

# Vyhodnocování efektivity plánu sociálních služeb

| Základní informace o využití metodiky |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Cíl metodiky</b>                   | Seznámit se s metodami vedoucími k nastavení efektivního systému hodnocení plánu sociálních služeb |
| <b>Řešené otázky</b>                  | Jak nastavit systém monitorování a hodnocení plánu sociálních služeb?                              |

| Obsah     |   | strana    |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Východiska</b>   | <b>2</b>  |
| 1.1       | Základní úrovně monitorování a vyhodnocování  | 2         |
| <b>2.</b> | <b>Monitorování a vyhodnocování naplánovaných aktivit</b>   | <b>3</b>  |
| 2.1       | KROK 1: Příprava systému  | 3         |
| 2.2       | KROK 2: Zřízení monitorovacího týmu   | 4         |
| 2.3       | KROK 3: Organizace monitorovacího týmu  | 4         |
| 2.4       | KROK 4: Zpracování plánu monitorování   | 5         |
| 2.5       | KROK 5: Monitorování a vyhodnocování  | 12        |
| 2.6       | KROK 6: Zohlednění dopadů důležitých a neočekávaných okolností na plnění naplánovaných úkolů <sup>1</sup> | 13        |
| 2.7       | KROK 7: Zlepšování – využití získaných zkušeností pro další plánovací období                              | 14        |
| <b>3.</b> | <b>Alternativní postupy zohledňující velikost a charakter území</b>                                       | <b>15</b> |

<sup>1</sup> Účelem kroku 6 není předvídat, co všechno může změnu takového rozsahu způsobit, to patří do analýzy rizik, která je v předchozích krocích doporučována a sama o sobě generuje scénáře dopadů a alternativní řešení různých okolností, čímž počet opravdu neočekávaných okolností do jisté míry eliminuje.

## Východiska

Výstupem procesu tvorby plánu rozvoje sociálních služeb (dále jen PRSS) je dohoda všech stran o tom:

- jak budou sociální služby v příslušném území a čase vypadat,
- jakým směrem se budou rozvíjet, případně transformovat,
- které oblasti budou řešeny nejdříve.

Časový  
harmonogram

Nejpozději v době, kdy je plán rozvoje sociálních služeb přijat příslušným orgánem (např. zastupitelstvem obce) a přistupuje se k jeho realizaci, je nezbytné začít připravovat systém a postup:

- jak bude naplňování plánu hodnoceno,
- jak bude posuzována efektivita jeho praktických výstupů.

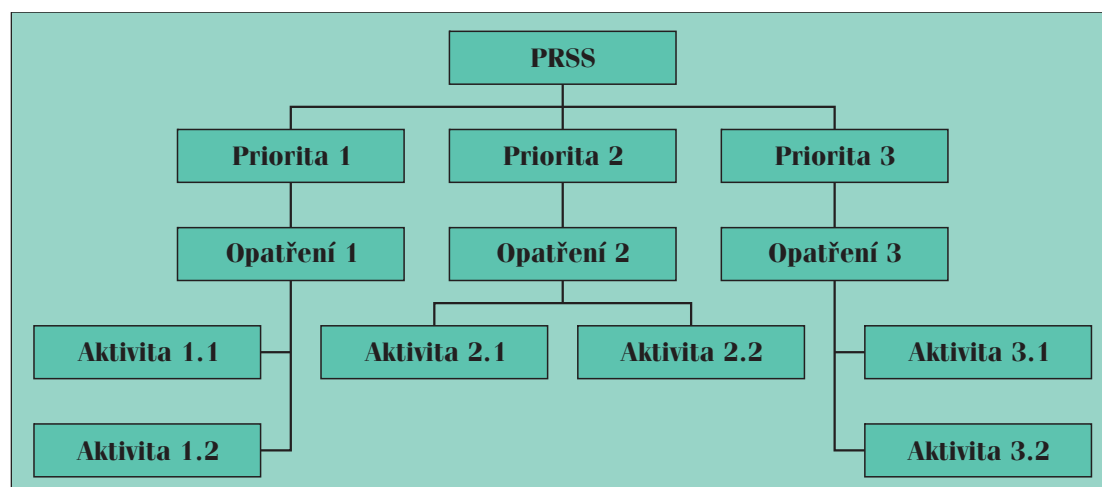
Povinnosti  
vyplyvající  
z legislativy

Kraje mají zákonem<sup>2</sup> danou povinnost sledovat a vyhodnocovat „plnění plánů rozvoje sociálních služeb za účasti zástupců poskytovatelů sociálních služeb a zástupců osob, kterým jsou sociální služby poskytovány“. Proto je na této úrovni důležité začít s přípravou systému sledování a hodnocení již při zpracovávání tohoto plánu.

Potřeba  
vyhodnocování

Oblasti, které se řeší přednostně (aktuálně), se v rámci plánování sociálních služeb nazývají priority. Naplňování priorit ve stanoveném čase je podstatou realizace plánu rozvoje sociálních služeb a musí se tedy jednat o činnost systematickou, plánovanou a průběžně vyhodnocovanou. K zajištění naplňování priorit jsou proto přijímána příslušná opatření. Každé opatření obsahuje dílčí aktivity s popisem, který říká, jak se budou aktivity provádět a jak se bude hodnotit postup jejich realizace a dosažené výstupy.

Schéma 1: Základní schéma hierarchie kroků a pojmů



### Základní úrovně monitorování a vyhodnocování

Úroveň 1 – PRSS

Úroveň 1 stanovuje **priority**. Ty jsou monitorovány a vyhodnocovány v rámci dalšího cyklu procesu plánování sociálních služeb, v rámci revize stávajícího PRSS a přípravy další verze PRSS. Účelem vyhodnocování je zjistit:

- zda a jak se prioritní oblasti změnily,
- zda se neobjevily nové oblasti,
- jsou-li opatření a aktivity zaměřené na jejich řešení efektivní a účinné.

Úroveň 2 – opatření

Úroveň 2 konkretizuje opatření přijatá k řešení jednotlivých priorit a je monitorována a vyhodnocována z toho důvodu, zda byla přijatá opatření volena správně a opravdu jsou tou nejoptimálnější variantou řešící dané priority.

Úroveň 3 – souhrn  
naplánovaných aktivit

V rámci úrovně 3 se jedná o souhrn dílčích naplánovaných aktivit/projektů a jde o nejdůležitější oblast monitorování a vyhodnocování při sledování efektivity naplňování jednotlivých opatření.

<sup>2</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 95, písm. e)

## DŮLEŽITÉ

Tato metodika řeší úroveň 3 – tedy monitorování a vyhodnocování naplánovaných aktivit a dopady případných změn v úrovních 1 a 2 na monitorování a vyhodnocování úrovně 3. Tato kapitola neřeší hodnocení procesů tvorby, vypracování a schválení PRSS, pro které jsou tyto mechanismy popsány v jiných metodikách anebo je lze od nich analogicky odvodit.

## Monitorování a vyhodnocování naplánovaných aktivit

Základem pro efektivní monitorování a vyhodnocování je volba vhodného systému práce, který zaručí, že vždy získáte ucelený obraz o stavu realizace PRSS. Správně zvolený systém je schopen v každém monitorovaném okamžiku **přinášet řídicí skupině<sup>3</sup> informace o tom, zda se stav realizace PRSS shoduje (nebo neshoduje) s původním plánem.**

Volba systému práce

## DOPORUČENÍ

Tyto informace by měly být dále vhodným způsobem předávány všem osobám, kterých se týkají nebo jejich činnost ovlivňují, a průběžně zveřejňovány (např. na www stránkách, v zápisech a hodnoceních monitorování atd.).

Správně volený systém také:

- velkou mírou přispívá k včasnému rozpoznání případných ohrožení procesu realizace,
- získává cenné informace využitelné pro korekci procesu a jeho zlepšování,
- ve formě svých výstupů poskytuje zpětnou vazbu všem zúčastněným stranám,
- plní motivační úlohu při dosahování vytyčených cílů.

## KROK 1: Příprava systému

Před započítím vlastní práce na monitorování a vyhodnocování projednejte v řídicí skupině základní cíl a účel monitorování, tedy:

- jaký předpokládaný přínos pro vás bude tato aktivita mít,
- jak a k čemu její výstupy využijete.

Specifikace důvodů pro monitorování

Výsledek tohoto jednání shrňte do dokumentu, který bude sloužit jako **výchozí informace pro přípravu monitorovacích a vyhodnocovacích aktivit**. Vodítkem vám mohou být následující otázky a pod nimi uvedené odpovědi, které však nejsou uvedeny vyčerpávajícím výčtem, ale mohou posloužit jako základní teze či osnova při stanovování účelu monitorování a vyhodnocování efektivity naplánovaných aktivit.

Tabulka 1: Základní otázky a odpovědi ke specifikaci procesu monitorování a vyhodnocování

| Otázky   | Odpovědi   |
|--|--|
| Co je to a k čemu nám slouží monitorování a vyhodnocování naplánovaných aktivit? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je to plánovaná a strukturovaná činnost, s kterou je předem počítáno a za kterou odpovídají konkrétní osoby.</li> <li>• Slouží k průběžnému ověřování shody mezi plánem realizace aktivit a skutečným stavem realizace v předem daném nebo aktuálně vybraném okamžiku.</li> <li>• Identifikuje včas vznik odchylek a tak předchází nebo zamezuje odklonu nebo zpoždění realizace aktivit od původního plánu.</li> <li>• Iniciuje impulsy k řešení, redefinici a zlepšování dílčích aktivit a postupů.</li> <li>• Získává, zpracovává a dále předává důležité informace řídicí skupině.</li> </ul> |

3 Při zohlednění místních specifik se nemusí jednat vždy o řídicí skupinu, ale i o jiný orgán fungující v rámci struktury plánování sociálních služeb s podobnými kompetencemi a pravomocemi nebo o kombinaci několika příjemců těchto informací (např. řídicí skupina + pracovní skupiny + garant + koordinátor + další učené osoby). Pro zjednodušení je v této metodice použito označení řídicí skupina, pro další text však platí výše uvedená možnost vlastní volby na základě zohlednění místních specifik.

|  |   |
|--|---|
| Jaké aktivity, procesy a postupy jsou vhodné pro monitorování a vyhodnocování? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivity uvedené v PRSS</li> <li>• Činnosti, procesy a postupy vedoucí k naplňování plánu</li> <li>• Všechny předem definované výstupy (vše, čeho chceme na základě naší práce dosáhnout)</li> <li>• Kritická místa (místa vyplývající z analýzy rizik a vyžadující tudíž zvýšenou pozornost)</li> </ul> |
| Jak často budeme monitorovat a vyhodnocovat?                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dle stanoveného harmonogramu – plánovaný přístup</li> <li>• Při dokončení důležitých výstupů v plánu – ověření parametrů výstupu</li> <li>• V každém potřebném okamžiku – operativní přístup využitelný v případě výskytu nových či nepředvídaných skutečností a událostí</li> </ul>                     |

Výstup kroku 1

Na konci jednání o systému monitorování a vyhodnocování aktivit dosáhnete toho, že:

- všichni členové řídicí skupiny budou informováni o záměru systematicky monitorovat a vyhodnocovat naplánované aktivity,
- vyjasníte si a sjednotíte představy o účelu a formách plánovaných monitorovacích a vyhodnocovacích prací a také o jejich přínosu pro realizaci aktivit,
- přijmete rozhodnutí o monitorování a vyhodnocování naplánovaných aktivit,
- stanovíte základní zadání pro práci monitorovacího týmu,
- navrhnete osoby do monitorovacího týmu.

**DŮLEŽITÉ**

Zapsané závěry jednání jsou podstatou dokumentu, který obsahuje základní informace pro přípravu systému hodnocení.

**KROK 2: Zřízení monitorovacího týmu**

Monitorovací tým

Na základě výstupů práce v předešlém kroku:

- zřídíte monitorovací tým složený z navržených osob,
- jmenujte osobu odpovědnou za jeho vedení,
- vymezte její pravomoci.

**DOPORUČENÍ**

Monitorovací tým je skupinou lidí, která je pověřena k výkonu monitorovacích prací. Jeho podoba může být při zohlednění místních potřeb různá a je na vašem uvážení, jestli ve vaší organizační struktuře zřídíte **zvláštní monitorovací tým** nebo výkonem této činnosti pověříte např. jednu z pracovních skupin a zvolíte pro ni jiný název.

Je též vhodné zvážit **otázku nezávislosti členů** monitorovacího týmu na přímém naplňování a realizaci naplánovaných aktivit.

Úkoly

monitorovacího týmu

Monitorovací tým pověřte zpracováním plánu monitorování. Stanovte datum předložení plánu monitorování ke schválení řídicí skupině.

Výstup kroku 2

Výsledkem aktivit provedených ve druhém kroku je:

- zřízení monitorovacího týmu,
- vymezení jeho členů,
- určení osoby odpovědné za jeho vedení,
- zadání zpracování plánu monitorování,
- stanovení termínu jeho předložení.

**KROK 3: Organizace monitorovacího týmu**

Nastavení činnosti před jejím zahájením

Před započatím zpracovávání plánu monitorování si stanovte:

- pravomoci jednotlivých členů týmu,
- pravidla práce,
- pravidla komunikace,
- plán práce.

Rozdělte si jednotlivé úkoly a začněte zpracovávat plán monitorování.

Po realizaci aktivit provedených v rámci třetího kroku existují:

- základní mechanismy potřebné pro práci týmu,
- konkrétní úkoly pro konkrétní osoby.

Výstup kroku 3

### DŮLEŽITÉ

V této fázi je tedy příprava na zpracování plánu monitorování dokončena.

## KROK 4: Zpracování plánu monitorování

Monitorování je v našem případě primárně zaměřeno na naplňování naplánovaných aktivit a vyhodnocování jejich výstupů. Všechny dílčí aktivity by měly mít svoje realizační schémata a projektové záměry. Schémata a záměry obsahují podrobný popis činností, postupů a výstupů. Pokud jsou schémata a záměry správně připraveny, přispějí (dílčím způsobem nebo zcela) k dosažení priorit uvedených v PRSS.

Východiska

Seznam činností, postupů a výstupů obsažených v realizačních schématech a projektových záměrech aktivit je v našem případě základním seznamem pro monitorování a vyhodnocování. Ke každé položce základního seznamu lze dále přiřadit:

Seznam pro monitorování a vyhodnocování

- časové údaje jejího zhotovení,
- výši prostředků určených na financování její realizace,
- konkrétní osoby, které se na realizaci budou podílet včetně jejich pravomocí,
- konkrétní postupy vedoucí k jejímu dokončení.

Další nedílnou součástí monitorování a vyhodnocování je také stanovení měřítek pro výstupy. Výstupy by měly vždy být přesně definovaným souborem měřítek (měřitelných kritérií), která zaručí, že je předem daný jednoznačný popis výstupů. Měřítko by měla:

Měřítko výstupů

- být v průběhu procesu plánování předem vyjednána,
- panovat v nich všeobecná shoda,
- být známa všem aktérům.

### DŮLEŽITÉ

Tímto se mimo jiné předejde situacím, kdy je výstup hotov, ale představy o jeho podobě se u jednotlivých účastníků procesu plánování najednou liší, což přináší zbytečné komplikace a znehodnocuje do určité míry předchozí úsilí všech zúčastněných stran.

Pokud jste zpracovali požadavky předešlých kroků, sestavte základní seznam monitorovaných aktivit. Potřebujete k tomu:

Vypracování základního seznamu monitorovaných aktivit

- znát podrobně jednotlivá opatření a naplánované aktivity,
- mít k dispozici příslušnou dokumentaci k jednotlivým aktivitám:
  - projekty,
  - realizační záměry,
  - postupy,
  - harmonogramy,
  - rozhodnutí apod.

### DŮLEŽITÉ

U aktivit, ke kterým tato dokumentace chybí, pátrejte po příčinách a důvodech zařazení těchto aktivit do PRSS. Nedostanete-li uspokojivou odpověď, předejte tuto informaci řídicí skupině. Aktivity, které neobsahují plán jejich realizace existující pouze ve formě názvu nebo stručné anotace obsažené v opatření, zařadte mezi rizikové a věnujte jim zvýšenou pozornost.

Určitou výjimku tvoří aktivity typu „Zpracování záměru projektu na vybudování a zřízení stacionáře pro seniory v obci Y“, tedy aktivity, které samy o sobě tuto dokumentaci zpracovávají. I u nich ale musí existovat monitorovatelné ukazatele, jako jsou např. osoby pověřené zpracováním záměru, termín zhotovení, plánované náklady apod.

Základní seznam monitorovaných aktivit uspořádaný do tabulky (viz tabulka 2) obsahuje v řádcích všechny aktivity a ve sloupcích k nim příslušné důležité postupy a výstupy.

Tabulka 2: Základní seznam monitorovaných aktivit – vzor

| Kód aktivity | Název aktivity/projektu | Doba trvání               | Finanční zdroje/částka | Odpovídá/spolupráce        | Dokumentace a postupy       | Výstupy    |
|--------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------|
| 1.           | Aktivita 1.1            | od 1. 1. do 31. 11. XX    | 80 000                 | Bc. Novák Pišingr          | Dokumentace projektu č. 1.1 | Výstup 1.1 |
| 2.           | Aktivita 1.2            | od 1. 3. do 31. 12. XX    | 160 000                | Fámová Lebeda Hliník       | Dokumentace projektu č. 1.2 | Výstup 1.2 |
| 3.           | Aktivita 2.1            | od 15. 2. XX do 1. 10. XY | 1 700 000              | Ing. Vrána Máslo Dvořáková | Dokumentace projektu č. 2.1 | Výstup 2.1 |
| 4.           | Aktivita 2.2            | od 1. 7. XX do 15. 9. XY  | 100 000                | Lupínek Kudla              | Dokumentace projektu č. 2.2 | Výstup 2.2 |
| 5.           | Aktivita 3.1            | od 1. 1. XX do 31. 11. XY | 2 500 000              | Mgr. Bajza Bílá            | Dokumentace projektu č. 3.1 | Výstup 3.1 |
| 6.           | Aktivita 3.2            | od 1. 1. do 31. 11. XX    | 180 000                | Ing. Milá Pekař            | Dokumentace projektu č. 3.2 | Výstup 3.2 |

Legenda

- **Kód aktivity** – jedná se o označení položky seznamu, která vámi zvoleným stylem identifikuje příslušnou aktivitu.
- **Název aktivity/projektu** – název příslušné aktivity/projektu, úkolu, úkonu, postupu atd. dle rozsahu a členění příslušné aktivity a míry intenzity předpokládaných monitorovacích aktivit.
- **Doba trvání** – konkrétní časový úsek, ve kterém má být aktivita realizována, je vymezen datem zahájení a ukončení.
- **Finanční zdroje/částka** – celková částka, která je na realizaci aktivity/projektu, úkolu, úkonu plánována.
- **Odpovídá/spolupráce** – důležité osoby odpovědné za realizaci aktivity a osoby, které se na její realizaci podílejí (osoby, se kterými budete při monitorování komunikovat a spolupracovat).
- **Dokumentace a postupy** – dokumenty, které konkretizují údaje o aktivitě, plánu její realizace a předpokládaných výstupech a jsou základem pro sestavení plánu monitorování.
- **Výstupy** – produkty, které díky realizaci aktivity vzniknou a mohou mít různou podobu (např. denní stacionář ve městě X, studie a průzkumy, kapitoly, adresáře, pořízení nového vozu pro pečovatelskou službu, zřízení nové pracovní pozice v rámci procesu plánování sociálních služeb atd.).

Množství monitorovaných aktivit

Množství položek seznamu si stanovte na základě:

- vámi určené míry intenzity předpokládaných monitorovacích aktivit,
- rozsahu a členění příslušných aktivit,
- kvality zpracování dílčích realizačních plánů aktivit a kapacity monitorovacího týmu.

V podstatě se jedná o informované rozhodnutí monitorovacího týmu, zda bude aktivita v seznamu zastoupena více položkami či nikoli, jak to ilustruje následující příklad.

**DŮLEŽITÉ**

Mějte ale vždy na paměti, že např. 200položkový seznam monitorovaných aktivit je při tříčlenném monitorovacím týmu s celkovou časovou kapacitou 12 hodin/měsíc nejen nepřehledný, ale následné zpracování a monitoring těchto položek, bez dopadu na kvalitu monitorovací práce, téměř ne-realizovatelné.

## PŘÍKLAD

Aktivita 1.1 – Aktualizace adresáře sociálních služeb města X obsahuje další členění dílčích činností:

- 1.1.1 Úvodní schůzka pracovního týmu
- 1.1.2 Sběr aktualizovaných dat
  - 1.1.2.1 Návrh systému sběru dat
  - 1.1.2.2 Realizace sběru dat
  - 1.1.2.3 Zpracování dat
- 1.1.3 Zpracování dat do původního adresáře
- 1.1.4 Zhotovení návrhu aktualizovaného adresáře
- 1.1.5 Schválení aktualizovaného adresáře řídicí skupinou
- 1.1.6 Tisk adresáře

Úkolem monitorovacího týmu je posoudit, zda do základního seznamu monitorovacích aktivit zařadí také některou z činností aktivity 1.1. V tomto případě proběhla diskuse u aktivity 1.1.2. „Sběr aktualizovaných dat“, která obsahuje další dílčí činnosti a její celkový rozsah se přibližuje některým samostatným aktivitám/projektům již zařazeným do základního seznamu. Vzhledem k tomu, že obdobná činnost již úspěšně proběhla při sestavování předešlé verze adresáře, pracovní tým zná tuto problematiku a finanční prostředky na tuto činnost jsou odsouhlaseny radou a zastupitelstvem, bylo rozhodnuto o jejím nezařazení do seznamu a bude tedy monitorována v rámci monitorovacích aktivit zaměřených na aktivitu 1.1.

Jak už bylo zmíněno výše, existují aktivity, jejichž realizace přináší určitou zvýšenou míru rizika. Vedle pravidla, že kvalitní a podrobná příprava na realizaci každé aktivity se vyplatí a v konečné fázi zúročí, existuje i podobné pravidlo, že jedinou jistotou, s kterou v realizačních procesech můžeme počítat, je změna. Změna oproti původním realizačním představám je lépe řešitelná v případě, kdy si ji předem uvědomíme a s riziky pracujeme. K tomu slouží analýza rizik, která by měla být součástí:

- realizační dokumentace,
- realizačních plánů jednotlivých aktivit.

Pokud tomu tak je, máte jako monitorovací tým velmi dobré vodítko, které vám v následujících bodech pomůže při sestavení plánu monitoringu. Pokud ne, pokuste se sestavení takovéto analýzy iniciovat.

V případě, že nemáte vyhodnocení rizik k dispozici, vyhodnoťte jednotlivé aktivity z pohledu jejich silných a slabých stránek a pokuste se stanovit míru rizika, které jejich realizace může přinést.

Aktivita vykazuje silné stránky, pokud:

- obsahuje dobře strukturované postupy,
- postupy aktivity mají jasné metriky a parametry,
- parametry jsou všem známy a jsou odsouhlaseny,
- celková logická stavba realizačního postupu dává jasnou odpověď na to, jak a kdy dosáhnete vytyčených cílů.

Aktivita vykazuje slabé stránky, pokud:

- v některých oblastech svého realizačního plánu vykazuje méně uspokojivých parametrů,
- jedná se pouze o jakousi tušenou a doposavad nejasnou představu.

Konkrétně můžete každou aktivitu posuzovat například podle těchto kritérií:

- Aktivita je srozumitelně popsána a k jejímu dokončení vedou konkrétní, identifikovatelná a měřitelná činnosti.
- Tyto činnosti mají své výstupy.
- Výstupy mají svoji předpokládanou konečnou podobu – parametry – metriky, které jsou základem pro jejich vyhodnocování.
- Aktivita a její činnosti mají stanoven časový plán.
- V časovém plánu jsou vymezeny milníky vztažené k jednotlivým výstupům (body, kdy bude jednotlivá dílčí práce/výstup hotova, nebo body, kdy by hrozilo nějaké nebezpečí či ohrožení jiných aktivit, pokud by hotova nebyla).
- Jsou stanoveny určité časové rezervy – „nárazníky“, které nás informují o možném, ještě akceptovatelném prodloužení v termínech zhotovení.
- Za dosažení a naplnění aktivity, činností a jejich výstupů odpovídají konkrétní osoby.
- Jsou jasně dány kompetence, odpovědnosti a pravomoci.

Analýza rizikových položek v seznamu monitorovaných aktivit

Stanovení silných a slabých stránek aktivit

Silné stránky

Slabé stránky

Kritéria pro posouzení



- Rozpočet aktivity je zpracován a jeho struktura a náklady na jednotlivé položky jsou v souladu s potřebami aktivity.
- Náklady na aktivitu jsou stanoveny v souladu s efektivním využíváním finančních zdrojů.
- Reálnost získání předpokládaných finančních zdrojů na pokrytí nákladů realizace aktivity (v případě, že budou teprve uvolněny, jsou uvolňovány etapově nebo o jejich uvolnění bude jednáno v následujících obdobích, schvalované projektové žádosti/schválené projekty přinášející finanční zdroje apod.).

Postup vyhodnocení rizik

Níže uvedený postup ukazuje jeden z možných způsobů stanovení silných a slabých stránek (míry rizika) aktivit. Je ale věcí monitorovacího týmu, jaký způsob vyhodnocení zvolí, má-li tým již zažitý jiný způsob práce s riziky. Výsledkem ale musí být identifikace těch aktivit, postupů a činností, které přináší zvýšenou míru rizika. V našem níže uvedeném případě lze tímto způsobem identifikovat i aktivity, které se vyznačují vysokou kvalitou zpracování s prvky přidané hodnoty, jež lze nadále využít v procesech zlepšování. O nich bude v této metodice ještě zmínka.

## POSTUP

1. Každou položku ze seznamu monitorovaných aktivit vyhodnoťte z pohledu její síly a slabosti. Použijte k tomu jednoduchý formulář (viz tabulka 4), který obsahuje:
  - kritéria hodnocení aktivity,
  - hodnocení z pohledu síly a slabosti, navíc rozdělené pro silné i pro slabé stránky bodovou škálou od +3 do -3.

### Tabulka 3: Interpretace bodové škály

Každý bod odpovídá míře rizika, které tento způsob provedení přináší.

| Bodová hodnota | Kvalita provedení   | Míra rizika              |
|----------------|---|--------------------------|
| 3              | Výborné provedení   | zanedbatelná míra rizika |
| 2              | Velmi dobré provedení   | velmi nízká míra rizika  |
| 1              | Dobré provedení   | nízká míra rizika        |
| 0              | Standardní provedení  | obvyklá míra rizika      |
| -1             | Provedení vykazující drobné, ale lehce odstranitelné nedostatky     | zvýšená míra rizika      |
| -2             | Provedení vykazující závažnější, ale ještě odstranitelné nedostatky | vysoká míra rizika       |
| -3             | Nedostatečné provedení  | velmi vysoká míra rizika |

Kritéria a bodovou škálu si případně přizpůsobte dle vašich potřeb a dosavadních zkušeností. Takto vyhodnoťte všechny vámi vybrané aktivity.

2. U každé vyhodnocené aktivity stanovte průměrnou hodnotu bodů.
3. Výsledek korigujte na základě vašich zkušeností a diskuse v monitorovacím týmu. Na první pohled statistický a „neživý“ výsledek získá „lidský rozměr“ diskusí v týmu, která dává prostor pro další korekci na základě kvalifikovaného odhadu a dalších ovlivňujících faktorů.
4. Výsledné, korigované bodové ohodnocení zanepte do souhrnné tabulky (viz tabulka 4).
5. Označte ty aktivity, které by měly být v ohnisku pozornosti monitorovacího týmu při sestavování konečného seznamu monitorovaných aktivit a plánu monitoringu. Obecně platí:
  - aktivity nebo jejich dílčí části vykazující malou míru rizika znamenají pro realizační procesy menší ohrožení a jejich monitorování nemusí být tak intenzivní,
  - aktivity vykazující velkou míru rizika by měly být monitorovány a vyhodnocovány intenzivně.



Tabulka 4: Příklad analýzy silných a slabých stránek aktivity č. 1.1

| Analýza silných a slabých stránek aktivity:<br>Aktivita 1.1<br>Aktualizace adresáře sociálních služeb města X  | Silné stránky |   |             |   | Slabé stránky |    |    |
|--|---------------|---|-------------|---|---------------|----|----|
|  | 3             | 2 | 1           | 0 | -1            | -2 | -3 |
| Aktivita je srozumitelně popsána a k jejímu dokončení vedou konkrétní, identifikovatelné a měřitelné činnosti.   |               | X |             |   |               |    |    |
| Činnosti mají své výstupy.   | X             |   |             |   |               |    |    |
| Výstupy mají svoji předpokládanou konečnou podobu – parametry – metriky, které jsou základem pro jejich vyhodnocování.   | X             |   |             |   |               |    |    |
| Aktivita a její činnosti mají stanoven časový plán.  |               | X |             |   |               |    |    |
| V časovém plánu jsou vymezeny milníky vztažené k jednotlivým výstupům (body, kdy bude jednotlivá dílčí práce/výstup hotova, nebo body, kdy by hrozilo nějaké nebezpečí či ohrožení jiných aktivit, pokud by hotova nebyla).  |               |   | X           |   |               |    |    |
| Jsou stanoveny určité časové rezervy – „nárazníky“, které nás informují o možném, ještě akceptovatelném prodloužení v termínech zhotovení.   |               |   |             |   | X             |    |    |
| Za dosažení a naplnění aktivity, činností a jejich výstupů odpovídají konkrétní osoby.   |               | X |             |   |               |    |    |
| Jsou jasně dány kompetence, odpovědnosti a pravomoci.  |               | X |             |   |               |    |    |
| Rozpočet aktivity je zpracován a jeho struktura a náklady na jednotlivé položky jsou v souladu s potřebami aktivity.   |               |   |             | X |               |    |    |
| Náklady na aktivitu jsou stanoveny v souladu s efektivním využíváním finančních zdrojů.  |               | X |             |   |               |    |    |
| Reálnost získání předpokládaných finančních zdrojů na pokrytí nákladů realizace aktivity (v případě, že budou teprve uvolněny, jsou uvolňovány etapově nebo o jejich uvolnění bude jednáno v následujících obdobích, schvalované projektové žádosti/schválené projekty přinášející finanční zdroje apod.). |               |   |             |   | X             |    |    |
| Plán realizace aktivity počítá s vnějšími vlivy (např. politické, ekonomické) a jsou zpracována alternativní řešení.   |               |   |             |   |               | X  |    |
| <b>Průměrná hodnota</b>  |               |   | <b>1,08</b> |   |               |    |    |
| <b>Korigovaná hodnota</b>  |               |   | X           |   |               |    |    |

Tabulka 5: Souhrnná analýza silných a slabých stránek aktivit uvedených v základním seznamu monitorovaných aktivit

| Analýza silných a slabých stránek aktivit | Silné stránky |   |   |   | Slabé stránky |    |    |
|---|---------------|---|---|---|---------------|----|----|
|   | 3             | 2 | 1 | 0 | -1            | -2 | -3 |
| Aktivita 1.1                              |               |   | X |   |               |    |    |
| Aktivita 1.2                              |               |   |   | X |               |    |    |
| Aktivita 2.1                              |               |   |   |   | X             |    |    |
| Aktivita 2.2                              |               |   |   | X |               |    |    |
| Aktivita 3.1                              |               |   |   |   | X             |    |    |
| Aktivita 3.2                              |               | X |   |   |               |    |    |

Stupně monitorování

V předešlých krocích jste si sestavili základní seznam aktivit, které budete monitorovat, a určili u nich míru rizika, které jejich realizace může přinést. K sestavení plánu monitorování ještě potřebujete definovat tzv. stupně monitorování. To jsou vlastně předem dané postupy, v kterých je určeno, co a jak často budete monitorovat a vyhodnocovat např. u všech aktivit s nízkou, střední nebo vysokou mírou rizika. Samotné stanovení počtu stupňů monitoringu závisí na tom, jak celou situaci posoudíte v týmu s ohledem na vaše potřeby a vlastní zkušenosti s obdobnými aktivitami.

Definice stupňů monitorování

Definujte tedy jednotlivé stupně monitorování. Při jejich definici nezapomeňte také na zadání řídicí skupiny (priority monitorování) a např. také na důležitá ustanovení a závazky vyplývající ze smluvních ujednání v případě, že jsou některé aktivity realizovány jako projekty, na něž se vztahují specifická ustanovení z těchto smluv vyplývající. Jako vodítko vám také může sloužit následující příklad.

### PŘÍKLAD

Monitorovací tým se rozhodl pro definici dvou stupňů monitorování, které bude přiřazovat k jednotlivým položkám v seznamu monitorovaných aktivit:

- nižší stupeň 1 je přiřazen položkám, které bude monitorovat méně podrobně,
- vyšší stupeň 2 je přiřazen položkám, na které zaměří svou pozornost, a dále bude používán v případě, že se u některé aktivity vyskytnou problémy s realizací.

Tabulka 6: Definice stupňů monitorování

| Monitoring v rámci stupně 1   | Monitoring v rámci stupně 2   |
|---|---|
| Zda aktivita naplňuje původní účel a cíl, pro který je realizována.                                     | Zda aktivita naplňuje původní účel a cíl, pro který je realizována.   |
| Jestli se na aktivitě podílejí určené osoby a zda jejich zapojení odpovídá danému rozsahu.              | Konkrétní jednotlivé činnosti konané v rámci realizace aktivity, např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• úvodní schůzka řešitelského týmu,</li> <li>• sběr aktualizovaných dat,</li> <li>• zpracování dat do původního adresáře,</li> <li>• zhotovení návrhu aktualizovaného adresáře,</li> <li>• schválení aktualizovaného adresáře řídicí skupinou,</li> <li>• tisk adresáře apod.</li> </ul> |
| Zda aktivita započala v naplánovaném termínu a v naplánovaném termínu skončí.                           | Zda aktivita započala v naplánovaném termínu a v naplánovaném termínu skončí.   |
| Zda jsou k dispozici plánované finanční prostředky a zda jsou čerpány v rozsahu předem daném rozpočtem. | Zda odpovídá průběh realizace harmonogramu prací.   |
| Jestli výstupy odpovídají předem daným parametrům a neodchylují se od nich.                             | Jestli se na aktivitě podílejí určené osoby v daném rozsahu.  |
| Nedostatky, které realizace přináší a kterých je nutné se do budoucna vyvarovat.                        | Jaký je podíl jednotlivých osob na jednotlivých činnostech.   |
| Neočekávané přínosy (přidanou hodnotu) využitelné v procesech zlepšování.                               | Zda jsou k dispozici plánované finanční prostředky a jsou čerpány v rozsahu předem daném rozpočtem.   |
|   | Jak jsou průběžně čerpány jednotlivé položky rozpočtu.  |
|   | Jak vypadají jednotlivé dílčí výstupy, např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• návrh nové struktury adresáře,</li> <li>• návrhy nové grafické úpravy,</li> <li>• konečný návrh elektronické a tištěné verze adresáře apod.</li> </ul>   |
|   | Jestli výstupy odpovídají předem daným parametrům a neodchylují se od nich.   |

|  |  |
|--|--|
|  | Nedostatky, které realizace přináší a kterých je nutné se do budoucna vyvarovat. |
|  | Neočekávané přínosy (přidanou hodnotu) využitelné v procesech zlepšování.        |

Monitorování na základě 1. stupně probíhá:

- v polovině a při ukončení realizace aktivity – doba trvání nepřesahuje 1 rok,
- v jedné třetině, polovině a při ukončení realizace aktivity, minimálně však 2x ročně – doba trvání přesahuje 1 rok.

Monitorování na základě 2. stupně probíhá:

- 1 měsíc po zahájení, v polovině a při ukončení realizace aktivity – doba trvání nepřesahuje 1 rok,
- 1 měsíc po zahájení, v polovině a při ukončení realizace aktivity, dále ve specificky stanovených termínech dokončení důležitých výstupů nebo etap vyplývajících z časového plánu realizace aktivity, minimálně však 2x ročně – doba trvání přesahuje 1 rok.

Výše uvedená podoba stupňů monitoringu je součástí tohoto příkladu a má ilustrativní charakter. V praxi použijte vlastní definice, které budou odpovídat vašim místním potřebám a konkrétní situaci.

Pokud máte definovány stupně monitorování, přiřadte je k jednotlivým aktivitám v seznamu monitorovaných aktivit. Stupně monitorování přiřadte na základě výstupů z analýzy rizik, logicky odlište položky, kterým se budete věnovat při monitoringu podrobně a častěji, od těch, které stačí monitorovat méně podrobně a v delším časovém intervalu tím, že ke každé aktivitě (položce v seznamu) přiřadíte příslušný stupeň. Platí, že čím vyšší míru rizika aktivita vykazuje, tím vyšší stupeň monitorování k ní přísluší.

Přiřazení stupňů monitorování k aktivitám

Sestavení plánu monitorování je činností, která spadá do kompetence monitorovacího týmu. Je základem pro přípravu a následné provádění monitorovacích aktivit, jejich koordinaci a jako takový tvoří osu celého systému monitorování a vyhodnocování.

Plán monitorování

V předchozích oddílech této kapitoly jsou popsány kroky, které je nutno udělat, aby bylo možné přikročit k jeho sestavení. Pokud jste tedy postupovali při přípravě plánu monitorování v kontextu logiky této kapitoly, můžete na základě získaných dílčích výstupů nyní sestavit vlastní plán. K jeho sestavení potřebujete vědět:

Sestavení plánu monitorování

- co máte monitorovat (základní seznam monitorovaných aktivit),
- kdy budete monitorovat (doba trvání, základní časové intervaly definované ve stupních monitorování, časová kapacita monitorovacího týmu, případně časová specifika u některé z aktivit),
- kdo bude monitorovat (členové monitorovacího týmu, popřípadě další přizvaní odborníci) a jak budete monitorovat (metodické postupy pro práci monitorovacího týmu apod. – výstupy kroku).

## POSTUP

Jelikož jste už na základě předchozí práce získali všechny potřebné informace, přiřadte k aktivitám v seznamu monitorovaných aktivit stupně monitorování, přidělte jednotlivým členům monitorovacího týmu konkrétní aktivity a stanovte konkrétní data monitorovacích dní. Tyto informace zanepte do souhrnné tabulky (viz tabulka 7). Tím je plán monitoringu hotov.

Plán monitorování předložte ke schválení řídicí skupině a dalším předem stanoveným osobám.

Tabulka 7: **Plán monitorování**

| Kód aktivity | Název aktivity/projektu | Doba trvání               | Stupeň monitorování | Odpovídá/provede     | Termíny monitorování            |
|--------------|-------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------------|
| 1.           | Aktivita 1.1            | od 1. 1. do 31. 11. XX    | 1                   | Bc. Bártová          | 1. 6., 15. 11. XX               |
| 2.           | Aktivita 1.2            | od 1. 3. do 31. 12. XX    | 1                   | Sláma                | 1. 7., 15. 12. XX               |
| 3.           | Aktivita 2.1            | od 15. 2. XX do 1. 10. XY | 2                   | Bc. Bártová<br>Sláma | 15. 4. XX,<br>15. 1., 15. 9. XY |
| 4.           | Aktivita 2.2            | od 1. 7. XX do 15. 9. XY  | 1                   | Ing. Norek           | 12. 2., 30. 8. XY               |

|    |              |                              |   |                       |                                       |
|----|--------------|------------------------------|---|-----------------------|---------------------------------------|
| 5. | Aktivita 3.1 | od 1. 1. XX<br>do 31. 11. XY | 2 | Ing. Norek<br>Lakatoš | 1. 3. XX,<br>10. 12. XX<br>15. 11. XY |
| 6. | Aktivita 3.2 | od 1. 1.<br>do 31. 11. XX    | 1 | Lakatoš               | 28. 5.,<br>15. 11. XX                 |

**Výstup kroku 4**

Po realizaci aktivit provedených v rámci čtvrtého kroku byste měli mít:

- vytvořen základní seznam monitorovaných aktivit,
- identifikovány míry rizika u položek (aktivit) v základním seznamu monitorovaných aktivit,
- definovány stupně monitorování, přiřadit je k aktivitám v seznamu monitorovaných aktivit,
- sestaven a dokončen plán monitorování,
- schválen plán monitorování řídicí skupinou.

**KROK 5: Monitorování a vyhodnocování**

Monitorování a vyhodnocování je plánovaný proces, který je realizován na základě plánu.

Cílem monitorování a vyhodnocování je:

- zjištění shody nebo neshody mezi probíhající realizací (stávajícím stavem) a plánem realizace,
- ověření faktu, zda bylo dosaženo žádaných parametrů jednotlivých výstupů, jejichž shoda s původními předpoklady slouží jako významný indikátor úspěchu realizačních procesů.

Samotné monitorování je tedy velmi důležitou činností a nedílnou součástí procesů podílejících se na úspěchu a efektivitě procesu plánování sociálních služeb.

**Monitorovací návštěvy**

Vlastní monitorování se odehrává na monitorovacích návštěvách (plánovaných schůzkách). Monitorovací návštěva je pracovní setkání osob pověřených monitorováním konkrétní aktivity a osob odpovědných za její realizaci. Tato návštěva je předem domluvena (plánovaná) nebo akční (neplánovaná) v případě, že se vyskytnou nějaké nečekané problémy, které vyžadují bezodkladné řešení.

**Výstupy**

Výstupem každé monitorovací návštěvy je zpráva, která přináší cenné informace nejen řídicí skupině, ale i týmům, které se přímo na realizaci aktivit podílí. Díky monitorovacím návštěvám můžete navíc identifikovat a zaznamenat postupy, které byly navrženy špatně a díky tomu je ohroženo i dosažení dílčích výstupů a priorit. Na druhé straně můžete samozřejmě identifikovat i postupy, které se ukáží jako velmi zdařilé a efektivní. Tyto informace jsou pak vzhledem k cyklickému charakteru metody komunitního plánování zvláště cenné.

**Jednotná struktura a postup monitorovacích návštěv**

Z výše uvedených důvodů navrhněte pro všechny monitorovací návštěvy jednotnou strukturu a dodržujte vámi zvolený postup tak, aby byly výstupy v případě potřeby navzájem porovnatelné. Zaměřte se především na níže uvedené body:

- Monitorovací návštěvu předem v dostatečném předstihu oznamte osobě odpovědné za realizaci příslušné aktivity a žádejte potvrzení vámi určeného termínu, který je stanoven v monitorovacím plánu.
- Vysvětlte dostatečně účel monitorování a informujte o časovém rozsahu návštěvy.
- Odpovědné osobě sdělte, jaké podkladové materiály budete v rámci monitorování požadovat, popřípadě s kým z realizačního týmu se chce monitorovací tým setkat. Vyžádejte si také souhlas se složením monitorovacího týmu, čímž se předejde případným střetům zájmů.
- Prostudujte si důkladně dokumentaci vztahující se k příslušné aktivitě.
- Připravte si důkladně obsahový a časový rámec monitorovací návštěvy.
- Při monitorování se držte faktů, posuzujte pouze shodu mezi záměrem (plánem) a jeho skutečným provedením, zdržte se unáhlených soudů a ničím nepodložených dojmů.
- Z každé monitorovací aktivity zpracujte zprávu a poskytněte ji řídicí skupině i osobě odpovědné za realizaci aktivity. Stanovte si a dodržujte pevné termíny pro zpracování a odevzdání zpráv.
- Základní struktura zprávy by měla odrážet členění a oblasti definované v použitém stupni monitoringu (viz příklad výše).

**Výstup kroku 5**

Po realizaci aktivit provedených v rámci pátého kroku byste měli zajistit:

- realizaci monitorovacích návštěv,
- zhotovení zpráv z této návštěvy,
- jejich předání příslušným orgánům a osobám:
  - řídicí skupina,
  - osoba odpovědná za realizaci příslušné aktivity,
  - další předem určené osoby.

## KROK 6: Zohlednění dopadů důležitých a neočekávaných okolností na plnění naplánovaných úkolů<sup>4</sup>

Jak již bylo popsáno v úvodu této kapitoly, existují tři monitorované úrovně procesů plánování, které se navzájem ovlivňují, a změna v každé úrovni má dopad na úrovně zbývající. Je možné, že v průběhu realizace PRSS dojde k neočekávaným okolnostem, které mají za následek např. změnu priorit. Změna priorit je změnou velmi zásadní, protože na jejím základě musí dojít k aktualizaci či naplánování nových opatření a aktivit. Další změny mohou mít příčinu např.:

Východiska

- v chybě zadání dílčího projektu,
- v průběhu realizace jsou nalezena vhodnější řešení,
- změní se požadavky na parametry výstupů,
- dojde ke změně legislativy,
- objeví se nové dotační zdroje apod.

Každá změna v naplánovaných aktivitách znamená zároveň změnu v souvisejících dílčích činnostech, plánech i výstupech. Tyto změny musí být promítnuty do plánu monitorování.

V případě nutnosti řešení změn lze využít systém řízení změn, v němž má monitorování a vyhodnocování velmi důležitou úlohu, protože informuje řídicí skupinu a další dotčené aktéry o dopadu těchto změn a účinnosti nově přijatých nebo aktualizovaných opatření a aktivit. Každá změna vyvolá potřebu řešení. Důležité je, že pravidla pro řízení změn musíte vytvořit a odsouhlasit dříve, než ke změnám dojde, to znamená na začátku realizace PRSS.

Systém řízení změn

### POSTUP

1. Řízení změn si rozdělte do několika následujících fází:
  - identifikace situace nebo odchylky od našeho původního plánu, která vyžaduje změnu,
  - ohlášení změny a vytvoření požadavku,
  - přijetí (zaevidování požadavku),
  - posouzení a nahlášení požadavku,
  - schválení požadavku,
  - realizace změny,
  - monitorování a vyhodnocení dopadu změny.
2. Určete jednotlivé osoby odpovědné za provedení jednotlivých fází procesu změn a vytvořte předem dané postupy, které se k nim vztahují.
3. Seznamte se systémem řízení změn všechny odpovědné osoby.

### PŘÍKLAD

Naplánovanou aktivitou je projekt „Zřízení nízkopražského centra pro děti a mládež“. Projekt je realizován půl roku a financován ze 60 % městským rozpočtem a ze 40 % sponzory z komerčních firem. Vedoucí projektu obdržel zprávu od jednoho sponzora, že z důvodu neutěšené finanční situace firmy od svého záměru finančního příspěvku upouští. Jeho podíl na financování projektu činí 20 % z celkových nákladů projektu.

Východiska

Vedoucí projektu je dopředu seznámen s postupy používanými v rámci systému řízení změn, s jednotlivými kroky, které musí učinit, pokud nastanou, a je mu znám celý proces řízení změn včetně postupů a kompetencí osob, které se na realizaci změny budou podílet a které a do kdy učiní rozhodnutí. Celý proces pak může v našem modelovém případě vypadat následujícím způsobem:

Řešení v systému řízení změn

1. Osobou odpovědnou za ohlášení změny je v tomto případě vedoucí projektu. Jeho úkolem je:
  - popsat danou situaci, ohlásit odchylku (změnu) od původního plánu řídicí skupině,
  - vytvořit požadavek na změnu (v našem případě se jedná o požadavek dofinancování 20 % nákladů projektu z městského rozpočtu).
2. Orgánem odpovědným za přijetí a zaevidování požadavku na změnu je řídicí skupina. Jejím úkolem je:
  - přijmout a zaevidovat požadavek na změnu,
  - posouzení požadavku a zpracování žádosti o navýšení finančních prostředků pro radu a zastupitelstvo města,
  - podání žádosti do rady a zastupitelstva města.

<sup>4</sup> Účelem kroku 6 není předvídat, co všechno může změnu takového rozsahu způsobit, to patří do analýzy rizik, která je v předchozích krocích doporučována a sama o sobě generuje scénáře dopadů a alternativní řešení různých okolností, čímž počet opravdu neočekávaných okolností do jisté míry eliminuje.

3. Orgánem odpovědným za schválení požadavku na změnu jsou rada a zastupitelstvo města, v jejich kompetenci je:
  - rozhodnout o schválení nebo neschválení žádosti,
  - informovat o svém rozhodnutí řídicí skupinu (v našem případě bylo rozhodnuto o poskytnutí požadovaných finančních prostředků v plné výši).
4. Orgánem odpovědným za evidenci vyřízení požadavku na změnu je opět řídicí skupina, jejím úkolem je:
  - zaevidovat výsledek rozhodnutí o požadavku na změnu,
  - posoudit dopad schválené změny na naplánovaná opatření a zajistit promítnutí změny do všech souvisejících aktivit a dokumentů,
  - informovat vedoucího projektu o schválení požadavku a dát pokyn k realizaci změny.
5. Osobou odpovědnou za realizaci změny je v tomto případě vedoucí projektu. Jeho úkolem je:
  - zaevidovat výsledek rozhodnutí o požadavku na změnu v dokumentaci projektu („Rozpočet projektu – oddíl kofinancování“, dokumentace projektu – složka „Změnová řízení“),
  - posoudit dopad schválené změny na další realizaci projektu,
  - informovat členy projektového týmu o schválení požadavku na změnu a dát pokyn k realizaci změny účetnímu projektu,
  - informovat členy monitorovacího týmu o změně v projektu a projektové dokumentaci (v rozpočtu projektu),
  - zajistit distribuci a výměnu nové verze rozpočtu projektu do všech úrovní, ve kterých se s dokumentací projektu pracuje.

Důvody pro používání systému řízení změn

Dobře nastavený systém řízení změn zaručí:

- že dopředu víte, kdo o změnách na různých úrovních rozhoduje a do kdy rozhodne,
- jsou dopředu stanoveny a všem známy postupy, které jsou aplikovány v okamžiku, kdy změna nastane,
- rychlou a komplexní distribuci informací a pokynů a aktualizovaných dokumentů do všech dotčených úrovní,
- že pomocí monitorovacích aktivit zjistíte, jak jsou tato operativní řešení účinná a zda všichni o změnách vědí.

Výstup kroku 6

Po realizaci aktivit provedených v rámci šestého kroku byste měli mít zaveden systém řízení změn.

### **KROK 7: Zlepšování – využití získaných zkušeností pro další plánovací období**

Východiska

Na počátku realizace opatření je vždy nápad, záměr a různá variantní řešení, která jsou za pomoci plánovacích procesů (plánování zdrojů, postupů, termínů...), určení kompetencí a pravomocí přeměněna na realizační plány aktivit. Aktivita je následovně na základě tohoto plánu realizována a průběžně monitorována. Výstupem monitorování jsou informace o tom, jestli je aktivita prováděna ve shodě s plánem.

Všechny výstupy této aktivity jsou následně analyzovány a vyhodnocovány s cílem získat informace, které lze využít v následujících plánovacích cyklech. Tyto informace lze třídit na ty, které:

- dokladují dosažení výstupů dle původních předpokladů, v souladu s realizačním plánem a danými indikátory úspěchu,
- hovoří o problémech při realizaci a neshodě s původními představami,
- hovoří o postupech a výstupech přinášejících určitou přidanou hodnotu (přínos, který jsme nepředpokládali).

Obsah monitorovacích zpráv

Systém monitorování a vyhodnocování popsany v této metodice pamatuje na sběr informací, které lze využít ke zlepšování procesů realizovaných v rámci aktivit PRSS. Pokud jste postupovali na základě výše uvedených kroků, najdete tyto informace ve vašich monitorovacích zprávách.

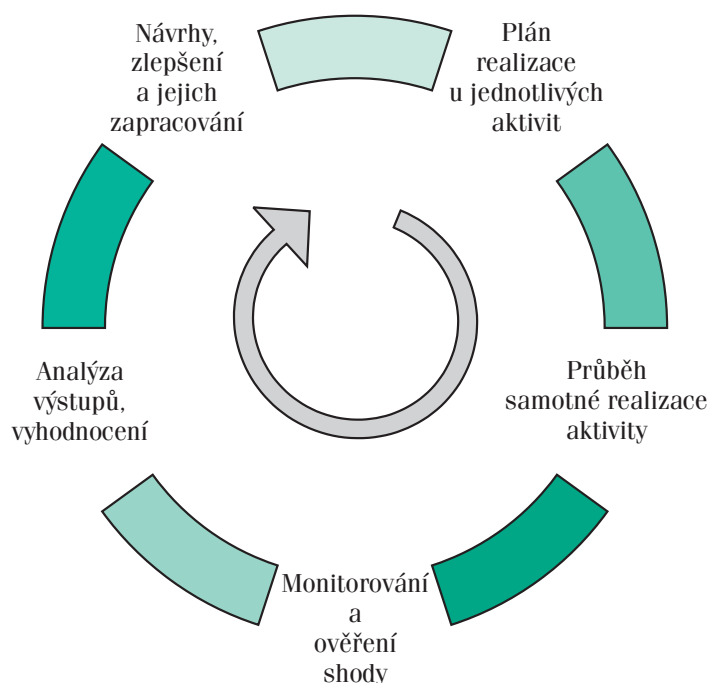
Využití informací obsažených ve zprávách

Tyto informace průběžně analyzujte a použijte je při tvorbě návrhů na zlepšování jednotlivých, podobných a opakujících se činností a postupů. Použijte je také jako varování před opakujícími se chybami, které mohou mít různé příčiny a devalvuji efektivitu vaší společné práce.



**Diagram 1: Cyklický proces zlepšování**

Graf znázorňuje cyklický proces zlepšování, který lze využít při realizaci PRSS a jehož důležitou součástí jsou i monitorovací a vyhodnocovací aktivity.



Po realizaci aktivit provedených v rámci sedmého kroku byste měli mít zaveden systém vyhodnocování a následného systematického předávání informací využitelných pro zlepšování v následujících cyklech procesu plánování.

Výstup kroku 7

## Alternativní postupy zohledňující velikost a charakter území

Postupy a příklady uvedené v této metodice jsou navrženy tak, aby podle nich bylo možné zavést a realizovat monitorování a vyhodnocování aktivit vašeho PRSS. Výsledkem by mělo být zavedení systému monitorování vašich aktivit, který zohledňuje vaše specifické potřeby, zdroje, které máte k dispozici, a podmínky, v kterých celý proces probíhá.

### DOPORUČENÍ

Uvedené postupy jsou vodítkem a pomůckou, která vám umožní se nad řešením problematiky monitorování a vyhodnocování zamyslet a porovnat vaše znalosti a zkušenosti s logikou postupu, která je popsána v této metodice. Nemusíte se proto striktně držet všech výše popsaných postupů, pokud najdete jiná, pro vás bližší, přijatelnější a dle vašeho názoru kvalitnější a efektivnější řešení.

**Při navrhování místně specifického systému monitorování je důležité jen dodržet základní strukturu důležitých výstupů jednotlivých kroků!**

Základní struktura

- Všichni členové řídicí skupiny jsou informováni o záměru systematicky monitorovat a vyhodnocovat realizaci naplánovaných aktivit.
- Vyjasníte si a sjednotíte představy o účelu a formách plánovaných monitorovacích a vyhodnocovacích prací a také o jejich přínosu pro realizaci plánu.
- Přijmete rozhodnutí o monitorování a vyhodnocování plánu.
- Stanovíte základní zadání pro práci monitorovacího týmu.
- Navrhnete osoby do tohoto týmu.
- Vytvoříte písemný dokument, který obsahuje základní informace pro přípravu systému hodnocení.
- Je zřízen monitorovací tým.
- Je určena osoba odpovědná za jeho vedení, jsou známi členové týmu.
- Je zadáno zpracování plánu monitorování a stanoven termín jeho předložení.

Výstupy kroku 1

Výstupy kroku 2



- Výstupy kroku 3**
- Existují základní mechanismy potřebné pro práci týmu.
  - Konkrétní osoby mají zadané konkrétní úkoly.
  - Příprava na zpracování plánu monitorování je dokončena.
- Výstup kroku 4**
- Je vytvořen základní seznam monitorovaných aktivit.
  - Je určena míra rizika u položek (aktivit) v základním seznamu monitorovaných aktivit.
  - Jsou definovány stupně monitorování a k jednotlivým aktivitám v seznamu jsou tyto stupně přiřazeny.
- Výstup kroku 5**
- Jsou uskutečněny monitorovací návštěvy, zpracovány zprávy z těchto návštěv a jsou předány příslušným orgánům a osobám (řídící skupina, osoba odpovědná za realizaci příslušné aktivity).
- Výstup kroku 6**
- Je zaveden systém řízení změn.
- Výstup kroku 7**
- Je zaveden systém vyhodnocování a následného systematického předávání informací využitelných pro zlepšování v následujících cyklech plánování sociálních služeb.

### Otázky pro sebehodnocení

|    |  |
|----|--|
| 1. | Máte vyjasněné a sjednocené představy o účelu a formách plánovaných monitorovacích a vyhodnocovacích prací?<br>Máte písemně zpracované základní informace pro přípravu systému hodnocení?        |
| 2. | Máte sestaven monitorovací tým? Členové týmů znají svoje úkoly i pravomoci?<br>Je zadán termín, do kdy tým předloží plán monitorování?   |
| 3. | Je sestaven, dokončen a schválen plán monitorování a hodnocení?  |
| 4. | Uskutečňujete naplánované monitorovací schůzky (návštěvy) v souladu s plánem monitorování?<br>Jsou výstupy z návštěv písemně zpracovány?<br>Používáte výstupy z monitorování pro další zlepšení? |