



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Závěrečná zpráva z evaluace projektu

## *Systemová podpora rozvoje adiktologických služeb v rámci integrované protidrogové politiky*

Martin Nekola; Markéta Nekolová

Květen 2021





## Obsah

1. Úvod .....	3
2. Použité evaluační metody .....	3
2.1. Desk research – sběr a analýza sekundárních dat projektu .....	3
2.2. Polostrukturované skupinové rozhovory s realizačním týmem .....	3
2.3. Polostrukturované rozhovory se zástupci odborných společností zastřešujících adiktologické služby 4	
2.4. Dotazníkové šetření hlavních aktérů protidrogové politiky v ČR .....	4
2.5. Dotazníkové šetření účastníků informačních a vzdělávacích workshopů .....	4
2.6. Analýza minimalizace nákladů.....	5
2.7. Zúčastněné pozorování vybraných jednání projektu .....	5
3. Hlavní zjištění procesní evaluace.....	5
3.1. EO1 – Probíhala realizace projektu po organizační (a procesní) stránce tak, jak bylo zamýšleno? .....	5
3.2. EO2 – Jak byste celkově hodnotili naplňování 5U při realizaci projektu? .....	15
3.3. EO 3 – Byl nastaven kvalitní monitoring a řízení rizik projektu? .....	20
3.4. EO 4 (a EO 2.4) – Jsou aktivity projektu nastaveny v souladu se specifickými potřebami cílové skupiny? .....	20
4. Hlavní zjištění dopadové evaluace .....	22
4.1. EO5 – Měla realizace diseminačních aktivit projektu vliv na zlepšení povědomí a zapojení odborné veřejnosti do problematiky projektu? .....	22
4.2. EO6: Přispěla účast osob z řad cílových skupin ve workshopech k podpoře systémového rozvoje adiktologických služeb? Byli pozvaní účastníci workshopů vhodně vybráni s ohledem na jimi poskytované služby?.....	23
4.3. EO7: Přispěly vzdělávací programy a jejich ověření za účasti cílových skupin ke zkvalitnění služeb poskytovaných osobám závislým nebo závislostí ohroženým? Byli účastníci vzdělávání vhodně vybráni s ohledem na jimi poskytované služby? .....	24
4.4. EO8: Jakých bezprostředních výsledků bylo v projektu dosaženo? A jaké faktory k nim vedly? 27	
4.5. EO9: Jaké nezamýšlené pozitivní a negativní dopady nastaly? A jaké faktory k nim vedly? 27	
5. Závěry a doporučení pro další systémové projekty v oblasti adiktologických služeb .....	28



## 1. Úvod

Projekt *Systémová podpora rozvoje adiktologických služeb v rámci integrované protidrogové politiky* (dále jen „RAS“) probíhá od roku 2016 a ukončen bude v srpnu 2021. Příjemcem tohoto systémového projektu je Úřad vlády a faktickým realizátorem pak Odbor protidrogové politiky. Projekt zajišťuje podporu procesům a systémovým změnám, které povedou k poskytování provázaných, komplexních, dostupných a efektivních adiktologických služeb. Všechny jeho aktivity se soustředí na oblast metodiky rozvoje kvality služeb a nástrojů jejich monitoringu, financování v kontextu probíhající změny z úzce vymezené protidrogové politiky zaměřené pouze na látkové závislosti do integrované protidrogové politiky pokrývající všechny druhy závislostí. Hlavním cílem projektu je dle projektové žádosti vytvoření nového strukturního rámce pro adiktologické služby a nového integrovaného systému kvalitních a dostupných služeb postaveného na jasném kompetenčním zakotvení v soustavě veřejných služeb a stabilním systému financování.

Závěrečná evaluační zpráva představuje souhrn hlavních zjištění procesní evaluace, která se vývoji projektu věnovala v letech 2018 až 2021. Zhodnocení procesní stránky realizace projektu je v navazujících kapitolách doplněno o výsledky dopadové evaluace, respektive zhodnocení relevance projektu, naplnění jeho cílů a bezprostředních výsledků a také posouzení životaschopnosti jeho výstupů v oblasti adiktologických služeb.

Jednotlivé kapitoly zprávy se věnují nejprve stručné charakteristice použitých evaluačních metod. Následují části věnované výsledkům procesní a dopadové evaluace. Na jejich základě jsou pak v poslední kapitole formulovány závěry a doporučení pro realizaci obdobných projektů v budoucnosti.

## 2. Použité evaluační metody

### 2.1. Desk research – sběr a analýza sekundárních dat projektu

Jedním z podstatných zdrojů evaluace byla relevantní projektová dokumentace, ke které měli evaluátoři projektu po celou dobu jejich působení přístup. Mohl tak být průběžně sledován proces vývoje projektu, všech jeho klíčových aktivit a ověřováno plnění výstupů a cílů projektu. Desk research sekundárních projektových dat byl prováděn vždy jednou za půl roku při zpracovávání půlročních Zpráv o realizaci (ZoR). Na základě výsledků desk research probíhalo také jednou za půl roku s garantkou projektu průběžné hodnocení vývoje projektu a diskutování případných problémových aspektů.

### 2.2. Polostrukturované skupinové rozhovory s realizačním týmem

Smyslem skupinových rozhovorů s realizačním týmem bylo proniknout hlouběji do vývoje projektu a jeho procesních aspektů. V poslední fázi projektu pak také diskutovat dosažené výsledky v kontextu naplnění cílů, o které projekt usiloval. Vedle detailních informací o průběhu projektu a jeho interních procesech se rozhovory věnovaly také všem relevantním vnějším faktorům a okolnostem, které ovlivňovaly jak vlastní realizaci projektu, tak produkci výstupů a plnění cílů projektu.

Skupinové rozhovory k postupu projektu byly uskutečněny celkem dvakrát. První z nich se konal v září 2019 v prostorách realizátora po jednání hlavní Pracovní skupiny projektu. Všechna relevantní



zjištění se posléze odrazila v Průběžné evaluační zprávě, která byla zpracována v prosinci 2019. Druhé kolo rozhovoru proběhlo v únoru 2021 a všechna podstatná zjištění jsou součástí této evaluační zprávy.

Poslední skupinový rozhovor s realizačním týmem se uskutečnil na začátku května 2021 a soustředil se již výsledky projektu a předpoklady reálné implementace klíčových výstupů po jeho ukončení. Také v tomto případě jsou v této zprávě zohledněna všechna relevantní zjištění z rozhovoru.

Zbývá jen zmínit, že obsah všech skupinových rozhovorů byl vždy zachycen na diktafon, posléze přepsán a zvuková stopa smazána.

### 2.3. Polostrukturované rozhovory se zástupci odborných společností zastřešujících adiktologické služby

V souladu s evaluačním plánem byly na přelomu dubna a května 2021 uskutečněny evaluační rozhovory se zástupci odborných společností adiktologických služeb, kteří jsou od počátku zapojeni do projektu jako členové hlavní pracovní skupiny projektu. Vzhledem k pokračující pandemii byly všechny vedeny v online formátu a zúčastnilo se jich celkem pět odborníků ze střešních organizací. Jejich cílem bylo získat informace a ověřit si také z druhé strany, zda končící projekt má stále svou relevanci, zda se mu podařilo či podaří naplnit stanovené cíle, jakých bezprostředních výsledků dosáhne a zda mají klíčové systémové výstupy šanci na to být politicky a odborně přijaty a implementovány.

Obsah všech rozhovorů byl vždy zachycen na diktafon, posléze přepsán a zvuková stopa smazána. Všechna relevantní zjištění z rozhovorů jsou reflektována v této evaluační zprávě.

### 2.4. Dotazníkové šetření hlavních aktérů protidrogové politiky v ČR

Jelikož protidrogová politika ČR, kam adiktologické služby patří, zahrnuje podstatně širší spektrum aktérů národní i regionální úrovně, zaměřila se evaluaci při sběru dat k výsledkům a možným dopadům projektu i na ně. Hlavním nadresortním orgánem sdružujícím tyto aktéry je Rada vlády pro protidrogovou politiku při Úřadu vlády ČR. Na začátku května 2021 byl všem členům této rady včetně jejich výborů (v případě ministrů a premiéra jejich pověřeným zástupcům v radě) zaslán krátký elektronický dotazník zjišťující jejich obeznámenost s projektem, jeho vývojem a výsledky. Celé dotazníkové šetření bylo anonymní a bylo ukončeno 10. května 2021. Všechna relevantní zjištění jsou obsažena v této evaluační zprávě.

### 2.5. Dotazníkové šetření účastníků informačních a vzdělávacích workshopů

Pro účastníky tematických informačních workshopů, které probíhaly po celou dobu trvání projektu, byl společně s realizačním týmem vytvořen krátký dotazník spokojenosti. Jeho cílem bylo získat bezprostřední strukturovanou zpětnou vazbu ke každému tematicky odlišnému workshopu. Dotazník obsahoval sedm otázek a byl distribuován v papírové formě vždy na konci workshopu. Hlavní zjištění z provedených šetření spokojenosti jsou součástí této evaluační zprávy.

Pro účastníky vzdělávacích aktivit, které byly v projektu pilotovány, vznikly ve spolupráci evaluátorů a dodavatele vzdělávání také evaluační dotazníky – tentokrát dva typy. První dotazník měl za cíl zachytit bezprostřední spokojenost účastníků, podobně jako v případě informačních workshopů. Druhý typ dotazníku měl vyšší cíl, a sice ověřit si, že absolvované kurzy skutečně zvýšily znalosti a dovednosti účastníků vzdělávání. Proto byl účastníkům distribuován vždy ex-ante a ex-post po ukončení kurzu, aby mohl zachytit dosažené změny. Výsledky šetření účastníků a celé pilotáže, pokud již byly k dispozici, jsou v této evaluační zprávě reflektovány.



## 2.6. Analýza minimalizace nákladů

Metoda CMA, která patří mezi jednokriteriální hodnotící metody veřejných výdajů, byla v evaluaci využita, jelikož umožňuje posoudit úspornost projektu a zodpovědět evaluační otázku č. 2, zda bylo výstupů projektu dosaženo za cenu v místě a čase obvyklou. Při měření se využívaly pouze vstupy, tj. projektové finanční náklady na zásadní služby, nikoli však výstupy projektu, se kterými metoda CMA nepracuje. Hodnotícím kritériem zde byla minimalizace nákladů na vstupu (kritérium úspornosti). Výsledky provedené CMA jsou součástí této evaluační zprávy.

## 2.7. Zúčastněné pozorování vybraných jednání projektu

Zúčastněné pozorování využívali evaluátoři od počátku působení (tj. od prosince 2018) k získání detailnějšího vhledu do práce realizačního týmu a odborníků z oblasti adiktologických služeb do projektu zapojených. Jako zúčastnění pozorovatelé se přímo účastnili vybraných jednání Řídícího výboru (ŘV) a hlavní pracovní skupiny projektu. Průběh pozorování byl vždy zaznamenáván na záznamový arch a následně vyhodnocován. Všechna relevantní zjištění z pozorování jsou součástí této evaluační zprávy.

# 3. Hlavní zjištění procesní evaluace

## 3.1. EO1 – Probíhala realizace projektu po organizační (a procesní) stránce tak, jak bylo zamýšleno?

### 3.1.1. Vývoj řízení projektu a fungování realizačního týmu, Pracovní skupiny a Řídícího výboru projektu

Projekt RAS je projektem rozsáhlým a komplexním, s početným realizačním týmem, pracovními skupinami a obecně velkou skupinou zapojených zástupců adiktologických služeb. Je také realizován ústředním orgánem státní správy (Úřadem vlády ČR), což je věcně jeho velká výhoda, ale procesně a administrativně spíše nevýhoda. Těchto skutečností si byli vědomi i tvůrci projektu, a proto už v projektové žádosti kladli důraz na zajištění efektivního managementu jako jedné z klíčových podmínek úspěšné realizace, kvalitních výstupů a pozitivních krátkodobých i dlouhodobých dopadů.

Ihned po zahájení projektu v roce 2016 realizátor projektu (Odbor protidrogové politiky) ustavil v souladu s plánem pětičlenný Řídící výbor projektu, jehož první jednání se konalo na konci ledna 2017. Pro zajištění efektivního řízení projektu se Úřad vlády rozhodl do řízení projektu zapojit klíčové zaměstnance odboru protidrogové politiky – ředitele odboru na pozici předsedy ŘV a vedoucí oddělení koordinace a financování protidrogové politiky na pozici místopředsedkyně ŘV. Výbor doplnily také tajemnice (a současně garantka projektu), zapisovatelka (a současně finanční a projektová manažerka projektu) a stálá projektová specialistka Úřadu vlády.

Řídící výbor se na svém prvním jednání rozhodl sestavit tzv. hlavní Pracovní skupinu projektu složenou ze zástupců střešních organizací (odborných společností a odborné veřejnosti). Pracovní skupina projektu tak v průběhu roku 2017 začala plnit funkci poradního tělesa podílejícího se na připravovaných výstupech a doporučení k jejich schvalování ŘV projektu. Jednání hlavní Pracovní skupiny probíhala od počátku roku 2018 pravidelně 6x za rok. Účast zástupců za oblast sociálních služeb byla po celou dobu projektu velmi dobrá, zástupci zdravotnických profesí v adiktologii se z různých důvodů jednání spíše osobně neúčastnili (nicméně výstupy sledovali a připomínkovali). Uvedená situace naznačuje silnou motivaci především reprezentantů sociálních služeb podílet se na přípravách změny nastavení rámce adiktologických služeb v ČR.



Od počátku projektu byly managementem projektu obsazovány také další důležité pozice interního realizačního týmu, aby doplnily organizační strukturu projektu. Jednalo se zejména o pracovníky v jednotlivých klíčových aktivitách 1 až 5. V průběhu roku 2018 byly v zájmu zvýšení efektivity, produktivity a koordinace spolupráce s externími odborníky rozběhnuty pracovní podskupiny a odborné konzultace (OK) zaměřené přímo na jednotlivá témata klíčových aktivit. V průběhu projektu vznikly čtyři pracovní podskupiny (PS pro revizi standardů; pro revizi výkonů; pro integrovanou protidrogovou politiku; pro vzdělávání zaměstnanců vybraných profesí veřejné správy) a probíhaly OK k integrované protidrogové politice; k zajištění dostupnosti sítě služeb; k tvorbě nástroje financování a k metodice pro podporu kvality ve službách.

Na podzim 2018 proběhla personální změna ve vedení odboru protidrogové politiky, která se přechodně a do určité míry negativně odrazila na délce trvání některých projektových procesů a také na plnění harmonogramu vyhlášení naplánovaných výběrových řízení projektu. Negativní vliv na práci managementu měly navíc ve stejnou dobu také vnější faktory, zejména opakované úvahy o možném převedení celého odboru protidrogové politiky pod Ministerstvo zdravotnictví ČR. To, že se tak nakonec nestalo, hodnotí evaluace pozitivně.

Zásadní komplikací byla také skutečnost, že od března do srpna 2019 nebyly trvale obsazeny pozice garanta a projektového a finančního manažera projektu. Nicméně dle vyjádření členů realizačního týmu právě toto období celý tým velmi stmelilo a projevila se jeho kvalita, zodpovědnost a motivace zvýšit pracovní nasazení v zájmu úspěšného pokračování projektu.

Od roku 2019 do současné doby k žádným dalším zásadním změnám a problémům uvnitř týmu, v hlavní pracovní skupině, pracovních podskupinách, řídicím výboru či odboru protidrogové politiky nedošlo a práce na výstupech mohla plynule pokračovat.

### 3.1.2. Vývoj klíčové aktivity 1: Analýza současného systémového rámce adiktologických služeb a vlivu na formování praxe

Obsahem této úvodní aktivity byla komplexní analýza vlivu a dopadu jednotlivých prvků systémového rámce protidrogové politiky ČR. Její zařazení v úvodu projektu je logické, neboť takto zevrubně nebyla zatím v ČR nikdy zpracována, byť se popisem stavu a identifikací problémů v adiktologii zabýval již projekt NETAD v letech 2011 až 2014, Z důvodu rozdílných východisek na něj sice přímo a doslovně nenavazoval, ale při tvorbě analýzy z jeho zjištění čerpal.<sup>1</sup> Podrobná analýza umožnila v navazujících klíčových aktivitách 2 až 4 informovaně vytvářet jednotlivé systémové nástroje a zároveň identifikovala překryvy, bílá místa a případné rozpory mezi jednotlivými prvky vytvářeného systémového rámce.

Aktivita začala prakticky okamžitě po startu projektu v září 2016 přípravou veřejné zakázky na zpracování vstupní analýzy mezinárodního a národního legislativního rámce a strategických dokumentů ovlivňujících podobu adiktologických služeb v ČR, která byla rozšířena o analýzu mezinárodní situace v těchto službách. Uvedené rozšíření je z pohledu evaluace logické a smysluplné, neboť pro zpracování návrhu změny systému v rámci KA4 je potřeba se seznámit také se situací v jiných evropských zemích. Výběrové řízení přineslo v průběhu první poloviny roku 2017 (oproti původnímu plánu se jednalo o mírný a z hlediska obvyklé délky zadávání veřejných zakázek pochopitelný časový skluz) vítězného dodavatele analýzy společnost Sociotrendy, s.r.o. Analýza byla zpracována v požadovaném termínu, ale realizační tým její první verzi obsahově ani formálně neakceptoval a vrátil výstup externímu dodavateli k dopracování. Akceptována pak byla v únoru

<sup>1</sup> <https://databaze.op-vk.cz/Project/Detail/1348>



2018. I v tomto případě se jednalo o mírný skluz oproti původnímu plánu, který neměl zásadní dopad na navazující aktivity a vývoj projektu.

V průběhu podzimu roku 2017, paralelně s dopracováním vstupní analýzy zahájil interní realizační tým ve spolupráci s externími experty tvorbu hlavní analýzy systémového rámce protidrogové politiky. Práce na ní pokračovaly i v roce 2018 a v souladu s plánem proběhla v tomto roce také studijní cesta.<sup>2</sup> Podle plánu také proběhl workshop s názvem Legislativní rámec protidrogové politiky, kde vystoupili tvůrci analýzy a odborná veřejnost měla možnost její podobu diskutovat. Z procesního hlediska a ze zpětné vazby účastníků proběhl workshop úspěšně. Všechny relevantní výstupy z workshopu byly v analýze posléze zohledněny včetně výsledků dotazníkového šetření poskytovatelů adiktologických služeb, které účastníci workshopu doporučili ještě před dokončením analýzy provést. Hlavní analýza byla před finalizací dle plánu podrobena externí oponentuře, přičemž všechna relevantní doporučení byla ve výsledné podobě analýzy reflektována. Posledním krokem před dokončením a úspěšným splněním klíčové aktivity 1 bylo projednání hlavní analýzy hlavní Pracovní skupinou projektu a její předložení Řídícímu výboru IP RAS ke schválení. Všechny tyto kroky úspěšně proběhly v roce 2018 v souladu s původním plánem a z pohledu procesní evaluace lze tedy tuto klíčovou aktivitu považovat za úspěšně zvládnutou.

### 3.1.3. Vývoj klíčové aktivity 2: Stabilizace, standardizace a rozvoj adiktologických služeb

Obsahem této aktivity je soubor podaktivit zaměřených na minimalizaci nedostatků v oblasti poskytování adiktologických služeb v ČR plynoucích z rozdílného legislativního a strategického rámce sociálních a zdravotních služeb. Jednotlivé podaktivity se proto soustředí na reflexi a úpravu nástrojů zajištění dostupnosti, zajištění a ověřování kvality, evidenci a financování adiktologických služeb.

**Podaktivita č. 2.1 je zaměřená na výběr nového, popřípadě úpravu stávajícího nástroje zajišťování dostupnosti adiktologických služeb.** Probíhá od roku 2016, paralelně s klíčovou aktivitou 1, jelikož součástí hlavní analýzy systémového rámce adiktologických služeb jsou také zjištění *Analýzy systémů zajištění dostupnosti adiktologických služeb v ČR* zpracovávané v této podaktivitě. Vzhledem k původnímu plánu se její dokončení mírně zpozdilo. Dokončena byla v únoru 2018 a ŘV projektu schválena v březnu stejného roku, tedy přibližně s ročním zpožděním. Nicméně tento skluz neměl zásadní vliv na realizaci navazujících projektových aktivit, zejména na tvorbu *Návrhu nástroje zajišťování dostupnosti služeb*.

V září 2017, plně v souladu s původním plánem, proběhla studijní cesta do Velké Británie představující příklad dobré praxe tvorby sítí veřejnou správou. Důležitý je z pohledu dopadové evaluace fakt, že relevantní poznatky z této cesty byly následně zapracovány do *Návrhu nástroje zajištění dostupnosti adiktologických služeb*.

V roce 2018 a 2019 pracoval realizační tým ve spolupráci s externími experty na pracovní verzi *Návrhu nástroje zajištění adiktologických služeb* a na dokumentu *Návrh nové typologie adiktologických služeb*. Připravovali také dotazníkový nástroj na zjišťování potřeb adiktologických služeb z hlediska klientů a poskytovatelů. Jak nová typologie, tak i nástroj zjišťování potřeb byly vytvářeny navíc, původní plán s nimi nepočítal, což vedlo k určitému skluzu. Nicméně oba výstupy lze považovat za velmi potřebné z hlediska výsledné kvality a reálného používání projektem nově vyvíjeného nástroje zajišťování dostupnosti adiktologických služeb v ČR. Výsledky obou výstupů byly posléze zakomponovány do *Návrhu nástroje zajištění dostupnosti adiktologických služeb*.

---

<sup>2</sup> Nikoli do původně plánovaného Nizozemí ale do Švédska, které se pro na plnění účelu jeví jako vhodnější volba.



V roce 2020 byla paralelně s dokončováním návrhového dokumentu v Libereckém kraji pilotně ověřena také metodika k praktické realizaci nástroje. Finální podoba *Návrhu nástroje zajištění dostupnosti pomáhajících služeb v ČR* a jeho metodiky byly koncem roku 2020 představeny hlavní pracovní skupině projektu. V této souvislosti se konal také závěrečný workshop, který účastníky seznamoval s obsahem návrhu a metodiky. Za procesní evaluaci lze konstatovat, že se dokončení obou výstupů oproti plánu mírně zpozdilo, ale ne natolik, aby to ohrozilo realizaci ostatních aktivit a možnost naplnění hlavních cílů projektu.

**Podaktivita č. 2.2 je zaměřená na výběr nového, popřípadě úpravu stávajícího nástroje zajištění a podpory kvality adiktologických služeb.** V souladu s plánem začal ihned po startu projektu v roce 2016 realizační tým připravovat základní parametry veřejné zakázky na zpracování Komparativní analýzy zahraničních modelů zajištění kvality adiktologických služeb a výběr prvků využitelných v prostředí ČR. Při rešerši současného stavu zajišťování kvality služeb (a po průzkumu trhu za účelem zjištění ceny veřejné zakázky na revizi stávajících a tvorbu nových standardů kvality) zjistil projektový tým, že pilotní ověření návrhu systému zajištění kvality nebude v rámci zakázky možné. Proto od této cesty upustil a začal úkol realizovat interně s využitím externích expertů na tuto problematiku. Z procesního hlediska toto rozhodnutí způsobilo určitý časový skluz navýšený nutností pozastavit práce na revizi standardů kvality až do zpracování nové typologie adiktologických služeb (podaktivita 2.1).

V roce 2018 byla s mírným zpožděním oproti původnímu plánu dokončena a akceptována komparativní analýza zpracovaná externím dodavatelem, agenturou BDO Advisory. V souladu s plánem do ní byly ještě dodavatelem zapracovány poznatky získané na červnové studijní cestě v Nizozemí, které nahradilo Velkou Británií. Z pohledu procesní evaluace neznamená změna destinace žádný problém a z hlediska dopadů se dle zdůvodnění výběru zdá tato změna racionální a měla by přispět k vyšší kvalitě a přínosu celé komparace.

Na podzim stejného roku bylo interním týmem realizováno dotazníkové šetření zaměřené na aktuálně využívané metody řízení kvality v adiktologických službách. Jeho výstupy se spolu se závěry navazující odborné diskuse staly východiskem návrhu struktury a obsahu *Metodiky pro podporu kvality ve službách*. Poměrně logicky, vzhledem k pozdějšímu dokončení komparace, měl i tento výstup časový skluz, mimo jiné i díky personálním problémům v týmu a změnám ve vedení odboru. Původně se nezdálo, že by tato prodleva byla z procesního hlediska problematická, ale blížící se koronavirová pandemie celý vývoj podaktivity podstatně zkomplikovala.

Revizí standardů kvality služeb dle nové typologie byla v roce 2019 pověřena nová pracovní podskupina a postupně byly zpracovávány jednotlivé obecné i specifické standardy. Paralelně vznikala *Metodika pro podporu kvality ve službách*, nicméně postup práce na výstupech byl od jara 2020 brzděn pandemií a odchodem metodičky kvality. Její pozice byla znovuobsazena až v září stejného roku. V listopadu 2020 byla pracovní verze standardů předložena hlavní pracovní skupině k připomínkám. A podskupina se soustředila na dokončení příručky pro hodnotitele standardů.

V březnu 2021 byly navržena metodika i revidované standardy naposledy konzultovány na informačních workshopech a po zpracování posledních připomínek se chystá pilotáž *Standardů* v dobrovolně zapojených organizacích. Zdá se tedy, že se nakonec podaří všechny slíbené výstupy této podaktivity dokončit ještě před koncem projektu. Otázkou, která bude diskutována v části věnované dopadové evaluaci, je, zda mají reálnou šanci být přijaty celou obcí adiktologických služeb a po ukončení projektu implementovány do praxe těchto služeb.





**Podaktivita č. 2.3 je zaměřená na tvorbu návrhu sdíleného informačního systému adiktologických služeb.** Celý proces startoval v roce 2017 v souladu s projektovým plánem. Začal přípravou na vyhlášení dvou veřejných zakázek. První z nich spočívala ve zpracování *Analýzy informačních systémů sledování dat o adiktologických službách* a vytvoření návrhu na sdílený informační systém pro tyto služby v ČR a druhá pak na vytvoření programu pro sdílenou evidenci adiktologických služeb v ČR. Dle navržené struktury analýzy bylo nejprve realizováno vlastní terénní šetření – prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s poskytovateli služeb a dotazníkového on-line šetření se stejnými aktéry zjišťující aktuální situaci s využíváním informačních systémů. V průběhu prací se vzhledem k náročnosti přípravy zadávací dokumentace vedení projektu rozhodlo v roce 2018 podat žádost o změnu. Změna spočívala v odstoupení od záměru řešit analýzu veřejnou zakázkou a rozhodnutí realizovat vše interními zdroji za pomoci externích spolupracovníků. Externí tým tvořili odborní konzultanti podaktivity 2.3 – členové pracovní podskupiny pro revizi výkonů a začal pracovat v dubnu 2018. Z pohledu procesní evaluace šlo o dobré (ačkoliv poněkud pozdní) rozhodnutí vzhledem k náročnosti přípravy, a především administrace navazující veřejné zakázky a relativně krátké časové alokaci na analýzu. Komplexní analýza byla dokončena a Řídícím výborem schválena v roce 2018, tedy s určitým skluzem oproti projektovému plánu.

Na základě analýzy také začal interní tým v roce 2018 připravovat zadávací dokumentaci na programátorské práce – vytvoření programu na sdílený informační systém adiktologických služeb. Procesní problémy s přípravou této veřejné zakázky způsobily další, tentokrát již poměrně zásadní zpoždění. Průběžný stav této podaktivity byl dlouho jednoznačně nejvíce problematickým a rizikovým místem celého projektu. Dodavatel sdíleného informačního systému byl nakonec úspěšně vybrán až v polovině roku 2020 a v době psaní této zprávy stále probíhá vývoj systému. Nicméně dle vyjádření pracovního týmu by se dokonce projektu mělo vše včetně dvojího testování stihnout.

Paralelně s procesy výběrového řízení a vývoje informačního systému probíhala práce na dokončení revize výkonů v adiktologických službách. Nový systém výkaznictví byl hotov v roce 2020 a začaly přípravy na jeho otestování. V době psaní této zprávy testování stále neproběhlo, nicméně dle vyjádření pracovního týmu bude i tento úkol do konce projektu úspěšně dokončen.

**Podaktivita č. 2.4 je zaměřená na výběr nového nástroje financování adiktologických služeb a jeho ověření a osvojení.** Probíhala od roku 2017 více méně v souladu s původním plánem. Jeden z hlavních výstupů, *Komparativní analýza nástrojů financování adiktologických služeb v ČR a zahraničí* byla zpracovávána interně dle stanovených kritérií a metod sběru dat (dotazníkové šetření poskytovatelů služeb, konzultace s externími odborníky, dvě fokusní skupiny s experty). Ve stejném období proběhl v souladu s plánem také informační workshop pro odbornou veřejnost k výsledkům analýzy a diskusi jednotlivých nástrojů. Z procesní stránky a podle ohlasů účastníků byl workshop úspěšný. Z pohledu dopadové evaluace je důležité, že všechny relevantní komentáře a podněty zapojených odborníků byly v další fázi podaktivity využity pro tvorbu nástroje financování adiktologických služeb v ČR (včetně metodiky k jeho aplikaci). Finální podoba komparativní analýzy byla dokončena a prezentována hlavní Pracovní skupině projektu v lednu 2019. V první polovině roku 2019 byla touto skupinou schválena a předána ke schválení Řídícímu výboru projektu. Přestože došlo k mírnému skluzu oproti původnímu plánu, nejednalo se zatím o zpoždění ohrožující splnění plánovaného termínu odevzdání hlavních výstupů – návrh řešení financování služeb, výběr nového nástroje jejich financování a metodiku jeho aplikace.

Pomoci s výběrem vhodného finančního modelu měla zahraniční studijní cesta do Portugalska v květnu 2019. Zkušenosti z této cesty byly promítnuty do příprav návrhu řešení financování služeb v ČR. Plánována byla také cesta do Vídně, ale koronavirová situace ji nakonec neumožnila uskutečnit.



Interní tým začal koncem roku 2019 pracovat na vlastním návrhovém materiálu a také na důležitém podkladu – finanční analýze nákladů na adiktologické služby. Práce na nich se bohužel protáhly až do současné doby. Jedním z důvodů je *ad hoc* rozhodnutí zpracovat namísto jednoho finančního modelu tři varianty financování adiktologických služeb. A jelikož původní plán počítal s ukončením podaktivity v prosinci 2020, musela být prodloužena až do srpna 2021. Dle vyjádření pracovního týmu by však měly být hlavní výstupy – návrh variant financování adiktologických služeb a jejich metodiky včetně souvisejících projednávání a oponentur do konce projektu dokončeny.

#### 3.1.4. Vývoj klíčové aktivity 3: Zvyšování kompetencí pracovníků v adiktologických službách a vybraných pracovníků veřejné správy

Obsahem této aktivity je soubor podaktivit zaměřených na rozvoj vzdělávacího systému pro pracovníky v adiktologických službách a dalších pracovníků veřejné správy včetně ověření a zavedení moderních metod sociální práce a dále rozvoj vzdělávacího systému krajských a místních protidrogových koordinátorů a dalších aktérů protidrogové politiky.

**Podaktivita č. 3.1. je zaměřená na výběr a ověření moderních metod sociální práce.** V souladu s plánem začal po startu projektu na podzim roku 2016 realizační tým s přípravami na vyhlášení veřejné zakázky na tvorbu *Metodiky moderních metod sociální práce a síťování*, které zahrnovaly i průzkum trhu za účelem zjištění ceny a parametrů obdobných zakázek. Po podrobné rešerši situace v oblasti moderních metod sociální práce a v souladu s pravidly výběrových řízení Úřadu vlády ČR byly v roce 2017 zahájeny práce na úpravě původního plánu realizovat zakázku malého rozsahu. Na místo toho byla zvolena forma zakázky nadlimitní, která má 4 části, a první z nich je zaměřená právě na metodiku moderních metod sociální práce a síťování. Smlouva s vybraným dodavatelem metodiky, společností Podané ruce o.p.s. byla podepsána v červnu 2018, s podstatným zpožděním od původního plánu.

Po zpracování metodiky zrealizovala společnost Podané ruce o.p.s. v únoru 2019 dva třídní vzdělávací kurzy, jejichž cílem bylo interně pilotně otestovat vytvořenou metodiku. Ze *Závěrečné zprávy z realizace pilotních vzdělávacích kurzů: Inovativní metody sociální práce s osobami závislými či ohroženými závislostí a síťování* vyplývá, že výběr inovativních metod byl správný a způsob jejich výuky na kurzech efektivní z hlediska výsledků vzdělávání, zejména motivace pracovníků uvedené metody zařadit do své běžné praxe. Poněkud hůře byla přijata (nejen) hlavní pracovní skupinou samotná podoba metodiky. Hlavní výtky byly směřovány na východiska, ze kterých tvůrci vycházeli, a obecnou povahu metodiky. Nicméně navzdory obsahovým nedostatkům byla metodika na konci roku 2019 schválena s konstatováním, že stávající nedostatky budou řešeny v rámci čtvrté části nadlimitní veřejné zakázky.

Tato poslední část zakázky nazvaná *Pilotní ověření moderních metod sociální práce a síťování* byla původně plánovaná na duben 2018. S ohledem na skluz tvorby metodiky však muselo být její vyhlášení posunuto na konec roku 2019. Vybrána byla společnost Everesta s.r.o., která začala na jaře 2020 připravovat externí pilotáž moderních metod sociální práce ve formě vzdělávacího programu. Na podzim stejného roku pak proběhly 2 pilotní běhy tohoto vzdělávání zakončené závěrečnou zprávou z pilotního ověření. S vybranými adiktologickými službami také dodavatel pracoval na plánu zavádění moderních metod sociální práce a síťování do praxe. Této implementace se zúčastnilo celkem 6 organizací ve čtyřech regionech ČR a byla ukončena v únoru tohoto roku. Poznatky z implementace společně se závěry pilotáže vzdělávacího programu budou v posledních měsících projektu použity k úpravám a finalizaci hlavního výstupu podaktivity – *Metodiky moderních metod sociální práce a síťování*. Z hlediska hodnocení bezprostředních výsledků a možných dopadů projektu je důležité zmínit, že se dle ohlasů zapojených expertů ze střešních organizací kvalita a praktická



využitelnost metodiky během čtvrté části VZ, zejména díky intenzivní komunikaci projektového týmu s dodavatelem, výrazně zvýšila.

**Podaktivita č. 3.2 je zaměřená na rozvoj systému vzdělávání krajských a místních protidrogových koordinátorů a dalších aktérů protidrogové politiky.** Činnost v této podaktivitě byla zahájena v březnu 2017 po obsazení místa metodika vzdělávání koordinátorů. Metodik začal s přípravou zadávací dokumentace třetí části nadlimitní veřejné zakázky s názvem *Systém vzdělávání a rozvoje kompetencí krajských a místních protidrogových koordinátorů*. Ta byla po důkladné, časově náročné přípravě vyhlášena v srpnu 2018. Bohužel se do ní nepřihlásil žádný uchazeč, a tak musela být upravena a nově vyhlášena na jaře 2019. Tentokrát byl vybrán dodavatel (Everesta s.r.o.), se kterým byla v září 2019 podepsána smlouva.

Podle našich zjištění se na rozdíl od podaktivity 3.1. skluz s výběrem dodavatele na dalším vývoji v této podaktivitě podepsal poměrně negativně. V relativně krátkém časovém úseku měla společnost Everesta nejprve provést analýzu, vytvořit systém vzdělávání a vzdělávací materiály, provést pilotáž vzdělávacího programu a závěry zapracovat do finální podoby systému vzdělávání protidrogových koordinátorů. Přičemž se hned na prvním úkolu – analýze aktuálně dostupných vzdělávacích programů pro krajské a místní protidrogové koordinátory – dodavatel na dlouhé měsíce zasekl. Závěrečná zpráva z analýzy byla kvůli nízké kvalitě celkem pětkrát vrácena dodavateli k přepracování a teprve na konci léta 2020 akceptována.

Paralelně s dokončováním analýzy firma pracovala také na návrhu systému vzdělávání a samotných vzdělávacích materiálech pro protidrogové koordinátory. Teprve na začátku roku 2021 byly oba výstupy připraveny k připomínkování hlavní pracovní skupinou, která je vzala na vědomí bez dalších komentářů.

Problém s plněním této veřejné zakázky nepramení z nedostatečně specifikovaných požadavků na dodavatele, neboť celá zakázka byla velmi precizně zpracována. Metodik vzdělávání, který ji obsahově připravoval, věděl přesně, co od dodavatele očekává a přenesl to do předmětu zakázky. Na vině je v tomto případě spíše sama společnost Everesta, která se zavázala realizovat něco, s čím zjevně nemá příliš zkušeností a v oblasti, kterou téměř nezná. Jelikož však společnost Everesta byla jediným uchazečem, který se k této vysoce specifické, odborné a komplexní zakázce přihlásil, byla vybrána k jejímu plnění. A projektový tým, respektive metodici vzdělávání a garantka projektu, věnují od počátku jejího zapojení do projektu poměrně hodně času oboustranným konzultacím a komunikaci, aby její finální výstupy měly požadovanou kvalitu a naplnily zadání. Důsledkem je skutečnost, že také tato dílčí podaktivita musela být z konce roku 2020 prodloužena až do srpna 2021, kdy projekt končí.

**Podaktivita č. 3.3 je zaměřená na rozvoj systému vzdělávání a rozvoj kompetencí zaměstnanců z vybraných profesí.** Vývoj v této podaktivitě je totožný jako v případě podaktivity 3.2., jelikož v podstatě všechny naplánované činnosti a výstupy má pro projekt realizovat externí dodavatel. Ten byl ovšem vybrán až v září 2019 (opět se jedná o společnost Everesta, s.r.o.), tedy s dvouletým zpožděním oproti původnímu plánu z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti metodika vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a posléze nutností jeho pozici přeobsadit. V mezičase, respektive v roce 2018, tak alespoň externí spolupracovníci zpracovali obecnou část *Metodiky na podporu kompetencí zaměstnanců veřejné správy*.

I zde (podobně jako v případě podaktivity 3.2) je nutné zopakovat, že uvedený skluz a vybraný dodavatel měli podstatný vliv na nezvládnutí podaktivity dle původního plánu. Původně měly být všechny výstupy odevzdány do konce roku 2019, což se zpožděním výběrového řízení nedalo reálně



stihnout. Nicméně další prodleva už byla způsobena nízkou kvalitou výstupů, které dodavatel postupně v průběhu roku 2020 odevzdával – *Závěrečné zprávy z analýzy stávajících nástrojů a zdrojů vzdělávání zaměstnanců vybraných profesí veřejné správy, Návrhu optimálního modelu podpory rozvoje kompetencí a sdílení poznatků a informací zaměstnanců vybraných profesí veřejné správy a samotného Vzdělávacího programu pro tyto zaměstnance.*

K tomu se na přelomu roku 2020/2021 přidaly problémy s realizací pilotního ověření navrženého vzdělávacího programu způsobené koronavirovou pandemií. Bylo nutné pilotáž připravit distančně, což prodloužilo časový interval pilotáže vzdělávání až do konce března 2021. Dle vyjádření garantky projektu se nicméně do konce června i tato podaktivita úspěšně ukončí.

### 3.1.5. Vývoj klíčové aktivity 4: Návrh komplexu změn ve strukturním rámci adiktologických služeb a evaluace

Obsahem této aktivity je soubor dvou podaktivit zaměřených za prvé (a především) na vytvoření nového systémového rámce a institucionálního uspořádání koordinačních mechanismů adiktologických služeb v ČR. Druhá podaktivita pak doprovází nejen tvorbu návrhu, ale i další aktivity projektu paralelní procesní a dopadovou evaluací.

**Podaktivita č. 4.1 je zaměřená na návrh komplexu změn ve strukturním rámci adiktologických služeb.** Činnost v této podaktivitě byla zahájena v souladu s plánem na podzim 2018. Realizační tým na základě zjištěných nedostatků systémového rámce (viz Analýza – KA1) připravil návrh na tvorbu dílčích předpisů. Z pohledu budoucího dopadu navržených změn je důležité, že všechny úpravy byly konzultovány s předními odborníky na protidrogovou politiku. V průběhu projektu pak byla vedle odborných a profesních organizací ke konzultačnímu procesu přizvána také relevantní ministerstva. Výsledná podoba legislativních návrhů by tak mohla mít podporu všech relevantních stakeholderů problematiky.

Hlavní pozornost se při konzultacích věnovala zejména možnostem legislativního ukotvení navržených opatření a jejich proveditelnosti. Důležitým bodem se stala otázka vztahu adiktologických služeb ke službám zdravotním i sociálním a obecně rozšíření zdravotně-sociálních služeb v ČR nad rámec současných právních možností.

V průběhu celého procesu tvorby návrhu komplexu změn spolupracuje tým této podaktivity s týmy KA 2, jejichž výstupy jsou pro návrhovou fázi projektu stěžejní. Nicméně poměrně značný časový skluz v KA 2 ovlivnil i plnění termínů v této podaktivitě. Na začátku roku 2019 byla dokončena osnova nového strukturního rámce a struktura nového institucionálního uspořádání koordinačních mechanismů. Ze studijní cesty do Německa nakonec sešlo, jelikož koronavirová situace cestování neumožňovala. Intenzivně se naopak začalo pracovat na nastavení nového systémového rámce adiktologických služeb, respektive na čtyřech variantách jeho legislativního řešení. Nejvíce času se přirozeně věnovalo a stále věnuje třem variantám, které mají současný rámec více či méně změnit. Jedná se o řešení postavené na Zákonu o Agentuře či na Zákonu o adiktologických službách anebo na Adiktologickém zákonu.

Z praktických důvodů jsou připravovány ne jeden ale dva návrhové dokumenty. Ten první obsahuje návrhy spojené s legislativními změnami, druhý pak obsahuje opatření exekutivního charakteru, která mohou být implementována bez právních úprav. V době psaní této zprávy je dle vyjádření odborné garantky projektu nastaven takový harmonogram, aby mohly být do obou pro projekt stěžejních návrhových dokumentů promítnuty finální výstupy z KA2 ještě před ukončením projektu. Hlavní cíl této podaktivity by tak měl být naplněn.



**Podaktivita č. 4.2 je zaměřená na evaluaci výstupů a projektu.** Činnost v této podaktivitě měla být dle plánu zahájena již v roce 2016 stanovením indikátorů dopadu projektu. Garant projektu ve spolupráci s týmy jednotlivých klíčových aktivit však v tomto období určil a nastavil pouze jejich výstupové indikátory, nikoli indikátory dopadové. Zjistil totiž, že by jejich stanovení bylo v tomto (systémovém) projektu v jeho průběhu problematické, respektive neúčelné. Jelikož je jeho hlavním cílem vytvoření strukturního rámce, který je odlišný od toho současného, jedná se o kvalitativní změnu, kterou je obecně složité hodnotit kvantitativními indikátory. Prakticky nemožné je také hodnocení dopadů do systému adiktologických služeb ještě v průběhu projektu, který „pouze“ navrhuje změny, a s jejich implementací (logicky) počítá až v dlouhodobějším horizontu po ukončení projektu.

Proto se garant projektu zkraje roku 2017 rozhodl plánovanou evaluaci zaměřit spíše na vyhodnocení procesů a vybraných krátkodobých dopadů. V souvislosti s tím byl proto zpracován a ŘO MPSV přijat návrh na nepodstatnou změnu projektu č. 5 s cílem vypustit „Stanovení indikátorů dopadů (outcome indikátory)“ a zaměřit se na přípravu, průběh a vyhodnocení výsledků projektu prostřednictvím externě zpracované evaluace. Tu měl externí dodavatel zpracovat ve spolupráci s interním evaluátorem a konkrétní evaluační metody předem konzultovat s řídicím orgánem. Výstupem evaluace pak měla být evaluační studie složená ze tří částí: vstupní, průběžné a závěrečné zprávy.

S cílem vyhlásit veřejnou zakázku na dodavatele evaluace do konce roku 2017 začal okamžitě proces přípravy. Byl proveden průzkum trhu pro stanovení ceny a následně v součinnosti s oddělením veřejných zakázek ÚV ČR byla zpracována výzva k podání nabídky v rámci neformálního průzkumu trhu. Poté byla vypracována výzva pro zpracovatele externí evaluace projektu a připraven návrh smlouvy na realizaci veřejné zakázky. Nicméně vzhledem k faktu, že se během tohoto období řešil přesun odboru protidrogové politiky pod jiný orgán ústřední státní správy, bylo vyhlášení veřejných zakázek pozastaveno/přerušeno. Nebyla tak vyhlášena v roce 2017, ale až počátkem roku následujícího, a bohužel bez úspěchu, jelikož se žádný uchazeč nepřihlásil. Povinná evaluace projektu tak zůstala nadále řešena pouze interním evaluátorem, který se zaměřoval především na evaluaci probíhajících informačních a vzdělávacích workshopů a přípravu podkladů pro externího dodavatele evaluace. S tím byla smlouva podepsána na konci roku 2018. Časový skluz by vyřešen zkrácením lhůty pro zpracování vstupní evaluační zprávy.

Vstupní evaluační zpráva byla externím evaluátorem zpracována v únoru 2019 a v průběhu jara byla garantem projektu také akceptována. Nastavená evaluace projektu (jednotlivých klíčových aktivit a podaktivit) probíhala v průběhu roku 2019 dle smlouvy. Především byl připraven evaluační dotazník pro vzdělávací kurz (KA 3.1) a upraven evaluační dotazník pro informační workshopy. Evaluátoři se také účastnili několika individuálních schůzek s garantem projektu a dalšími členy týmu, tří jednání hlavní Pracovní skupiny projektu a jednoho setkání Řídicího výboru. Na těchto jednáních informovali zúčastněné o plánu evaluace.

V září 2019 byl proveden skupinový evaluační rozhovor s realizačním týmem, který sloužil jako jeden z podkladů pro zpracování průběžné evaluační zprávy. Průběžná evaluační zpráva byla odevzdána v souladu s harmonogramem ke konci roku 2019. V průběhu února byla garantkou projektu také akceptována bez výhrad.

V průběhu roku 2020 pak činnost externího evaluátora spočívala zejména v konzultacích k připravovaným evaluačním dotazníkům pro vzdělávací aktivity v KA 3, v účasti na jednáních hlavní pracovní skupiny a ŘO a také rešerších odevzdávaných výstupů a relevantní dokumentace projektu. Na podzim 2020 už začaly přípravy na sběr primárních evaluačních dat pro závěrečnou evaluační



zprávu. Byl připraven harmonogram plánovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a seznam potřebné projektové dokumentace a s garantkou domluvena součinnost projektového týmu.

V průběhu ledna až začátku května 2021 probíhal sběr primárních evaluačních dat a spolu s projektovou dokumentací se stal základním zdrojem informací pro sepsání závěrečné evaluační zprávy. Její první verze byla garantce projektu odevzdána k připomínkám na konci měsíce května, v souladu s původním plánem.

### 3.1.6. Vývoj klíčové aktivity 5: Diseminace výstupů

Obsahem této aktivity je cílená odborná diseminace všech relevantních analytických, metodických, vzdělávacích a koncepčních výstupů projektu. V souladu s původním plánem startovala aktivita na počátku roku 2018 výběrem koordinátora diseminace. Ten měl koordinovat všechny diseminační aktivity včetně těch určených pro externího dodavatele diseminace. Nakonec však výběrové řízení na dodavatele diseminace prostřednictvím webových stránek, online poradny a sociálních médií nebylo vůbec vyhlášeno s odůvodněním, že online poradna a sociální média nejsou pro diseminaci projektu třeba. Zbývající komunikační kanál – webové stránky projektu zvládne spravovat koordinátor diseminace s pomocí realizačního týmu.

Postupně tak byly v průběhu roku 2018 zprovozněny webové stránky projektu, respektive navržena jejich struktura a připraven základní obsah. Pro webové stránky byly také zpracovány příklady dobré praxe ze zahraničních studijních cest a postupně zveřejňovány všechny relevantní analytické výstupy projektu. Na základě doporučení externího evaluátora byl zaveden monitoring návštěvnosti a počtu stažení zveřejněných dokumentů. Z něho vyplývá, že stránky v letech 2018 až 2021 (do května) navštívilo více jak devět tisíc unikátních návštěvníků. Podstatná část z nich (35 %) přišla na stránky přímo, tj. zadáním její adresy do prohlížeče, ostatní přicházeli na základě vyhledání klíčových slov, ze sociálních sítí apod. Dostupné dokumenty byly za toto období staženy více než 1400krát.

O analytických výstupech projekt informoval také v odborném tisku – konkrétně v časopise *Adiktologie* v preventivní a léčebné praxi. Nejprve v roce 2018 vyšlo shrnutí Analýzy systémů zajištění dostupnosti adiktologických služeb v České republice a v roce 2019 to bylo shrnutí Analýzy informačních systémů a podklady pro revizi výkonů a příspěvky shrnující výstupy z Analýzy systémového rámce protidrogové politiky a z Komparativní analýzy zahraničních modelů zajištění kvality adiktologických služeb a výběr prvků využitelných v prostředí ČR.

Na začátku roku 2019 byl také uspořádán kulatý stůl zaměřený na oblast výkonů v primární prevenci adiktologických služeb. V rámci [AT konference](#) v Seči (červen 2019), která má naprosto zásadní význam v adiktologické komunitě, připravil realizační tým samostatný blok s výstupy projektu. Byly zde prezentovány postery o projektu samotném a k *Metodice moderních metod sociální práce a síťování*. Pro ještě vyšší informovanost o projektu a jeho výstupech se v roce 2019 pracovalo na návrzích letáků k jednotlivým výstupům.

Dosavadní výstupy byly také představeny při dvou kulatých stolech. Kulatý stůl v květnu 2019 se zaměřil na diskusi o koncepčním rámci rozvoje adiktologických služeb a zúčastnili se jej představitelé klíčových zastřešujících organizací v adiktologii. Druhý kulatý stůl v červnu 2019 se soustředil na téma nástrojů tvorby sítě adiktologických služeb a vzdělávání a do diskuse zapojil především krajské koordinátory.

V roce 2020 pokračovala diseminace v nastoleném postupu, což znamená, že se průběžně aktualizovaly webové stránky projektu, v době koronavirové pandemie zde byly publikovány také informace o vývoji všech aktivit projektu. O důležitých výstupech pak projekt informoval v odborném



tisku (zejména v časopisech *Adiktologie v preventivní a léčebné praxi*, *Listy sociální práce* a v *Sociální práce*). Ke konci roku 2020 pak byly zahájeny práce na veřejné zakázce Cílená diseminace projektu, jejímž hlavním smyslem je prostřednictvím vybraného dodavatele zajistit finální korektury, tisk a distribuci hlavních výstupních dokumentů zástupcům odborné veřejnosti z oblasti adiktologie.

Z výše uvedeného je patrné, že projekt věnoval po celou dobu diseminaci svých výstupů patřičnou pozornost, neprobíhal však vůbec podle původního plánu, ale spíše intuitivně dle existujících i nově přicházejících příležitostí v oblasti problematiky adiktologie (pravidelné konference, kulaté stoly, odborný [adiktologický časopis](#), mailing list aktérů adiktologických služeb apod.). Tato změna nicméně z pohledu procesní i výsledkové evaluace není na škodu, jelikož cílová populace diseminačních aktivit je poměrně úzká, ohraničená a dobře dosažitelná. Z letošního květnového evaluačního šetření zaměřeného na členy Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky a jejich výborů např. vyplynulo, že pouze 5 % respondentů projekt nezná, zatímco 74 % jeho vývoj pravidelně sleduje či se přímo účastnil některých aktivit a znají jej velmi dobře.

### 3.2. EO2 – Jak byste celkově hodnotili naplňování 5U při realizaci projektu?

#### 3.2.1. EO 2.1. Splnil projekt cíle, které si stanovil v projektové žádosti?

Hlavní cíle projektu jsou formulované v projektové žádosti a zní následovně:

- (C1) Předložit konkrétní systémová a koordinační opáření k odstranění nedostatků jednotlivých prvků systému protidrogové politiky
- (C2) Přispět ke zvýšení dostupnosti a kvality adiktologických služeb a stabilizaci a standardizaci sítě těchto služeb
- (C3) Zvýšit úroveň kompetencí místních a krajských koordinátorů a dalších úředníků pohybujících se v oblasti protidrogové politiky
- (C4) Rozšířit spektrum využívaných metod a přístupů sociální práce mezi pracovníky v přímé práci s klienty adiktologických služeb

K těmto cílům evaluátor projektu ve *Vstupní zprávě – výzkumném plánu evaluace* formuloval příslušné indikátory, které umožní v závěru rozhodnout, zda projekt stanovené cíle naplnil, naplnil je částečně, spíše nenaplnil nebo vůbec nenaplnil. V době psaní této zprávy je nicméně skutečnost taková, že projekt je ve skluzu, a kromě cíle C4 nelze odpovědně vyjádřit definitivní hodnocení žádného ze zbývajících cílů. Evaluace v následujícím textu proto může pouze poskytnout expertní odhad (na základě dat a informací dostupných v květnu 2021), do jaké míry se cíle podaří naplnit.

První dva cíle projektu, C1 a C2, jsou v žádosti formulované tak, že projektový tým nezavazují přímo k dosažení změny, ale pouze k vytvoření návrhů legislativního a exekutivního charakteru, které k této změně směřují. Zda se návrhy uvedou v život, již záleží na jejich přijetí decizní sférou. Proto lze z pohledu evaluace již v tuto chvíli usuzovat, že přestože práce na všech systémových návrzích a nástrojích stále běží, oba tyto cíle se podaří před koncem projektu naplnit.

Nabízí se však otázka, zda je splnění takto nastavených cílů dostatečné z hlediska očekávané změny, kterou projekt v žádosti také formuloval. Tj. zda mají tyto výstupy podobu, která zajistí, že budou přijaty a dále prosazovány klíčovými politickými i odbornými aktéry adiktologických služeb. Aby ve výsledku byla skutečně podpořena integrace protidrogové politiky na úrovni veřejné správy, zajištěna její efektivní koordinace a navržené systémové nástroje byly aplikovány v praxi poskytovatelů adiktologických služeb, musí návrhy jednak splňovat poměrně přísná kritéria odborné kvality. Ta



sama o sobě však nestačí – druhou, neméně důležitou podmínkou, je kritérium politické průchodnosti návrhů.

Z hlediska prvního kritéria se zdá, že návrhy mají patřičnou kvalitu. Dle vyjádření zapojených odborníků bylo na výstupech dosaženo širokého konsensu napříč odbornou komunitou služeb, který v předchozích letech neměl obdoby. Na projekt bývá v této souvislosti poukazováno jako na skutečný milník a vytvořené návrhy mají mít velký potenciál reálně změnit k lepšímu celý systém adiktologických služeb.

Složitější je situace u druhého kritéria. Projekt je financován z OP Z, který je v gesci MPSV, čímž je do jisté míry věcně limitován. Vytvářeli jej odborníci na drogovou politiku pohybující se především v prostředí sociálních služeb. Většina zapojených odborníků pochází ze sociální nikoli zdravotní oblasti. Proto je namístě otázka, nakolik široký konsensus ohledně nové podoby systému adiktologických služeb skutečně je. Z vyjádření zúčastněných odborníků, ale i vzdálenějších pozorovatelů projektu zatím vyplývá, že si jsou jisti tím, že oba cíle budou koncepčně i metodicky splněny. Velkou neznámou je tak spíše přijetí návrhů Odborem protidrogové politiky, respektive Úřadem vlády, jejich prosaditelnost napříč resorty a rovněž proveditelnost v praxi. V tomto ohledu se jako klíčový hráč jeví Ministerstvo zdravotnictví ČR, které se však k projektu a jeho výstupům stavělo spíše odtažitě. Pozitivně lze hodnotit to, že se otázkou politické průchodnosti realizační tým zabýval a připravil mj. i z tohoto důvodu více variant možných změn. Podrobněji jsou předpoklady implementace výstupů projektu analyzovány v kapitole 3.2.5.

Zřejmě nejslabším místem projektu jsou jeho vzdělávací aktivity, které by měly zajistit naplnění cíle C3. Do značné míry je to dáno procesními problémy s veřejnou zakázkou a vybraným dodavatelem vzdělávacích výstupů. Navzdory značnému skluzu, za nímž stojí opakovaná nespokojenost s kvalitou výstupů, se zdá, že se i tento cíl podaří z větší části naplnit. V současné době probíhají pilotáže vytvořených vzdělávacích programů pro koordinátory a další pracovníky pohybující se v oblasti protidrogové politiky. Výsledky pilotáže však nejsou v době psaní této zprávy k dispozici.

Dle zatím dostupných dat se zdá, že se do konce projektu podaří vzdělávání uvedených pracovníků po koncepční a organizační stránce připravit, včetně návrhu jeho financování. Nicméně názory na kvalitu jeho současné (tudíž nefinální) podoby se mezi informovanými spolupracovníky projektu ze střešních organizací služeb značně liší. Shodují se naopak v tom, že bude pravděpodobně těžké nově připravené vzdělávací systémy prosadit v praxi. A aby byl cíl C3 zcela naplněn, návrhy samotné nestačí, je třeba úroveň kompetencí pracovníků opravdu zvýšit. V průběhu projektu se to zcela jistě nepodaří. A zda se to povede po jeho ukončení hodně záleží na zájmu jednotlivých krajů a dalších faktorech. Podrobněji jsou tyto faktory ovlivňující implementaci navržených systémů vzdělávání řešeny v kapitole 3.2.5.

Časově nejbližší naplnění je projekt v případě cíle C4, jelikož už probíhají závěrečné úpravy hlavního výstupu – metodiky nových metod a přístupů sociální práce v oblasti adiktologických služeb. Přestože byl proces její tvorby dlouhý a komplikovaný, výsledek dle většiny zúčastněných, ale i pouze sledujících odborníků stojí za vložené úsilí. Rovněž pilotní ověření metodiky na vzorku poskytovatelů služeb potvrdilo, že se jedná o výstup, který má potenciál oslovit také další a skutečně rozšířit spektrum dosavadních přístupů a metod. Nespornou výhodou metodiky je, že z hlediska zvolených metod a přístupů koresponduje s doporučeními reformy psychiatrické péče, což zvyšuje její budoucí využitelnost. Je rovněž důležitá pro posílení sebevědomí sociálních pracovníků. Naopak slabší





stránkou metodiky je, že stále zachovává v řadě zemí ji překonaný resortismus v oblasti kompetencí sociálních pracovníků, přestože je ověřeno, že jejich práce vyžaduje propojení kompetencí sociálně-zdravotních.

Na závěr je třeba zdůraznit, že také tento čtvrtý cíl bude zcela naplněn, až a pokud budou nové metody a přístupy sociální práce v adiktologických službách skutečně využívány. Což vyžaduje čas, který překračuje horizont projektu.

### 3.2.2. EO 2.2. Mohl projekt s daným objemem vstupů dosáhnout lepších bezprostředních výsledků a lépe naplnit své cíle?

Dle informací, která má evaluace k dispozici, se zdá, že se v případě tohoto systémového projektu sešlo několik okolností, díky kterým práce na jednotlivých aktivitách již od počátku neprobíhaly zcela optimálně.

Prvním faktorem byla určitá nepřipravenost (nezkušenost) Odboru protidrogové politiky na tento robustní systémový projekt. Jedná se o první projekt, který svým rozsahem aktivit, počtem zapojených aktérů a velikostí rozpočtu neměl zatím na tomto odboru v oblasti adiktologických služeb obdoby. Rozhodně vyžadoval špičkový projektový a finanční management, aby jej šlo dobře organizačně a procesně zvládnout. V této souvislosti se určitě nevyplatilo rozhodnutí personálně a finančně podcenit pozici projektového a finančního manažera. V důsledku projektu od počátku chyběl detailně propracovaný plán realizace a nepomohl ani pomalejší rozjezd projektu, za kterým ovšem stály také další okolnosti (viz níže).

Vzhledem k faktu, že projekt od počátku počítal jak na analytické, tak i koncepční a metodické aktivity s řadou výběrových řízení, komplikovala realizaci projektu nadměrná byrokracie. Především zdoluhavé administrativní procesy a připomínková řízení Úřadu vlády. Vzniklý skluz ve všech aktivitách je z velké míry důsledkem této situace, a proto se v zájmu zrychlení prací několik zakázek raději nakonec nerealizovalo a výstupy byly zpracovávány interně se zapojením externích odborníků pracujících na dohody. Vybrané náhradní řešení však zase působilo rozpočtové problémy včetně komplikací s čerpáním z jednotlivých položek rozpočtu. Navíc tento náhradní postup nadměrně vytěžoval projektový tým, kterému se na jedné straně rozrostl původně plánovaný objem práce a na druhé straně zkrátil čas na realizaci aktivit. Poměrně vysoká fluktuace uvnitř projektového týmu se rovněž negativně odrážela na rychlosti a výsledcích práce.

Přestože projekt startoval v roce 2016, lze konstatovat, že až do roku 2018 se téměř nic nedělo. Trefně to komentovala jedna členka týmu s tím, že „projekt zaspal“. Částečně je za to zodpovědný tehdejší projektový management, ale především tato situace vznikla jako důsledek parlamentních voleb a změny přístupu k drogové politice na Úřadu vlády. Vedení OPP bylo nejen personálně ale rovněž ideově obměněno. Projekt v podstatě ztratil politickou podporu a mezi variantami řešení bylo dokonce jeho předčasné ukončení. Nakonec se tak nestalo, ale v období nejistoty a personálních změn v odboru i projektu do značné míry stagnovala jeho realizace.

V roce 2018, již s obavami o výsledek projektu, se naopak začalo ze strany Úřadu vlády/odboru tlačit na jeho zrychlení, intenzivnější čerpání a vyšší produktivitu. Motivace interního týmu, členů HPS a dalších externích spolupracovníků projekt (úspěšně) dokončit a vůle zúčastněných aktérů najít konsensus nad jednotlivými koncepčními a metodickými výstupy stojí za dosavadními výsledky. Asi největší otazník nad výsledkem je dlouhodobě spojen s klíčovou aktivitou 3 zaměřenou na vytvoření vzdělávacích systémů pro protidrogové koordinátory a další úředníky. Tato aktivita je řešena dodavatelsky. Bez opravdu intenzivního zapojení projektového týmu do konzultačního procesu s



dodavatelem by výsledná kvalita výstupů byla naprosto nepřijatelná. Zde se bohužel naplnilo riziko výběru špatného dodavatele, pokud je jediným uchazečem o veřejnou zakázku. Nejen tato aktivita, ale také ostatní (kromě KA1) v současné době pracovníci týmu dodělávají s vypětím všech sil. A při tomto úsilí jim úřední procesy na Úřadu vlády příliš nepomáhají.

Projekt navzdory uvedeným překážkám a okolnostem tedy nakonec výsledky má a v řadě oblastí je dle informací zainteresovaných osob kvalita výstupů nesporná. Nicméně, pokud by vše nemuselo probíhat v atmosféře nejistoty, časového presu, byrokratických překážek a s nadměrným vyčerpáním projektového týmu, pravděpodobně by bezprostřední výsledky byly mnohem lepší.

### 3.2.3. EO 2.3. Bylo výstupů projektu dosaženo za cenu v místě a čase obvyklou?

Před vyhodnocením této evaluační otázky je důležité zdůraznit, že úkolem procesní evaluace není kontrolovat, jako je tomu v případě finančního auditu. Proto se také evaluace nezabývala detailně rozpočtem a finančním řízením projektu, ale využila metody CMA, aby na základě znalosti projektu a projektové dokumentace posoudila, zda byly výstupy projektu realizovány hospodárně.

Splnění tohoto úkolu poměrně značně usnadnila skutečnost, že řada původně plánovaných výběrových řízení na dodavatele výstupů se z různých (výše popsaných) důvodů neuskutečnila. Namísto vybraného dodavatele tak byly zpracovávány interním týmem projektu a přizvanými experty. Tento postup ve výsledku sice komplikoval finanční řízení projektu (a navýšil objem práce týmu), na druhou stranu vzhledem k jasným pravidlům odměňování (pracovníků týmu i externích expertů) a nižším celkovým nákladům na realizaci výstupů lze považovat za hospodárnější.

Z původně plánovaných 12 výběrových řízení (s předpokládanou cenou vyšší než 250 tis. Kč) se nakonec uskutečnila pouze polovina z nich. Přičemž v jednom případě se jednalo o veřejnou zakázku nadlimitní, která v sobě spojila 4 původně plánované veřejné zakázky týkající se vzdělávání cílové skupiny. Z pohledu procesní evaluace je ovšem klíčové, že všechna realizovaná výběrová řízení na dodavatele výstupů byla vysoutěžena za (často výrazně) nižší cenu, než byla původní předpokládaná hodnota zakázek uvedená v projektové žádosti. A proto se skutečně, na základě dostupných dat, zdá, že projekt využíval svěřené finanční prostředky hospodárně.

### 3.2.4. EO 2.4. Byly aktivity projektu zaměřeny smysluplně z hlediska potřeb účastníků?

Tato otázka se svým zaměřením překrývá s evaluační otázkou číslo 4, proto jsou zodpovězeny společně v kapitole 3.4.

### 3.2.5. EO 2.5. Existují v ČR politické a institucionální předpoklady, že výstupy projektu budou využívány příslušnými aktéry protidrogové politiky a adiktologických služeb v souladu s cíli projektu i po jeho ukončení?

Protože teprve příští roky ukáží, zda budou výstupy projektu skutečně dále prosazovány a uvedeny do praxe, zaměřila se evaluace na zodpovězení otázky, zda projekt reflektoval politické a institucionální prostředí a do jaké míry lze tedy předpokládat uplatnění jeho výstupů. Jak bylo již naznačeno v podkapitole 3.2.1, hodnotíme uplatnitelnost skrze dvě hlavní kritéria – politickou průchodnost a odbornou kvalitu. Zatímco v prvním případě jde o oblast, kterou projektový tým nemá možnost zásadněji ovlivnit, u druhého kritéria byly možnosti větší. V této podkapitole se věnujeme oběma kritériím podrobněji.

Co se týče politického přijetí, shodují se aktéři na významu říjnových parlamentních voleb. Za současné vlády nemá projekt dostatečnou podporu; byl připravován a spuštěn za vlády minulé, jejíž přístup k protidrogové politice a adiktologickým službám a jejich koordinaci byl značně odlišný. V tomto smyslu nepovažujeme za vhodné, že se systémové změny adiktologických služeb realizují



právě formou projektu, a nikoli jako koncepční změny připravované příslušným odborem ÚV ČR. Zároveň je však důležité upozornit, že ani případná změna vládní koalice nemusí přinést dostatečnou politickou podporu zpracovaným návrhům. Správné načasování nicméně zůstává zásadním předpokladem úspěchu, a proto by měl Odbor protidrogové politiky navrhnout strategii následné advokační práce s jednotlivými systémovými i vzdělávacími výstupy (tj. kdy, komu a jakým způsobem prezentovat jednotlivé návrhy). Zatím také není jasné, kdo bude „promotérem“ těchto návrhů při politických jednáních.

Implementace takto zásadních koncepčních změn vyžaduje ochotu a sílu je dále prosazovat v procesu informování a projednávání, ať již na národní nebo regionální úrovni. Bude třeba intenzivně komunikovat se zainteresovanými resorty, kraji, obcemi a poskytovateli služeb. Jak již bylo zmíněno výše, projekt se soustředil zejména na sociální služby a oblast zdravotních adiktologických služeb zůstala upozaděna. A protože zájmy hrají v každém oboru významnou roli, je z pohledu evaluátora poněkud překvapivé, že se varianty nového systémového rámce intenzivněji nekomunikovaly s jednotlivými zainteresovanými resorty a zejména s resortem zdravotnictví a zástupci zdravotních služeb v adiktologii. V této souvislosti upozorňovali někteří informanti také na to, že návrhy vznikaly do jisté míry izolovaně a nebyly dostatečně propojeny ani s reformou psychiatrické péče, která se významným způsobem adiktologie jako celku dotýká.

Naopak velmi pozitivně lze hodnotit to, že se v průběhu realizace projektu dařilo zástupcům střešních organizací (nad rámec původních očekávání) věcně diskutovat a dosahovat konsensu. Zúčastněné pozorování i rozhovory s informanty odhalily poměrně velké úsilí o překlenutí dlouhodobých problémů, zejména sledování parciálních zájmů jednotlivých typů služeb a třecí plochy mezi jejich zdravotní a sociální složkou. Toto lze hodnotit jako jeden z nejdůležitějších pozitivních nezamýšlených dopadů projektu. Dosažený konsensus jednak naznačuje, že když ne zásadní systémové změny, alespoň ty dílčí, nevyžadující změnu legislativy, se mohou poměrně rychle implementovat. Za druhé, že je otevřeno okno příležitosti pro další spolupráci zapojených odborných společností při rozvoji adiktologických (sociálních i zdravotních) služeb v ČR.

V neprospěch prosazení navržených systémových změn v adiktologických službách působí nicméně další vnější faktory. Prvním je již zmíněná reforma psychiatrické péče, jež se týká také adiktologických služeb, a jejíž směřování je do jisté míry v rozporu s navrženým rámcem. Podle některých informantů lze očekávat, že adiktologie jako relativně mladý a malý obor tento pomyslný „souboj“ s ostatními obory v rámci psychiatrie prohraje a výstupy projektu nebudou reflektovány. Souvisejícím faktorem působícím hlavně proti reformním variantám návrhu je existující kompetenční zákon. Je spíše nepravděpodobné, že by se mohlo v nejbližších letech povést prosadit vyčlenění oboru adiktologie ze stávajícího rámce sociální a zdravotní péče. Byl by to veliký precedens pro další obory, a navíc máme v ČR čerstvou zkušenost, že ani relativně velkému oboru, jakým je psychiatrická péče, se tento záměr zatím nepovedl prosadit.

Oproti těmto zásadním změnám mají větší šanci na prosazení a další uplatnění v praxi dílčí koncepční návrhy nevyžadující změnu zákona, tj. zejména návrhy v oblasti zajištění dostupnosti, kvality a sdíleného informačního systému. V některých řešených oblastech už dokonce běží jejich implementace – jedná se například o *Standardy odborné způsobilosti adiktologických služeb*. V této souvislosti je důležité upozornit, že konec projektu neznamená finální podobu výstupů. Jedná se spíše o start procesu širšího prosazování a projednávání na regionální úrovni zejména s kraji a poskytovateli služeb, při němž se výstupy upravují tak, aby byly mohly být posléze implementovány. A samozřejmě tyto procesy už přesahují časový rámec projektu.



Vzhledem k uvedenému časovému výhledu prosazování vytvořených nástrojů, metodik a vzdělávacích programů lze předpokládat, že zejména služby budou na jejich implementaci dříve či později připravené a budou je využívat. Nicméně v případě krajů a nového vzdělávání protidrogových koordinátorů jsou zatím podobné výhledy nejisté. Sebraná data zde ukazují na problém výrazně nerovnoměrné podpory rozvoje protidrogových koordinátorů mezi regiony a jejich slabé řízení a metodické vedení (oproti minulosti) obecně. Dalším úskalím může být kapacitní poddimenzovanost koordinátorů, kterým přibývají povinnosti, ale nejsou zatím posilováni personálně. Bez koncepční změny na úrovni koordinace a personálního posílení těchto pracovníků se bude změna ve vzdělávání prosazovat obtížně.

### 3.3. EO 3 – Byl nastaven kvalitní monitoring a řízení rizik projektu?

Monitoring umožňující včas identifikovat potenciální rizika a problémy a jejich řízení měl projekt RAS od jeho počátku v roce 2016 nastaven v souladu s interními předpisy Úřadu vlády ČR. Monitoring byl jasně strukturován dle požadavků kladených na tento typ dokumentu. Součástí každého identifikovaného rizika byl scénář vývoje rizika, stupeň významnosti a pravděpodobnost výskytu a také konkrétní opatření k jeho eliminaci. Rizika byla měsíčně aktualizována dle vývoje projektu a byla jim ze strany Řídícího výboru projektu průběžně věnována patřičná pozornost. Na základě zúčastněného pozorování lze konstatovat, že se nejednalo o pouhou formální povinnost. Z pohledu procesní evaluace byl celý proces řízení rizik projektu RAS transparentní a funkční.

### 3.4. EO 4 (a EO 2.4) – Jsou aktivity projektu nastaveny v souladu se specifickými potřebami cílové skupiny?

Potřebnost systémového projektu RAS jako takového (včetně vysvětlení výběru aktivit pro danou cílovou skupinu) je velmi podrobně a věrohodně popsána hned v úvodu vstupní analýzy potřebnosti, kterou Úřad vlády ČR, respektive Odbor protidrogové politiky úřadu jako žadatel zpracoval.

Oblast boje se závislostmi se v EU těší velké pozornosti a jedním z možných nástrojů řešení této problematiky na národní úrovni je Evropský sociální fond. Z tohoto fondu, konkrétně z výzvy OP VK, byl již v letech 2011 až 2015 spolufinancován individuální projekt NETAD, který se primárně soustředil na vytvoření mezioborové sítě aktérů v adiktologii, podporu jejich vzájemné komunikace, odborného rozvoje a společného vědeckého výzkumu v prostředí ČR. V průběhu realizace paralelně vznikl soubor analyticko-koncepčních výstupů, které identifikovaly a řešily hlavní systémové problémy a výzvy oboru a sítě adiktologických služeb.

V této souvislosti se nabízí otázka, proč projekt RAS přímo nevycházel z již existujících koncepčních návrhů NETADu a vytvářel návrhy nové? Dle realizátora projektu projekt NETAD dobře znali a alespoň částečně z jeho závěrů čerpali. Nicméně v řadě aspektů se odborné skupiny s návrhy neztotožnily, a nebylo proto možné na ně navázat a pouze je aktualizovat. Zvláště v segmentu sociálních služeb byla velmi negativně přijímána preference zdravotních témat a podcenění témat sociálních. Vytvořená koncepce byla dle názoru zástupců sociálních služeb nastavena příliš expertně, vždy počítala se stanovením diagnózy, přinášela riziko ztráty nízkoprahovosti služeb, a nerespektovala skutečné potřeby cílové skupiny. Na základě těchto výhrad se koncepce projektu NETAD nestala dokumentem, který by byl přijat a prosazován celou adiktologickou obcí.

Přestože ve vstupní analýze potřebnosti realizátor podrobně popsal situaci osob závislých nebo závislostmi ohrožených včetně zhodnocení její závažnosti, a to vše na základě poměrně široké evidence, projekt přímo neřeší tuto cílovou skupinu. To znamená, že neposkytuje přímou podporu a



pomoc osobám závislým a závislostmi ohroženým, ale zaměřením svých aktivit chce pozitivně ovlivnit současnou situaci prostřednictvím zefektivněním a zkvalitněním sítě adiktologických služeb. Využívá k tomu nástroje, které by měly vést ke zvýšení dostupnosti a úspěšnosti léčby a sociálního začleňování prostřednictvím těchto služeb. Primární cílovou skupinou jsou tak aktéři protidrogové politiky v širokém slova smyslu, konkrétně potom poskytovatelé adiktologických služeb (organizace a jejich pracovníci) a zaměstnanci veřejné správy, jejichž agenda se dotýká práce se závislými osobami.

Současnou síť adiktologických služeb, jejíž hlavní slabiny jsou v analýze potřebnosti přehledně popsána, považuje realizátor za obtížně udržitelnou. V řadě krajů je poskytování služeb nedostačující nebo omezená na absolutní minimum. Podle tvůrců analýzy potřeb je výchozím problémem skutečnost, že tvorba sítě služeb není centrálně metodicky uchopena, je nejednotná a neexistuje o ní dostatek informací (včetně specifik jednotlivých krajů). Projekt proto v první fázi situaci a přístupy jednotlivých krajů podrobněji mapuje a analyzuje (KA 1) a zároveň posiluje strukturální rámec adiktologických služeb tak, aby byla jejich síť vytvářena systémově (KA 2).

Mezi hlavní slabiny adiktologických služeb patří podle realizátora i dostupné evidence velmi nerovnoměrná dostupnost programů primární prevence, které je kvůli nestabilnímu financování obtížné zajistit v potřebné kvalitě a dostupnosti. V důsledku změn ve financování dochází např. k zániku některých ověřených a potřebných služeb. Také ambulantní a rezidenční léčba je v ČR naprosto nedostatečná. Nejedná se o provázanou síť, ale spíše o jednotlivá zařízení, které fungují ve velké nejistotě. V důsledku těchto problémů pak není často možné dodržet celý léčebný a integrační cyklus pro klienty služeb, což zvyšuje riziko jejich relapsu. Známým faktem také je, že se v adiktologii sociální a zdravotní složka vytvářely odděleně a v odlišném tempu, což vedle terminologických nejasností vedlo k současným problémům vzájemné spolupráce. Projekt RAS chce proto rozvíjet adiktologické služby procesem jejich standardizace (KA 2), systematizováním způsobu jejich financování (KA 2), koncepčním ukotvením chybějících sítí služeb (KA 2), metodickým vyjasněním role různých aktérů protidrogové politiky vůči sobě a zlepšením jejich vzájemné spolupráce a komunikace (KA 4).

Kvalita adiktologických služeb závisí také na kvalitě pracovníků, kteří se problematice závislostí věnují a podmínkách, ve kterých pracují. Práce s vysoce rizikovou skupinou problémových uživatelů drog vyžaduje odpovídající kompetence (dovednosti a znalosti). Projekt RAS se proto zaměřuje také na zvyšování kvalifikace těchto pracovníků zprostředkováním jednak nových metod sociální práce a jednak mechanismů vzájemné spolupráce a síťování (KA 3). Celkovou stabilizací adiktologických služeb (KA 2) a jejich intenzivnější koordinací (KA 4) dále vytvoří lepší podmínky pro vykonávání sociální práce s osobami závislými nebo ohroženými závislostmi.

Ze vstupní analýzy potřebnosti dále vyplývá, že přestože má koordinace realizace protidrogové politiky na úrovni samospráv zákonem stanovenou organizační strukturu a systém plánování a reportingu, stále vykazuje nedostatky. Za prvé se jedná o nedostatek koordinátorů, kteří mají rozdílnou úroveň kvalifikace a kompetencí. Za druhé je to rozdílný způsob příprav regionálních i lokálních strategických dokumentů. Projekt RAS proto vzděláváním, metodickou podporou a poradenstvím (KA 3) podporuje územní samosprávy a jejich koordinátory v kvalitním plánování a řízení krajských/místních sítí adiktologických služeb. Podobně podporuje odborný rozvoj zaměstnanců vybraných profesí veřejné správy jako jsou pracovníci OSPOD, sociální kurátoři, městská policie a zaměstnanci vězeňské správy.

Vedle v terénu identifikovaných potřeb cílové skupiny projektu je projekt RAS nástrojem klíčových celostátních strategických dokumentů spojených s problematikou závislosti, její prevencí a léčbou a



také se sociálním začleňováním osob závislých nebo závislostí ohrožených v ČR. Je proto (nejen podle evaluace) plně v souladu s oborovými politikami, kde se snaží intervenovat v novém legislativním prostředí a ukotvit zde nové a potřebné mechanismy. Jeho úkolem je totiž praktická implementace vznikající integrované protidrogové politiky nově spojující opatření v oblasti látkových i nelátkových závislostí, kterým chce vytvořit funkční systémový rámec (KA 4).

Z pohledu procesní evaluace projekt jednoznačně reaguje na potřeby všech cílových skupin projektu, přičemž v případě osob závislých či závislostí ohrožených jde o nepřímé řešení jejich rizikové situace. Potřeby dalších cílových skupin (poskytovatelé a zadavatelé adiktologických služeb, pracovníci těchto služeb, sociální pracovníci a věcně zainteresovaní zaměstnanci veřejné správy) pak projekt prostřednictvím zvolených aktivit saturuje přímo. Přičemž hlavním cílem, od kterého realizátor odvodil či definoval jejich potřeby, je rozvoj adiktologických služeb (v rámci integrované protidrogové politiky) komplexním řešením nedostatků jejich současného systémového rámce. Silnou oporou tohoto závěru byla evaluaci rozsáhlá evidence (použité zdroje), která provází vstupní analýzu potřebnosti projektu, respektive zvolených aktivit a silná vnitřní motivace střešních organizací a klíčových expertů adiktologických služeb na těchto aktivitách spolupracovat.

## 4. Hlavní zjištění dopadové evaluace

### 4.1. EO5 – Měla realizace diseminačních aktivit projektu vliv na zlepšení povědomí a zapojení odborné veřejnosti do problematiky projektu?

O vývoji projektu a všech relevantních výstupech byla odborná veřejnost od roku 2018 pravidelně informována na k tomuto účelu zřízených webových stránkách projektu. Z monitoringu návštěvnosti a počtu stažení zveřejňovaných dokumentů vyplývá, že stránky v letech 2018 až 2021 (do května) navštívilo více jak 20 tisíc návštěvníků, z toho 9 tisíc unikátních. Podstatná část z nich (35 %) přišla na stránky přímo, tj. zadáním její adresy do prohlížeče, ostatní přicházeli na základě vyhledání klíčových slov, ze sociálních sítí apod. Dostupné dokumenty byly v tomto období staženy více než 1400krát.

V odborném časopisu *Adiktologie v preventivní a léčebné praxi*, který je jedním z hlavních periodik pro všechny profesní skupiny oboru adiktologie a příbuzných oborech v češtině, byly v průběhu projektu publikovány relevantní analytické i koncepční výstupy. Vzhledem k tomu, že každé číslo vychází v nákladu 250 výtisků, které jsou zasílány odborné veřejnosti, dostaly se informace o výstupech projektu k dostatečnému počtu zainteresovaných aktérů.

Při příležitosti konání AT Konference, která má naprosto zásadní význam v tuzemské adiktologické komunitě, připravil pro rok 2019 realizační tým samostatný blok s výstupy projektu. Byly zde prezentovány postery o projektu samotném a také k *Metodice moderních metod sociální práce a síťování*. V navazujícím roce pak byly prezentovány průběžné výstupy revize výkaznictví. Jelikož každoročně tuto konferenci navštíví 300 až 400 účastníků pohybujících se v adiktologii napříč ČR, lze předpokládat, že doposud neinformovaná odborná veřejnost byla tímto způsobem do projektu zasvěcena v dostatečné míře (s možností aktivního zapojení do samotné jeho realizace).

V zájmu ještě intenzivnějšího šíření informací o průběžných výstupech projektu byly v letech 2019 a 2020 zpracovány také informační letáky k jednotlivým výstupům. Tyto letáky pak byly k dispozici účastníkům všech relevantních projektových akcí (zejména na informačních či vzdělávacích workshopech, kulatých stolech, konferencích, seminářích apod.)

Paralelně s výše uvedenými diseminačními aktivitami probíhaly také již zmíněné kulaté stoly nad vybranými výstupy. Na Kulatém stole v květnu 2019 se diskutovalo o koncepčním rámci rozvoje adiktologických služeb a zúčastnili se jej představitelé klíčových zastřešujících organizací v adiktologii.



Druhý kulatý stůl v červnu 2019 se soustředil na téma nástrojů tvorby sítě adiktologických služeb a vzdělávání a diskuse se účastnili především krajsí koordinátoři.

Zcela na závěr projektu byla realizována veřejná zakázka nazvaná *Cílená diseminace výstupů projektu*. Jejím hlavním smyslem je prostřednictvím vybraného dodavatele zajistit finální korektury, tisk a distribuci hlavních výstupních dokumentů projektu přibližně 180 zástupcům odborné veřejnosti z oblasti adiktologie.

Z pohledu evaluace lze konstatovat, že aktéři adiktologických služeb, zejména na národní úrovni, byli dostatečně informováni o vývoji projektu a také přímo zapojeni do jeho aktivit. K ověření tohoto tvrzení realizoval externí evaluátor v květnu 2021 dotazníkové šetření členů RVKPP. Většina z oslovených členů o projektu ví a přibližně 67 % se nějakým způsobem do něj i zapojilo. O vývoji projektu jsou tito aktéři nejčastěji informováni na informačních workshopech a vzdělávacích akcích projektu (78 %), na jednání RVKPP (72 %), prostřednictvím webových stránek projektu (58 %) a také každoroční AT konference (50 %).

#### 4.2. EO6: Přispěla účast osob z řad cílových skupin ve workshopech k podpoře systémového rozvoje adiktologických služeb? Byli pozvaní účastníci workshopů vhodně vybráni s ohledem na jimi poskytované služby?

Informační workshopy lze považovat za důležitou součást projektu, neboť představují platformu pro představení a diskusi koncepčních, vzdělávacích a metodických výstupů v širším plénu samotných tvůrců a zástupců cílových skupin projektu. Od května 2018 až do května 2021 se uskutečnilo celkem 13 workshopů. Tematicky byly zaměřeny následovně:

- (KA 1) Legislativní rámec protidrogové politiky
- (KA 2.4) Nástroje financování adiktologických služeb
- (KA 3.1) Metodika moderních metod sociální práce a síťování
- (KA 2.1) Návrh nástroje zajištění dostupnosti adiktologických služeb
- (KA 4.1) Návrh změn systémového rámce adiktologických služeb
- (KA 2.2) Nástroje zajištění a podpory kvality adiktologických služeb
- (KA 2.4) Financování adiktologických služeb
- (KA 2.2) Nástroje zajištění a podpory kvality adiktologických služeb
- (KA 2.4) Financování adiktologických služeb
- (KA 3.3) Vzdělávání a rozvoj kompetencí pracovníků veřejné správy, kteří pravidelně přicházejí do styku s problémovými uživateli návykových látek a patologickými hráči
- (KA 3.2) Vzdělávací program pro krajské a místní protidrogové koordinátory
- (KA 3.3) Vzdělávání a rozvoj kompetencí pracovníků veřejné správy, kteří pravidelně přicházejí do styku s problémovými uživateli návykových látek a patologickými hráči
- (KA 3.1) Pilotní ověření Metodiky moderních metod sociální práce a síťování

V průběhu června se ještě uskuteční workshopy k návrhu udržitelného systému vzdělávání a rozvoje kompetencí v oblasti koordinace protidrogové politiky na úrovni krajů a obcí (KA 3.2) a k návrhu změn systémového rámce adiktologických služeb (KA 4.1). A v červenci vše zakončí workshopy k návrhu integrovaného informačního systému adiktologických služeb (KA 2.3).

Účastníci byli na workshopy zváni vždy s ohledem na tematické zaměření daného setkání. Realizátor k tomuto účelu využíval zásobník kontaktů na aktéry adiktologických služeb, případně některé pro diskutování dané problematiky důležité účastníky pozvali na workshop sami tvůrci výstupů. Zájem



cílových skupin o workshopy byl značný, pouze s výjimkou workshopů zaměřených na návrhy vzdělávání pro pracovníky veřejné správy. Průměrná návštěvnost workshopů byla cca 30 účastníků.

Informační workshopy umožnily cílovým skupinám diskutovat předložené výstupy a poskytnout tvůrcům relevantní zpětnou vazbu. Tímto způsobem přímo usměřovaly výslednou podobu navrhovaných systémových změn adiktologických služeb. Zejména v případě projednávání návrhu standardů odborné způsobilosti pro adiktologické služby a návrhu nového financování těchto služeb proběhly dle vyjádření gestorky projektu bouřlivé a pro finální podobu výstupů užitečné diskuse. Vybrané workshopy tak dle jejího názoru splnily svoji funkci a přispěly k výsledné podobě daných výstupů. Nelze to však konstatovat o proběhlých informačních workshopech všeobecně.

Zpětná vazba samotných účastníků workshopů, zpracovaná interním evaluátorem nebo členem realizačního týmu, vyznívá pro zorganizované workshopy také spíše pozitivně. Hodnocena byla např. kvalita věcného obsahu, míra naplnění očekávání a také přínos workshopu pro využití v praxi. Bohužel velmi nízká návratnost dotazníků u jednotlivých workshopů neumožňuje vyvodit hodnověrné závěry. Zmínit lze pouze několik zásadnějších individuálních komentářů účastníků. První se týká workshopu k návrhu změn systémového rámce adiktologických služeb, respektive skutečnosti, že se této klíčové akce nezúčastnilo dostatečně široké spektrum zástupců adiktologických služeb (chyběli zejména zástupci zdravotních služeb). Dle gestorky projektu je to sice pravda, nicméně pozvánku na akci dostali všichni relevantní aktéři a vzhledem ke skutečnosti, že účast na workshopech je dobrovolná, nebylo možné ze strany realizátora udělat více. Přestože se jedná o anekdotickou evidenci, podporuje výše uvedená zjištění o nedůvěře ze strany zástupců zdravotního segmentu služeb.

V případě workshopů pro pracovníky veřejné správy se od jednoho účastníka objevil postesek nad tím, že obsahovaly pouze obecné informace o protidrogové politice, které účastníci již dobře znají, ale nereflaktovaly jejich skutečné potřeby, tj. neinformovaly je, jak řešit konkrétní situace s klienty a poskytovateli adiktologických služeb. Z důvodu načasování odevzdávání závěrečné evaluační zprávy neměla evaluace možnost tuto informaci ověřit u dalších účastníků a je proto otázka, nakolik je toto tvrzení v souladu s hodnocením ostatních zúčastněných pracovníků veřejné správy.

#### 4.3. EO7: Přispěly vzdělávací programy a jejich ověření za účasti cílových skupin ke zkvalitnění služeb poskytovaných osobám závislým nebo závislostí ohroženým? Byli účastníci vzdělávání vhodně vybráni s ohledem na jimi poskytované služby?

Vzdělávání cílových skupin projektu probíhalo prostřednictvím KA 3. Podrobné informace k procesu vývoje v této aktivitě obsahují kapitoly věnované hlavním zjištěním procesní evaluace projektu. Na tomto místě se evaluace zaměřuje, v souladu s otázkou, již na výsledky pilotního ověření vytvořených vzdělávacích programů.

##### 4.3.1. Výsledky pilotního ověření vzdělávacího programu k zavádění moderních metod sociální práce a síťování

První vzdělávací program byl vytvořen pro poskytovatele adiktologických služeb v souvislosti se zpracovanou Metodikou moderních metod sociální práce a síťování. Společnost Everesta s.r.o. jej připravila dle této metodiky a metodických doporučení s hlavním cílem představit tyto metody a síťování poskytovatelům, aby mohly být posléze (ještě v rámci projektu) pilotně ověřeny v praxi minimálně pěti organizací.





Cílovou skupinou vzdělávacího programu byli pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci a pracovníci pomáhajících profesí, kteří pracují s osobami závislými či ohroženými závislostí na návykových látkách a také pracovníci, kteří jsou zodpovědní za vzdělávací procesy v adiktologických službách. Kurz proběhl ve dvou termínech na podzim 2020 a celkem se jej zúčastnilo 30 osob z 9 organizací.

Evaluační data sbíraná v průběhu a na konci kurzu potvrdila, že výše uvedený hlavní cíl vzdělávacího programu se podařilo naplnit. Neznamená to ovšem, že by pilotáž neodhalila také některé nedostatky. V zájmu vyšší efektivity je potřeba do kurzu zapojit více lektorů, expertů na jednotlivé metody a také navýšit časovou dotaci kurzu, aby mohly být všechny metody hlouběji představeny a následně prakticky nacvičeny. Jako nadbytečný se naopak ukázal výklad tradičních metod sociální práce a teoretické základy sociální práce, kterým byl věnován celý jeden den výuky a všichni účastníci tyto informace dobře znají. Na základě těchto a dalších drobnějších zjištění společnost Everest s.r.o. upravila původní podobu vzdělávacího programu, aby lépe korespondoval s potřebami cílové skupiny a zároveň cíli celého programu.

Po ukončení pilotního ověření vzdělávacího programu bylo z 9 zúčastněných vybráno 6 poskytovatelů adiktologických služeb, kteří pilotně, za metodické a odborné podpory společnosti Everest s.r.o., implementovali moderní metody sociální práce a síťování ve své organizaci. Tento proces byl ukončen v únoru 2021 písemnými zprávami, které shrnovaly zkušenosti se zaváděním metod v jednotlivých organizacích. Písemné zprávy z implementace se spolu s poznatky z pilotáže vzdělávacího programu posléze staly základní evidencí pro zpracování finální verze Metodiky moderních metod sociální práce a síťování. Výsledky provedené implementace ukazují, že došlo k rozvoji kompetencí (znalostí, schopností a měkkých kompetencí) pracovníků služeb a prostřednictvím zavádění moderních metod do praxe služeb postupně dochází ke zkvalitňování služeb a práce s klienty

Na základě výše uvedených informací lze usuzovat, že tento vzdělávací program a zpracovaná metodika, pokud budou systémově implementovány, skutečně mohou přispět ke zkvalitnění služeb poskytovaných osobám závislým nebo závislostí ohroženým.

#### 4.3.2. Výsledky pilotního ověření vzdělávacího programu pro krajské a místní protidrogové koordinátory

Další vzdělávací program projektu byl vytvořen pro krajské a místní protidrogové koordinátory s cílem rozvíjet jejich obecné, odborné, specifické a měkké kompetence a tím přispět ke zvyšování kvality jejich práce. Přičemž jaké konkrétní znalosti a kompetence si mají tyto pracovníci osvojit, příslušný materiál přesně specifikoval v části věnované vzdělávacím cílům programu.

Vzdělávací program o časové dotaci 40 hodin byl z důvodu koronavirové pandemie kompletně (včetně exkurzí) realizován formou distančního kurzu a částečně také e-learningu. Výuka pod vedením několika lektorů probíhala od února do konce března 2021 ve třech paralelně běžících skupinách. Celkem se vzdělávání zúčastnilo 51 osob z cílové skupiny.

Data získaná z evaluačního a testovacího dotazníku od účastníků, ukazují, že se vzdělávací cíle programu podařilo naplnit. Kurz naplnil očekávání a obsahově i výukově vyhovoval cca 83 % účastníkům, naopak dalších 13 % bylo v těchto ohledech zklamáno. Z výsledků pre a post testů pak jasně vyplynuly výrazné posuny v odborných znalostech, dovednostech a kompetencích zejména u účastníků s nulovou nebo nízkou výchozí úrovní. U zkušenějších pracovníků takové posuny zaznamenány nebyly. Ve výsledku se pak většina absolventů kurzu pohybovala nejčastěji na dvou nejvyšších úrovních z hlediska celkových předpokladů pro výkon práce protidrogového koordinátora.



Zapojení lektori (celkem 5 osob) kurz považují za kvalitní a důležitý, zvláště pro pracovníky s malými úvazky nebo pracovníky, kteří na pozici protidrogového koordinátora teprve začínají. Vzdělávání těchto pracovníků by dle jejich názoru mělo být pravidelné a obsahově jít také nad rámec tohoto programu a edukovat i zkušenější koordinátory např. v novinkách v oblasti prevence a léčby závislostí. Lektori se nicméně shodují, že osvojené znalosti, dovednosti a kompetence by měly účastníkům jejich práci jednak usnadnit a jednak zefektivnit.

Veskrze kladné hodnocení kurzu neznamena, že v jeho průběhu nebyly z obou stran identifikovány některé nedostatky a z nich vyplývající doporučení pro závěrečné úpravy vzdělávacího programu. Jedná se zejména o následující doporučení:

- realizovat kurz v celodenních blocích s delším časovým odstupem mezi jednotlivými bloky;
- zajistit lektorům lepší koordinaci výkladu jednotlivých témat, aby věděli, jaké informace účastníkům předávat a jaké již znají nebo se dozvědí od jiného lektora;
- újeji propojit témata s e-learningem; měl by na téma bezprostředně navazovat nebo mu předcházet, a jeho absolvování by mělo být podmínkou pro pokračování v dalších tématech;
- zvážit ponechání online exkurzí i po ukončení pandemie, alespoň pro vzdálené účastníky;
- zajistit větší prostor příkladům z praxe a sdílení zkušeností mezi účastníky kurzu.

V souladu s uvedenými doporučeními upravila společnost Everesta s.r.o. celý vzdělávací program a v současnosti pracuje na finalizaci Návrhu systému vzdělávání a rozvoje kompetencí v oblasti koordinace protidrogové politiky na úrovni krajů a obcí.

Tento vzdělávací program může přispět ke zkvalitnění služeb poskytovaných osobám závislým nebo závislostí ohroženým prostřednictvím zlepšení práce protidrogových koordinátorů, především z hlediska nastavení systému služeb, jejich skladby apod.

#### 4.3.3. Výsledky pilotního ověření vzdělávacího programu pro rozvoj kompetencí vybraných profesí veřejné správy

Poslední vzdělávací program byl vytvořen pro pracovníky veřejné správy přicházející do styku s problémovými uživateli návykových látek nebo patologickými hráči. Konkrétně se jedná o:

- příslušníky městské a obecní policie;
- pracovníky orgánu sociálně – právní ochrany dětí;
- pracovníky vězeňské správy;
- pracovníky posuzující přestupky dle zákona č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek;
- sociální kurátory.

Cílem vzdělávacího programu je posílit kompetence těchto pracovníků v zájmu zvýšení kvality a efektivity jejich práce. Umožní jim dobře se zorientovat a zvýšit informovanost v oblasti koordinace a rozvoje protidrogové politiky.

Vzhledem k probíhající koronavirové pandemii byl i tento vzdělávací program o časové dotaci 40 hodin kompletně (včetně exkurzí) realizován formou distančního kurzu. Výuka pod vedením několika lektorů probíhala od ledna do konce března 2021 v 8 paralelně běžících skupinách. Celkem se vzdělávání zúčastnilo 101 osob zastupujících jednotlivé profese z cílové skupiny.

Data získaná z evaluačního a testovacího dotazníku od účastníků kurzu, ukazují, že se vzdělávací cíle programu podařilo naplnit. Kurz naplnil očekávání a obsahově i výukově vyhovoval cca 85 % účastníkům a pouze 7 % účastníků bylo v těchto ohledech zklamáno. Z výsledků pre a post testů pak



vyplývaly posuny v konkrétních odborných znalostech, dovednostech a kompetencích účastníků minimálně o jednu úroveň. Průměrně 75 % účastníků dosáhlo díky kurzu nejvyšších dvou úrovní příslušných odborných znalostí a dovedností, v případě měkkých kompetencí to je o něco méně, přibližně 60 %.

Zapojení lektorů (celkem 16 osob) kurz považují za ucelený a kvalitní a neidentifikovali v něm žádnou zásadní slabinu. To samozřejmě neznamená, že v jeho průběhu nebyly jak ze strany lektorů, tak i účastníků identifikovány některé dílčí nedostatky a z nich vyplývající doporučení pro závěrečné úpravy vzdělávacího programu. Jedná se zejména o následující doporučení:

- zvýšit časovou dotaci tématu Nelátkové závislosti: jejich účinky, rizika, a naopak ji snížit v případě tématu Drogy a další návykové látky: jejich účinky, rizika;
- detailněji zpracovat téma Zákonná a podzákonná úprava v oblasti protidrogové politiky na vybrané zákony;
- zaslat účastníkům před začátkem kurzu dotazník zjišťující jejich očekávání a zkušenosti v daných tématech; informace předat lektorům kurzu;
- při výuce aplikovat interaktivní, diskusní a demonstrační metody;
- kurz realizovat v celodenních blocích v neúřední dny;
- nevyžadovat od účastníků 100 %, ale pouze 80 % účast.

V souladu s uvedenými doporučeními upravila společnost Everesta s.r.o. podobu vzdělávacího programu a v současnosti pracuje na finalizaci Návrhu optimálního modelu rozvoje kompetencí a sdílení poznatků a informací zaměstnanců vybraných profesí veřejné správy.

Vztah tohoto vzdělávacího programu ke zkvalitnění služeb poskytovaných osobám závislým nebo závislostí ohroženým je spíše nepřímý. Lze nicméně předpokládat, že lepší informovanost této cílové skupiny může přispět k zavádění nových služeb (např. ve věznicích), včasnému zachytu problémů spojených se závislostmi (OSPOD, městská / obecní policie) apod.

#### 4.4. EO8: Jakých bezprostředních výsledků bylo v projektu dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?

Okamžité výsledky relativně krátkodobých systémových projektů se obvykle omezují na splnění monitorovacích indikátorů, dokončení a předání projednaných výstupů analytického, metodického, koncepčního a vzdělávacího charakteru a alespoň částečné naplnění (většinou ambicióznějších) cílů projektu. Protože vše podstatné k bezprostředním výsledkům (i potenciálním dopadům) tohoto systémového projektu obsahují již kapitoly 3.2.1., 3.2.2., 3.2.5. a 4.3., v souvislosti s touto evaluační otázkou na ně odkazujeme. Kromě informací o tom, co se projektu do této chvíle (ne)podařilo dosáhnout, zmiňují tyto kapitoly také faktory, které k těmto výsledkům vedly.

#### 4.5. EO9: Jaké nezamýšlené pozitivní a negativní dopady nastaly? A jaké faktory k nim vedly?

Prvním pozitivním zjištěním spojeným s touto evaluační otázkou je skutečnost, že projekt přímo či nepřímo nevedl k žádným nezamýšleným negativním dopadům. Shodli se na tom nejen členové interního realizačního týmu, ale také spolupracující zástupci střešních organizací adiktologických služeb.

Realizace projektu má naopak minimálně dva pozitivní efekty, z nichž zejména ten druhý může být v kontextu budoucího vývoje adiktologických služeb velmi podstatný. Efekt číslo 1 je spojen



s interním realizačním týmem. Navzdory ideovým a personálním změnám na úrovni vedení odboru se podařilo kolem projektu vytvořit tým schopných a motivovaných lidí, díky jejichž úsilí, vzájemné spolupráci a dobré komunikaci se spolupracujícími odborníky vznikly kvalitní výstupy, na jejichž podobě byl ze strany střešních organizací dosažen konsensus. Dle vyjádření dlouhodobě působícího vedoucího pracovníka odboru protitidrogové politiky by tak bylo pro další vývoj politiky užitečné, aby se mohli i nadále podílet na jejím vytváření a koordinaci.

Efekt číslo 2 pak souvisí přímo s odbornou obcí adiktologických služeb. Všichni oslovení zástupci čtyř hlavních střešních organizací se shodují v tom, že projekt mezi nimi po letech větších či menších sporů postavil most, který umožňuje vzájemnou komunikaci a konsensuální řešení problematiky založené na odbornosti a vzájemném respektu. Tím, že se tito odborníci společně a opakovaně scházeli u jednoho stolu a blíže se seznámili, uvědomili si, že přes parciální zájmy mají řadu cílů v této oblasti společných a mohou v zájmu jejich naplnění efektivně kooperovat. A přestože tvorbu výstupů projektu často provázeli „boje“ vycházející z odlišných hodnotových a politických východisek, povedlo se nakonec právě díky ochotě těchto aktérů dosáhnout na jejich podobě nikoli pouze kompromisu, ale přímo konsensu. Projekt tak může být v této souvislosti chápán jako jakýsi katalyzátor procesu postupného řešení i dalších starších i nových odborných i politických témat, která se v oblasti adiktologie vyskytují. Lze předpokládat, že tento nezamýšlený efekt přetrvá i po skončení projektu.

## 5. Závěry a doporučení pro další systémové projekty v oblasti adiktologických služeb

Na základě výše vyhodnocení jednotlivých EO lze konstatovat, že projekt naplnil, resp. v blízké době naplní stanovené cíle. Přinesl také pozitivní nezamýšlené efekty. Vzhledem k povaze výstupů projektu se jeho reálné dopady v oblasti adiktologických služeb mohou projevit v řádu měsíců či spíše několika let. Jde jednak o postupné rozšiřování povědomí o nových metodách a přístupech v rámci poskytovaných služeb a jejich zavádění do praxe. Nicméně klíčovým úkolem je přijetí a implementace koncepčních návrhů. Zde zatím není jasné, kdo bude jejich „promotérem“ při politických a odborných jednáních. Evaluace proto doporučuje, aby tuto roli zastával člověk (popř. tým lidí) s vysokým kreditem v odborné komunitě, který ale bude zároveň obeznámený s fungováním relevantních ministerstev, resp. krajů a schopností vyjednávat a vytvářet koalice aktérů. Jeho úkolem bude nejen vyjednávání s relevantními aktéry veřejné správy, ale také obnovení politické podpory pro záměry projektu po říjnových parlamentních volbách (bez ohledu na to, zda a jak se změní vládnoucí koalice).

V tomto ohledu je zásadní otázkou, zda by podobné systémové projekty měly být realizovány organizacemi veřejné správy nebo naopak přes odborné společnosti, resp. zda by tvorba koncepčních dokumentů tohoto druhu měla být realizována prostřednictvím systémových projektů. Odpověď na první část otázky není jednoznačná. Zkušenosti z již zmíněného projektu NETAD ukazují, že ani odborně připravené záměry se nemusí podařit realizovat. V případě projektu RAS zatím nelze výsledky předjímat. Nicméně již nyní je zřejmé, že do jeho realizace negativně zasahovaly personální změny a snahy o změny organizační. Na druhou část otázky, tj. zda připravovat koncepční záměry formou projektů, evaluace na základě této i předchozích zkušeností doporučuje hledat jiné způsoby (nejen financování), než je systémový projekt. Přestože poskytuje solidní finanční zázemí pro realizační tým a zapojené aktéry, pravidla čerpání v mnoha aspektech omezují a znesnadňují realizaci potřebných aktivit. V tomto směru považuje evaluace za vhodnější a efektivnější pro koncepční práci kontinuální spolupráci mezi odbornými společnostmi a odpovědným útvarům veřejné správy.



S tím souvisí také potřeba zachování koordinační struktury protidrogové politiky. Problematika závislostí a s ní související protidrogová politika má výrazně nadresortní charakter. Jak ukazují příklady z jiných oblastí veřejné politiky, koordinace průřezových agend z úrovně ministerstva není efektivní a vede ke stagnaci. V reakci na obnovené snahy přesunout koordinaci protidrogové politiky na Ministerstvo zdravotnictví ČR proto evaluace doporučuje udržet stávající model koordinace skrze RVKPP na Úřadu vlády ČR. Konkrétně v tomto projektu se ukázalo jako klíčové nastavení komunikace mezi sociálními a zdravotními službami, které spadají pod různé resorty. A přestože se realizačnímu týmu přes všechnu snahu nepodařilo optimálně vyvážit zastoupení obou typů služeb, je evidentní, že nadresortní povaha ÚV přispívá k efektivní komunikaci mezi aktéry protidrogové politiky a sladování jejich zájmů, resp. zájmů lidí ohrožených závislostí.

Z hlediska procesního řízení považuje evaluace za důležité již od počátku věnovat zvýšenou pozornost zadávání veřejných zakázek. Jde jednak o zvážení, které aktivity je opravdu nutné soutěžit a které lze naopak zajistit vlastními silami, popř. posílením realizačního týmu. To se zdá být jednodušší a také efektivnější cesta. U aktivit, které je nutno realizovat formou externí zakázky, doporučujeme vyhradit dostatečný čas na přípravu zakázky, a to včetně rezervy pro její případné opakování (pokud se nepřihlásí žádný uchazeč, nebo pouze jeden, popř. není nabídka dostatečně kvalitní). Lze tak předejít zpoždění realizace a také často obtížné komunikaci s vybraným dodavatelem.