

www.komunitniplanovani.com

DESET KROKŮ PROCESEM KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ – KROK 9

Metodický sešit 9 EVALUACE V PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Programový tým projektu EQUAL 0076

Centrum komunitní práce Ústí nad Labem

Lenka Krbcová Mašínová, Michal Polesný, Miroslav Seiner,
Jiří Exner, Ivana Vlčková

Statutární město Ústí nad Labem

Helena Herbstová

Statutární město Ostrava

Ingrid Štegmannová, Olga Pelechová

Komunitní nadace Euroregionu Labe

Tomáš Krejčí

Česká rada humanitárních organizací

Pavel Dušek, Tomáš Kříž

Úřad práce v Ústí nad Labem

Josef Turek, Jana Jindrová, Juraj Joni, Jaroslav Lejček



Vytvořeno v rámci projektu EQUAL EU č. 0076 „Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce“.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.

METODIKA 9

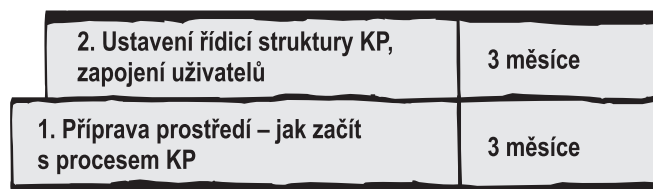
EVALUACE V PROCESU KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ



Realizační období plánu



Zpracování plánu



Přípravné období plánu

OBSAH

1. ÚVOD	5
1.1 Cíl metodiky	5
1.2 Komu je metodika určena	5
1.3 Co se v metodice dozvíte	5
2. KAPITOLY ODBORNÉ	6
2.1 Úvod do evaluace	6
2.1.1 Jaký má vůbec evaluace v komunitním plánování smysl?	6
2.1.2 Jak se dělá evaluace v komunitním plánování?	7
2.1.2.1 Jak formulovat evaluační otázky	8
2.1.2.2 Jak přiřadit vhodné techniky sběru informací k jednotlivým otázkám	9
2.1.2.3 Jak sbírat informace (data)	13
2.1.2.4 Jak analyzovat a interpretovat získaná data	13
2.1.2.5 Jak poskytnout informace o výstupech evaluace cílovým skupinám	15
2.2 Vyhodnocení procesů při tvorbě komunitního plánu	16
2.2.1 Formulace evaluačních otázek	17
2.2.2 Přiřazení vhodných technik sběru dat	18
2.2.3 Sběr dat	19
2.2.4 Analýza a interpretace dat	19
2.2.5 Poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám	21
2.3 Evaluace implementace komunitního plánu (roční zhodnocení naplňování plánu)	22
2.3.1 Formulace evaluačních otázek	23
2.3.2 Přiřazení vhodných technik sběru dat	23
2.3.3 Sběr dat	23
2.3.4 Analýza a interpretace dat	24
2.3.5 Poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám	26
2.4 Evaluace cílů komunitního plánu	26
2.4.1 Formulace evaluačních otázek	27
2.4.2 Přiřazení vhodných technik sběru dat	29
2.4.3 Sběr dat	29
2.4.4 Analýza a interpretace dat	29
2.4.5 Poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám	30
2.5 Základy ekonomického hodnocení v komunitním plánování	30
2.5.1 Hodnocení vynaložených nákladů	31
2.5.2 Co je Cost-Benefit Analýza	31
3. SHRUTÍ	34
4. ZÁVĚR	35
5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	36



1. ÚVOD

1.1 Cíl metodiky

Cílem této metodiky je seznámit vás s významem, způsoby a postupy hodnocení a monitoringu v jednotlivých fázích přípravy a naplňování komunitního plánu.

1.2 Komu je metodika určena

Metodika je určena především těm, kteří se odhodlávají na sebe vzít roli vyhodnocovatele cílů, opatření, aktivit, kvalitativních i kvantitativních změn, dosažených výstupů a výsledků při tvorbě a implementaci komunitního plánu. Náměty, inspirace a odpovědi ke své práci v ní naleznou také manažeři a koordinátoři procesu komunitního plánování. Některé kapitoly mohou být přínosné všem účastníkům procesu komunitního plánování v jeho různých fázích, uživateli služeb počínaje a zadavateli konče.

1.3 Co se v metodice dozvíte

Prostudováním této metodiky:

- získáte základní vhled do problematiky evaluace
- dozvíte se, jak hodnotit průběh tvorby komunitního plánu
- dozvíte se, jak provádět roční zhodnocení naplňování plánu
- naučíte se, jak vyhodnotit, zda jsou naplňovány vytyčené cíle, priority a opatření komunitního plánu
- dozvíte se něco o základech hodnocení kvalitativních výsledků komunitního plánu
- naučíte se základům ekonomického hodnocení v komunitním plánování

Dále se dozvíte:

- jaká data je třeba pro jednotlivé fáze evaluace sledovat
- jak stanovit monitorovací ukazatele, indikátory a nástroje na měření změn pro jednotlivé fáze a typy evaluace
- jaké zvolit vhodné techniky sběru dat
- jak formulovat základní evaluační otázky
- jaké požadavky bude evaluace klást na informační systém pro komunitní plánování
- jaké volit formy evaluačních výstupů (hodnotících zpráv) pro jednotlivé cílové skupiny

Po přečtení této metodiky byste měli umět též kvalifikovaně zadat případné hloubkové či specifické evaluace externím specialistům.

2. KAPITOLY ODBORNÉ

2.1 Úvod do evaluace

Pro účely komunitního plánování budeme evaluaci chápat jako proces důkladného sběru a následného zhodnocení informací o průběhu tvorby a implementace komunitního plánu a o jeho kvalitativních i kvantitativních výsledcích, s cílem učinit na základě zjištěných skutečností potřebná rozhodnutí.



evaluace
smysl

2.1.1 Jaký má vůbec evaluace v komunitním plánování smysl?

Pokud evaluační proces vhodně uchopíte, může vám pomoci například:

- Ověřit, zda opravdu naplňujete to, co si myslíte, že naplňujete. Často se stává, že plány, jaké nové služby poskytovat, pro jaký počet a typ klientů, se odchýlí od svého původního záměru ve chvíli, kdy je začnete realizovat. Evaluace může pomoci ověřit, zda plánovaná služba opravdu běží tak, jak byla naplánována. K tomu slouží tzv. **evaluace procesů**.
- Uvažovat nad tím, jaké jsou skutečné cíle nově vytvořené služby a hlavně jak se vám daří dosahovat těchto cílů. K tomu slouží tzv. **evaluace cílů**.
- Získat informace o posunech ve vytvořených službách, o tom, co funguje a co nefunguje a především proč. K tomu slouží tzv. **evaluace posunu**.
- Pochopit, ověřit a změřit dopad poskytovaných služeb na cílové skupiny uživatelů. Stává se, že se při plánování služeb poskytovatel služby spoléhá na své zkušenosti a zaběhlou praxi, ale je ta služba to, co klienti opravdu potřebují? Odpovědi na takové otázky přináší tzv. **evaluace kvalitativní výsledků**.

Evaluace dále může, např.:

- poskytnout data, která je možné využít k propagaci a komunikaci komunitního plánu k nejrůznějším cílovým skupinám
- poskytnout zpětnou vazbu všem aktérům komunitního plánování (zadavatelům, poskytovatelům, zaměstnavatelům i uživatelům)
- blíže identifikovat cílové skupiny, které potřebují zvýšenou pozornost či podporu
- vytvořit alternativní přístupy k řešení nějakého identifikovaného problému
- poskytnout informace o tom, jak dělat komunitní plánování efektivněji a levněji

Evaluace se může zaměřovat na různé aspekty komunitního plánování a může mít různou podobu. Typ evaluace, který si zvolíte, závisí na tom, co se chcete o komunitním plánu dozvědět.

K evaluaci komunitního plánu se dá přistoupit podle toho,

- **ve které fázi** komunitního plánování evaluaci provádíte:
 - **plánovací evaluace** (při plánování procesu tvorby komunitního plánu)
 - **formativní evaluace** (v průběhu naplňování komunitního plánu – např. při ročním vyhodnocení komunitního plánu)
 - **evaluace implementace – monitoring** (sledování naplňování jednotlivých vytyčených kroků a aktivit v komunitní plánu)
 - **evaluace posunu** (hodnocení posunu – vývoje, který učinili aktéři komunitního plánu při jeho naplňování)
 - **sumativní evaluace** (souhrnné zhodnocení po ukončení implementace komunitního plánu, např. jako podklad pro přípravu dalšího komunitního plánu)
- **jaký druh informací** chcete získat:
 - **evaluace cílů** (jak se daří dosahovat vytyčených cílů)
 - **evaluace procesů** (jak komunitní plán „funguje“)
 - **evaluace kvalitativních změn** (jak komunitní plán změnil jednání a konání všech cílových skupin)

2.1.2 Jak se dělá evaluace v komunitním plánování?

K evaluaci obecně je možné po právu přistoupit jako k vysoce odborné a sofistikované činnosti, kterou provádí specializované týmy externích evaluátorů. Snahou této metodiky je však představit evaluaci jako proces, který není vyhrazen jen „zasvěceným“, nýbrž jako proces, který si může ve zjednodušené formě osvojit takřka každý, kdo má základní manažerské a organizační znalosti a dovednosti. Tento přístup bude samozřejmě znamenat jisté ústupky a zjednodušení oproti metodám, technikám a především analytickým a interpretačním schopnostem specializovaných externích evaluačních týmů, na druhou stranu by však měl poskytnout dostatek znalostního zázemí pro rozhodnutí, zda jsou interní evaluační výstupy zpracovány v dostatečné hloubce a kvalitě, či zda je třeba najmout externího specialistu.

Jak už bylo několikrát zmíněno, evaluace je proces. Každý proces má své fáze. Pro všechny evaluační postupy, se kterými se seznámíte v této metodice, budeme pro zjednodušení, ale i pro vzájemnou kompatibilitu, používat následujících pět fází evaluace:

1. Formulace evaluačních otázek
2. Přiřazení vhodných technik sběru dat k jednotlivým otázkám
3. Sběr dat
4. Analýza a interpretace dat
5. Poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám

Než začnete s formulací evaluačních otázek, je třeba si evaluaci naplánovat. Zkuste to udělat tak, že si zodpovíte následující otázky:

- Co je smyslem této evaluace, jaký typ rozhodnutí byste chtěli být schopní učinit na základě výstupů této evaluace?
- Pro koho budou závěry z této evaluace určeny? Pro zadavatele, manažerský tým, poskytovatele služeb či snad pro uživatele služeb nebo širokou veřejnost? A jak je do evaluace zapojíte?
- Co budete hodnotit? Jaký typ informací potřebujete? Jak s nimi naložíte?
- Odkud získáte potřebné informace, z jakých zdrojů? Ze zpracovaného komunitního plánu, z informačního systému pro komunitní plánování, od poskytovatelů, uživatelů, zadavatelů?
- Jakým způsobem budete informace získávat? Použijete rozhovory, dotazníky, analýzu existujících dokumentů?
- Jaké máte kapacity, finanční a lidské zdroje pro sběr informací?
- Dokdy potřebujete informace získat a dokdy potřebujete zpracovat výstupy z evaluace?

Po zodpovězení těchto otázek byste měli být připraveni k vlastní evaluaci. Měli byste mít základní představu, proč a jak budete evaluaci provádět a jak využijete informace, které z ní získáte.

Než k vlastní evaluaci přistoupíte, měli byste brát na zřetel, že kvalitní evaluace by měla splňovat následující kritéria:

- **užitečnost** (výsledky evaluace musí být aplikovatelné, musí mít praktický přínos)
- **proveditelnost** (evaluace se má provádět v situaci, kdy jsou k tomu připraveny politické, ekonomické i praktické podmínky)
- **technická adekvátnost** (evaluace musí být provedena citlivě a technicky na vysoké úrovni)

2.1.2.1 Jak formulovat evaluační otázky

Při získávání informací od účastníků procesu komunitního plánování je důležitá formulace otázek. Proto se v této kapitole budeme krátce věnovat tomu, jaký je účel a podoba otázek v procesu evaluace. Otázky jsou určeny k tomu, aby se jimi zjistilo, co lidé dělají, znají, cítí nebo co si myslí. Než začnete otázky formulovat, jasně si pojmenujte, jaké informace se jejich prostřednictvím potřebujete dozvědět. Zopakujte si, proč evaluaci děláte, co je jejím cílem. To vám pomůže objasnit, jaký typ informací potřebujete a jaké otázky byste měli použít.

V zásadě můžete používat dva typy otázek – **otevřené a uzavřené**.

otevřené otázky

Otevřené otázky

U otevřených otázek nemá respondent k dispozici možnosti odpovědi na otázku. Musí zformulovat vlastní odpověď a povědět ji vlastními slovy. Z otevřených otázek je možné získat bohatší odpověď než z otázek uzavřených. Vyžadují však také větší čas na zodpovězení otázky respondentem a odpovědi různých respondentů mohou být hůře souměřitelné a obtížněji porovnatelné. Bohatstvím odpovědi na otevřené otázky využitelným v evaluaci je získání citací, přímé řeči respondenta, někdy dokonce celého příběhu. Takové odpovědi pak mohou být využity především u kvalitativní evaluace.

Ukázky formulací otevřených otázek

- Když chcete zjistit, co účastníci o různých aktivitách v komunitním plánování **vědí** a jaké o nich mají informace, požádejte je, aby něco popsali, např. takto:
„*Popište nám prosím, jak funguje práce koordinační skupiny ...*“
- Když chcete zjistit, co **cítí**, zeptejte se:
„*Jaký máte pocit z práce skupiny ...*“ nebo „*Jak jste se cítili, když skupina ...*“
- Když chcete zjistit, co si respondenti **myslí**, zeptejte se na jejich názor na něco:
„*Co si myslíte o rozhodování v manažerském týmu ...*“ nebo „*Jak by se podle vás dala zlepšit účast uživatelů ve skupině*“
- Když chcete zjistit, co účastníci **dělali**, požadujte, aby popsali aktivitu, které se účastnili:
„*Popište prosím, jak probíhala SWOT analýza ve skupině ...*“

Tím, že respondent může vyjádřit svůj názor, pocit, zkušenost vlastními slovy, s použitím „vlastního jazyka“, máte šanci získat hodnotné a komplexní informace.

uzavřené otázky

Uzavřené otázky

U uzavřených otázek dostane respondent soubor alternativních možností, z kterých může vybrat tu, kterou považuje za nejvhodnější. Když chceme zformulovat dobrou uzavřenou otázku, musíme předvídat celé spektrum možných odpovědí. Hlavní výhodou uzavřených otázek je, že všichni respondenti vybírají ze stejného seznamu odpovědí a výsledky jsou tak snadno souměřitelné a porovnatelné, a tím i snadno zpracovatelné pro další analýzu a interpretaci.

Možnosti odpovědi mohou být uspořádané v různých kategoriích, např.:

- ano/ne,
např.: „*účastníte se v některé z koordinačních skupin ...?*“
- rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne/nevím,
např.: „*myslíte si, že by měli mít uživatelé své zástupce v sociální komisi města ...?*“
- vždy/často/někdy/nikdy,
např.: „*odnášíte si z jednání skupiny informace, které využíváte pro svou práci ...?*“

Někdy je vhodné nechat možnosti odpovědi oznámkovat, obodovat či seřadit podle určitého kritéria.

Na uzavřené otázky je možné zpravidla odpovědět rychle, je možné z nich tedy rychle získat velké množství informací. Na druhou stranu nebezpečí uzavřených otázek spočívá v tom, že respondent může otázky „přelítnout“ bez výraznějšího uvažování o nich, a dokonce může i odpovědět na otázku, na kterou nemá názor a v případě, že by neměl k dispozici alternativní odpovědi, tak by ji nezodpověděl.

Problémové otázky

Při formulaci otázek byste se měli vyhnout některým typům otázek, které se souhrnně nazývají problémové.

Mezi ně patří, např.:

- **sugestivní otázky** – navozují určitou odpověď
„Většina lidí si myslí, že komunitní plánování je zbytečné. Myslíte si to také?“
Odpovězte „Ano/Ne“
- **otázky požadující specifické informace** – je empiricky zjištěné, že lidé odpovídají i na otázky, kterým nerozumí a neumí na ně odpovědět
„Kolik procent obyvatel podle vás v současnosti potřebuje nějakou sociální službu?“
- **otázky zaměřené do budoucnosti** – zkreslení odpovědí je v tomto případě dáno měrem nejistoty budoucího jednání
„Do jaké míry je pravděpodobné, že budete v následujících dvou letech potřebovat vybranou sociální službu?“
- **hypotetické otázky** – začínají zpravidla slovem „kdyby“ a přinášejí hypotetické odpovědi
„Kdyby byly zítra zavřeny všechny domovy důchodců, co byste dělal(a)?“
- **složené otázky** – v jedné otázce se ptáme na dvě nebo více věcí
„Co se vám na dnešním jednání nejvíce líbilo a co nejcennějšího jste si z něj odnesli?“

Prostřednictvím otevřených i uzavřených otázek můžete od respondentů získat čtyři úrovně evaluačních informací:

- reakce a pocity účastníků
- postoje a vědomosti (posunuté vnímání, změněné postoje či nové vědomosti)
- zručnosti a dovednosti (znalosti a informace využité na změnu jednání a chování)
- dopady a účinky (využití získaných zručností a vědomostí na základě změněných postojů a jednání)

2.1.2.2 Jak přiřadit vhodné techniky sběru informací k jednotlivým otázkám

K různým typům otázek a k různým fázím a typům evaluačního průzkumu jsou vhodné různé techniky sběru dat. V kapitolách věnovaných jednotlivým evaluačním postupům se vždy seznámíte s doporučenými technikami podrobněji. V této kapitole se proto omezíme jen na stručný popis a vzájemné porovnání nejčastěji používaných technik.

Dotazníky

Dotazníkovou formou se zpravidla provádějí průzkumy, jejichž cílem je získat informace od relativně velkého vzorku respondentů. Dotazník je užitečný nástroj na získání specifických, přesně vymezených informací (např. při sběru popisných údajů o cílové skupině). Odpovědi jsou limitované tím, co je napsáno v otázkách dotazníku. Otázky v dotazníku mohou být uzavřené (snadnější zpracování) i otevřené (s větším prostorem pro různorodost odpovědí a na vysvětlení důvodů jednotlivých odpovědí respondenty).

Dotazníky poskytují v porovnání s jinými technikami sběru dat (např. rozhovory nebo pozorování) zpravidla širší spektrum údajů, ale méně podrobných údajů.

Dotazník by měl vždy obsahovat instrukce pro respondenty, proto do něj nezapomeňte zakomponovat:

- stručné vysvětlení účelu dotazníku
- srozumitelné vysvětlení, jak ho vyplnit
- pokyny, komu a jak ho po vyplnění doručit

Nezapomeňte také zmínit důvěrnost informací v dotazníku, např. kdo bude mít k datům přístup, zda budou odpovědi anonymní či nikoli. Zvažte rovněž použití formuláře, kde respondent stvrdí podpisem, že byl seznámen s účelem využití informací.

rozhovory

Rozhovory

V porovnání s dotazníkem, v jehož rámci klademe otázky předem precizně naformulované, jsou rozhovory zpravidla otevřenější. Jsou založeny na určitém scénáři a přinášejí bohatší a často zajímavější údaje. Přinášejí tím však informace, které jsou často složité na analyzování. Rozhovory jsou časově náročnou technikou a je vhodné je realizovat osobně (tváří v tvář). Volba mezi telefonickým a osobním rozhovorem je odvislá od charakteru otázek a respondentů. S uživateli služeb by mělo být hovořeno vždy osobně.

Rozhovory jsou cennou technikou především pro kvalitativní analýzu – jsou praktickým nástrojem na „získání příběhu“.

Základní typy rozhovorů:

- neformální rozhovor – tazatel se flexibilně přizpůsobuje vývoji rozhovoru a povaze respondenta
- polostrukturovaný rozhovor – od každého respondenta získá stejný typ informací, má svou strukturu, ale ponechává určitou míru svobody a adaptability dle okolností
- strukturovaný rozhovor – všichni respondenti dostávají stejné otázky, zrychlí se tak průběh rozhovoru a zlehčí se analýza a porovnání odpovědí
- uzavřený (limitovaný) rozhovor – všichni respondenti dostávají stejné otázky, a navíc vybírají odpovědi ze stejného souboru možných odpovědí. Je užitečný pro ty, kteří nemají s vedením rozhovorů velké zkušenosti, je podobný dotazníkovému šetření.

Před zahájením rozhovoru myslete na následující kroky:

- vyberte vhodné místo (nehlukné, pro respondenta příjemné prostředí)
- vysvětlete účel rozhovoru
- informujte respondenta o důvěrnosti rozhovoru
- vysvětlete, jak bude rozhovor probíhat, zda mohou respondenti klást dotazy a pokud ano, zda hned, nebo až na konci
- odhadněte čas rozhovoru (u otevřených otázek počítejte min. s 3 minutami na jednu otázku)
- dejte na sebe respondentovi kontakt pro případ, že by se na vás ve věci rozhovoru chtěl později obrátit
- nespolehejte na svou paměť (vždy si vyžádejte souhlas s nahráváním rozhovoru, případně s děláním písemných poznámek)

pozorování

Pozorování

Pozorování je technikou sběru informací, při které je evaluátor přítomný na aktivitě (jednání), kde může hodnotit prezentované názory, postoje či vědomosti.

Pozorování je vhodnou technikou v případě, že chcete měřit „chování ve skupině“. Např. vám poskytne cenné údaje, pokud potřebujete získat informace na otázky typu „jak aktivně se zapojovali uživatelé služeb do diskuse v koordinační skupině“ nebo „jak se dospělo k rozhodnutí? hlasovalo se? došlo se ke konsensu? nebylo rozhodnutí manipulativní?“

Pozorování může být zúčastněné a nezúčastněné:

- při nezúčastněném pozorování se aktivit hodnocené skupiny neúčastníme, pouze pozorujeme
- při zúčastněném pozorování se aktivit hodnocené skupiny účastníme jako plnohodnotní členové

Analýza dokumentace

Analýza dokumentů je užitečnou technikou získávání informací. Zahrnuje, např. analýzu různých koncepcí města či kraje v oblasti sociálních služeb, informací o sociálních službách (katalog sociálních služeb), jednací řády, pozvánky, zápisy a prezenční listiny z různých jednání, připomínky v rámci procesu konzultací KP apod.

Dokumentací rozumíme veškeré existující písemné nebo jiné záznamy, které jsou součástí procesu komunitního plánování a nejsou připraveny aktuálně pro potřeby evaluace. Specifickým dokumentem je vlastní „Komunitní plán“, jehož analýzou se budeme zabývat podrobněji v kapitolách věnovaných jednotlivým typům evaluace v komunitním plánování.

Analýza dokumentů má mnoho výhod, poskytuje zpravidla ucelené informace o procesu KP, o jeho historii, které nejsou ovlivněny aktuálními událostmi v době evaluace.

Analýza dokumentace by měla vždy předcházet použití jiných technik sběru informací. Teprve na základě informací zjištěných z analýzy dokumentů byste se měli rozhodovat, jaké další techniky použijete a jaké informace jimi budete zjišťovat.

Výstupy z informačního systému

Pokud je ve vašem místě zaveden informační systém sociálních služeb, získáváte neocenitelného pomocníka především pro kvantitativní evaluaci. Na jeho základě můžete také snadno získat informace o celkovém množství cílových skupin, a tím i o vhodně zvolit velikost vzorku respondentů vašich evaluačních otázek. Z výstupů informačního systému můžete vytvářet různé interpretace a porovnávání, kterými vhodně doplníte vaše kvalitativní zjištění a závěry.

Silné a slabé stránky jednotlivých technik sběru informací

V následující tabulce je zachycen přehled výše uvedených technik sběru informací se zachycením jejich možného využití, výhod a omezení. (Zpracováno s využitím zdrojů: Joy Frechtling Westat: The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation; Carter McNamara: Basic Guide to Program Evaluation)

Technika	Využití	Silné stránky	Slabé stránky
Dotazník	Rychle a/nebo jednoduše získat větší množství informací.	<ul style="list-style-type: none">• finančně nenáročné• lze dělat anonymně• nenákladná administrace• jednoduché porovnání a analýza informací• možnost zapojit mnoho osob• možnost získat mnoho údajů• mnoho vzorových dotazníků existuje	<ul style="list-style-type: none">• nezískáme důkladnou zpětnou vazbu• způsob formulace otázek může ovlivnit odpovědi• jsou neosobní• můžeme potřebovat experta na výběr vzorku respondentů• nezískáme „příběh“, důvody odpovědi

analýza

risk

možnosti využití

Rozhovor	Lépe rozumět pocitům, zkušenostem a postojům osob. Zjistit více o odpovědích v dotaznících (proč odpověděli, jak odpověděli).	<ul style="list-style-type: none"> • větší rozsah a hloubka informací, více detailů • rozvinutí vztahu s respondentem • flexibilita (v otázkách) • možnost bližšího zkoumání vyhýbavé odpovědi 	<ul style="list-style-type: none"> • časově náročný • složitá analýza a porovnávání odpovědí • může být nákladný • tazatel může ovlivnit odpovědi respondenta • možné problémy s logistikou (místo a čas)
Pozorování	Získat přesnější informace o procesech, o tom, jak vše opravdu funguje.	<ul style="list-style-type: none"> • aktivity procesu jsou vidět tak, jak se skutečně odehrávají • možnost přizpůsobování se v procesu (změna otázek apod.) • ideální pro získání informací o jednání a postojích osob 	<ul style="list-style-type: none"> • složitá interpretace „viděného“ • komplikované členění pozorování a jeho výsledků • možnost ovlivňování chování skupiny přítomností pozorovatele • může být nákladné • vyžaduje kvalifikované pozorovatele
Analýza dokumentace	Zjistit jak proces funguje, aniž bychom ho narušovali.	<ul style="list-style-type: none"> • získání ucelených informací (vč. historie) • nenarušuje chod procesu • informace již existují • nízká míra ovlivňování informací 	<ul style="list-style-type: none"> • může být časově náročné • informace mohou být neúplné • je třeba přesně vědět, jaké informace hledáme • způsob získání informací není flexibilní, lze získat jen to, co již existuje
Výstupy z informačního systému	Zjistit ucelená kvantitativní data o osobách, službách a financích v procesu KP.	<ul style="list-style-type: none"> • získání ucelených kvantitativních dat • objektivní jasně měřitelné údaje • snadná interpretace dat • informace již existují • nízká míra ovlivňování informací 	<ul style="list-style-type: none"> • příliš úzké spektrum dat • vyžaduje existenci nákladného informačního systému • způsob získání informací není flexibilní, lze získat jen to, co již existuje

2.1.2.3 Jak sbírat informace (data)

Než se pustíme do vlastního sběru dat, je třeba si proces naplánovat.

Naplánování sběru dat

K základním krokům při sběru dat patří:

- stanovit, kdy, kde a jak často budeme data sbírat, a vytvořit si na základě odpovědí plán sběru dat
- zjistit, zda potřebujeme povolení či zmocnění ke sběru dat a případně ho zajistit
- určit pravidla archivace dat, jak s nimi naložíme po jejich využití
- určit zodpovědnost za sběr dat
- identifikovat, co můžeme udělat, abychom maximalizovali pravděpodobnost, že získáme od respondentů potřebné údaje
- zvážit specifické potřeby, kapacity a možnosti jednotlivých respondentů
- promyslet, co by mohlo snížit kvalitu a reprezentativnost získaných dat a přijmout opatření na minimalizaci těchto rizik (např. vyškolení tazatelů apod.)
- realizovat naplánované procesy sběru a nepřerušovat je
- prověřit získané údaje předtím, než je začneme analyzovat

Vzhledem k tomu, že většinou není možné získat údaje od všech osob zúčastněných v procesu KP, je důležité vybrat vhodný vzorek respondentů (platí u sběru informací od osob a nikoli z dokumentace či informačního systému).

Výběr vzorku respondentů

Práce se vzorkem respondentů má své finanční a časové důvody. Oslovení všech osob zapojených do procesu komunitního plánování ve všech evaluačních fázích může být neúměrně časově, a tím i finančně náročné. Jak tedy vybrat ten správný vzorek respondentů? Je třeba použít způsob, ve kterém má každá osoba v základním předem definovaném souboru stejnou šanci se dostat do vybraného vzorku. Takový způsob výběru se nazývá náhodný. Existují různé cesty, jak provést náhodný výběr. Mezi ty nejjednodušší patří, např. metoda náhodných čísel (jedná se o matematickou funkci dostupnou v tabulkových procesorech či kalkulačkách).

Každé osobě ze základního souboru přidělíme číslo a pak generujeme náhodná čísla do počtu zvoleného vybraného vzorku. Tomuto postupu se říká jednoduchý náhodný výběr. Existují i daleko sofistikovanější metody, ale těm se zde věnovat nebudeme.

Kromě náhodného výběru existuje i výběr nenáhodný, tzv. záměrný výběr. Pokud je vzorek vybrán takto, je třeba pamatovat, že vypovídá pouze o těch osobách, které byly vybrány.

Při přípravě způsobu výběru vzorku je třeba vyřešit následující úkoly:

- kdo má být do základního vzorku zahrnutý, na jaké osoby bude průzkum zaměřený (členové koordinačních skupin, manažerský tým, ...)
- jak velký bude zkoumaný vzorek
- jak vzorek vybereme

2.1.2.4 Jak analyzovat a interpretovat získaná data

Když jste sesbírali data, dostáváte se do nejsložitější fáze, do fáze jejich analýzy a interpretace.

Tuto fázi lze rozdělit do několika kroků:

- kontrola údajů a jejich příprava pro analýzu
- základní analýza vycházející z evaluačního plánu

sběr dat

výběr vzorku

jak analyzovat data

- následná analýza vycházející z výsledků základní analýzy
- propojení a sloučení zjištění z analýzy, formulace závěrů

Kontrola údajů a příprava na analýzu

V tomto kroku je třeba údaje uspořádat, zkontrolovat a zakódovat. Uspořádání znamená vytvoření systému evidence údajů tak, abychom věděli, kdy, kde a od koho jsme je získali. Při kontrole bychom měli odhalit případné chybné údaje (nevyplněné dotazníky apod.) Zakódováním rozumíme vytvoření kategorií, které použijeme na třídění údajů tak, abychom je mohli počítačově zpracovat. Pak přistoupíme k vlastnímu kódování odpovědí. Nezapomeňte, že každé odpovědi musíte přiřadit určitý jednoznačný kód, to platí nejen pro odpovědi na otázky uzavřeného typu, ale i pro odpovědi na otevřené otázky, případně na komentáře v dotaznících apod. Poté můžete odpovědi dle vybraného kódování zadat do počítače, nejsnazší je použít některý z tabulkových procesorů, který umožňuje třídění a další základní práce s daty. Textový editor není vhodné používat.

Základní analýza

Údaje získané z uzavřených otázek je možné nejdříve přímo analyzovat v podobě procent, jednotek či zvolených průměrů a následně použít složitější statistické metody. Přímou analýzou se dají i data nehodnotícího charakteru, například počet setkání, věk či pohlaví účastníků apod. Kvantitativně je možné analyzovat i uzavřené otázky, při kterých mají respondenti k dispozici uzavřený seznam odpovědí. Dokonce lze spočítat i údaje, které vypadají na první pohled nepočitatelně, jako např. pocity, a to za předpokladu, že na ně v otázkách vytvoříme přesnou škálu (třeba od „velmi dobrý pocit“ označený číslem jedna po „velmi špatný pocit“ označený číslem 5).

Obdobně je tomu u otázek, které nabízí škálu odpovědí představujících možný názor respondenta.

Např. otázka „Co považujete za největší přínos komunitního plánování“ může nabízet následující odpovědi:

- zrovnoprávnění nestátních poskytovatelů služeb
- kvalitnější služby pro potřebné
- rozšíření kapacit sociálních služeb
- zlepšení informovanosti a komunikace všech zainteresovaných v systému sociálních služeb
- ...

Pokud varianty odpovědí očísľujete, je snadné ze získaných odpovědí získat převažující názor respondentů.

Z výše uvedeného je zřejmé, že i uzavřené otázky kvalitativního charakteru lze kvantifikovat tak, aby se daly statisticky vyhodnocovat.

Složitější je to s analýzou ryze kvalitativních údajů. Kvalitativní údaje jsou takové, které zaznamenávají myšlenky, názory, jednání, postoje nebo slovní vyjádření a které zpravidla získáváme položením otevřených otázek nebo pozorováním.

Tyto údaje není možné přímo kvantitativně analyzovat. Analýza kvalitativních údajů je časově mnohem náročnější, poskytuje však na oplátku autentické odpovědi zformulované vlastními slovy respondentů.

Při kvalitativní analýze postupujeme obdobně jako při kvantitativní – získaná data sumarizujeme, zanalyzujeme a poté je interpretujeme. Naším cílem je přitom nalézt v odpovědích zajímavé motivy, modely a trendy.

Při analýze slovních odpovědí v rozhovorech či komentářů v dotaznících můžeme postupovat podle následujících kroků:

- přečteme si všechny údaje
- uspořádáme komentáře do kategorií, např.: silné stránky, rizika, doporučení, výstupy z jednání apod.
- označme si tyto kategorie (podle typu informací, které obsahují)
- v rámci kategorií se snažme hledat společné prvky, stejné motivy, myšlenky, trendy, příčinné souvislosti a na jejich základě se pokusme vyvodit závěry, např.: většina uživatelů, která potřebuje tuto službu, je zhruba stejného věku, pochází ze stejné sociální vrstvy a má podobné vzdělání nebo, např. názor na potřebu rychlejší deinstitucionalizace péče o seniory mají především představitelé nestátních poskytovatelů sociálních služeb

Interpretace kvalitativních údajů může být realizovaná také popisem příběhů respondentů. Tato forma se stává ve světě stále populárnější.

Následná analýza

Je velmi pravděpodobné, že základní analýza vyvolá minimálně tolik otázek, kolik poskytla odpovědí. V následné analýze se proto obracíme k výsledkům základní analýzy i získaným primárním datům s cílem zodpovědět dodatečně zformulované otázky. Někdy je zapotřebí doplnit další údaje od respondentů. Následné analýzy jsou vždy otázkou času a financí. Zvažte proto vždy, jak cenné mohou být výstupy, které vám následná analýza může přinést.

2.1.2.5 Jak poskytnout informace o výstupech evaluace cílovým skupinám

Závěry z evaluace je třeba poskytnout relevantním cílovým skupinám.

Hloubka a rámec obsahu evaluační zprávy by se měl odvíjet od toho, komu je zpráva určena. Mezi základní skupiny evaluace v procesu komunitního plánování je možné počítat zadavatele, manažerský tým, poskytovatele služeb/zaměstnavatele, uživatele a širokou veřejnost.

Zadavatelé budou pravděpodobně požadovat zprávu, která obsahuje stručný výtah, popis a objasnění evaluačních cílů, technik a postupů, a hlavně seznam závěrů a doporučení. Méně stran znamená v takovém případě zpravidla více užítka, pokud vám i tak zpráva roste do desítek stran, použijte přílohy.

Naopak pro manažerský tým či pro poskytovatele služeb můžete použít zprávu v jejím plném rozsahu (viz níže).

Specifickou skupinou jsou uživatelé, zpráva formulovaná pro tuto cílovou skupinu by měla být především snadno pochopitelná a údaje v ní by měly být takové, které uživatelům přinesou informace, které se jich přímo týkají, tedy například o změnách či rozšíření služeb či o hodnocení jejich kvality.

Zpráva pro širokou veřejnost, ať již je zformulována do tiskové zprávy či vyvěšena na webových stránkách, by měla být maximálně stručná a měla by obsahovat zpravidla jen výtah a případně závěry a doporučení, s odkazem na možnost získání podrobnějších informací.

Struktura evaluační zprávy se bude vždy lišit podle typu evaluace, v zásadě by však měla obsahovat zhruba následující informace:

- **stručný výtah** – jedna strana, která sumarizuje účel evaluace, závěry a doporučení
- **účel zprávy** – jaký typ evaluace byl realizován, k jakým rozhodnutím má sloužit

- **základní informace o procesu**, který byl evaluovaný (komunitní plánování)
- **cíle evaluace** – na co se evaluace zaměřovala
- **základní informace o evaluaci** – jaké byly typy evaluačních otázek, informace o evaluátorovi a o zapojení aktérů do evaluace
- **metodologie a procesy** – o jaký typ evaluace se jednalo, jaké typy dat se sbíraly (kvalitativní/kvantitativní), jaké byly zdroje dat, jak byly vybírány vzorky, jaké byly použity techniky a nástroje sběru dat, jakým způsobem probíhala analýza dat (kvantitativní/kvalitativní analýza), jaké jsou limity a omezení provedené evaluace apod.
- **interpretace a závěry** – vrcholná fáze zprávy, která syntetizuje a interpretuje údaje, které byly sebrány a zanalyzovány
- **doporučení** – využívají závěrů na zformulování návrhů na další aktivity či opatření, která mají být uskutečněna pro zlepšení procesu
- **využití zprávy** – popisuje kroky, které se uskuteční, aby byla získána zpětná vazba aktérů na zprávu

Kapitola 2.1 byla zpracována za pomoci textů publikace: Evaluácia – sprievodca pre pracovníkov mimovládnych organizácií od autorky Lucie Vakulové, kterou vydala v roce 2005 Nadácia pre deti Slovenska.

2.2 Vyhodnocení procesů při tvorbě komunitního plánu

... aneb rozhoduje se opravdu kvalifikovaně, transparentně, otevřeně a ví se, co se tím všechno ovlivňuje?

Východiska (hypotézy) pro evaluaci:

Ačkoli se to může zdát někomu zvláštní a zbytečné, i v průběhu vlastní přípravy komunitního plánu (nikoli tedy jen v období jeho implementace) má evaluace svůj nezastupitelný význam. Jaký?

Pomůže vám porozumět fungování procesů v jednotlivých fázích přípravy komunitního plánu (od první schůzky nad zadáním až po finální schválení hotového komunitního plánu) a získat tak informace o tom, jakým způsobem se v procesu tvorby komunitního plánu rozhoduje a postupuje, a to ve všech fázích a na všech úrovních.

K čemu je to dobré?

Není pochyb o tom, že získané informace budou nesmírně cenné při tvorbě dalšího komunitního plánu, ušetří vám opakování stejných chyb, zbytečných kroků a naopak připomenou dříve opomenuté. To jsme se ale posunuli v čase o nejméně dva až tři kroky vpřed. Výstupy evaluace procesů při tvorbě komunitního plánu budou zúročeny i mnohem dříve, a to v každém následném kroku jeho přípravy. Pomohou vám totiž vždy ověřit, jestli rozhodnutí učiněná v jednotlivých fázích měla parametry, které jsou žádoucí.

Při tvorbě komunitního plánu za takové parametry považujeme, např.:

- **kvalifikovanost**
- **transparentnost**
- **otevřenost rozhodování**

Proč?

Je třeba se připravit, že výsledný produkt (komunitní plán) bude mít vždy své příznivce i odpůrce z řad různých zájmových skupin na všech úrovních (zadavatelé, poskytovatelé, zaměstnavatelé i uživatelé). Schopnost prokázat naplňování uvedených parametrů v průběhu tvorby plánu může výrazně usnadnit jeho finální schvalování a eliminovat argumenty odpůrců. Výčet uvedených parametrů samozřejmě není zdaleka úplný a lze jej uzpůsobit každé konkrétní konstelaci, ve které se tvorba komunitního plánu odehrává. Z hlediska informací využitelných pro tvorbu dalšího komunitního plánu by nás měla zajímat třeba:

- **flexibilita** rozhodování, to pro lepší odhad času na jednotlivé fáze přípravy komunitního plánu, nebo:
- **souvztažnost a provázanost** jednotlivých rozhodnutí, to pro efektivnější a někdy i levnější přípravu dalšího plánu.

Jak na to?

Z výše uvedeného textu a předchozího „rozškátulkování“ evaluačních postupů vyplývá, že zvolíme tzv. **evaluaci procesů**, tzn. že budeme zkoumat a hodnotit, „jak to všechno vlastně funguje“ při tvorbě komunitního plánu.

Před ponořením se do fáze 1 – formulace evaluačních otázek – si ještě zodpovíme základní otázky nezbytné k naplánování evaluace:

Q (otázka): Co je smyslem této evaluace?

A (odpověď): Zjistit, zda rozhodování v jednotlivých krocích tvorby komunitního plánu probíhají kvalifikovaně, transparentně a otevřeně (pozn.: tři zvolené parametry se mohou jakkoli měnit a doplňovat dle situace, ve které je komunitní plán tvořen, a dle požadavků na výstupy evaluace. V takovém případě je však třeba upravit, resp. doplnit i základní východiska a hypotézy pro evaluaci).

Q: Pro koho budou závěry z této evaluace určeny?

A: Především pro zadavatele a manažerský tým – oni hlavně budou vystaveni případnému tlaku z různých stran na procesní správnost a adekvátnost postupu při tvorbě komunitního plánu.

2.2.1 Formulace evaluačních otázek

V předchozím textu jsme se rozhodli, že sledujeme tři parametry:

- kvalifikovanost,
- transparentnost,
- otevřenost rozhodování.

Při formulaci otázek tedy volíme takové, které nám poskytnou odpovědi, zda a do jaké míry jsou dané parametry naplňovány.

Proto se pro každý krok tvorby komunitního plánu můžeme ptát třeba následovně:

- Jaké rozhodovací nástroje byly utvořeny?
- Jaké cílové skupiny a v jakém poměrném zastoupení byly přizvány do rozhodovacích mechanismů?
- Na základě čeho se rozhoduje? Hlasuje se? Pokud ano, jak? Nebo dochází ke konsensu?
- Existují psaná pravidla pro způsob rozhodování? Pokud ano, rozhoduje se skutečně podle stanovených pravidel?
- Je o rozhodnutích pořizován zápis? Pokud ano, komu a jak je přístupný?
- Kdo a kolikrát byl účasten rozhodovacích procesů a do jaké míry aktivně ovlivňoval rozhodování?

Toto je jen ukázka možných otázek, na které se lze zaměřit, pokud se snažíme získat informace o tom, zda a do jaké míry jsou sledované parametry naplňovány. Pokud budeme evaluaci provádět i s vizí toho, jak efektivněji připravit komunitní plán pro další období, měli bychom otázky doplnit i o časový, případně i finanční rozměr. To uděláme třeba pomocí následujících otázek:

- Kolikrát se kdo s kým, v jakých intervalech a jaké intenzitě setkal?
- Kolik času které dílčí kroky a rozhodnutí zabraly?

jak na to?

formulace otázek

- Na jaké vnější okolnosti se muselo v rozhodovacích procesech „čekat“?
- Která rozhodnutí byla na sobě závislá?, tj. které rozhodování nemohlo začít nebo skončit dříve nebo později, než jiné začalo či skončilo?
- Bylo třeba k učinění některých rozhodnutí vynaložit nějaké neplánované finanční prostředky (např.: pro expertní posudky či analýzy)?, a pokud ano, byly jednorázového charakteru, nebo se budou při procesu tvorby dalšího komunitního plánu opakovat?

Pro některé fáze tvorby komunitního plánu bude zapotřebí otázek méně, pro některé kroky bude třeba naopak nějaké specifické otázky doplnit. Do značné míry to závisí na důrazu, který je sledování jednotlivých parametrů dáván, a také na časových možnostech evaluace. Pamatujte, že každou další otázkou, tj. každým dalším úhlem pohledu, ze kterého danou skutečnost zkoumáte, přidáváte několikrát více na čas, který evaluaci strávíte, aniž by to nutně muselo být „vidět“ na jejím výsledku. Proto je vhodné pokusit se zprvu sepsat širokou škálu otázek a poté z nich, nejlépe po konzultaci s cílovými skupinami, pro které bude výstup určen, vybrat ty, které považujete za klíčové, a ty, které budou vedlejší nebo zcela zamítnuté.

Možná jste si u pročitání předchozích otázek všimli i jedné zajímavé vlastnosti evaluace, že totiž pokud bude zahájena souběžně s procesem tvorby komunitního plánu a v dostatečném sepjetí s aktéry procesu, může být již jen formulace otázek podnětem k okamžitým úpravám jednotlivých procesů. Např. pokud se ptáme (z důvodu sledování parametru transparentnosti rozhodování) „Komu je zápis z jednání přístupný?“, můžeme velmi často zjistit, že na danou otázku není aktéry procesu dána buď žádná odpověď, protože na otázku aktéři vůbec nemysleli, nebo je dána odpověď nejednoznačná. V obou těchto případech se tak díky položení otázky odpověď mezi aktéry ustaví, případně sjednotí. Tato modelová situace je ukázkou mnohdy skrytého a těžko předem popsatelného přínosu evaluace. Zkuste být proto při evaluaci citliví právě na tyto jemné nuance a na zjištění, která přicházejí jaksi bokem, mimo váš hlavní evaluační záměr. Skutečná síla profesionálních evaluátorů často spočívá právě ve schopnosti odhalit a správně interpretovat nezamýšlené či skryté skutečnosti a souvislosti hodnocených procesů.

2.2.2 Přiřazení vhodných technik sběru dat

Škála otázek, jejichž ukáзка je uvedena v předchozí kapitole, může být široká a bude vyžadovat kombinaci několika technik.

Pamatujte, že evaluujete proces a technika cíleného pozorování v něm má těžko zastupitelný význam. Je však také zřejmé, že účastnit se, např. každého zasedání manažerského týmu či koordinačních skupin je časově značně náročné. Proto tuto techniku doporučujeme uplatňovat jen namátkově a zaměřit se při ní na ty detaily, které je pracné vysledovat jinými technikami. Např. jaká je aktivita jednotlivých aktérů při rozhodovacích procesech a z jakých cílových skupin přicházejí jaké podněty k rozhodování.

Velice důležité místo má při evaluaci procesů i technika analýzy dokumentů. Z organizačních a jednacích řádů jednotlivých rozhodovacích nástrojů, z programů jednání i ze zápisů z jednání a z prezenčních listin získáme důležitá kvalitativní i kvantitativní data pro následnou interpretaci.

Techniku cíleného pozorování je možné doplnit o namátkové strukturované či polostrukturované rozhovory s aktéry rozhodovacích procesů z různých cílových skupin. Opět je však třeba počítat s časovou náročností této techniky, a to nejen směrem k evaluátorovi, ale i k aktérům. Doporučujeme proto přistoupit k této technice v případech, kdy cílené pozorování, případně analýza dokumentů neposkytla na některé formulované otázky dostatečné odpovědi.

2.2.3 Sběr dat

Máte sestaven finální seznam hodnotících otázek? Znáte termíny jednání, na kterých se budou činit pro danou fázi tvorby komunitního plánu důležitá rozhodnutí? Máte zajištěno oprávnění se jich účastnit? Získali jste od manažerského týmu nebo jiných kompetentních osob veškerou dostupnou dokumentaci relevantní k vaší práci?

Pokud ano, tak můžete začít se sběrem dat. Ale než se vydáte na první jednání manažerského týmu, zkuste si ještě trochu svůj sběr dat promyslet, velmi pravděpodobně tím ušetříte spoustu času. Jak? Položte si na stůl seznam hodnotících otázek, sesbírané dokumenty a kalendář s termíny jednání a rozvrhněte si, kde získáte odpovědi na každou z otázek. Postupujte přitom tak, abyste maximum informací získali z písemných dokumentů a jejich validitu případně jen ověřovali formou pozorování na jednáních. Čím přesněji budete vědět, co chcete vypořadovat, tím hlouběji se na pozorování budete moci zaměřit a tím méně jednání budete muset navštívit. V průběhu vlastního sběru dat kontrolujte, zda dostáváte odpovědi na všechny otázky z vašeho seznamu. Pokud ne, přikročte k individuálním polostrukturovaným rozhovorům. Optimální je zpravidla využít k rozhovorům čas bezprostředně po jednání, kterého jste se jako pozorovatelé účastnili.

2.2.4 Analýza a interpretace dat

Máte sesbírané odpovědi na všechny vaše otázky? Pokud ano, tak můžete přikročit k jejich analyzování a interpretaci.

Dostáváme se tím k nejproblematičtější části této evaluace – budeme totiž analyzovat a interpretovat data, která nám mají dát odpověď, jak **kvalifikovaně, transparentně a otevřeně** se rozhoduje v jednotlivých fázích procesu tvorby komunitního plánování. Je zřejmé, že popis naplňování těchto tří parametrů nebude jednoduchý, neboť se nedají jednoznačně změřit. Abychom mohli postoupit dále, bude třeba vytvořit ke každému parametru seznam indikátorů, díky nimž budeme úroveň naplňování zvolených parametrů určovat. Indikátorem rozumíme znak, stav, jehož změna je snadno pozorovatelná, měřitelná, a my předpokládáme, že změna tohoto znaku odráží skutečnou změnu, stav našeho parametru. Při tvorbě indikátorů nepůjde o zcela novou práci, většinu jich již máte skrytou ve vašem seznamu hodnotících otázek. Nyní si ukážeme, jak je možné indikátory dle seznamu otázek uvedených v kapitole 2.2.1. vytvořit.

Indikátory k parametru „Kvalifikovanost rozhodování“:

Indikátor 1:

Zastoupení zadavatelů, poskytovatelů, zaměstnavatelů a uživatelů v jednotlivých rozhodovacích mechanismech.

Zjištěné hodnoty indikátoru můžeme zaznamenat v následující tabulce:

Cílová skupina	Koordinační skupina 1		Koordinační skupina 2		Koordinační skupina 3	
	Zastoupení ano/ne	Zastoupení %	Zastoupení ano/ne	Zastoupení %	Zastoupení ano/ne	Zastoupení %
Zadavatelé Poskytovatelé Zaměstnavatelé Uživatelé						

Interpretace parametru „Kvalifikovanost rozhodování“ na základě Indikátoru 1:

Zkoumáním „Kvalifikovanosti rozhodování“ v procesu tvorby komunitního plánu se dotýkáme základních hodnot a principů komunitního plánování, mezi které patří možnost účasti všech zainteresovaných skupin v procesu rozhodování, tedy zadavatelů, poskytova-

interpretace dat

indikátor
k parametru



telů, zaměstnavatelů i uživatelů. Z údajů zaznamenaných do tabulky na základě provedeného sběru dat můžeme snadno vyčíst, zda (sloupec „Zastoupení Ano/ne“) a v jaké míře (sloupec „Zastoupení %“) jsou jednotlivé skupiny do rozhodovacích procesů zapojeny. Nyní se podívejme, jak je možné záznamy v tabulce interpretovat. Sloupce „Zastoupení Ano/ne“ jsou celkem jasné – daná cílová skupina se buď účastní, nebo neúčastní, jiná možnost neexistuje.

U sloupců „Zastoupení %“ je interpretace složitější, je třeba ji totiž vždy vztáhnout ke každému konkrétnímu místu a podmínkám, ve kterém se komunitní plánování odehrává. Např.: jeden zapojený uživatel v koordinační skupině může být pro některé velkým úspěchem, pro jiné velkým zklamáním. Zvažte proto vždy podle situace: 1) zda, 2) jak a 3) pro jakou cílovou skupinu čtenářů se do takové interpretace pouštět. Pokud se do interpretace této „procentní hodnoty zastoupení cílové skupiny“ pustíte, pamatujte na to, že je seriózní výsledek vašeho zjištění vždy vztáhnout k nějaké srovnávací hodnotě. Tou může být, např.: a) průměrná hodnota daného indikátoru v jiných místech ČR (pokud je zjistitelná – pozor, bude vyžadovat další práci), b) hodnota daného indikátoru v procesu tvorby předchozího komunitního plánu (ve většině míst ČR zatím neaplikovatelné) nebo c) hodnota plánovaná a jasně deklarovaná manažerským týmem či jiným subjektem před vlastním započítáním tvorby komunitního plánu (tzn.: porovnávání plánované a skutečné hodnoty).

Dalším indikátorem k parametru „Kvalifikovanost rozhodování“ je, např.:

Indikátor 2:

Aktivita zástupců každé cílové skupiny (zadavatelů, poskytovatelů, zaměstnavatelů a uživatelů) při jednotlivých rozhodovacích mechanismech.

Cvičení:

Zkuste si vytvořit tabulku obdobnou té u Indikátoru 1, do které bude možné zaznamenat a z které bude interpretovatelné, zda a jak často se zástupci jednotlivých skupin podíleli na rozhodování.

Indikátory k parametru „Transparentnost rozhodování“:

Indikátor 3:	Existence dokumentování uskutečněných rozhodnutí
Nabídka hodnot indikátoru:	<ul style="list-style-type: none"> • zápis z jednání • ústní dohoda • nic
Indikátor 4:	Přístupnost k dokumentaci o uskutečněných rozhodnutích
Nabídka hodnot indikátoru:	<ul style="list-style-type: none"> • komukoli • omezené skupině • nikomu
Indikátor 5:	Existence pravidel pro způsob rozhodování
Nabídka hodnot indikátoru:	<ul style="list-style-type: none"> • psaná pravidla • nepsaný úsus • žádná pravidla
Indikátor 6:	Možnost účasti třetích osob pozorovat jednání rozhodování
Nabídka hodnot indikátoru:	<ul style="list-style-type: none"> • ano vždy • v odůvodněných případech • nikdy

Indikátory k parametru „Otevřenost rozhodování“:

Indikátor 7:	Způsob rozhodování v jednotlivých rozhodovacích mechanismech
Nabídka hodnot indikátoru:	<ul style="list-style-type: none">• autokratické• demokratické• hlasování• konsenzus

Indikátor 8:	Dodržování pravidel rozhodování
Nabídka hodnot indikátoru:	<ul style="list-style-type: none">• vždy• někdy• nikdy

Indikátor 9:	Možnost účasti třetích osob podílet se na rozhodování
Nabídka hodnot indikátoru:	<ul style="list-style-type: none">• ano vždy• v odůvodněných případech• nikdy

Výše uvedený výčet indikátorů není možné považovat za úplný, uvedené indikátory je třeba chápat jako návodné. Snažíme se vám jimi dát inspiraci k tomu, jak o věcech přemýšlet, nikoli poskytnout detailní výčet, který by bylo stejně nutné proměnit dle každé situace, ve které se komunitní plánování odehrává, a dle akcentu na jednotlivé parametry.

Při vlastní interpretaci parametrů dbejte vždy na to, aby se jednalo o tvrzení doložitelná vašimi zjištěními. Vyhýbejte se formulaci takových závěrů, které je možné chápat nejednoznačně. V případě, že zvolíte (získáte) takové hodnoty indikátoru, které jsou neměřitelné nebo vzájemně nesouměřitelné, využijte ve formulovaných závěrech autentické odpovědi a názory dotazovaných nebo zdůrazněte vypozerované společné motivy či trendy v odpovědích respondentů a pokuste se je zaznamenat ve vašich závěrech.

2.2.5 Poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám

Základní cílovou skupinou evaluační zprávy o procesech při tvorbě komunitního plánu by měli být zadavatelé a manažerský tým, případně členové koordinačních skupin. Jim by také především měly být směřovány závěry a doporučení ze zprávy vyplývající. Pro zprávu lze využít doporučenou strukturu uvedenou v kapitole 2.1.2.5.

Je účelné, aby zpráva obsahovala i rekapitulaci celkových, zpravidla kvantitativních dat o procesu tvorby komunitního plánu, tj. např.: kolik osob se procesu účastnilo přímo, kolik jej připomínkovalo, kolik celý proces stál finančních prostředků, jak dlouho trval apod. Tyto údaje je možné využít (vložit) do finální verze připraveného komunitního plánu.

Zpráva by rozhodně měla obsahovat i pečlivě zpracovaný, nejlépe jednostránkový výtah s popisem celého procesu tvorby komunitního plánu, včetně situací a případných obtíží, kterým se muselo čelit. Tento výtah může být použitelný, např. pro tiskovou zprávu, rovněž může být zakomponován do finální verze připraveného komunitního plánu.

2.3 Evaluace implementace komunitního plánu (roční zhodnocení naplňování plánu)

... aneb dělá se opravdu to, co se naplánovalo? A jsou uskutečňované aktivity a projekty realizovány v požadované kvalitě, rozsahu a čase?

hypotézy

Východiska (hypotézy) pro evaluaci:

Jednoho dne bude komunitní plán hotov, schválen a započne zpravidla několikaletá fáze jeho naplňování. Během tohoto období se aktéři komunitního plánování ponoří do každodenního plnění zaznamenaných aktivit, kterými, jak věří, naplní stanovená opatření, která povedou k dosažení vytyčených cílů. Do této každodenní práce však vstupuje mnoho vnějších i vnitřních prvků, a tak se může snadno stát, že vytyčené aktivity jsou realizovány v jiné kvalitě, v jiném rozsahu nebo v jiném čase, než byly v plánu zaznamenané. Zjistit tuto skutečnost až po ukončení realizačního období komunitního plánu by mohlo mít zásadní následky ve vztahu k naplňování vytyčených cílů komunitního plánu. Proto je účelné rozdělit realizační proces komunitního plánu na časové úseky, ve kterých bude provedena revize naplňování vytyčených aktivit. Tato revize by měla poskytnout informace o tom, jak se aktivity odklání od plánu, odhadnout, zda se jedná o odklon zásadního významu (s ohledem na stanovené opatření a cíl), a navrhnout případné kroky k „návratu situace do plánovaných kolejí“ nebo k úpravě stanoveného opatření, případně i cíle. Z dosavadních zkušeností považujeme za vhodný časový úsek jeden rok. Je ideální, pokud se roční období kryje s rokem kalendářním, neboť většina dat kvantitativního charakteru se sumarizuje právě za kalendářní rok.

jak na to?

Jak na to?

Jak už jste si možná všimli v předchozím odstavci, základními hodnocenými parametry pro naplňování aktivit v průběhu realizace komunitního plánu budou:

- **kvalita aktivity** – jak se mění obsah aktivity, její cíle, způsob její realizace a její cílové skupiny?
- **rozsah aktivity** – jak se mění množství činností, velikost cílové skupiny a rozpočet aktivity?
- **časový harmonogram aktivity** – je aktivita naplňována v čase, v jakém byla naplánována?

Možná vás teď napadá: „Co je vlastně míněno **aktivitou**?“ Pokud se pohybujeme v terminologii plánu, který má stanoveny cíle a opatření, pak bychom aktivitou měli rozumět ucelené soubory vnitřně provázaných a konzistentních kroků, v případě komunitního plánu se bude zpravidla jednat o tzv. **realizační projekty**.

Před vstupem do fáze 1 – formulace evaluačních otázek si ještě zodpovíme základní otázky nezbytné k naplňování evaluace:

Q (otázka): Co je smyslem této evaluace?

A (odpověď): Zjistit, zda a jak se aktivity odklání od plánu z hlediska posunu (změny) kvality, rozsahu nebo času realizace aktivity, a odhadnout význam případného odklonu na naplňování opatření a cílů, ke kterým aktivita směřuje.

Q: Pro koho budou závěry z této evaluace určeny?

A: Především pro manažerský tým a zadavatele – manažerský tým, protože závěry a doporučení z evaluace pravděpodobně přímo ovlivní jejich další práci, zadavatele, protože získají zpětnovazebný nástroj k tomu, aby zjistili, jak stav implementace, kterou „platí“, skutečně probíhá.

2.3.1 Formulace evaluačních otázek

V předchozím textu jsme se rozhodli, že sledujeme tři parametry:

- kvalita aktivity
- rozsah aktivity
- časový harmonogram aktivity

Při formulaci otázek tedy volíme takové, které nám poskytnou odpovědi, zda a do jaké míry jsou dané parametry naplňovány.

Ukázka otázek k parametru **kvalita aktivity**:

- *Změnil se cíl aktivity (projektu)? Pokud ano, jak?*
- *Je aktivita realizována pro původní cílovou skupinu? Pokud ne, jak se změnila?*
- *Jsou plánované způsoby realizace aktivity, techniky a postupy zachovány? Pokud ne, popište změny.*

To je ukázka základních otázek k parametru kvalita aktivity. Všimněte si, že první otázka je vždy uzavřená, funguje jako základní třídič, zda je třeba se jejím předmětem dále zabývat a v případě, že ano, je doplněna otázkou otevřenou.

Ukázka otázek k parametru **rozsah aktivity**:

- *Změnila se velikost cílové skupiny aktivity (projektu)? Pokud ano, jak?*
- *Změnil se rozpočet aktivity (projektu)? Pokud ano, jak?*
- *Změnilo se (přibylo/ubýlo) množství činností aktivity (projektu)? Pokud ano, jak?*

Pamatujte, že otázky k rozsahu aktivity mají za cíl získat jednoduše kvantifikovatelná data, vyžadujte vždy číselné vyjádření. Návrh tabulek pro zaznamenávání odpovědí k rozsahu aktivity naleznete níže v kapitole věnované analýze a interpretaci dat.

Ukázka otázek k parametru **časový harmonogram aktivity**:

- *Byla aktivita (projekt) zahájena v plánovaném termínu? Pokud ne, jak se datum zahájení lišilo?*
- *Byla aktivita (projekt) ukončena v plánovaném termínu? Pokud ne, jak se datum ukončení lišilo?*
- *Je časové plnění aktivity (projektu) podmíněné či závislé na nějaké jiné aktivitě? Pokud ano, jak a na které?*

K přesnějšímu významu poslední otázky se ještě dostaneme níže v kapitole věnované analýze a interpretaci dat.

2.3.2 Přiřazení vhodných technik sběru dat

Pokud jsou v rámci procesu realizace komunitního plánu vytvořeny a dodržovány pravidelné monitorovací nástroje, pravděpodobně vám sběr dat velmi usnadní. Analýza měsíčních či kvartálních výkazů činnosti bude bezpochyby důležitým pomocníkem, který vám poskytne odpovědi na spoustu naformulovaných otázek. Na zodpovězení otázek, na které nenaleznete odpovědi v analýze existující dokumentace, použijte techniku dotazníků nebo strukturovaných rozhovorů. Cílovou skupinou respondentů by měli být členové manažerského týmu, případně členové koordinačních skupin nebo jiné osoby zodpovědné za realizaci aktivity (projektu). Vzhledem k povaze průzkumu nepoužívejte vzorky respondentů, oslovte všechny, potřebujete totiž data za všechny aktivity.

2.3.3 Sběr dat

Začněte analýzou dostupné dokumentace (monitorovací zprávy, zápisy z jednání koordinačních skupin apod.). Zaznamenejte získané údaje a zredukujte obsah původních otázek

techniky sběru

sběr dat

na ty, na které jste dokumentací nezískali uspokojivé odpovědi. Nyní se rozhodněte pro dvě cesty:

- a) pokud se domníváte, že evaluace implementace (roční hodnocení) se stane běžnou součástí aktivit komunitního plánování i v budoucnu, a zároveň jste dostatečně přesvědčeni, že seznam otázek je dostatečně „odolný zubu času“, vytvořte **dotazník**,
- b) pokud se domníváte, že vaše první evaluační zpráva bude tou poslední, nebo pokud si nejste jisti nadčasovostí a univerzálností vašich otázek, pusťte se do **rozhovorů**.

Pokud jste se rozhodli pro dotazník, oslovte s ním všechny poskytovatele služeb zapojené do procesu realizace KP, resp. všechny osoby zodpovědné za plnění některé z aktivit (projektů).

Pamatujte na to, že vhodnou dobou pro distribuci dotazníku je čas bezprostředně po ukončení sledovaného období. Pokud je sledovaným obdobím kalendářní rok, pak zhruba konec ledna nebo začátek února je tím správným okamžikem.

Pokud jste se rozhodli pro rozhovory, postupujte následovně:

- oslovte členy manažerského týmu, resp. koordinátory pracovních (koordinačních) skupin,
- pokud budou přesto informace nedostačující, doplňte chybějící údaje s jednotlivými kompetentními členy pracovních skupin,
- případně s dalšími osobami odpovědnými za realizaci aktivity.

2.3.4 Analýza a interpretace dat

Pokud jste získali odpovědi na všechny vaše otázky, můžete přejít k analýze a interpretaci sebraných dat. Pro jejich přehledné zaznamenání vám může posloužit následující tabulka, která může být pro každou aktivitu (projekt) i součástí evaluační zprávy.

Aktivita č. 4.2 Vytvoření chráněné dílny pro handicapované

Klíčové kroky realizované k naplnění aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování žádosti o finanční podporu projektu • zajištění financí na realizaci projektu • vybavení dílny a nábor pracovníků • zahájení provozu chráněné dílny • ... 	
Plánované zahájení aktivity 6/2010	Plánované ukončení aktivity 12/2010	
Skutečné zahájení aktivity 8/2010	Skutečné ukončení aktivity 12/2010	
Podmínky (aktivity) nutné k naplnění aktivity A 2.1 Projekt analýzy poptávky po chráněných dílnách	Stav plnění Splněno Nesplněno Nesplněno	
Plánovaný rozpočet aktivity 118 000 EUR	Skutečný rozpočet aktivity 121 000 EUR	
Ukazatel 1 rozsahu cílové skupiny	Počet zaměstnaných osob s handicapem v chráněné dílně po prvním měsíci činnosti	
Výchozí stav před začátkem projektu 0	Plánovaný stav po ukončení projektu 20	Aktuální stav k datu evaluační zprávy 22

Ukazatel 2 rozsahu cílové skupiny		Počet zaměstnaných žen s handicapem v chráněné dílně po prvním měsíci činnosti
Výchozí stav před začátkem projektu	Plánovaný stav po ukončení projektu	Aktuální stav k datu evaluační zprávy
0	7	3
Závěr/zjištění		
Podmínky nutné pro realizaci aktivity (zpracování analýzy poptávky po službách chráněných dílen) byly splněny.		
Aktivita byla/nebyla realizována v plánované kvalitě, její cíle zůstaly zachovány/byly změněny následovně, cílová skupina zůstala zachována/rozšířila se o osoby s jiným handicapem.		
Zahájení aktivity se zpozdilo o dva měsíce, čímž došlo/nedošlo k ovlivnění jiných aktivit komunitního plánu.		
Pro aktivitu byl zajištěn/aktivita vyžadovala rozpočet o 1 % vyšší oproti plánu.		
Do aktivity bylo zapojeno celkem o 10 % více uživatelů oproti původnímu plánu, poměr žen uživatelů je však méně než poloviční.		
Tuto tabulku je možné jakkoli upravovat dle akcentu a hloubky otázek k jednotlivým parametrům.		



Zastavme se zde ještě u dvou kolonek tabulky:

a) Podmínky (aktivity) nutné k naplnění aktivity

Pro evaluaci implementace může být velice důležité mít zmapovány podmíněnosti či závislosti aktivit na nějakých jiných aktivitách. Pomůže vám to totiž odhadnout **význam (dopad)** případných odchylek aktivity a naformulovat tak případná **doporučení** v kontextu všech okolností. Je účelné, pokud jsou souvztažnosti, závislosti či podmíněnosti aktivit zaznamenány přímo v dokumentu komunitního plánu, ale s takovým se v ČR zpracovatelé této metodiky ještě nesetkali.

V plánovacím managementu se tyto skutečnosti zpravidla kódují dle typu vztahu mezi aktivitami, např.:

SK (start-konec) – aktivita může začít poté, co předchozí skončila

SS (start-start) – obě aktivity musí začít současně

KK (konec-konec) – obě aktivity musí skončit současně

Pokud studiem dokumentace na takové aktivity narazíte, věnujte jim zvýšenou pozornost a vězte, že odchylku jedné aktivity bude zpravidla nutné interpretovat i v kontextu druhé aktivity.

b) Ukazatel rozsahu cílové skupiny

Dbejte na to, aby kvantitativní údaje, které budete později interpretovat (o cílové skupině nebo třeba o počtu uskutečněných vzdělávacích seminářů), byly vždy jednoznačně vyložitelné. Pokud tomu tak není, donuďte odpovědnou osobu k jejich specifikaci.

Ukázky nesprávně formulovaných ukazatelů:

„Program vzdělávání a zaměstnávání rizikových skupin zahrne celkem 120 osob“

Takto formulovaný ukazatel může znamenat následující: Bude osloveno celkem 120 osob, z nich se cca 30 zúčastní vzdělávacího cyklu a z toho 5 bude zaměstnáno v chráněné dílně.

„Bydlení umožní v budoucnu nalézt domov 30 klientům“

Takto formulovaný ukazatel může znamenat: V realizačním období komunitního plánu bude postaven dům pro klienty, do dvou let po ukončení realizačního období v něm bude bydlet 30 osob.

Správnou formulací ukazatelů se vyhnete případným nedorozuměním při hodnocení ohledně výrazných disparit plánovaných a skutečných hodnot.

Sumarizace údajů

Poté, co provedete analýzu a interpretaci jednotlivých aktivit, sumarizujte svá zjištění do větších celků, nejprve po cílech, k jejichž dosažení byla aktivita uskutečněna, a následně i za jednotlivé oblasti sociální pomoci, pro které byly cíle ustaveny. Můžete přitom využívat různá procentuální vyjádření či průměry. Např. „82 % všech aktivit bylo realizováno v termínu, 15 % dokonce více než měsíc před termínem a pouze 3 % aktivit se opozdilo o více než ...“ nebo třeba „v oblasti péče o seniory se podařilo zajistit o 20 % více prostředků oproti plánu, což umožnilo poskytnout služby rezidenční péče 55 novým uživatelům ...“

2.3.5 Poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám

Jak již bylo zmíněno, základní cílovou skupinou evaluační zprávy o implementaci komunitního plánu (ročního zhodnocení činnosti) by měl být především manažerský tým a členové koordinačních skupin. Jim by také především měly být směřovány závěry a doporučení ze zprávy vyplývající. Této cílové skupině je účelné předložit detailní zprávu, včetně např. všech zpracovaných vyhodnocovacích tabulek za jednotlivé aktivity. Budou pro ně cenným zdrojem informací pro jejich další práci. Zadavatelům by měla být směřována zpráva stručnější, sumarizovaná. Doporučuje se v ní jít do úrovně závěrů, zjištění a doporučení za jednotlivé cíle oblastí sociální pomoci. Detailní informace o realizaci jednotlivých aktivit je možné dát do příloh, které mohou být použity, např.: do kolovadla jednání zastupitelstva obce apod.

2.4 Evaluace cílů komunitního plánu

... aneb naplnilo se tím, co se zrealizovalo, to, co se plánovalo?

Východiska (hypotézy) pro evaluaci:

V předchozí kapitole jsme se věnovali ročnímu hodnocení plánu, tomu, zda jsou uskutečňované aktivity a projekty realizovány v požadované kvalitě, rozsahu a čase. V této kapitole se zaměříme na hodnocení toho, zda a do jaké míry bylo díky uskutečňovaným aktivitám a projektům dosaženo vytyčených cílů komunitního plánu. Asi každý, kdo se s hodnocením nějakého plánu setkal, potvrdí, že i když jsou splněny všechny aktivity naplánované k danému cíli v požadované kvalitě, rozsahu a čase, neznamená to ještě, že je zároveň naplněn cíl. Je tomu tak proto, že v procesu plánování nejsme schopni přesně odhadnout dopady našich aktivit a projektů. Použijme pro vysvětlení paralelu s vařením: Naším cílem je uvařit nové chutné asijské jídlo, ačkoli použijeme a dle našich představ „uvaříme“ ty správné, v asijské kuchyni používané ingredience (projekty), neznamená to ještě, že jídlo (cíl) bude chutné (naplněn). Čím budeme zkušenější, tím spíše budeme schopni použít a připravit ty správné ingredience (projekty), které povedou k chutnému výsledku (očekávanému cíli).

Z použité paralely vyplývá, že smyslem evaluace cílů není pouze zhodnotit, zda a do jaké míry byly cíle naplněny, ale zároveň zaznamenat informace, které budou využitelné k přesnějším a reálnějším vymezení cílů v následujícím období. Vzhledem k náročnosti evaluace cílů doporučujeme, aby byla pojmána jako sumativní evaluace, tj. byla realizována pouze jedenkrát v rámci procesu implementace komunitního plánu, a to bezprostředně po jeho ukončení.

Jak na to?

Jak již jsme uvedli, cílem evaluace cílů je zhodnotit, zda a do jaké míry byly naplněny cíle komunitního plánu. Je dobré se zmínit ještě před formulací hodnotících otázek, že se při evaluaci cílů budeme muset vypořádat s několika složitostmi. Jednak mnoho cílů může být kvalitativního charakteru, z čehož bude vyplývat složitější analýza a interpretace dat, a jednak se často setkáváme s tím, že cíle jsou nedostatečně vymezené či neurčité.

Proto bude možná nutné před vlastním hodnocením s aktéry procesu komunitního plánování cíle upravit, resp. „doformulovat“ tak, aby byly jednoznačně interpretovatelné. Vzhledem k tomu, že se do evaluace cílů zpravidla budete pouštět až v závěrečné fázi implementace komunitního plánu, může být přeformulace cílů neakceptovatelná, proto se přistupuje spíše k „doplnění cílů“, a to prostřednictvím vytvoření parametrů každého cíle, podle nichž bude určitelné, zda a do jaké míry byl cíl naplněn.

V případě, že cíle komunitního plánu budou správně definovány (viz. technika SMART při stanovování cílů v metodice č. 7), není třeba parametry cílů, a tím i hodnocení, doplňovat, neboť jsou jimi cíle samy o sobě. K ukázkám správně definovaných cílů i k vytvoření parametrů cíle se ještě dostaneme v části věnující se formulaci evaluačních otázek.

Před vstupem do fáze 1 – formulace evaluačních otázek si opět zodpovíme základní otázky nezbytné k naplánování evaluace:

Q (otázka): Co je smyslem této evaluace?

A (odpověď): Zjistit, zda a do jaké míry jsou naplňovány jednotlivé cíle komunitního plánu a odhadnout význam případného odklonu na celkové naplnění komunitního plánu.

Q: Pro koho budou závěry z této evaluace určeny?

A: Především pro manažerský tým a zadavatele – manažerský tým, protože závěry a doporučení z evaluace pravděpodobně přímo ovlivní jejich práci na přípravě dalšího komunitního plánu, zadavatele, protože získají ucelený přehled o výsledcích procesu, který financovali.

2.4.1 Formulace evaluačních otázek

V předchozím textu bylo napsáno, že v ideálním případě, kdy je cíl správně naformulován, stává se sám o sobě parametrem. To ovšem znamená, že zde není možné poskytnout výčet vhodných otázek ke zkoumání daného parametru, jak tomu bylo v předchozích kapitolách, protože cíle budou u každého zkoumaného plánu jiné. Omezíme se zde proto na příklady otázek k několika ilustrativním cílům, včetně postupu v případě nejednoznačně určeného cíle.

Příklad 1**Cíl**

Do konce implementačního období KP navýšit kapacitu služeb rezidenční péče pro seniory o 10 % oproti stavu na počátku implementace KP.

Komentář k cíli

Jedná se o jednoznačně určený, snadno měřitelný (kvantifikovatelný) cíl, obsahuje informaci o předmětu cíle (služby rezidenční péče), o cílové skupině (senioři) i o plánované změně předmětu cíle vyjádřené v čase (nárůst 10 % za dobu implementace KP).

Otázky k cíli

Základní otázka bude znít:

- *O kolik procent se navýšila kapacita služeb?*

formulace otázek



příklad

S odpovědí na tuto otázku bychom se mohli v zásadě spokojit, pro následnou hlubší analýzu a interpretaci by však měla být doplněna dalšími ověřujícími otázkami, např.:

- *Jedná se o dostatečné navýšení kapacity? Jak se změnil poměr poptávky a nabídky po službě?*
- *Jedná se o službu, která má odpovídající standardy?*
- *Je navýšená kapacita služby určena pro plánovanou cílovou skupinu?*

K významu ověřujících otázek se vrátíme ve fázi „analýza a interpretace dat“.

Za obdobné jednoznačně určené, snadno měřitelné (kvantifikované), a tím i snadno hodnotitelné cíle lze považovat např.:

- *Do roku X umístit zpět do nechráněného pracovního procesu min. 100 osob se zdravotním postižením.*
- *Po dobu implementace komunitního plánu snížit díky preventivním opatřením výskyt nových případů žloutenky u drogově závislých o 5 %.*
- *Během celého období implementace KP zachovat stávající nabídku služeb terénní práce, psychosociální a pracovní rehabilitace pro osoby dlouhodobě duševně nemocné.*



příklad

Příklad 2

Cíl

Zajistit preventivní programy a volnočasové aktivity pro občany s dlouhodobou duševní nemocí

Komentář k cíli

Jedná se o příklad nejednoznačně určeného cíle, který obsahuje částečnou informaci o předmětu cíle (preventivní programy a volnočasové aktivity), jasné vymezení cílové skupiny (dlouhodobě duševně nemocní), avšak žádnou informaci o kvantifikaci předmětu ani o kvantifikaci cílové skupiny a rovněž žádnou informaci o čase, ve kterém má být cíl naplněn.

V případě, že se setkáme s takovým cílem, je třeba pro něj nastavit parametry, které jej budou jednoznačně určovat. Takové parametry by měly obsahovat jednoznačné informace o:

- předmětu cíle (v našem případě preventivní programy a volnočasové aktivity)
- cílové skupině (v našem případě duševně nemocní – byla v cíli jednoznačně určena)
- rozsahu, případně i kvalitě předmětu cíle (kolik a jakých preventivních programů a volnočasových aktivit a v jaké kapacitě)
- rozsahu cílové skupiny (kolik zástupců cílové skupiny celkem předmětu cíle využije)
- čase, ve kterém se má předmět cíle uskutečnit

Parametry cíle pak mohou vypadat, např. následovně:

P1 – Bude realizováno pět preventivních a dva volnočasové programy,

P2 – jejichž celková kapacita bude 50 osob z řad duševně nemocných,

P3 – celkem některého z programů využije nejméně 100 osob z řad duševně nemocných,

P4 – všechny programy budou zahájeny do konce prvního roku implementace plánu a budou zachovány do konce implementačního období.

Otázky k cíli

Takto nastavené parametry již umožňují položit jednoznačné otázky směřující ke zhodnocení cíle:

- *Kolik preventivních a kolik volnočasových programů bylo zrealizováno?*
- *Jaká byla celková kapacita programů?*
- *Kolik osob z cílové skupiny celkem využilo alespoň jednoho z programů?*
- *Kdy byly které programy zahájeny? Případně, byly některé programy ukončeny či pozastaveny?*

Za obdobné nejednoznačně určené cíle lze považovat, např.:

- *Posílit primární prevenci v oblasti osob ohrožených drogou.*
- *Zlepšit informační gramotnost seniorů.*
- *Vhodnými formami integrovat do společnosti osoby navracející se z výkonu trestu.*

U takto nejednoznačně formulovaných cílů je třeba dodatečně stanovit parametry, podle kterých je možné splnění cíle hodnotit. Postupovat lze analogicky jako u Příkladu 2.

2.4.2 Přiřazení vhodných technik sběru dat

Základem pro hodnocení cílů bude analýza schváleného komunitního plánu a roční hodnocení implementace aktivit komunitního plánu. V těchto dokumentech bude možné nalézt odpovědi na většinu otázek ke kvantitativním cílům. U cílů kvalitativního charakteru použijte techniku dotazníků nebo strukturovaných rozhovorů. Cílovou skupinou respondentů by měli být členové manažerského týmu, případně jiné osoby odpovědné za koordinaci činností vedoucích k naplnění hodnoceného cíle – to v případě, že hodnocený cíl zkoumá kvalitativní parametry služeb nebo programů. V případě, že hodnocený cíl zkoumá kvalitativní parametry uživatelů služeb či programů (např. osvojené dovednosti, spokojenost se službami apod.), pak budou respondenty uživatelé služeb. V takovém případě sestavte dotazníkový průzkum a aplikujte jej na vzorku respondentů z řad dotčených uživatelů.

2.4.3 Sběr dat

U evaluace cílů předpokládáme, že máme k dispozici výstupy z ročních hodnocení implementace komunitního plánu. To jsou spolu s komunitním plánem základní materiály, ze kterých zaznamenáme odpovědi na většinu otázek ke kvantitativním cílům. U cílů kvalitativního charakteru proveďte nejprve strukturované rozhovory s členy manažerského týmu a u cílů zaměřených na změnu postojů či jednání uživatelů služeb je doplňte o dotazníkové šetření na vzorku uživatelů, případně též o strukturované rozhovory s poskytovateli služeb hodnocených uživatelů.

2.4.4 Analýza a interpretace dat

Poté, co sesbíráte a zaznamenáte odpovědi na všechny vaše otázky, můžete přikročit k jejich analyzování a interpretaci.

Při analýze odpovědí postupujte podle toho, zda zkoumaný cíl byl kvantitativního nebo kvalitativního charakteru. Pokud byl cíl kvantitativního charakteru, využijte postupů obdobných těm, které jsou uvedeny v kapitole 2.4.4 u analýzy a interpretace ročního zhodnocení implementace plánu. Pokud byl cíl kvalitativního charakteru, aplikujte analogicky postupy uvedené v kapitole 2.2.4 u analýzy a interpretace hodnocení procesů při tvorbě komunitního plánu.

V obou případech však pamatujte na to, že u evaluace cílů platí více než jindy, že po analýze základních otázek by měla následovat analýza následná, zpřesňující, osvětlující, proč se stalo to, co se stalo, a s čím to souviselo.

Pro vysvětlení principů následné analýzy se vraťme k Příkladu 1 v kapitole 2.4.1:

Cíl byl stanoven kvantitativně „*Do konce implementačního období KP navýšit kapacitu služeb rezidenční péče pro seniory o 10 % oproti stavu na počátku implementace KP*“.

Po zodpovězení základní otázky „*O kolik procent se navýšila kapacita služeb?*“, na kterou jsme pravděpodobně získali odpověď z analyzované dokumentace (porovnáním kapacity služeb na počátku implementace komunitního plánu a na konci implementace komunitního plánu), bychom se měli zamyslet, co nám dané zjištění vlastně říká. Dejme tomu, že zjistíme, že se kapacita navýšila právě o deset procent, tedy přesně, jak bylo napláno-

techniky sběru

sběr dat

interpretace
dat

váno. Posuňme teď náš pohled na dané zjištění o úroveň výš. Na úroveň, kdy se naformulovaný cíl stává prostředkem k dalšímu (širšímu) cíli. V tomto případě může být takovým širším cílem „Vytvoření dostatečné nabídky rezidenčních služeb pro všechny seniory ve městě“. Z této úrovně nás asi budou napadat tzv. ověřující otázky, které byly uvedeny u Příkladu 1, např.: *Je skutečně 10% navýšení kapacity služeb dostatečné? Uspokojila se tím veškerá poptávka? Nebo není dokonce 10% navýšení kapacity nadbytečné?*

To jsou všechno otázky, které sice sahají nad přímý rámec hodnoceného cíle, ale na druhou stranu jejich zodpovězení zarámovává naplnění zkoumaného cíle do souvislostí. Díky následné analýze ověřujících otázek tohoto typu můžete nejen položit kvalitnější interpretační základ hodnocení daného cíle, ale zároveň i položit základ pro formulaci návazného cíle na další plánovací období.

Podobně je možné se zaměřit i na kvalitativní aspekty cíle z Příkladu 1. Např. na kvalitu služby (standards) rezidenční péče, která byla vytvořena. Pokud se posuneme v daném cíli o úroveň výš z pohledu kvality služby, naformulujeme širší cíl, např. jako „Vytvořit podmínky pro důstojný život seniorů“. Z této úrovně nás budou napadat další ověřující otázky k danému cíli, např.: *Jsou vytvořené služby rezidenční péče kvalitní? Jsou s nimi seniři spokojeni?*

Následná analýza těchto a podobných otázek bude dále dokreslovat souvislosti naplněného cíle a vytvářet základ pro jejich komplexní a kvalitní interpretaci.

Ovšem pozor! Je zřejmé, že jen analýza těchto dvou uvedených pohledů „za rámec“ zkoumaného cíle by si vyžádala poměrně náročné zjišťování dalších dat. Je třeba vždy zvážit, kam sahají vaše časové i odborné možnosti a schopnosti a zda budou výsledná zjištění adekvátně využita. Ať již se do následných analýz pustíte či nikoliv, mějte je vždy na paměti. Třeba jen tím, že si budete klást otázky „o úroveň výš“, můžete bez složitých následných analýz zachytit něco, co je v zaznamenaných odpovědích skryto, a je přitom snadno interpretovatelné.

poskytnutí
informací

2.4.5 Poskytnutí informací o výstupech evaluace relevantním cílovým skupinám

Zpráva o evaluaci cílů komunitního plánu by měla být určena všem aktérům procesu komunitního plánování, zadavateli počínaje a uživateli služeb konče. Pro zprávu lze využít doporučenou strukturu uvedenou v kapitole 2.1.2.5. Zpráva by měla mít dvě verze, jednu detailní, s hodnocením každého cíle, včetně komentářů a doporučení k danému cíli, a jednu sumarizovanou, zpravidla pro orgány zadavatelů. Závěry a doporučení ze zprávy vyplývající by měly být formulovány ve vztahu k různým cílovým skupinám: a) zadavatelům, b) manažerskému týmu a poskytovatelům, c) uživatelům a široké veřejnosti. Nemělo by se zapomenout na jednostránkový výtah použitelný, např. pro tiskovou zprávu.

ekonomické
hodnocení

2.5 Základy ekonomického hodnocení v komunitním plánování

... aneb kolik to vůbec celé stojí? A stojí to vůbec za to?

V této kapitole si povíme něco o základech ekonomického hodnocení v komunitním plánování. Je třeba zdůraznit hned na začátku, že kvalitní ekonomické zhodnocení tak složitého procesu, jakým je komunitní plánování, je činností vysoce náročnou a vyžaduje odborné znalosti z oblasti ekonomie, finančního managementu i dalších specifických odvětví. Zpracování komplexního ekonomického hodnocení patří do rukou specializovaných týmů. Na druhou stranu nám nic nebrání seznámit se alespoň se základními prvky a postupy, díky nimž můžeme některé základní ekonomické a finanční ukazatele zanalyzovat a interpretovat.

2.5.1 Hodnocení vynaložených nákladů

Pojďme si na úvod říci, k čemu nám může ekonomické hodnocení posloužit, na jaké otázky nám může poskytnout odpovědi. A začněme těmi otázkami, na které bychom měli být schopni nalézt odpovědi i bez důkladnějších odborných znalostí.

Jsou to otázky hodnotící náklady vynaložené na přípravu a realizaci komunitního plánu:

- *Kolik stála celkem příprava komunitního plánu?*
- *Kolik stojí ročně naplňování všech aktivit zahrnutých do komunitního plánu?*
- *Které oblasti pomoci jsou v absolutní hodnotě nebo v přepočtu na klienta finančně nejnáročnější?*
- *Které aktivity jsou v absolutní hodnotě nebo v přepočtu na klienta nejnákladnější?*
- *Jaká je struktura financování aktivit zahrnutých do komunitního plánu? (z jakých zdrojů a v jakém poměru jsou náklady na aktivity hrazeny)? A jak se tato struktura liší u jednotlivých oblastí pomoci nebo u jednotlivých aktivit?*

K zodpovězení těchto otázek není třeba zvláštních odborných znalostí. Jejich problémem je náročnost získání nezbytných údajů. Pokud ve vašem místě funguje informační systém sociálních služeb, pravděpodobně již máte veškerá nezbytná data pro jejich zodpovězení. Stačí jen vše spočítat a vytvořit poutavou prezentaci vašich zjištění. Taková prezentace, de facto evaluační zpráva, bude vhodným materiálem pro tiskovou zprávu, materiálem pro jednání vrcholových orgánů zadavatelů nebo může tvořit součást finálního dokumentu komunitního plánu.

Pamatujte také na to, že zcela nový rozměr do těchto „nákladových“ otázek vnese metoda porovnávání. Porovnávat můžete třeba: náklady mezi různými místy ČR (ať již celkové nebo přepočtené na hlavu), náklady mezi jednotlivými roky ve stejném místě, vnitřní náklady mezi dvěma kvalitativně srovnatelnými službami.

Ačkoliv se pohybujeme v ryze kvantitativních datech, nebojte se v interpretacích využít prvky kvalitativního hodnocení, tj. hledejte zajímavé motivy, společné trendy či modely a pokuste se je interpretovat za pomoci dříve získaných evaluačních dat. Kladte si třeba otázky typu:

- *Proč vychází, že služby poskytované nestátními zařízeními jsou v přepočtu na hlavu o třetinu levnější než srovnatelné služby poskytované příspěvkovými organizacemi?*
- *Proč se za poslední rok zvýšil o polovinu příjem ze zdrojů úřadů práce?*
- *apod.*

Zatím to bylo snadné, hodnotily se skutečnosti vyplývající z vynaložených nákladů, případně se porovnávalo a hledaly se důvody či souvislosti, proč tomu tak je. Problém nastane ve chvíli, kdy někdo položí otázku typu: „*No dobře, roční náklady na fungování sociálních služeb ve městě dělají 20 milionů EUR, ale řekněte mi, je to moc, a nebo málo?*“ A druhý se přidá: „*No ano, jsou ty služby za ty peníze adekvátní? Je to smysluplné vynakládání peněz?*“.

Zodpovězení těchto otázek se věnují sofistikované metody vyvinuté pro různá ekonomická hodnocení. Bezesporu nejpoužívanější je tzv. Cost-Benefit Analysis, zkráceně CBA, česky „Analýza nákladů a užitků (někdy též přínosů)“.

2.5.2 Co je to Cost-Benefit Analýza

Analýza nákladů a užitků je metodickým postupem, který svým průběhem postupně zodpovídá základní otázku: „*Co komu realizace aktivity (projektu) ve veřejném zájmu přináší a co komu bere?*“. Takto vymezené dopady aktivity jsou následně sumarizovány, převedeny do finanční roviny a následně jsou zahrnuty do výpočtu rozhodujících ukazatelů, na

jejichž základě lze rozhodnout, zda je aktivita (projekt) ve svém důsledku pro společnost přínosem, či nikoli.

Další cenné využití CBA je možné v případě, kdy srovnáváte dva a nebo více projektů, v takovém případě vám umožní vypočtené ukazatele stanovit preferenci jednoho projektu před druhým.

Výhodou CBA oproti jiným pokusům o hodnocení projektů ve veřejném zájmu je kromě toho, že se jedná o systematický postup úspěšně použitelný na každý projekt, také možnost téměř plného využití teoretického a metodického základu pro posuzování ryze ekonomických, podnikatelských aktivit, a to díky tomu, že se po úvodní definici všech efektů (nákladů a užitků) projektu s nimi již dále zachází jako s finančními toky. Tomu rozumějte tak, že všechny užitky či přínosy dané sociální služby se převedou (vyjádří) do finanční roviny.

Jak je možné hodnotu sociální služby, jejímž cílem je, např. pomoci důstojně bydlet osamocené seniorce, převést do finanční roviny?

Existuje několik způsobů:

1) Srovnání s trhem

V případě, že existuje trh, který by stanovoval cenu takové služby, můžeme využít přímého ocenění na základě tržní ceny. Např. můžeme zjistit cenu komerčních rezidenčních komplexů pro seniory. Tento postup však často nelze využít u jiných typů služeb.

2) Princip stínové ceny

Využití principu stínových cen je jednou z variant, jak se dobrat k ocenění služby, která neprochází trhem. Podstatou stínových cen jsou v zásadě náklady, jež „obětujeme“ nějaké příležitosti, kterou lze ocenit.

Příklad 1

Komunitní plán zahrnuje aktivitu „vytvoření výměnného programu jehel drogově závislým osobám“. Tato aktivita jako jeden z celospolečenských užitků předpokládá nižší výskyt žloutenky způsobené přenosem použitých jehel.

Řešení:

Z uvedeného příkladu vyplývá přínos (benefit) aktivity ve snížení výskytu žloutenky. Při použití principu stínových cen bychom ocenili takový přínos následovně:

Benefit nižšího výskytu žloutenky v daném roce v Kč = počet neuskutečněných případů žloutenky z důvodu přenosu použitou jehlou v daném roce * průměrné roční náklady společnosti na léčení jednoho případu žloutenky.

Příklad 2

Komunitní plán zahrnuje aktivitu „realizace rekvalifikačního kurzu pro dlouhodobě nezaměstnané“. Tato aktivita jako jeden z celospolečenských užitků předpokládá, že někteří absolventi kurzu získají díky jeho absolvování práci.

Řešení:

Z uvedeného příkladu vyplývá přínos (benefit) aktivity v nalezení práce nezaměstnaným uchazečem. Při použití principu stínových cen bychom ocenili takový přínos následovně:

Benefit nalezené a udržené práce za rok v Kč = počet uchazečů, kteří si našli práci * průměrný poměr – počet měsíců v roce, po které pracovali/12 měsíců * průměrné roční náklady společnosti vynaložené na jednoho nezaměstnaného.



příklad



příklad

Jak je z uvedených příkladů patrné, vycházíme při využití metody stínových cen z úvahy, že neinkasujeme-li oceňovaný přínos (benefit), spotřebováváme místo něj jiný statek (službu). Uspořené náklady na tento statek (službu) představují cenu oceňovaného přínosu (benefitu). Je třeba si ještě uvědomit, kdo by tyto uspořené náklady hradil. Tento subjekt by si připsal takto oceněný benefit jako svůj kladný hotovostní tok (příjem) za příslušné období.

2) Metoda náhražkových trhů

Druhým způsobem ocenění výše zmiňovaných přínosů/užitků je využití tzv. náhražkových trhů, přičemž se snažíme ohodnotit přínos odvozením od ceny jiného aktiva, pro které trh existuje. Mezi těmito dvěma statky musí existovat určitá logická paralela. Opět lze tento princip demonstrovat na příkladu.

Příklad 3

Komunitní plán zahrnuje aktivitu „vybudování internetové klubovny pro seniory s bezplatným přístupem k internetu“. Přínos bezplatného přístupu k internetu by se při použití metody náhražkových trhů ocenil následovně:

Přínos seniorům využívajícím bezplatný přístup k internetu za rok v Kč = ročním průměrným nákladům těchto seniorů za internetové připojení stejné kvality za předpokladu, že by tuto službu musel platit * počet dotčených seniorů.

Z uvedených příkladů je zřejmé, že nalezení obstojných (odůvodnitelných a nezpochybnitelných) argumentů přínosů (benefitů) je poměrně obtížnou záležitostí. A ještě mnohem pracnější bývá často jejich vlastní ocenění.

Provést komplexní ekonomické zhodnocení všech aktivit realizovaných v rámci komunitního plánu je i odborně i časově velmi náročné. Jistým kompromisem může být nalezení jednoho nebo několika motivů přínosů/užitků, které se vyskytují v hojnější míře ve více aktivitách zaznamenaných v komunitním plánu. Ty je pak možné vyčíslit a sumarizovat. Např.: Celkový počet dlouhodobě nezaměstnaných osob, které díky některé z aktivit v komunitním plánu našly a udržely si v daném období (roce) práci. Pak už stačí tento počet osob vynásobit průměrnou ušetřenou sumou na jednoho nezaměstnaného za rok (nebo třeba jen sumou nevyplacenou dotčným osobám na podpoře v nezaměstnanosti), a jeden benefit realizace komunitního plánu je na světě. Bylo by naivní se domnívat, že se bude jednat o nějaké zásadní procento z celkových nákladů vynaložených ročně na realizaci všech aktivit uvedených v komunitním plánu, ale při jeho správné interpretaci určitě nezůstane nepovšimnut, navíc může vzbudit poptávku po analyzování dalších benefitů.

Do dalších podrobností a specifik ekonomického hodnocení se již v této metodice pouštět nebudeme. Tuto kapitolu berte jen jako základní úvod do problematiky, její snahou bylo spíše vás navnadit na získávání dalších informací o tomto tématu, kterému ani kvůli rozsahu metodiky, ani kvůli odborné náročnosti textu není možné věnovat více prostoru.

V případě vašeho zájmu o téma vám proto doporučujeme seznámit se s další literaturou zaměřenou na tuto problematiku. Vhodná na úvod může být například metodická příručka „Analýza nákladů a přínosů“, jejímž autorem je Ing. Patrik Sieber a kterou vydalo v roce 2004 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR jako podpůrnou publikaci pro zpracovatele projektů do programu SROP.



příklad



shrnutí

3. SHRNU TÍ

Prostudováním této metodiky jste získali základní vhled do problematiky evaluace komunitního plánování, tedy do procesu zaměřeného na důkladný sběr a následné zhodnocení informací o průběhu tvorby a implementace komunitního plánu a o jeho kvalitativních i kvantitativních výsledcích, s cílem učinit na základě zjištěných skutečností potřebná rozhodnutí.

Dozvěděli jste se, které druhy a formy evaluace je možné v procesu komunitního plánování používat, jak se při evaluaci postupuje, osvojili jste si teoretické minimum nezbytné pro evaluaci, počínaje zásadami při formulaci hodnotících otázek, seznámili jste se s nejběžnějšími technikami sběru dat, jejich analýzy a interpretace, i s formami, jak výstupy evaluace sdělit odpovídajícím cílovým skupinám.

Naučili jste se, jak postupovat při vyhodnocování procesů při tvorbě komunitního plánu, které je důležité pro dokumentaci transparentnosti, otevřenosti a kvalifikovanosti rozhodování při přípravě komunitního plánu a rovněž je užitečným pomocníkem pro efektivní přípravu komunitního plánu na další období.

Seznámili jste se s evaluací implementace komunitního plánu, tedy ročním zhodnocením naplňování plánu, které poskytuje odpovědi na otázky, zda jsou naplánované aktivity a projekty zaznamenané v komunitním plánu realizovány v požadované kvalitě, rozsahu a čase.

Dozvěděli jste se, jak provádět evaluaci cílů komunitního plánu, tedy evaluaci realizovanou po ukončení implementace komunitního plánu, která poskytuje informace o tom, zda a do jaké míry bylo dosaženo vytyčených cílů komunitního plánu.

A v závěru metodiky jste získali základní informace o tom, jak provádět ekonomické hodnocení v komunitním plánování, které se zaměřuje na zjištění, jaká je nákladovost jednotlivých činností a jaké jsou jejich ekonomické přínosy a užítky.

4. ZÁVĚR

Komunitní plánování je komplikovaný proces, do kterého je zapojeno mnoho osob z řad nejrůznějších cílových skupin, které mají různá očekávání. Jedna z věcí, která tyto osoby v procesu komunitního plánování spojuje, je snaha, aby skutečnosti, které budou na základě dohody všech zúčastněných zahrnuty do komunitního plánu, byly v období jeho implementace skutečně zrealizovány a naplněny. Především proto se vytváří zpětnova-zební a hodnotící mechanismy, které poskytnou všem zúčastněným z různých úhlů pohledu odpovědi na to, zda se udělalo a naplnilo to, co se naplánovalo.

Vám, kteří jste se rozhodli vzít na sebe úlohu poskytnout všem zúčastněným v procesu komunitního plánování tuto zpětnou vazbu, přejeme ve vaší práci hodně štěstí.



použitá
literatura

5. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Vakulová, Lucie: Evaluácia – sprievodca pre pracovníkov mimovládnych organizácií, 2005
Hendl, Jan: Kvalitativní výzkum, 2005
Maine Community Foundation, Developing a Project Evaluation Plan, 2005
Sieber, Patrik: Analýza nákladů a přínosů, 2004
American Evaluation Association, Guiding Principles for Evaluators, 2004
Joy Frechtling Westat, The 2002 User Friendly Handbook for Project Evaluation, 2002
Private Finance Unit of Department of Health, UK, Good practice guide: Learning lessons from post-project evaluation, 2002
McNamara, Carter: Basic Guide to Program Evaluation, 1999

Motto:

Komunitní plánování jako nástroj pro rozvoj sociální ekonomiky

Nositel projektu EQUAL – Evropský dům – Europa House



Centrum komunitní práce Ústí nad Labem
Koněvova 18
400 01 Ústí nad Labem

Kontakty:

manažerka projektu: PhDr. Lenka Krbcová Mašíňová
tel: +420 774 707 360, email: krbcovamasinova@ckpul.cz
manažerka nadnárodní spolupráce: Mgr. Martina Želinová Langweilová
tel: +420 774 707 365, email: langweilova@ckpul.cz
manažer pro diseminaci: Michal Polesný
tel: +420 603 879 688, email: polesny@ckpul.cz

info@ckpul.cz

www.komunitniplanovani.com

www.ckpul.cz

www.atbase.net

www.equalcr.cz

www.socialni-sluzby-usti.cz

www.komunitni-plan-usti.cz

Máte-li zájem, kontaktujte nás.

Národní partneři projektu

- Česká rada humanitárních organizací
- Úřad práce v Ústí nad Labem
- Statutární město Ústí nad Labem
- Statutární město Ostrava
- Univerzita J. E. Purkyně Ústí nad Labem
- Komunitní nadace Euroregionu Labe
- Krajská hospodářská komora Ústeckého kraje
- Sdružení pro vzdělávání komunit o. s.
- Mikroregion České Švýcarsko

Nadnárodní partnerství

- Werk.Waarding Belgie –
Werk.Waardig, zásobárna znalostí pro ekonomiku (sociálních) služeb v jihozápadních Flandrech
- ETP Slovensko – Tvůj Spiš II –
zapojování nevládních organizací do sociální ekonomiky
- Agora Velká Británie – projekt Agora –
Rozvoj managementu center měst