

Evaluační zpráva

Interní evaluace projektu se zaměřila na procesní stránku projektu, zejména na průběžný monitoring naplňování projektových aktivit a identifikaci potíží a bariér, které by mohly průběh aktivit ohrožovat. Dále evaluace podporovala průběžnou reflexi projektu a hodnocení, zda je dosahováno hlavního cíle projektu (stabilizace Konsorcia NNO) a dílčích cílů a očekávaných změn.

Interní evaluace probíhala průběžně po celou dobu projektu na základě evaluačního plánu pod vedením evaluátorky a ve spolupráci s projektovým týmem a vybranými pracovníky členských organizací.

Cíle projektu a evaluační otázky

Cíle projektu

Primárním cílem projektu je stabilizovat Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (dále jen Konsorcium). Konceptně, ideově a finančně Konsorcium upevnit tak, aby bylo zakotveno jako pilíř provazování komunikace mezi občanským, lidskoprávním sektorem a tvůrci migrační politiky.

Vedlejší cíle:

1. Aktualizovat strategický plán organizace a vytvořit komunikační a fundraisingový plán. Finančně stabilizovat organizaci prostřednictvím diverzifikace zdrojů. Systematizovat činnost organizace včetně vytvoření přehledu činností jednotlivých pozic, zpřehlednění kompetencí aktérů, formulace návodů k použití technických prostředků organizace. Personálně a organizačně stabilizovat organizaci prostřednictvím efektivně nastavené personální politiky organizace.
2. Posílit odborné dovednosti a kapacity zaměstnanců střešní organizace k podpoře členů sítě při poskytování služeb a zvyšování jejich efektivity. Posilovat kapacity organizace informovat věcně a srozumitelně různé integrační aktéry a komunikovat poslání organizace i dění v integrační oblasti.
3. Vyvinout a zavést monitorovací nástroj pro členy sítě Získat přehled o rozsahu integračních aktivit v rámci sítě.
4. Vytvořit prostor, kde jsou uspořádány informace ze všech pracovních skupin, kde všechny členské organizace mají k dispozici advokační materiály, které Konsorcium vypracovává. Každý ze zaměstnanců členských organizací má k informacím i advokačním materiálům bezpečný přístup. Systematicky informovat členské organizace o aktivitách a o dění v sektoru.
5. Naplnit potenciál portálu pomahejukrajine.cz rozšířit fungování databáze pro další skupiny migrantů, resp. další zranitelné skupiny obyvatel. Rozšířit portál o sekci zaměřenou na poskytování aktuálních informací v oblasti integrace pro různé integrační aktéry - z perspektivy jejich specifických potřeb. Pravidelně informovat integrační aktéry o vývoji v oblasti integrace.
6. Projekt a naplnění cílů interně evaluovat.

Očekávaná změna

Konsorcium se **posune směrem ke stabilitě**, bude mít nastavené procesy, které upevní jeho pozici, zjednoduší práci zaměstnanců a bude mít vytvořené postupy pro ušetření času při hledání řešení, jak vést agendy.

- **Strategický plán, fundraisingový i komunikační plán** budou **opěrným bodem** pro další práci.
- **Efektivnější řízení organizace, konsolidované financování.**
- **Zaměstnanci organizace disponují kompetencemi a znalostmi, které posilují pozici zastřešující organizace** coby garanta odbornosti a dobré informovanosti členů sítě i dalších integračních aktérů.
- **Zaměstnanci členských organizací (ČO) jsou plně informováni o dění ve všech pracovních skupinách**, informace mají přehledně k dispozici. Stejně tak mají k dispozici advokační materiály Konsorcia.
- **Výstupy monitorovacího procesu povedou k zřetelnějšímu (a na datech založenému) definování pozice a významu sítě** v rámci systému integrace v ČR, a tím i větší advokační pozici Konsorcia.

- **Zaměstnanci členských organizací budou mít přístup k informacím ze všech pracovních skupin, budou mít k dispozici všechny advokační materiály,** které Konsorcium zpracovává.
- Díky realizovaným aktivitám dojde ke **zjednodušení procesu informovanosti ČO.**
- Platforma pomahejukrajine se transformuje pro **podporu všech migrantů,** resp.dalších zranitelných osob, které by potřebovaly humanitární pomoc.
- **Informační role Konsorcia se posílí, budeme informovat pravidelně aktéry integrace** o všech zásadních změnách v oblasti migrační politiky
- Prostřednictvím evaluace bude **zřejmé, k čemu jsme v rámci projektu dospěli a jaká cesta k dosažení výsledku vede.** Projekt budeme pečlivě evaluovat.

Evaluační otázky míří na ověření, zda byly naplněny cíle projektu a zda bylo dosaženo očekávaných změn.



Evaluační otázky

- **1/ Bylo dosaženo očekávaných změn?**
- **2/ V jakých oblastech a do jaké míry se podařilo stabilizovat Konsorcium NNO?**
- **3/ Jaké hlavní bariéry bránily/brání uskutečnění projektových aktivit?**
- **4/ Jaké hlavní bariéry bránily/brání naplnění cíle?**

Evaluační přístup

Interní evaluaci projektu jsme založili zejména na pečlivém monitoringu projektových aktivit a na průběžné týmové reflexi výstupů aktivit a dosahování plánovaných změn. Společně jsme průběžně identifikovali obtíže a bariéry a hledali jejich řešení. Úkolem evaluace bylo zejména podpořit reflexi naší práce.

V evaluačním plánu jsme určili metodologický postup, jak ověřovat dosahování očekávaných změn a dílčích cílů a jak ověřovat naplnění aktivit.

- Aktivitu, které měřily dovnitř samotného Konsorcia, jsme ověřovali monitoringem naplnění aktivity a kvalitativním vyhodnocením.
- Aktivitu, které měřily na členské organizace jsme vyhodnocovali monitoringem, reflexí našich vlastních zkušeností s aktivitami a dotazováním pracovníků členských organizací.
- Aktivitu měřící navenek Konsorcia jsme vyhodnocovali prostřednictvím dotazování externích aktérů, členek výkonného výboru Konsorcia a pozorováním při veřejných akcích, kterého se pracovníci Konsorcia účastnili. Dále pozici Konsorcia sledujeme v průběhu jednání s dalšími aktéry, ať státními či z neziskového sektoru, a pozorujeme přístup ke Konsorciu.

Dosažení indikátorů a kvantifikaci výstupů jsme uvedli v monitorovacích zprávách. Evaluace se soustředí na cíle projektu a zejména na kvalitativní zhodnocení jejich dosažení.

Evaluační plán konkretizuje jednotlivá témata a otázky evaluace a výzkumné techniky, které jsme použili pro ověření dosažení výsledků.

Evaluační plán/evaluační matice

cíl		jak ověřit	technika	realizace
▼ Primárním cílem projektu je stabilizovat Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (dále jen Konsorcium).	2	finanční stabilita (viz naplnění vedlejšího cíle A)	monitoring	vyhodnocení ředitelkou

		hodnocení pozice Konsorcia ze strany • vedení (interně vnímaná stabilita a pozice, změny související s projektem/obdobím trvání projektu) • externích aktérů/expertů (zvenčí vnímaná pozice a její posun) - krajské koordinátory, spolupracující úředníci	dotazování - tým dotazování - ČO dotazování - externí	rozhovory s týmem, s ředitelkou rozhovory s řediteli ČO v průběhu členských schůzí a strategických plánování rozhovor s krajskými koordinátory integrace (při jejich setkání)
▼ VCc) Vyvinout a zavést monitorovací nástroj pro členy sítě ...	3	• existuje nástroj? • jak funguje nástroj a jak se osvědčuje při poskytování přehledu o rozsahu integračních aktivit? • jak ČO hodnotí proces monitoringu? jak je pro ně užitečný? jak je pro ně náročný? jak hodnotí jeho smysl?	monitoring dotazování - tým dotazování - ČO	konzultace v rámci týmu rozhovory v průběhu monitorovací návštěvy reflexe procesu monitoringu
▼ VCa) Aktualizovat strategický plán organizace a vytvořit komunikační a fundraisingový plán... (vnitřní předpisy a postupy)	2	• dosažení vyjmenovaných výsledků • interní kvalitativní hodnocení, zda došlo k naplnění cíle a zda k tomu dopomohl projekt	monitoring dotazování - tým	průběžné sledování rozhovory s týmem, s ředitelkou
▼ VCb) Posílit odborné dovednosti a kapacity zaměstnanců... Posilovat kapacity organizace informovat ... integrační aktéry...	3	• posilujeme odborné dovednosti? • máme vzdělávací plány? • informujeme ČO a další aktéry? • interní kvalitativní hodnocení odborných dovedností a kapacit • interní kvalitativní hodnocení, jak informujeme ČO a další aktéry • jak se daří informovat aktéry o poslání Konsorcia a o dění v integrační oblasti?	monitoring dotazování - tým dotazování - ČO dotazování - externí	průběžné sledování rozhovory s týmem, s ředitelkou rozhovory s řediteli ČO v průběhu členských schůzí a strategických plánování rozhovor s krajskými koordinátory integrace (při jejich setkání) dotazování příjemců infoservisu sběr zpětné vazby v průběhu pracovních skupin UX výzkum VŠE, podzim 2025
▼ VCd) Vytvořit prostor, kde jsou uspořádané informace ze všech pracovních skupin, advokační materiály...	3	• existuje sdílený prostor? • hodnocení ze strany týmu - zjednodušuje se informování? • hodnocení prostoru • jak ověřovat, že pracovníci ČO prostor znají a využívají? - ideálně asi v rámci pracovních skupin • zjednodušuje se informování?	monitoring dotazování - tým dotazování - ČO	diskuse nad strukturou Sdíleného prostředí průběžná reflexe obsahu, práce s Prostředím rozhovory s řediteli ČO v průběhu členských schůzí a strategických plánování
▼ VCe) Rozšířit portál o sekci zaměřenou na poskytování	2			

aktuálních informací v oblasti integrace pro různé integrační aktéry; Pravidelně informovat integrační aktéry o vývoji v oblasti integrace.

- dosažení vyjmenovaných výsledků
- informování aktérů - probíhá, jak se změnil počet oslovených aktérů?
- počet tiskových zpráv
- počet poslaných infoservisů aktérům

monitoring

1/ Bylo dosaženo očekávaných změn?

Očekávaná změna	Semafor	Komentář / Jak změna přispěla ke stabilizaci?
• Strategický plán, fundraisingový i komunikační plán budou opěrným bodem pro další práci.	👍👍	Dokumenty vznikly a skutečně slouží jako opora pro práci zaměstnanců Konsorcia. Nejsou to dokumenty "do šuplíku". Vnímáme zároveň, že pro tvorbu a následně pečlivé sledování strategického plánu by ředitelka potřebovala více kapacit věnovaných čistě řízení organizace.
• Efektivnější řízení organizace, konsolidované financování.	👍👍	Byly nastaveny vnitřní procesy, zejm. administrace personální agendy, popis pracovních pozic a kompetencí zaměstnanců, procesy finančního řízení projektů, finančních příspěvků členských organizací. Byly vypracovány vnitřní předpisy (safeguarding policy, postupy pro administrativu související se členskými organizacemi). Předpisy umožňují hladké postupy ve všech oblastech, umožňují i zastupitelnost a předávání agendy mezi zaměstnanci Konsorcia.
• Zaměstnanci organizace disponují kompetencemi a znalostmi, které posilují pozici zastřešující organizace coby garanta odbornosti a dobré informovanosti členů sítě i dalších integračních aktérů.	👍👍	Vzdělávání zaměstnanců průběžně posilujeme a vyhledáváme vzdělávací příležitosti.
• Výstupy monitorovacího procesu povedou k zřetelnějšímu (a na datech založenému) definování pozice a významu sítě v rámci systému integrace v ČR, a tím i větší advokační pozici Konsorcia.	👍👍	Monitoring práce členských organizací byl prověřen. Ideálního zamýšleného stavu, kdy bychom od organizací pravidelně získávali detailní strukturované informace o jejich projektu, nebylo dosaženo. Monitoring je pro organizace příliš zatěžující. Vytvořili jsme proto alternativní model monitoringu, založený na pravidelných návštěvách a polostrukturovaném rozhovoru.
• Zaměstnanci členských organizací budou mít přístup k informacím ze všech pracovních skupin, budou mít k dispozici všechny advokační materiály, které Konsorcium zpracovává.	👍👍	Informování pracovníků ČO probíhá následujícími způsoby: 1. emailem prostřednictvím pracovních skupin, jejichž jsou členy, 2. skrze Sdílené prostředí, 3. skrze Interní newsletter pro členské organizace, 4. doplňkově prostřednictvím webové stránky Konsorcia.
• Díky realizovaným aktivitám dojde ke zjednodušení procesu informovanosti ČO.	👍👍	Zástupci ČO potvrzují, že sdílené prostředí je pro ně přehledné a považují informace za dobře dostupné. Informace z Konsorcia jsou k dispozici i pracovníkům členských organizací, kteří nejsou členy pracovních skupin (a nejsou tudíž zahrnuti do všech emailových komunikací). V Konsorciu jsme vypracovali pravidla informování členských organizací, která informování dala řád a přehlednost i pro nás samotné.
• Platforma pomahejukrajíně se transformuje pro podporu všech migrantů, resp. dalších zranitelných osob, které by potřebovaly humanitární pomoc.	👍👍	Platforma byla využita jako zdroj kontaktů na relevantní integrační aktéry, se kterými nadále spolupracujeme nebo je informujeme prostřednictvím infoservisu, newsletteru pro ČO nebo pracovních skupin. Platforma nabídek pomoci již nemá své využití, proto se orientujeme na posílení informační role (informační web k integraci uprchlíků z Ukrajiny, emailový infoservis.

- **Informační role Konsorcia se posílí, budeme informovat pravidelně aktéry integrace** o všech zásadních změnách v oblasti migrační politiky



Konsorcium informuje pracovníky institucí zejména prostřednictvím emailového infoservisu (jednou měsíčně). Infoservis má cca 2.300 příjemců a otevíranost cca 50 %.

Na informace jsou považovány za seriózní, srozumitelné a komplexní.

Pro vládní a veřejné aktéry vytváří ad hoc tematické zprávy a datové přehledy.

Podstatně jsme rozšířili datovou sekci na webu Konsorcia, kde zpracováváme statistické informace o migraci v Evropě i v ČR, o uprchlících v ČR, o zaměstnanosti a vzdělávání cizinců v ČR

- Prostřednictvím evaluace bude **zřejmé, k čemu jsme v rámci projektu dospěli a jaká cesta k dosažení výsledku vede**. Projekt budeme pečlivě evaluovat.



Evaluace podpořila reflexi dosažení projektových cílů, tedy provázání projektových aktivit se skutečným životem Konsorcia a jeho členských organizací.

2/ Plnění dílčích cílů: v jakých oblastech a do jaké míry se podařilo stabilizovat Konsorcium NNO?

- ➔ Primárním cílem projektu je stabilizovat Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR (dále jen Konsorcium). Konceptně, ideově a finančně Konsorcium upevnit tak, aby bylo zakotveno jako pilíř provazování komunikace mezi občanským, lidskoprávním sektorem a tvůrci migrační politiky.

- Z obsahového a organizačního hlediska se stabilizace Konsorcia podařila. Nastavili jsme vnitřní organizační procesy fungování organizace, obsahově pracujeme se strategickým plánem a s advokačním plánem, který aktualizujeme spolu s členskými organizacemi. Vyjasnili jsme si komunikační strategii vůči aktérům, se kterými chceme nebo musíme být v kontaktu. Pro externí aktéry jsme relevantním a kompetentním partnerem.
- Finanční stabilita byla posílena, nicméně v kontextu celkového omezování finančních zdrojů naše finanční stabilita není dlouhodobá. Zintenzivnili jsme ale fundraising.

Vedlejší cíle:



Strategie a vnitřní stabilizace

Aktualizovat strategický plán organizace a vytvořit komunikační a fundraisingový plán. Finančně stabilizovat organizaci prostřednictvím diverzifikace zdrojů. Systematizovat činnost organizace včetně vytvoření přehledu činností jednotlivých pozic, zpřehlednění kompetencí aktérů, formulace návodů k použití technických prostředků organizace. Personálně a organizačně stabilizovat organizaci prostřednictvím efektivně nastavené personální politiky organizace.

- Projekt jednoznačně přinesl prostor pro zpracování, sjednocení a zaužívání interních pravidel. Tyto činnosti bylo možno dělat jako hlavní pracovní úkol, a ne až jako nadstavbu advokační nebo analytické práci. Zároveň projekt přinesl zdroje na výkon advokační práce. Umožnil nám “dělat to, co běžně děláme a co je naším posláním”.
- Dlouhodobé koncepční dokumenty – strategický plán, komunikační a fundraisingová strategie – jsou vnímány jako důležité a plní svou roli opory pro práci. **Strategický plán** je oporou pro rozhodování o tématech, kterým se Konsorcium věnuje. **Komunikační strategie** reflektuje posílení komunikačních aktivit (jak interních směrem k členským organizacím a odborníkům, tak externích směrem k veřejnosti do médií a na sociální sítě). **Fundraisingová strategie** a zvýšení kapacit na fundraising přinesly zejména rozšíření pozornosti na další donory, které jsme dosud neoslovovali, a odvahu a aktivitu při podávání více žádostí u stávajících donorů. Na základě zkušeností z intenzivnějšího fundraisingu máme také větší jistotu a začínající rutiny v celém procesu fundraisování (vyhledávání fundraisingových příležitostí, vymyšlení projektu, domluva případných partnerství a zpracování a podání vlastní grantové žádosti).

- **Strategický plán:** Vytvořit strategický plán samotného Konsorcia bylo snazší, než vytvořit strategický plán celé sítě členských organizací. Práce na společném strategickém plánu organizací naráží zejména na kapacitní problémy zástupců organizací. Společný strategický plán má aktuálně podobu shody na Advokačním plánu Konsorcia. Jeho aktualizaci se pravidelně věnujeme při Členské schůzi organizací a na některých setkáních Advokační skupiny Konsorcia.
- **Komunikační plán:** Komunikace vůči členským organizacím probíhá již léta a díky projektu jsme ji zpřehlednili a technicky a organizačně významně zlepšili. Daleko více pozornosti nově věnujeme komunikaci směrem k odborné veřejnosti, dalším NNO a obcím (zveřejňování odborných stanovisek, komunikace upravená pro veřejnost na web, sociální sítě, do médií...). Součástí komunikačního plánu je vyjasnění cílů a cílových skupin naší komunikace, naplňování komunikačních cílů směrem ke stávajícím partnerům (ČO a tvůrci politiky) a nově také testování našich reálných schopností vytvářet výstupy i směrem k veřejnosti a odborné veřejnosti na sociální sítě. Komunikační plán pro rok 2026 má podobu akčního plánu s harmonogramem, který následně vyhodnotíme. Součástí změn v oblasti komunikace bylo zapojení všech odborných pracovníků Konsorcia do tvorby komunikačních výstupů směrem k (odborné) veřejnosti.
- **Finanční stabilita:** Rok 2022 a příchod uprchlíků z Ukrajiny znamenal pozitivní změnu ve financování neziskových organizací pracujících s migranty a až do roku 2023 bylo financování jejich činnosti relativně dostupné. Od roku 2024 se však trend obrátil a finanční možnosti se postupně omezují. Na jednu stranu se situace opět stabilizuje, ovšem do finančně méně výhodné podoby. Pro finanční stabilitu Konsorcia je to situace velmi nevýhodná, ale je aspoň přehledná, méně proměnlivá a je možné plánovat. Zůstává ovšem riziko, že existující financování se bude stále více zaměřovat pouze na přímou práci s klienty a bude stále náročnější zajistit financování na advokační aktivity nebo na řízení střešní organizace.
- Finanční stabilitu na rok dopředu považuje ředitelka za zlepšení situace. Před začátkem projektu Konsorcium nemělo tolik projektů, aby na rok dopředu byly zajištěny všechny pozice. Finanční stabilitu je možné udržet pouze při neustálém fundraisování a hledání, pomocí kterých výzev lze realizovat advokační plán Konsorcia a jak při tom (kreativně a dynamicky) uplatňovat odbornost zaměstnanců Konsorcia.
- Ve výhledu na více let dopředu možná bude muset Konsorcium zeštíhlit, ale nebude muset zaniknout.
- **Personální stabilizace:** Zaměstnanci mají popsány své pracovní pozice, zároveň musí být připraveni na změny a přizpůsobení obsahu práce právě probíhajícímu projektu. Součástí stability je také neustálé sladování kompetencí pracovníků s požadavky projektů. Bez finanční stability je ovšem těžké dosáhnout stability personální.
- **Technické návody** Konsorcia sjednotily základní informace o Konsorciu. a zejména jeho IT nástrojích, zejména administrativní agendy jsou v nich sepsány, umožňují nastavení pravidel i jejich předávání mezi kolegy.



Odbornost zaměstnanců a informování integračních aktérů

Posílit odborné dovednosti a kapacity zaměstnanců střešní organizace k podpoře členů sítě při poskytování služeb a zvyšování jejich efektivity. Posilovat kapacity organizace informovat věcně a srozumitelně různé integrační aktéry a komunikovat posláním organizace i dění v integrační oblasti.

Pracovníci Konsorcia přijali, že součástí jejich pracovní náplně je další odborné vzdělávání. To před realizací projektu nebylo standardem. Vyhledávají vzdělávací a studijní příležitosti a účastní se jich.

Informování integračních aktérů probíhá několika způsoby. Podstatný je emailový infoservis, do něhož uvádíme všechny podstatné a platné informace k integraci uprchlíků z ukrajiny (a postupně i dalších cizinců). Aktuálně dokážeme získat potřebné informace přímo od jejich zdrojů (úřady) a informace efektivně distribuujeme. Ze zpětných vazeb vyplývá, že

- informace jsou považovány za spolehlivé, dostatečné a srozumitelné,
- emailová forma s funkčními odkazy na další informace je vyhovující,
- pracovníci členských organizací ani příjemci infoservisu neřeší žádné technické problémy s přístupem k našim informacím.

Informování aktérů probíhá dle prostřednictvím dvou otevřených pracovních skupin, skupiny sociální a pro interkulturní práci. Členky a členové pracovních skupin se pravidelně scházejí a do skupin jsou předávány aktuální informace z legislativy a dále pak informace analytické a advokační. Vedle pracovníků a pracovníků členských organizací jsou členy těchto skupin pracovníci dalších neziskových organizací pracujících v oblasti sociálních služeb s migranty, krajsí koordinátoři pro integraci a vybraní pracovníci sociálních odborů některých velkých obcí a krajů. Účast ve společné pracovní skupině přispívá k propojování aktérů, kteří navazují spolupráci i mimo práci skupiny.

Významně jsme posílili informace na webu Konsorcia o datovou sekci.

Oblast informování aktérů mimo Konsorcium lze považovat za oblast, kde došlo k největšímu posunu. Z Konsorcia jako malé expertní organizace se stala organizace známá mezi relevantními aktéry a důvěryhodná i pro aktéry, kteří s oblastí integrace nepracují (např. obce, krajské úřady, média).



Monitoring členů sítě

Vyvinout a zavést monitorovací nástroj pro členy sítě. Získat přehled o rozsahu integračních aktivit v rámci sítě.

Monitoring práce členských organizací byl zaveden v jiné, než původně zamýšlené podobě. Místo získávání podrobných strukturovaných informací o projektech a personálním obsazení organizací budou probíhat pravidelné monitorovací návštěvy, v jejichž průběhu bude proveden polostrukturovaný rozhovor o práci dané členské organizace v předchozím roce. V průběhu rozhovoru získáme pouze omezený rozsah kvantitativních dat, hlavním výstupem bude podrobný vhled do života organizace, do jejích priorit, aktuálních projektů a výhledů do budoucna.

Podrobný monitoring se pro členské organizace ukázal jako zatěžující. Ani ty nejmotivovanější mu nakonec nebyly ochotny věnovat čas, protože nevidí smysl v tak relativně náročné činnosti, jejíž výstup (souhrnná prezentace práce sítě) je potřeba jen občas. Navíc mají (i my máme) zkušenost, že pro advokační práci často nejsou potřeba tak metodologicky korektní a robustní data. Podrobný monitoring některé organizace vnímají dokonce jako riziko, že by se mohly dostat pod nežádoucí drobnohled, např. z důvodů odlišných politických postojů. Což je obava, která se po volbách 2025 stává reálnou.

Ověřování monitorovacího nástroje a monitorovací návštěvy ovšem měly pro naši síť stmelující efekt: členské organizace zájem ze strany Konsorcia vítají, monitorovací schůzku vnímají jako prostor pro reflexi vlastní práce a také jako oživení vztahu s Konsorciem. Jak vzdálenější, tak intenzivně spolupracující organizace si při schůzce aktualizují svůj vztah ke společnému advokačnímu rámci, což celou síť posiluje.



Sdílené prostředí pro členy sítě

Vytvořit prostor, kde jsou uspořádané informace ze všech pracovních skupin, kde všechny členské organizace mají k dispozici advokační materiály, které Konsorcium vypracovává. Každý ze zaměstnanců členských organizací má k informacím i advokačním materiálům bezpečný přístup. Systematicky informovat členské organizace o aktivitách a o dění v sektoru.

Cíle bylo dosaženo. Pracovníci organizací **Sdílené prostředí** opakovaně oceňují. Zejména cení shromáždění informací na jednom místě, dále pak možnost mít přístup ke strategickým a metodickým dokumentům, které jsou tematicky uspořádané a které jsou pro některé pracovníky poprvé reálně dostupné (např. interní metodiky nebo zápisy). Pracovníci organizací jsou díky sdílení advokačních materiálů Konsorcia lépe seznámeni s naší advokační prací a vidí také návaznost na svou práci: často žádáme po členských organizacích kazuistiku z terénu, ale pracovníci nemají zpětnou vazbu, jak jsme s jejich prací naložili. A na Sdíleném prostředí to mohou vidět.

Sdílené prostředí je vytvořeno na online platformě [Coda.io](https://coda.io) a je přístupné všem pracovníkům členských organizací, kteří (jejichž vedoucí) o to mají zájem. Některé pracovní skupiny Konsorcia jsou otevřené i pro pracovníky

nečlenských organizací. Členky a členové těchto skupin mají přístup pouze do podstránky své pracovní skupiny. Standardizace ukládání informací na Sdílené prostředí a odkaz na Sdílené prostředí na webu Konsorcia zajišťuje dostupnost informací všem pracovníkům ČO.

Administrativa zahrnuje management uživatelů, členů pracovních skupin a dalších pracovníků členských organizací, nastavování sdílení prostředí podle vypracovaných pravidel, dodržování pravidel ukládání dokumentů na příslušnou část Google Discu a průběžnou kontrolu správnosti sdílení. Pravidla sdílení Sdíleného prostředí a části GDisku (podle členství v organizacích a v pracovních skupinách) prošlo několika aktualizacemi a revizemi podle zkušeností s používáním prostředí.

Administrativa týkající se Sdíleného prostředí byla nakonec náročnější, než jsme očekávali. To je dáno zejména skutečností, že kombinujeme více online nástrojů (Google Disc a Coda.io), neboť jsme nenašli jednu online nízkonákladovou a udržitelnou platformu, která by splňovala naše požadavky na management uživatelských oprávnění a zároveň s funkcionalitou snadno ovladatelné a strukturovatelné webové stránky, kam mohou všichni pracovníci Konsorcia snadno ukládat sdílené dokumenty.

Informační portál a informování aktérů

Naplnit potenciál informačního portálu, rozšířit o sekci zaměřenou na poskytování aktuálních informací v oblasti integrace pro různé integrační aktéry - z perspektivy jejich specifických potřeb. Pravidelně informovat integrační aktéry o vývoji v oblasti integrace.

Potenciál informačního portálu naplněn dosud není. Soustředili jsme se zejména na emailový infoservis a aktivní informování aktérů integrace. Informační portál k integraci osob s dočasnou ochranou je funkční a obsahuje aktuální informace. Jeho možnosti ale nejsou plně využity. Rozšíření pro další cílové skupiny je zatím jen dílčí a jsme ve fázi plánování, jak má být Portál koncipován. V tomto ohledu jsme konzultovali členské organizace (soulad s advokačním rámcem a strategickým plánem), zadali uživatelský výzkum stávající verze Portálu a provedli uživatelský výzkum příjemců infoservisu (kteří ovšem zejména oceňují emailové informace a přímé odkazy na informace na relevantním webu).

Návrh Portálu musí reflektovat relativně rychlé změny legislativy týkající se cizinců. I proto postupujeme pečlivě a průběžně testujeme, jak jsme schopni měnící se informace korektně zpracovávat a srozumitelně zveřejňovat a doručovat.

Interní evaluace

Projekt a naplnění cílů interně evaluovat.

Interní evaluace podporovala zejména pečlivé sledování a vyhodnocování procesu projektu a akcentovala reflektování vlastní práce. V týmu Konsorcia jsme otevřeně diskutovali o aktivitách a efektech projektu.

Do reflexe práce Konsorcia jsme zapojili i pracovníky členských organizací, kteří nám ochotně sdělovali svou zpětnou vazbu. Jsme si ovšem vědomi i jejích limitů: pracovníci členských organizací si naší práce velmi váží, což opakují při různých příležitostech, a tak jsou ochotni nám odpouštět neúspěchy. I přes tuto vstřícnost ovšem máme důvěru, že podstatné informace vztahující se k naší práci nám vždy sdělí.

Z pohledu ředitelky organizace se podařilo Konsorcium stabilizovat ve více směrech

- **členské (i nečlenské) organizace se na Konsorcium častěji než dříve obracejí, když něco potřebují** - ať jde o informace z oblasti legislativy nebo integrace, ať jde o aktivní a důvěryhodný kontakt na důležitého aktéra, nebo ať jde o

oblast řízení organizace (např. podpora při strategickém plánování)

- **členské organizace vnímají, že určité agendy nemusí samy vykonávat, protože věří, že je spolehlivě dělá Konsorcium** – jde o oblast analýzy dat o migraci a integraci nebo sledování vývoje a dění v oblasti vzniku legislativy nebo metodických postupů na úrovni ministerstev
- **organizace mají zájem vstupovat do Konsorcia** – i stabilní organizace, které mají dlouhodobě svou agendu mají zájem o členství v Konsorciu, vnímají jeho užitečnost
- máme **vyšší mediální čtenost** – novináři se na Konsorcium obracejí pro komentáře k migraci nebo integraci cizinců na národní i evropské úrovni
 - Konsorcium nikdy nebude veřejně známou organizací, usilujeme o posílení pozice mezi profesionály v oblasti a v oblasti veřejné správy, a tuto pozici se podařilo posílit
- **jsme provázáni s větším počtem aktérů**, než před počátkem projektu – a nejde pouze o aktéry specializované v oblasti migrace a integrace, ale i aktéry na úrovni krajů a obcí
- díky personálnímu posílení jsme aktivněji zastoupeni ve velkých sítích – nezměnil se počet sítí, jichž se účastníme (zejména PICUM a NEON), ale máme kapacitu na aktivní účast
- **jsme častěji zvaní na konference do aktivní role**
- **jako tým pracujeme efektivně a expertně, jsme kompetentní profesionálové** – odvádíme profesionální práci, která je jako profesionální i hodnocena partnery, se kterými komunikujeme; nejsme zaměřeni na vnější prezentaci, což je v mediální době nevýhodou, a to je rovina, kterou musíme posilovat; jsme schopni kritické diskuse a jsme ochotni reflektovat vlastní chyby

3/ Jaké hlavní bariéry bránily/brání uskutečnění projektových aktivit?

Obecně jsme v projektu nezaznamenali významnější bariéry, které by bránily jeho realizaci. Všechny aktivity mohly proběhnout tak, jak byly plánovány, u naprosté většiny aktivit nebylo třeba změn ani ústupků od očekávaných výstupů a výsledků. Dvě aktivity (monitoring členských organizací a naplnění potenciálu informačního portálu) bylo třeba upravit v souladu s poznatky projektu (monitoring) nebo v souladu se změnou potřeb (snížení relevantce platformy Pomáhej Ukrajině).

Níže uvádíme několik identifikovaných obtíží. Některé nepovažujeme za bariéry, které by ohrožovaly realizaci aktivit, ale daleko spíše za výzvy nebo obtíže a zkušenost s nimi chceme zachytit pro další práci.

Vykazování projektových aktivit

Zejména v počátku projektu představovala pro realizační tým **značnou zátěž projektová administrativa týkající se vykazování aktivit**. Ke konci projektu náročnost mírně polevila, i proto, že jsme vypracovali robustní interní dokumentační systém. Požadavek na tak obsáhlé vykazování byl podle našeho názoru přílišný a z hlediska obsahové práce zbytečně čerpal personální kapacitu.

Nároky na vykazování ukázaly, že přestože byl projekt určen pro střešní organizace, bylo pro nás obtížné naši práci obsahově vykazovat, a to i když jsme ji vykonávali v souladu s projektem i smyslem naší práce. Vnímali jsme nedůvěru řídicího orgánu, že práci opravdu vykonáváme, což se projevilo v nárocích na dokumentaci vykonané práce. Navíc, projekt byl zaměřen na vypracování a ověření nástrojů – a součástí vývoje a ověření je právě vytváření, promýšlení a reflexe, které je obtížné dokumentovat hodinu po hodině. A přesto na nás byl tento požadavek vznášen. Dokazovat přemýšlení nad strategickým plánem nebo nad obměnami monitorovacího nástroje bylo velmi obtížné.

Monitoring členských organizací jako výzva

Původní ideou monitoringu členských organizací bylo při každoroční návštěvě shromáždit strukturované informace o projektech a personálním obsazení členské organizace a výstupy z monitoringu pak používat pro advokační práci. Např. prezentaci objemu poskytované pomoci nebo typů aktivit organizací. Navzdory několika zjednodušením monitorovací tabulky ale naprostá většina členských organizací nakonec tabulku vyplňovat nechtěla, ať z kapacitních důvodů (vyplnění mohlo u větších organizací trvat i více než jeden pracovní den), nebo z důvodů principiálního nesouhlasu (neshromažďovat příliš mnoho citlivých informací z oblasti podpory migrantů a uprchlíků na jednom místě). Přestože tedy na počátku projektu organizace souhlasily s účastí v monitoringu, v průběhu projektu se ukázalo, že spolupracovat nebudou.

Nová pozice fundraisera jako výzva

Nová pozice fundraisera představovala výzvu pro nastavení obsahu práce a vřazení do týmu Konsorcia. Pozici fundraisera jsme nikdy neměli, nebylo možné navázat na existující tradici a zkušenosti. Bylo třeba věnovat čas a pozornost náplni práce, rozsahu fundraisingových aktivit i propojení s ostatními pracovníky Konsorcia, kteří se zapojují do psaní projektů a přípravy projektových žádostí.

Je to zkušenost pro budoucí vytváření nových pozic, které nejsou založeny na advokační nebo analytické práci. Rozsah a podoba advokační nebo analytické práce bývá jasněji definována díky nastavení projektu nebo odbornému zaměření pracovníků. Začlenění pozic, které jsou do určité míry méně "obsahové", je třeba věnovat maximální pozornost.

4/ Jaké hlavní bariéry bránily/brání naplnění cíle?

Cíle projektu byly naplněny, pracovníci nicméně vnímají, že jejich ideální představy naplnění cílů sahají ještě dál.

Globální bariérou pro naplnění cíle je **postupný úbytek financí pro financování organizací pracujících v oblasti migrace a integrace**, a zejména pak organizací, které nepracují v přímé práci s klienty (což je případ Konsorcia). Zatímco v roce 2022 a 2023 byly zdroje v této oblasti relativně významné, a to veřejné i soukromé, v dalších letech alokace i počty výzev a možností klesají (viz Monitorovací zpráva o integračních aktivitách členů sítě).

Konsorcium si sice upevnilo pozici expertní organizace, ale přesto vnímáme, že **z pozice neziskové organizace jsme v méně výhodné situaci vůči státním úřadům**, například při žádostech o informace a data. Přestože tedy projekt přispěl k našemu posílení, při získávání informací, metodik nebo data stále narážíme na neochotu či nedůvěru státních orgánů. Uvědomujeme si, že tento postoj státu často nemůžeme nijak ovlivnit, protože s kvalitou naší práce nesouvisí a odráží spíše postoj daného aktéra. Dále bude usilovat a partnerskou spoluprací se státní správou, abychom byli jako experti z terénu slyšeni a abychom se mohli účastnit důležitých diskusí při nastavování opatření.

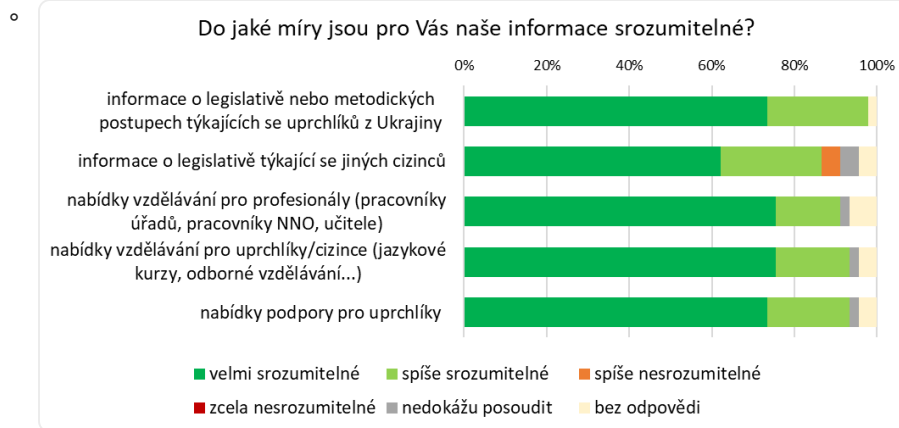
Příloha: zpráva z [Dotazování příjemců infoservisu](#)

Příloha 1: Dotazování příjemců infoservisu

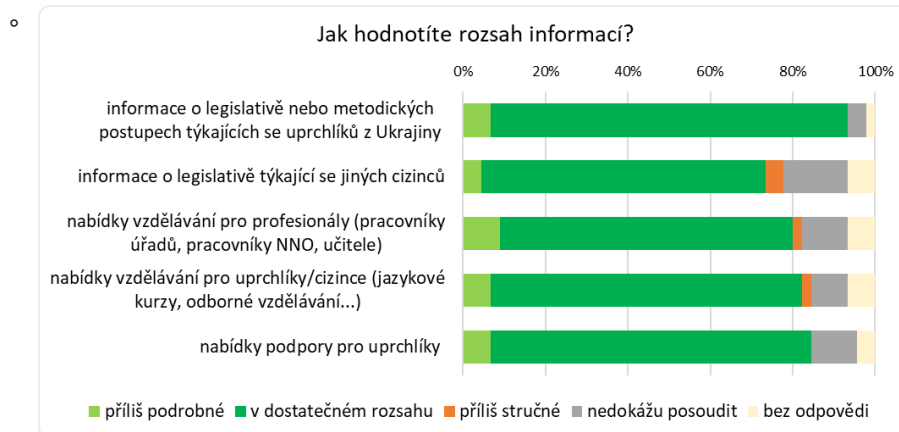
Zjištění

Šetření proběhlo v prosinci 2025. Dotazník vyplnilo 59 respondentů, 40 úplně. Počet odpovědí je tedy poměrně nízký a nelze z něj vyvozovat větší závěry.

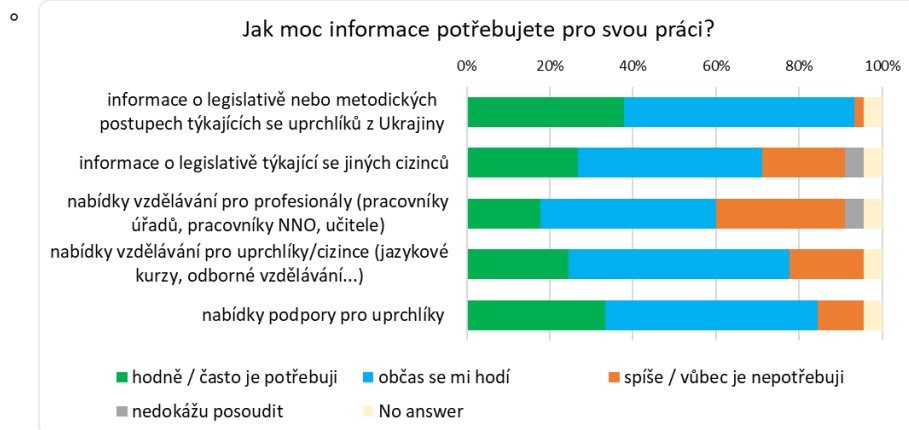
- **Více než třetina respondentů je příjemcem Infoservisu již od roku 2022.** Další se připojili později.
- **Více než třetina respondentů infoservis přeposílá dál** - buď kolegům na úřadě, někteří pak dalším institucím (v regionech) nebo i přímo uprchlíkům. 15 % respondentů infoservis nedostává z Konsorcia, ale přeposlaný.
- **Informace jsou většinou považovány za velmi srozumitelné** - pro tři čtvrtiny respondentů velmi srozumitelné, pro ostatní spíše srozumitelné. V otevřených odpovědích všichni vyjadřovali spokojenost. Informace o legislativě týkající se jiných cizinců jsou možná pro respondenty méně srozumitelné.



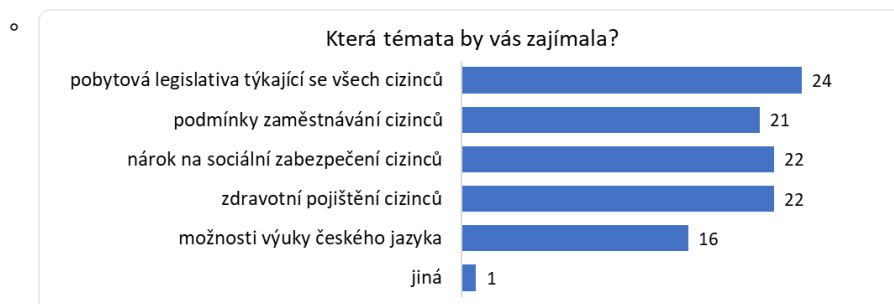
- **Rozsah informací je hodnocen jako dostatečný** - přes tři čtvrtiny respondentů hodnotí rozsah informací jako dostatečný, pouze menšina jako příliš podrobný



- **Ne všichni příjemci potřebují informace pro svou práci, často jsou pro doplňkem, který se "občas hodí".** To je poměrně logické zjištění s ohledem na to, že jen polovina příjemců se specializuje pouze na práci s migranty. V otevřených odpovědích pracovníci reflektují právě to, že např. pracují s jinými cílovými skupinami nebo i v jiné agendě a infoservis jim umožňuje širší orientaci. Nejméně jsou potřebné informace o vzdělávání profesionálů, zřejmě proto, že se jedná o nabídky specificky zaměřené, a tedy oslovující úzkou cílovou skupinu.



- **Zájem o rozšíření informací na další skupiny cizinců má polovina respondentů.** Nejdůležitějšími tématy jsou pro ně pak jednoznačně pobytová legislativa, nárok na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění cizinců a podmínky zaměstnávání.



- **Výzkum nepřinesl podstatné návrhy na změnu podoby infoservisu.** Mohla by se zvýšit přehlednost - ať graficky nebo pomocí tématických štítků.
- **Většina respondentů si potřebné informace sama vyhledává,** přímé zasílání informací z ministerstev nebo krajů nebylo uvedeno tak často. Pokud ano, pak je neaktivnější Ministerstvo vnitra a krajské úřady.
- Za ideální způsob získávání informací respondenti považují **emailové informace** (to je pochopitelně ovlivněno tím, že odpovídají motivovaní a nám naklonění příjemci infoservisu, kteří jsou spokojeni s touto formou komunikace), případně s odkazy na weby nebo jeden přehledný web.
- Nejvíce odpovědí jsme získali z Prahy, Moravskoslezského a Středočeského kraje. Výzkumu se zúčastnili respondenti z jedenácti krajů.
- **Nejčastějšími respondenty byli pracovníci obecních úřadů a NNO pracujících s migranty,** dále pak pracovníci dalších NNO a CPICů. Většina respondentů pracuje přímo s uprchlíky, obvykle na poradenských pozicích nebo jako koordinátoři.