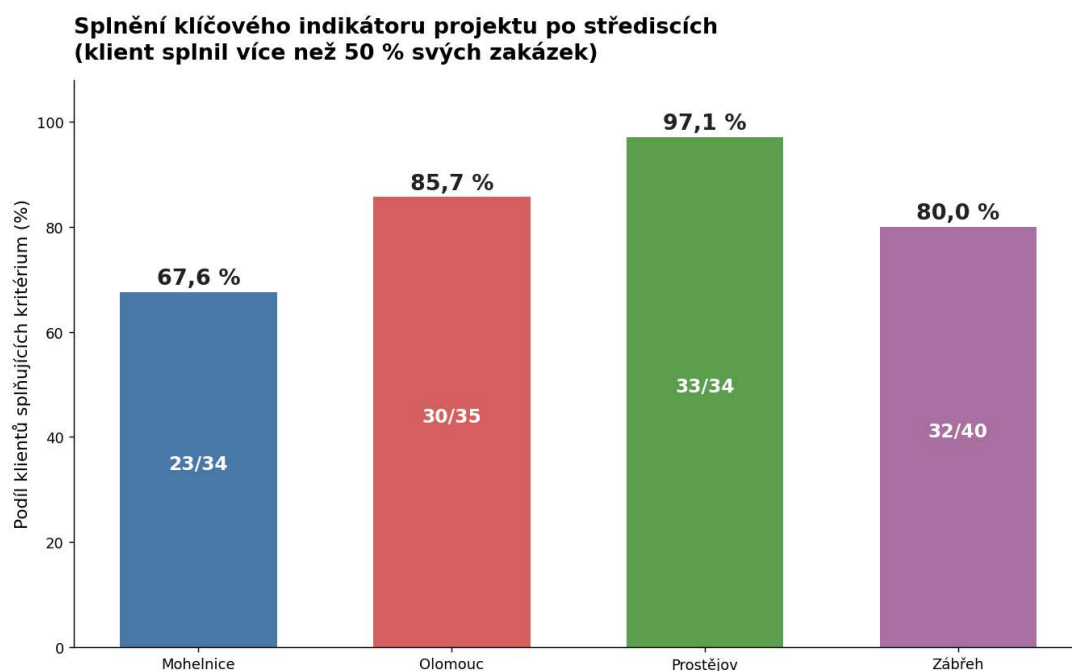
fig3 — Délka spolupráce klientů po střediscích



Délka spolupráce je oblastí, ve které se střediska liší nejvýrazněji. Prostějov má nejdelší typickou spolupráci (medián 20 měsíců, horní kvartil přes 28 měsíců, šest klientů s 30+ měsíci); Mohelnice s mediánem 10 měsíců má též výrazné dlouhodobé pásmo. Olomouc (medián 4 měsíce) a Zábřeh (medián 5 měsíců) mají typicky krátkodobé spolupráce, s malým počtem klientů přesahujících 12 měsíců. Rozdíl mezi středisky není primárně rozdílem v intenzitě práce, ale v **typu zakázek**, které středisko vyhodnocuje (krátkodobé klubové aktivity vs. dlouhodobé vztahové linky), v Olomouci jde beze sporu i o vliv dlouhého hledání a nestability prostor střediska za dobu trvání projektu.



fig4 — Splnění klíčového indikátoru projektu po střediscích (klient splnil více než 50 % svých zakázek)

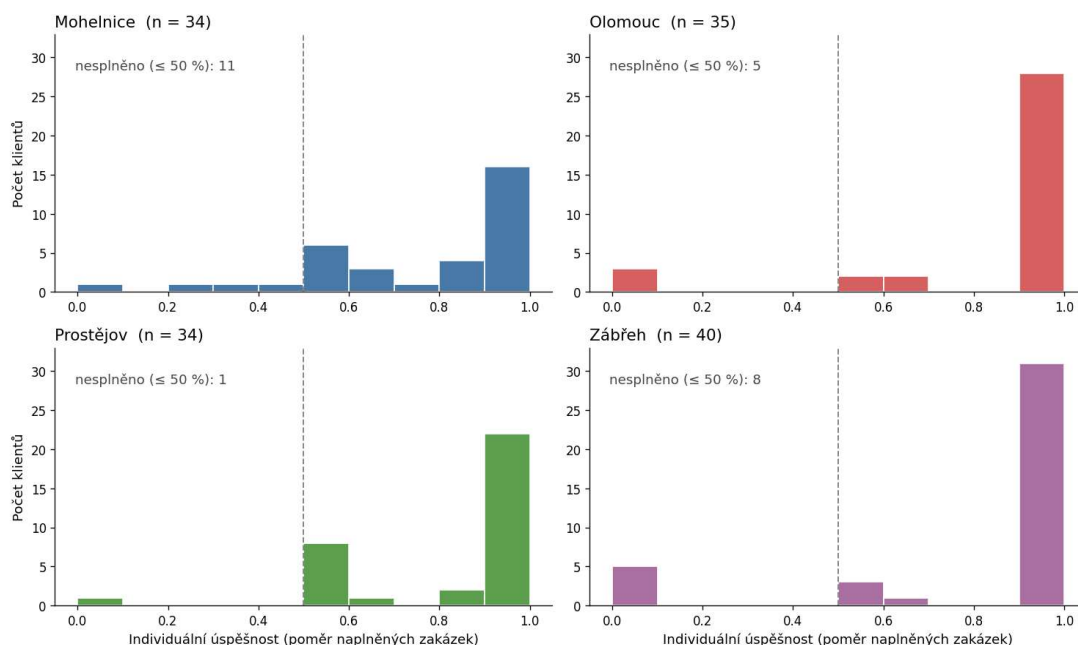


Klientské kritérium splnění indikátoru (klient s nadpoloviční většinou naplněných zakázek, tj. úspěšnost > 50 %) je dosaženo s rezervou ve všech čtyřech střediscích: od 68 % v Mohelnici a 80 % v Zábřehu po 97 % v Prostějově. Celkem indikátor splňuje 118 klientů ze 143 (82,5 %). Nižší podíl v Mohelnici souvisí s vyšším výskytem klientů s úspěšností přesně 50 % a s kontextově interpretovaným splněním.



fig5 — Rozdělení individuální úspěšnosti po střediscích (práh splnění: více než 50 %)

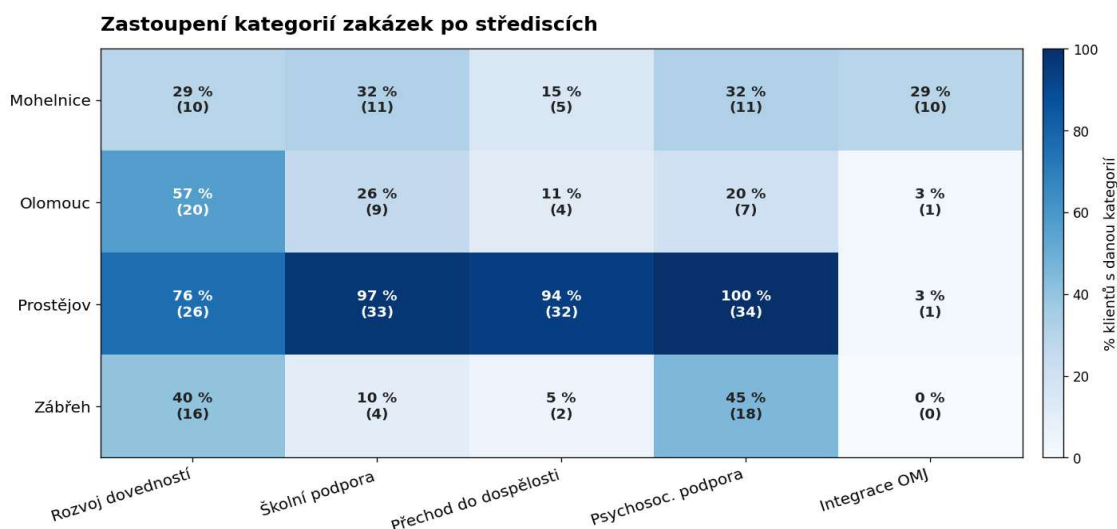
Rozdělení individuální úspěšnosti po střediscích (práh splnění: více než 50 %)



Histogramy ukazují, že **typický klient** je v Olomouci, Prostějově a Zábřehu klient se 100% úspěšností (jasný vrchol ve sloupci 1,0). Mohelnice se od ostatních středisek výrazně liší: rozdělení je plošší, s větším rozptylem, klienti s úspěšností v pásmu 0,6–0,8 jsou téměř stejně početní jako klienti se 100 % úspěšností. Tato vlastnost Mohelnice je metodicky důležitá: signalizuje, že středisko zachytává v IP **více klientů s částečným splněním** než ostatní, kde se zakázka buď splní v plnosti, nebo se z formálního vykazání vytratí.



fig6 — Zastoupení kategorií zakázek v souboru IP po střediscích



Pozn.: Prostějov kóduje kategorie vícenásobně (klient má typicky 4 kategorie současně), ostatní střediska zaznamenávají primární kategorii s občasným kombinováním. Hodnoty proto nejsou mezi středisky přímo srovnatelné — viz Příloha A4.1.

Heatmapa ukazuje rozdíly v profilech zakázek napříč středisky. Olomouc je výrazně orientovaná na Rozvoj dovedností (57 % klientů, dáno místní hudební a taneční subkulturou). Zábřeh má nejvyšší podíl Psychosociální podpory (45 %) v kombinaci s Rozvojem dovedností (40 %). Prostějov je z důvodu **plošného vícenásobného kódování** převážně většině kategorií zastoupen téměř ve 100 % souboru: viz oddíl A4.1, kde je tato nerovnoměrnost přiznána. Integrace OMJ je výlučnou specializací Mohelnice (29 % klientů), v ostatních střediscích se vyskytuje marginálně nebo vůbec.

A4 Kódovací poznámky a problematické případy

Tento oddíl shrnuje metodologická zjištění z analytické práce s daty, která potřebuje znát čtenář, jenž by chtěl data nezávisle ověřit. Žádné z nich nemění hlavní závěry evaluace, jen upřesňují, jak číslům a tabulkám rozumět.

A4.1 Stylová nerovnoměrnost kódování mezi středisky

Pětice tematických kategorií zakázek (Rozvoj dovedností, Školní podpora, Přechod do dospělosti, Psychosociální podpora, Integrace OMJ) je napříč středisky stejná, ale **styl jejího uplatnění se liší**.



Mohelnice a Zábřeh kódují zakázku v drtivé většině případů **jednou primární kategorií**. V Mohelnici je primární kategorie zakázky uvedena v samostatném sloupci přehledové tabulky, často s dodatečným upřesněním (např. „Rozvoj dovedností + Psychosociální (dlouhodobá)” u MOH-08); pro účely kódování byla započítána primární tematika, v daném případě Psychosociální podpora. V Zábřehu je každý klient přiřazen právě k jedné z numericky označených tematických kategorií 1 až 4 (klient nemůže být v žádné jiné kategorii současně). Olomouc postupuje podobně, s drobnou výjimkou: některé zakázky jsou kódovány dvěma kategoriemi současně (typicky Školní podpora / Přejít do dospělosti u klientů s 9. třídou ZŠ a vstupem na učební obor), což je v přehledové tabulce reflektováno.

Prostějov uplatňuje **plošné vícenásobné kódování**: každý klient se v podstatě dotýká všech čtyř hlavních kategorií současně. Konkrétně: v souboru 34 klientů má 100 % zastoupení v Psychosociální podpoře, 97 % ve Školní podpoře, 94 % v Přechodu do dospělosti a 76 % v Rozvoji dovedností (tabulka A2.2). Součet těchto procent dosahuje 370 %, což je samo o sobě signál, že kategorie nejsou v Prostějově pojaty jako alternativní zaměření, nýbrž jako *průřezové dimenze* každého klientského případu. Odráží to reálný styl práce střediska, kde dlouhodobá spolupráce s klientem typicky probíhá souběžně ve více tematických rovinách (klient se učí dělat věci, dohání školu, řeší vstup do učení, sdílí situaci doma). Z hlediska čtenáře tabulky to ale znamená, že **přímé srovnání řádku Prostějov s ostatními řádky by bylo metodicky nekorektní**.

Pro budoucí cykly evaluace tohoto typu by stálo za zvážení **sjednocení kódovacího protokolu**: buď napříč všemi středisky kódovat primární kategorii (a vícenásobnou tematiku zachytit sekundárním sloupcem), nebo napříč všemi kódovat všechny dotčené kategorie (a primární zaměření popsat uvnitř souboru). V průběhu evaluace jsem se v komunikaci s týmem zaměřoval hlavně na zdůraznění potřeby zachytit u každého klienta triádu „stav před – průběh – stav po“, rozdílné přístupy ke kódování jsem si uvědomil až na konci projektu při detailní analýze IP.

A4.2 Klienti se sporným kategoriickým zařazením

V průběhu analýzy se v každém ze čtyř středisek objevili klienti, jejichž kategoriické zařazení je nejednoznačné. Pro úplnost je v této pasáži vypisují: všichni jsou v tabulkách A2.2 a A2.3 přiřazeni k primární kategorii dle mého vyhodnocení, v jiné logice kódování by mohli figurovat jinde.

MOH-08 je v přehledové tabulce Mohelnice zaznamenán jako „Psychosociální + Trh práce (dlouhodobá)“. V této příloze je přiřazen k Psychosociální podpoře jako primární kategorii; případně by ale mohl být přiřazen i do Přechodu do dospělosti (klient řešil v průběhu projektu zaměstnání, bydlení po odstěhování od rodičů, dluhové poradenství).



MOH-24 je veden jako „Integrace UA / Rozvoj dovedností“. Klient ukrajinského původu, jehož spolupráce se postupně přesunula od jazykové a školní podpory ke konkrétním zájmovým aktivitám. V této příloze je počítán pod Integraci OMJ.

OLO-25 je v Olomouci jediný klient bez vyznačené tematické kategorie. Spolupráce byla krátká (jediný měsíc 1/2024) a přehledová tabulka u kategorie zakázky uvádí pomlčku. V tabulkách A2 figuruje samostatně jako „bez vyznačené kategorie“.

OLO-31 je kódována ve dvou kategoriích jako „Školní podpora / Integrace OMJ“: ojedinělý případ olomoucké integrace OMJ (dítěte s odlišným mateřským jazykem), kde tematika integrace probíhá souběžně s navazující školní podporou.

PRO-01 je v Prostějově jediný klient s **jedinou** kategorií zakázek (Psychosociální podpora): odlišuje se od ostatních prostějovských klientů, kteří jsou plošně přiřazeni do více kategorií. V kontextu prostějovského stylu kódování (A4.1) jde o specifický případ, který by ve sjednoceném protokolu pravděpodobně figuroval jen pod jednou kategorií i u zbytku souboru.

A4.3 Klienti s kontextově interpretovaným indikátorem

Standardní kritérium splnění zakázky (klient s nadpoloviční většinou splněných zakázek, tj. úspěšnost > 50 %) je třeba doplňovat o **kontextovou interpretaci** tam, kde formální vyhodnocení nezachycuje plnou povahu spolupráce. Tento oddíl ukazuje konkrétní případy, na kterých je tento princip nejlépe vidět.

MOH-07 s úspěšností 2/5 (40 %) je formálně pod prahem 50 %, ale **délka spolupráce (24 měsíců)** a opakovaná vracení se klienta do služby jsou signálem hodnoty, kterou číselný indikátor nezachytí.

Klienti s „externí překážkou“. MOH-28 (klientka se zahraniční stáží Malta, na kterou nebyla přijata pro nízký věk) je v přehledové tabulce Mohelnice jasně označena jako „externí překážka (0,5/1)“. Z hlediska reálné práce klientka **udělala všechno, co bylo na její straně možné**: naplnila všechny přípravné kroky, podmínky a podala přihlášku. Formální indikátor ji ale počítá s úspěšností přesně 50 %, protože stáž jako finální cíl se neuskutečnila; při ostrém kritériu (> 50 %) tak spadá pod práh splnění.

Klienti s probíhající („rozjetou“) zakázkou. V Mohelnici je čtveřice klientů (MOH-21, MOH-22, MOH-25, MOH-30) označena statusem „rozjeté“. Jde o klienty s krátkou dobou spolupráce (zahájení v prvním čtvrtletí 2026), u kterých nelze plně vyhodnotit dosažený stav. V tabulkách A2 figurují s aktuálním stavem v okamžiku uzávěrky dat (květen 2026); v případné pozdější evaluaci by mohlo být jejich vyhodnocení revidováno.

Souhrnně: indikátor (> 50 %) nesplňuje 25 klientů napříč souborem. Z nich je 13 (4 v Mohelnici, 3 v Olomouci, 1 v Prostějově, 5 v Zábřehu) s úspěšností pod 50 % a 12



hraničních klientů s úspěšností přesně 50 %, kteří při ostrém kritériu padají těsně pod práh. Tyto klienty není adekvátní automaticky klasifikovat jako “neúspěchy služby”, potřebné je vždy individuální posouzení.

A5 Seznam zdrojů

A5.1 Projektové dokumenty

- vstupní evaluační zpráva projektu (2024)
- projektová žádost projektu „Rozvoj služeb pro děti a mládež v Olomouckém kraji“ (reg. č. CZ.03.02.02/00/22_017/0001481)

A5.2 Individuální plány klientů

- 143 individuálních plánů, získaných z výkaznického systému organizace

A5.3 Přepisy rozhovorů s pracovníky NZDM

Hloubkové rozhovory s pracovníky NZDM byly vedeny ve dvou kolech (vstupní a výstupní); někdy jen s projektovým pracovníkem, kde to bylo organizačně možné, tak s dvojicí vedoucí + projektový pracovník.

- *Rozhovor_MOH_1_vstupni*. Mohelnice, vstupní rozhovor s vedoucí Janou Hýblovou, projektovým pracovníkem Janem Paukertem a pracovnící Veronikou Navrátilovou, 7/2024
- *Rozhovor_MOH_2_vystupni*. Mohelnice, výstupní rozhovor s projektovým pracovníkem Janem Paukertem, 11/2025
- *Rozhovor_OLO_1_vstupni*. Olomouc, vstupní rozhovor s vedoucím Radimem Kuběnou a projektovou pracovnící Marií Hroudovou, 4/2024
- *Rozhovor_OLO_2_vystupni*. Olomouc, výstupní rozhovor s vedoucím Radimem Kuběnou a projektovou pracovnící Marií Hroudovou, 11/2025
- *Rozhovor_PRO_1*. Prostějov, vstupní rozhovor s vedoucím Petrem Kadlecem a projektovou pracovnící Natálií Proseckou, 6/2024
- *Rozhovor_PRO_2*. Prostějov, výstupní rozhovor s projektovou pracovnící Natálií Proseckou a vedoucím Petrem Kadlecem, 10/2025
- *Rozhovor_ZAB_1_vstupni*. Zábřeh, vstupní rozhovor se zástupkyní vedoucí Veronikou Navrátilovou a projektovou pracovnící Michaelou Nezbedovou, 08/2024
- *Rozhovor_ZAB_2_vystupni*. Zábřeh, výstupní rozhovor se zástupkyní vedoucí Veronikou Navrátilovou a projektovou pracovnící Michaelou Nezbedovou, 11/2025



A5.4 Doprovodné rozhovory s klienty ke kazuistikám

Ke každé ze čtyř kazuistik (Příloha B) byl veden krátký polostrukturovaný rozhovor s daným klientem o tom, jak hodnotí spolupráci se službou. Klienti jsou anonymizováni a vedeni pod kódy odpovídajícími kazuistikám:

- *Rozhovor_klient_MOH-08*. Mohelnice, doprovodný rozhovor ke kazuistice 1
- *Rozhovor_klient_OLO-17*. Olomouc, doprovodný rozhovor ke kazuistice 2
- *Rozhovor_klient_PRO-34*. Prostějov, doprovodný rozhovor ke kazuistice 3
- *Rozhovor_klient_ZAB-40*. Zábřeh, doprovodný rozhovor ke kazuistice 4

A5.4 Přepisy hloubkových rozhovorů s třetími stranami (ZŠ)

- *Rozhovor_MOH_3_skola*. Mohelnice, rozhovor s Janou Rozsypalovou (školní psycholožka a metodička prevence ZŠ Mlýnská), 8/2024
- *Rozhovor_OLO_3_skola*. Olomouc, rozhovor se školní psycholožkou Kateřinou Motlovou a metodičkou prevence Michaelou Svobodovou (FZŠ Tererovo náměstí), 2/2026
- *Rozhovor_PRO_3_skola*. Prostějov, rozhovor s Lenkou Kührovou (metodička sociálně-patologických jevů, ZŠ Kollárova, Prostějov), 3/2026
- *Rozhovor_ZAB_3_skola*. Zábřeh, rozhovor se školní psycholožkou Kristýnou Horkovou a preventistou Petrem Kondlerem (ZŠ Boženy Němcové), 10/2024

A5.5 Chronologické reporty pracovníků

- *Report_Mohelnice*: chronologický report pracovníka Jana Paukerta, období 9/2023–5/2026
- *Report_Olomouc*: chronologický report pracovnice Marie Hroudové, 9/2023–5/2026
- *Report_Prostejov*: chronologický report projektové pracovnice Natálie Prosecké, období 9/2023–5/2026
- *Report_Zabreh*: chronologický report projektové pracovnice Michaely Nezbedové, období 9/2023–5/2026

Konec Přílohy A.



Příloha B - Kazuistiky: případové studie ze čtyř středisek

Úvodní poznámka k metodě a čtení kazuistik

Za každé ze čtyř středisek je zařazena jedna kazuistika. Případy byly vybrány tak, aby pokryly tematickou šíři práce zachycenou v hlavní zprávě a aby se navzájem doplňovaly: dlouhodobá nízkoprahová práce s mužem na hranici dospělosti (Mohelnice), most ke specializované terapeutické péči u dospívající dívky (Olomouc), souběžná práce na sedmi prolínajících se zakázkách u čtrnáctiletého chlapce (Prostějov) a krizová intervence s doprovodem do psychiatrické léčebny u mladé ženy v akutním ohrožení (Zábřeh). Součástí každé kazuistiky je vedle dokumentace a reflexe pracovníka také krátký rozhovor s daným klientem, ve kterém klient sám hodnotí spolupráci s NZDM. Všechna jména jsou anonymizována, identifikační kódy odpovídají evaluačnímu souboru individuálních plánů.

Texty jsou psány **z pozice pracovníka služby**: nepopisují primárně životopis klienta, ale to, co s daným klientem a jeho situací dělala služba a jejím prostřednictvím konkrétní pracovník: jakými metodami, s jakým vývojem v čase a s jakým dopadem pro klienta, jeho okolí i pro veřejnou síť péče.

Kazuistika 1 — Mohelnice (klient MOH-08)

Dlouhodobá nízkoprahová práce a smysl skrytý v každodennosti

Muž, vstup do služby ještě v dětství, do projektového období vstupuje jako mladý dospělý. Za celé projektové období téměř žádná z formálně sjednaných zakázek nedopadla přesně podle plánu, a přesto patří tato spolupráce k tomu nejceněnějšímu, co projekt zachytil.

Tento případ se nabízí jako protiváhu (laické) intuitivní představě, že hodnota sociální práce se rovná počtu splněných cílů v tabulce. Kdyby čtenář posuzoval práci s tímto klientem podle naplněných zakázek, viděl by převážně neúspěchy: životopisy, které nevedly k získání či udržení práce, přihlášku na pracovní zájezd podanou pozdě, schůzky ohrožené tím, že klient přišel pod vlivem marihuany. A přesto pracovník hodnotí tuto spolupráci jako jednu z nejsmysluplnějších za celý projekt. A právě tento zdánlivý rozpor chce kazuistika komentovat.

Klient přichází do mohelnického klubu ještě jako dítě a patří k jeho nejdéle docházejícím klientům vůbec. Vyrůstal v prostředí, které mu do života nedalo skoro nic z toho, co děti potřebují k bezpečnému startu. Komplikovaný vztah s otcem, okolí se zkušeností s trestnou činností a vězením, raný kontakt s návykovými látkami od marihuany po pervitin. K tomu se přidávaly potíže se zvládáním agrese. Střední školu nedokončil, v zaměstnání zpravidla dlouho nevydržel, pracoval načerno.



Skutečným nástrojem přínosu zde byla **dlouhodobá, trpělivá, neodsuzující přítomnost**. Klient přicházel v nepravidelných vlnách: objevil se, několikrát po sobě přišel s nějakou prosbou, a pak se na půl roku odmlčel. Pracovníci pokaždé navázali tam, kde minule skončili, často o několik kroků zpět, a nikdy klienta neodepsali jako „beznadějný případ“. Právě tato kontinuita: vědomí, že existuje místo, kam se může vrátit a kde ho přijmou bez ohledu na to, jak dlouho byl pryč a co se mezitím stalo: je tím největším benefitem nízkoprahové služby. Pro práci s tímto klientem musel pracovník **unést opakovaný dílčí neúspěch a nepovažovat ho za důvod spolupráci ukončit**.

Postupně bylo na klientovi vidět, že se i přes vnější neúspěchy něco nasčítává. Při opakované tvorbě životopisu se znatelně zlepšila jeho samostatnost při práci s počítačem i jeho schopnost si práci najít. Dokázal lépe reflektovat vlastní chyby, které k neúspěchům vedly. Pracovník pro tento pomalý, vrstvený posun používá obraz domu stavěného cihlu po cihle: základy se začaly pokládat dávno před projektem, v každodenním klubovém kontaktu, a v projektovém období se stavba zintenzivnila. Dům dosud nestojí; ale tam, kde dřív nebylo nic, je dnes alespoň pevné místo, kde se dá přespát. Posun je reálný, ale standardní výkaznictví jej obtížně zachycuje.

Zlomovým okamžikem bylo období po prvním roce projektu. Klient zavolał viditelně rozrušený: měl problémy se zákonem, hrozilo mu vězení, vrátil se k užívání pervitinu. V tu chvíli se ocitl na pomyslném dně a obrátil se právě na nízkoprah. To samo o sobě je výsledek let předchozí práce: ve chvíli největší krize si jako místo, kam se obrátit o radu, vybral službu, které důvěřoval. Pracovníci s ním bod po bodu probrali, co mu hrozí a jaké má možnosti, předali kontakty na navazující služby včetně podpory v oblasti duševního zdraví, a poskytli prostor i pro to, čeho se klient nejvíce bál: že přijde o blízký vztah, protože nedodržel vlastní zásady. Klient nakonec vyvázl s podmíněným trestem. Při hledání způsobu, jak si odpracovat veřejně prospěšné práce, společně našli místo dobrovolníka v domově důchodců, které ho oslovilo.

Od tohoto dna se klient postupně postavil na nohy. Po několika pokusech získal práci za dobrých podmínek, kterou si podle dostupných informací drží dodnes. Má nový vztah, který ho podporuje v dobrém směřování; pervitin neužívá; marihuanu užívá, ale ve zvládnutém množství. Z hlediska prostředí, ze kterého pochází, dnes vede relativně stabilní, běžný život, a sám to tak vidí: je rád, že má v životě nějaký řád a směr.

Klient sám opakovaně shrnul, čím pro něj služba byla. Klub popisuje jako místo, kde ho vyslechnou, pomohou a kam se může obrátit, když si neví rady nebo nemá na koho jiného se obrátit:

„Když se nemám na koho obrátit, nebo nemá kdo by mi pomohl, zavolám, napíšu nebo přijdu na klub.“ (klient MOH-08)



Z hlediska evaluačních otázek tento případ názorně ukazuje hned několik věcí. K **redukci rizikového chování (EQ1.1)** zde nedošlo skokem ani v důsledku jediné úspěšné zakázky, ale dlouhodobým, vrstveným působením, jehož výsledkem je člověk, který si dnes – na rozdíl od výchozího bodu – může v životě vybírat. Služba mu dala **základy osobní kompetence a možnost volby**, které ze svého prostředí nedostal. K **definici úspěchu** případ přidává korekci: nejcennější individuální plán byl paradoxně ten poslední, neformální, kdy klient po více než deseti letech odchází z klubu jako dospělý muž s nadějí na dobrý život.

Kazuistika 2 — Olomouc (klientka OLO-17)

Když služba sama nestačí: nízkoprah jako most ke specializované péči

Patnáctiletá dívka s panickými atakami, sebepoškozováním a vztahem v rizikovém prostředí. Po dlouhé období neexistoval pro ni dosažitelný kanál k odborné psychologické pomoci. Otevření terapeutického centra Between v lednu 2025 tuto situaci prolomilo – uplatnila se zde udržovací a následně zprostředkovací role nízkoprahu.

Tato kazuistika ukazuje meze i přednosti nízkoprahové sociální práce. Jejím tématem je situace, se kterou se pracovníci nesetkávají až tak výjimečně: mají před sebou klientku, jejíž obtíže přesahují to, co může sociální služba zodpovědně poskytnout, ale specializovaná pomoc, ke které by ji odkázali, není v rozumném čase a v přijatelné podobě dostupná.

Klientka vstoupila do služby v patnácti letech, ačkoli terénní formu nízkoprahu využívala už delší dobu předtím. Vyrůstala jako jedináček s oběma rodiči, jejich vztah ale popisovala jako svazující: líčila přehnanou kontrolu, časté telefonáty a pocit, že nenaplňuje rodičovská očekávání. Vztahy se staly jejím hlavním tématem pro individuální práci a projevy se zejména v prvních partnerských vazbách, které opakovaně rychle končily a doprovázely je silné emoce. Některé z jejích vztahů spadaly do rizikového prostředí. Vedle toho se u ní objevovalo další rizikové chování: experimentování s alkoholem pod hranicí osmnácti let, popisované jako způsob, jak zvládat smutek a zlost. Postupně se pracovníci svěřila s tím, co bylo nejzávažnější: s panickými atakami a sebepoškozováním.

Individuální práce zpočátku spočívala především v doprovázení a sdílení: pracovnice klientce vytvářela bezpečný prostor, ve kterém mohla pojmenovat své prožívání, ventilovat emoce a postupně se v nich vyznat. Tato práce má svou nezastupitelnou hodnotu: pro řadu dospívajících je nízkoprahový pracovník prvním a často jediným dospělým, který jejich situaci bere vážně a nehodnotí ji. Zároveň ale platí druhá, stejně důležitá zásada: **dobrý**



sociální pracovník rozpozná, kde končí jeho kompetence. Panické ataky a sebepoškozování nejsou zakázkou, kterou by měla řešit sociální služba; patří do rukou klinického psychologa nebo psychoterapeuta. Pracovnice se proto snažila nakontaktovat ji k odborné péči: nejprve ke školní psycholožce, se kterou ale klientka nenavázala potřebný důvěrný vztah a spolupráce zůstala bez efektu.

Cesta k jinému psychologovi nebo psychiatrovi byla v daném období v praxi neprůchodná: čekací doby v řádu měsíců až roku, nutnost rodičovského doprovodu, který by vstupoval do kontaktu i tam, kde dospívající chce přijít sám, a nedostupnost anonymity: vše dohromady vytvářelo patovou situaci, ve které klientka odbornou pomoc potřebovala, ale fakticky se k ní nemohla dostat. Po nějakou dobu tak nízkoprah nesl víc, než by za standardních okolností měl: udržoval základní podporu a bezpečí ve chvíli, kdy specializovaná péče zůstávala mimo dosah.

Tuto patovou situaci změnil vznik nové služby. V lednu 2025 bylo v Olomouci otevřeno terapeutické centrum **Between**: bezplatné, anonymní, určené pro klienty ve věku zhruba dvanáct až dvacet let. To přesně odpovídalo tomu, co klientka potřebovala a co dosud nebylo dostupné. Anonymita byla pro ni navíc klíčová, protože si nepřála, aby o terapii věděli rodiče. Pracovnice nečekala, až klientka cestu k nové službě najde sama: to je v této fázi nereálné očekávání, ale aktivně ji do Between doprovodila. Od té chvíle začala klientka docházet na pravidelné konzultace s terapeutkou a s pracovnící nízkoprahu sdílela své pokroky ve své komunikaci ve vztazích. Pracovnice tímto krokem mohla zakázku z individuálního plánu vyhodnotit jako naplněnou: ne proto, že by problém klientky vyřešila sama, ale proto, že **klientku dovedla tam, kde jí mohla být poskytnuta pomoc, kterou nízkoprah poskytnout nemůže.**

Pohled klientky na výsledek spolupráce shrnuje její vlastní vyjádření:

„Normálně tam chodím a myslím, že to není tak [špatné] jako předtím, takže chodím dál.“ (klientka OLO-17; vulgarismus v originále vypuštěn)

Klientka v péči setrvává dobrovolně a vnímá zlepšení.

Z hlediska evaluačních otázek je tento případ především dokladem k **redukci rizikového chování a definici úspěchu (EQ1.1)** a ke **spolupráci se třetími stranami (EQ1.3)**. Úspěch zde nespočívá ve vyřešení klientčinych obtíží silami sociální služby: to by ani nebylo na místě očekávat, ale v tom, že nízkoprah sehrál roli **prvního záchytu a mostu**: rozpoznal závažnost situace, udržel s klientkou bezpečný kontakt v období, kdy specializovaná péče nebyla dostupná, a v okamžiku, kdy se kanál k odborné pomoci otevřel, klientku do něj aktivně převedl.



Kazuistika 3 — Prostějov (klient PRO-34)

Sedm prolínajících se zakázek aneb co se skrývá za prostou prosbou „jen přijít si popovídat“

Čtrnáctiletý chlapec přichází se zcela nenápadnou zakázkou: chtěl by si občas přijít popovídat nebo napsat, když něco řeší. Za touto banální formulací se během roku rozvinulo sedm prolínajících se témat, od sebevraždy nejlepšího kamaráda po nastavení hranic vůči otci.

Tato kazuistika ukazuje, jak vzniká důvěra a jak se z jediného navázaného vztahu postupně odvíjí práce na celé řadě životních témat, která spolu navzájem souvisejí. Je také dokladem toho, že nejhlubší práce se často skrývá za zdánlivě nejskromnější vstupní zakázkou: chlapec nepřišel s žádostí „vyřešte mi život“, ale s prostou potřebou mít někoho, na koho se může obrátit.

Výchozí situace chlapce byla náročná v několika rovinách současně současně. Žije s matkou a mladším sourozencem, kterého každý den vodí do školky; otec z rodiny odešel a vztah s ním je konfliktní až ponižující: otec mu podle jeho slov nadává, posmívá se mu a dokonce zpochybnil svoje otcovství. Chlapec má první vážný partnerský vztah a s ním spojené starosti dospívajících. Trápí ho nízké sebevědomí, ke kterému přidává sebekritické až sebepoškozující myšlenky. Otevřeně pojmenoval i závislost na pornografii, se kterou chce přestat, a ve škole řešil reparát z matematiky a následně přijímací řízení na střední školu. To vše se navíc odehrávalo v období, kdy spáchal sebevraždu jeho nejlepší kamarád.

Způsob, jakým s ním pracovnice pracovala, dobře ilustruje princip, na kterém nízkoprahová práce stojí. Vstupní zakázka byla formulovaná jako pouhá možnost kontaktu: „*Chci si přijít popovídat nebo napsat na IG, když něco řeším.*“ Pracovnice z ní neudělala formalitu, ale vzala ji vážně jako základ vztahu a nastavila kontakt na podmínky, které vyhovují klientovi: osobně i online, podle jeho potřeby a v míře, jaká je mu příjemná. Tím vznikl bezpečný prostor, do kterého chlapec postupně sám přinášel jedno téma za druhým. Práce tak nesměřovala shora podle předem dané osnovy; rozvíjela se zdola, tempem klienta. Právě v tomto spočívá benefit nízkoprahu: pracovník nevnučuje agendu, ale je připraven a kompetentní zachytit a podpořit cokoli, s čím klient přijde.

Z navázaného vztahu se postupně vyvinulo sedm dílčích cílů, na kterých pracovnice s chlapcem pracovala. U **sebevědomí** vedla rozhovory o tom, odkud sebekritické myšlenky přicházejí a co na ně zabírá, a nabízela konkrétní zvládací techniky: od dechových cvičení po pojmenování negativního vnitřního hlasu jako něčeho, co lze vědomě ignorovat. U **vztahu s otcem** pomáhala chlapci hledat strategie, jak zvládat vztek a nastavit zdravé hranice, aniž by sáhl k fyzickému násilí, a opakovaně normalizovala jeho pocity, že chování otce vůči němu není v pořádku a že on může mít pod kontrolou alespoň svou vlastní reakci. U **krize v partnerském vztahu** poskytla prostor pro ventilaci emocí a citlivě pracovala s



pohledem druhé strany. Otevřela s ním i téma **závislosti na pornografii** způsobem, který ho zbavil studu, ocenila ho za to, že problém vnímá a chce s ním něco dělat, a předala konkrétní kontakt na specializovanou pomoc. A doprovodila ho přípravou na **reparát z matematiky** i úvahami o **dalším studiu**.

Žádné z těchto témat by se neotevřelo, kdyby předtím nevznikl důvěrný vztah založený na nenápadné vstupní zakázce „přijít si popovídat“. Chlapec navíc opakovaně přinášel obsahy, které **přesahují běžnou sociální práci a patří do oblasti péče o duševní zdraví**: sebeпоškozující myšlenky, sebevraždu kamaráda, partnerskou krizi prožívanou s formulacemi typu „jsem zbytečný tvor“. Pracovnice na tyto situace reagovala správně a v mezích své kompetence: poskytla prostor a podporu, pojmenovala hranice sociální služby a opakovaně předávala kontakty na specializovanou pomoc: na bezplatné terapeutické centrum Between v Olomouci a na Linku bezpečí. Nesnažila se nahradit terapeuta; snažila se chlapce v náročném období podržet a nasměrovat ho tam, kam patří.

Pohled klienta na spolupráci je v tomto případě zachycen ve vyhodnocení samotné podstaty zakázky: chlapec ví, že se na pracovníci může kdykoli obrátit, sám iniciuje kontakt ve chvíli, kdy něco potřebuje probrat, a umí si říct o pomoc. To, že si během náročného roku jako místo pro sdílení sebevraždy kamaráda, partnerské krize i studu kvůli závislosti vybral právě pracovníci nízkoprahu, je nejvýmluvnějším hodnocením toho, čím pro něj služba byla.

Kazuistika 4 — Zábřeh (klientka ZÁB-40)

Trpělivé budování důvěry: práce, kterou indikátor nezachytí

Dívka, která se při prvním kontaktu s pracovníkem třásla a stahovala se z interkace, přichází do nízkoprahu s jedinou potřebou — bezpečím. Za rok se z uzavřeného dítěte stane někdo, kdo jezdí s ostatními na výlety. Žádný z formálních cílů přitom nezní dramaticky.

Tato kazuistika sleduje trpělivé, dlouhodobé budování důvěry u dítěte se zkušeností násilí a zdravotního strádání — vrstvu práce, která se do kolonky o splněných zakázkách nevejde.

Klientka přišla do zábřežského NZDM uzavřená a vystrašená. Při sebemenším kontaktu s pracovníkem se třásla a stahovala se zpět; trvalo, než vůbec promluvila. Postupně se ale zapojila do volnočasových aktivit a našla si cestu i k pracovníkům — a teprve potom se svěřila s tím, co za uzavřeností stálo. Otec ji v minulosti udeřil a ona skončila v nemocnici s úrazem hlavy. K tomu se přidávala cukrovka a s ní řada vyšetření, hospitalizací a stěhování za lékařskou péčí. Sama to dávala do souvislosti se svým strachem z lidí: nestabilita a neustálé změny ji rozhazovaly, toužila po zázemí a stálosti.



Zakázka, jak ji klientka formulovala vlastními slovy, byla nenápadná: „Baví mě to tady a našla jsem si tu kamarády.“ Druhý cíl pojmenovala překvapivě jasně sama: „Dlouho mi trvá, než se někomu otevřu, je to kvůli nedůvěře k lidem a tím, že velmi často měníme bydliště.“ Pracovnice z toho neudělala terapeutický plán ani seznam úkolů — cíl nechala klientčinými slovy a jako svou roli si stanovila vytvořit bezpečné, příjemné prostředí, kam se bude ráda vracet, a citlivě s ní mluvit o tom, jací lidé jí vyhovují a co ji odrazuje.

Práce pak spočívala v tom nejméně viditelném, co nízkoprah dělá: v opakované, nenásilné přítomnosti. Pracovníci klientku nenutili, nechali ji zapojit se vlastním tempem a stavěli na tom, co ji bavilo — kreslení, kombinování barev, tvoření. Vyhodnocení po několika měsících je střizlivé a právě tím přesvědčivé: bariéra se zlomila, klientka „vystoupila ze své ulity“, v prostorách klubu se cítí jistěji a sebevědoměji a našla si tu přátele, se kterými spolu s pracovníky jezdí i na akce mimo NZDM.

Pracovnice zároveň poctivě zaznamenala i to, co se nepovedlo: na rozvoj klientčina výtvarného talentu, který byl třetím cílem, nakonec nezbyl čas ani prostor — jakmile se klientka otevřela vrstevníkům, těžiště se přesunulo k nim. Tato upřímnost je sama o sobě cenná: ukazuje, že vztah a začlenění do skupiny dostaly přednost před odškrtnutím dalšího cíle, a že to pracovnice vědomě reflektuje.

Ze začátku jsem se bála, ani jsem nic neříkala... ale jsou tu na mě moc hodní... a mám tu i kamarády... už se sem nebojím chodit... (vyjádření klientky ZÁB-40)

Z hlediska evaluačních otázek je případ dokladem k **EQ1.1**: redukce rizika tu neproběhla jako náhlý obrat, ale jako pomalé vykročení dítěte z izolace a strachu do bezpečného vztahu a vrstevnické sítě. Nejsilněji ale ilustruje **Tezi 5**: kdyby se tato klientka hodnotila jen číslem splněných zakázek, její IP by vypadal průměrně. Skutečný přínos — že nedůvěřivé, traumatizované dítě našlo místo, kde se přestalo bát — kvantitativní indikátor nepřenáší, přestože ve vyhodnocení plánu zachycený je. Případ je zároveň ukázkou toho, oč v Zábřehu jde: aktivita (kreslení, klub, výlety) je most ke vztahu, který je tím skutečným nástrojem práce.



Příloha C – Doporučení pro zápisy do IP (ke zvážení)

Jak psát individuální plány, aby zachytily co nejvíce z odvedené práce — praktická opora k Doporučení 10 a Tezi 5 hlavní zprávy.

Co plán zachytí a co ne

Hodnota 82,5 % se nabízí chápat jako „úspěšnost služby“, ale tím není. Indikátor počítá podíl klientů, u nichž byla uzavřena nadpoloviční většina jejich evidovaných zakázek — měří tedy, nakolik se dařilo dotahovat formálně definované zakázky, ne dopad ani objem spolupráce.

Pod touto vrstvou leží práce, kterou plán zachycuje nerovnoměrně — bohatě tam, kde je vyhodnocení psáno reflektivně, úsporně tam, kde je zápis stručný. Rozbor 143 IP ukázal čtyři opakující se druhy práce, které v zápisu typicky chybí nebo zůstávají jen mezi řádky:

- dlouhodobá vztahová a důvěrová práce v pozadí formálních zakázek,
- krizová intervence v reálném čase,
- distanční a online sociální práce,
- práce s rodiči, sourozenci a vrstevnickou sítí klienta.

U MOH-08 nevyšla většina formálních cílů, pracovník přesto spolupráci označuje za „jednu z nejdůležitějších a nejvíce obohacujících“ (Rozhovor_MOH_2_vystupni, 11/2025). Tuhle hodnotu nevyjadřuje počet splněných zakázek — vyjádří ji až ji text vyhodnocení, pokud se napíše.

Krizová intervence je pomíjena jinak: odehraje se mnohdy překotně a do plánu se dostane opožděně, nebo vůbec. V Olomouci pracovnice zasáhla v terénu u matky pod vlivem alkoholu; do IP to vešlo jako 1/1 „pocit bezpečí na klubu“ (OLO-32). Kdo plán čte bez kontextu, o zásahu neví.

Distanční kontakt je z podstaty rozkouskovaný v čase a zakázkou se stane, teprve když z něj vzejde konkrétní téma. V Prostějově přes něj pracovnice v posledním školním roce oslovila zhruba 350 dětí v rámci primární prevence, v Olomouci probíhá pravidelně na Instagramu a Facebooku — v obou případech z toho plán vidí jen zlomek.

Práce s okolím klienta — telefonát výchovné poradkyni, domluva s babičkou na OSPOD, rozhovor s rodičem v terénu — se zapisuje nejnepravidelněji ze všech čtyř: někde podrobně ve vyhodnocení, jinde jen zmínkou, často vůbec.



Před → během → po

Individuální plán není formulář k vyplnění, je to krátký příběh o změně. Po roce by z něj mělo jít poznat, odkud klient vyšel, co se mezi tím dělo a kam došel. Podobně to formuluje i oborová metodika individuálního plánování: dobrý plán srozumitelně popisuje výchozí situaci, cíl a kroky a je zpětně vyhodnotitelný (individualniplanovani.cz).

1. Jaká byla situace na začátku? Dvě tři věty o tom, s čím klient přišel a v jakém kontextu.
2. Co se dělo? Ne výčet aktivit, ale směr — na čem jste pracovali, co se dařilo, co se po cestě změnilo.
3. Kde je klient teď? Posun oproti začátku, i drobný — „drobný, ale skutečný posun“ je legitimní a častý výsledek naší práce.

Tahle logika unese i klienta s několika souběžnými tématy. Ukazuje to **PRO-20**: dvanáctiletý chlapec, jehož Cíl 1 zní „zlepšit se v ping-pongu“, ale plán obsahuje ještě dva samostatné cíle — zvládání agrese a omezení kratomu — každý s vlastním vyhodnocením. Co v zápisu nezůstalo, je jiná věc: pracovnice se mu podle svých slov mohla věnovat „čtyři hodiny... jenom s ním“ (Natálie Prosecká, Rozhovor_PRO_2_vystupni, 10/2025) — tahle intenzita kontaktu se nezapisuje nikam, ani do rozšířeného pole 3 (podrobněji Teze 3 hlavní zprávy).

Tělo plánu: tři pole

Pole 1 — Vstupní situace (2–4 věty)

S čím klient přichází a v jakém kontextu. Toto pole nejčastěji chybí — bez něj nejde poznat žádný posun.

Vzor: „Klient (13) přišel přes kamarády, doma napjatá situace s otcem. Bývá vznětlivý, popisuje, že mu rupne. Zatím nedůvěřuje.“

Pole 2 — Zakázka a kroky

Co klient chce a jak na tom budete pracovat. Pokud má klient víc témat, rozepište je jako oddělené zakázky, ať jdou jednotlivě vyhodnotit — tolik, kolik realisticky uchopíte.

Vzor: „1) Zlepšit se v ping-pongu (pravidelný kontakt). 2) Zvládat vztek — rozpoznat, co ho spouští.“

Pole 3 — Vyhodnocení: co se odehrávalo kolem zakázky

Doporučení 10 hlavní zprávy navrhuje rozšířit pole Vyhodnocení o oddíl **Co se odehrávalo kolem zakázky** — místo pro neformální vztahovou práci, kontext setkání a témata, která klient otevřel nad rámec cíle. V praxi stačí dvě tři věty navíc u revize, ne nový formulář.



Vzor: „Ping-pong byl most k důvěře. Postupně se začal svěřovat — s klukem, se kterým se pořád pral, s tím, co dělá, když ho něco vytočí. Naučil se pojmenovat spouštěč dřív, než vybuchne. Cíl formálně naplněn, fakticky ale hlavní posun proběhl jinde, v sebekontrolě a ve vztahu s vrstevníkem.“

Zábřeh navrhuje jít o krok dál a vést k IP samostatný kontextový záznam — neformální pole mimo strukturu plánu, kam se průběžně zapisuje vše, co se kolem spolupráce děje a je pro pochopení vztahu důležité. Stojí za zvážení tam, kde pole 3 začne přetékat natolik, že přestává být přehledné.

Bez ztráty času

Cílem není psát víc, ale chytře:

- Píšeš ex post, ne s klientem. Plán je záznam toho, co proběhlo, nemusíš ho tvořit u stolu s klientem.
- Krátká poznámka hned po kontaktu (telefon, papír) může pomoci vytvořit smysluplný a výtěžný zápis později.
- Revize je mikro-aktualizace — doplň, co je nového, uprav stav zakázek, neopisuj vše znovu.
- Banální zakázka, bohaté vyhodnocení: když je formální cíl jen drobný, ale práce velká, investuj ty dvě věty navíc do pole 3.
- U dlouhodobých klientů je legitimní napsat „za 2,5 roku nelze shrnout vše“ a připojit dvě věty o směru a posunu.

Kontrolní otázky před uložením plánu

1. Poznámka čtenář i po roce, co bylo na začátku, co se dělo a kam se klient posunul?
2. Je u formálně malé zakázky vidět, co za ní skutečně stálo?
3. Objevila se v poli 3 aspoň jedna z vrstev, které jinam nepatří — vztah, krize, distanční kontakt, práce s okolím — pokud k ní během spolupráce došlo?



Příloha D – Doporučení k psaní kazuistik, aby „prodaly“ odvedenou práci

V průběhu projektu jsem se v diskuzi s projektovou manažerkou zmínil, že mám ze své pedagogické praxe pro studenty vytvořený drobný manuál pro filozofii psaní kazuistik, byl jsem požádán o zpracování podobného doporučení pro potřeby organizace.

Východisko: kazuistika není životopis klienta, ale výklad vaší práce

Drafty kazuistik, které vznikly v projektu, jsou dobrý základ, ale píší se převážně popisně: jako životopis klienta, často z jeho perspektivy. Pro evaluaci to není ideální úhel. Cílem je kazuistika **odborná a vysvětlující, psaná z pozice profesionála**. Tím zároveň „prodává“ službu, vaši odbornost a váš přínos. Děláte tuto práci roky; zkušenost zkondenzujte čtenáři do výkladu, jak sociální práce v reálu funguje. Čtenáře mějte před očima konkrétně: např. jako (začínajícího) studenta sociální práce, který má na vašem případě pochopit úplné základy. Píšete pro něj výukový materiál – návodně ukazujete, jaké problémy, jakými metodami a s jakým výsledkem řešíte, a to nejen pro klienta, ale i v širším smyslu pro jeho okolí, město či společnost.

Vystupte z expertní bubliny

Nejčastější podoba expertní bubliny je nekomentovaný popis pozorovatelného chování s tichým předpokladem, že přínos služby je „přece každému jasný“. Protože jste do práce dlouhodobě ponořeni, řadu jejích aspektů berete jako samozřejmost. Pro laika ale samozřejmé nejsou, a i poučenému čtenáři je v tomto typu textu na místě znovu pojmenovat, v čem je váš přínos – i když vám to v detailech může připadat triviální. Platí jednoduché ověření: u každé věty se ptejte, jestli ji ještě nelze upřesnit nebo doplnit, protože se za ní skrývá další dosud nezmíněný kus práce.

Neprezentujete data, ale co z nich plyne

Za větou, která líčí výsledný stav, se obvykle skrývá celý vývoj v čase, ve kterém služba hraje motivující, informační nebo podpůrnou roli. Tu roli je třeba zviditelnit, pojmenovat nahlas. Srovnajte:

Popisně (slabé): *Klientka začala kvůli panickým atakám a sebepoškozování docházet k terapeutovi.*

Vysvětlující (silné): *V rámci dlouhodobě budovaného vztahu se klientka pracovníci postupně svěřila s panickými atakami a sebepoškozováním. Pracovnice zachytila závažnost, doporučila odbornou péči, a jakmile vznikla dostupná anonymní služba,*



klientku do ní aktivně předala a dál ji doprovázela v každodenním kontaktu. Tím se snížilo riziko vážnějšího propadu a odlehčilo přetížené specializované síti.

První věta popisuje chování klientky. Druhá popisuje práci s klientkou: kdo co udělal, v jakém sledu, s jakým efektem pro klientku i pro systém. Pište druhý typ vět.

Pište v činném rodě, z pozice služby

Poučte se u novinářů: činný rod je silnější než trpný. Pojmenovávejte konatele – „pracovnice doporučila“, „pracovník udržel kontakt“ – ne „bylo doporučeno“. Vyprávějte z pozice služby a jejích pracovníků, ne jako životopis klienta. Klientská zakázka není jen to, s čím klient sám přijde, ale i to, co jako odborníci pojmenujete (nebo klientovi pomůžete pojmenovat). Pojmenovat zakázku z pozice pracovníka je první krok výkladu.

Nejdřív napište závěry, pak text

Technický postup, který funguje: než začnete psát souvislý text kazuistiky, napište si (fyzicky, ne v hlavě) 3–5 oznamovacích vět, které shrnují výsledek vašeho působení. Každá by měla obsáhnout: jaká byla zakázka, jak na ni služba působila, jaký byl vývoj, jakého výsledku se dosáhlo a pro koho (klient, okolí, město, společnost) a kde jsou hranice vašeho vlivu. Teprve pak najděte v kazuistice odpovídající odstavce a přepište je tak, aby tyto věty obhájily. Pomáhá i stručné srovnání s jinými případy: probíhá to vždy stejně, nebo je tenhle případ něčím atypický?

Postřehy z analýzy IP

Dvě vrstvy práce, ta druhá se v IP ztrácí. Individuální plán spolehlivě zachytí konkrétní, formálně uchopitelné cíle (doučování, doprovod, životopis). Nezachytí dlouhodobou vztahovou práci, doprovázení v krizi, distanční kontakt, stabilní dospělého. Právě tahle druhá vrstva je často to nejhodnotnější, co děláte – a kazuistika je místo, kde ji můžete ukázat, protože v IP na ni není kde. Když tedy „skoro všechny cíle formálně nevyšly“, neznamená to neúspěch: napište explicitně, co se dělo místo splněných cílů a proč to mělo smysl.

Pojmenujte roli „první linie“. NZDM dnes často supluje přetíženou síť dětské psychiatrie a psychologie. Stejně jako u paramedika v první linii nerozhoduje v daný okamžik nejvyšší odbornost, ale dostupnost – že je vůbec někdo, kdo situaci podrží a předá klienta dál. Když tuhle roli v kazuistice pojmenujete (zachytili jsme riziko, udrželi kontakt, vytvořili most k odborné péči), zdůrazníte tuto roli NZDM.

Dovedte přínos až ke společnosti. Výsledek nekončí u klienta. Když dlouhodobá práce udrží mladého člověka mimo recidivu, závislost nebo akutní krizi, snižuje to i náklady, které by jinak nesl stát a obec. Tuhle linku v kazuistice doslova dopište – donor a zadavatel ji sami nedovodí.



Spolufinancováno
Evropskou unií



Společnost
Podané ruce

Krotte metafory, držte konkrétnost. Obrazná vyjádření („cihlu po cihle“, „dům“) mohou být ilustrativní, ale sama o sobě nic nedokládají. Po každé metafoře musí přijít konkrétní výkon: co pracovník udělal, kolikrát, s jakým záměrem, jakým postupem a výsledkem.

Kontrolní otázky před odevzdáním

1. Poznává čtenář-laik z textu, co konkrétně dělali pracovníci – ne jen co se dělo s klientem?
2. Je u klíčových výsledků popsán vývoj v čase a role služby v něm?
3. Převažuje činný rod a pozice služby nad životopisným líčením klienta?
4. Je u formálně nesplněných cílů vysvětleno, proč měla spolupráce přesto smysl?
5. Je přínos vztažen i k okolí, městu nebo společnosti, ne jen ke klientovi?
6. Stojí za každou metaforou konkrétní, doložitelný výkon?