

**Návrh způsobu realizace veřejné zakázky – návrh metodologického
postupu**

(nabídka zhotovitele – 3. kapitola a 6. kapitola)



3. Návrh způsobu realizace předmětu plnění

3.1 Základní východiska a způsob vedení evaluace

Veškeré kroky a činnosti realizované v rámci evaluace projektu povedou k naplnění cíle evaluace, kterým je vyhodnocení, zda a do jaké míry došlo k splnění cílů projektu. Evaluace se zaměří na monitoring poskytovatelů sociálních služeb za účelem zjišťování efektivity poskytování sociálních služeb v projektu, průběžný monitoring a následné zpracování podkladů pro evaluaci.

Vyhodnocování bude probíhat ve dvou logických celcích, resp. bude mít:

- a) **Procesní část** – vyhodnocení v průběhu realizace projektu především zkoumáním způsobu implementace projektu a identifikováním okamžitých dopadů jeho realizace.
- b) **Dopadovou část** – následně budou vyhodnoceny dosažené výstupy a výsledky, bude zkoumána míra dosažení očekávaných dopadů projektu. Evaluace dále vyhodnotí efekty, přínosy a dopady realizace projektu a také navrhne doporučení pro optimální fungování vybraných sociálních služeb a jejich vzájemných vazeb.

Výše uvedené části evaluace však nelze striktně oddělit, budou se vzájemně překrývat a doplňovat.

Předmětem evaluace bude komplexní vyhodnocení klíčových aktivit projektu:

- Azylové domy
- Nízkoprahová denní centra
- Domy na půli cesty
- Podpora samostatného bydlení
- Sociální rehabilitace
- Intervenční centra
- Sociálně terapeutické dílny

S cílem v maximální míře naplnit očekávání zadavatele bude evaluační tým v rámci zpracování evaluace respektovat následující **základní prvky a principy evaluace**:

- ❖ **EVALUACE NENÍ O DESKRIPTCI PROBLEMATIKY** – výstupy budou přinášet nové informace a příklady dobré praxe, tzn., že bude kladen důraz na využitelnost závěrů a výstupů pro konkrétní metodické návrhy a opatření.
- ❖ **EVALUACE MUSÍ STAVĚT NA DIALOGU SE STAKEHOLDERY** – evaluační tým bude využívat participačních metod evaluace, tj. iniciovat dialog mezi zainteresovanými stranami na dané téma.
- ❖ **EVALUACE SE NESMÍ ZAMĚŘOVAT NA NEŘEŠITELNÉ PROBLÉMY** – evaluace se zaměří na oblasti, které je možné u objektu zkoumání napravit. Výsledky budou mít užitnou hodnotu, tj.



budou poskytovat jednoznačnou identifikaci příčin a doporučení postupů pro plánování dalších intervencí.

- ❖ **EVALUACE MUSÍ VYUŽÍVAT TRIANGULACI METOD** – evaluační tým bude ověřovat informace z více zdrojů a různými metodami.
- ❖ **EVALUACE MUSÍ STAVĚT NA EVALUAČNÍ KAUZALITĚ** – v evaluační zprávě bude jasně odlišeno zadání, zjištění, vlastní komentář, doporučení, názory evaluátorů a názory respondentů.
- ❖ **EVALUACE MUSÍ POSKYTOVAT PŘIDANOU HODNOTU** – evaluační tým bude minimalizovat popis obecně známých faktů pouze na nezbytný rozsah (s ohledem na srozumitelnost kontextu evaluovaného tématu).

Práce evaluačního týmu bude založena na těchto zásadách:

KOMUNIKACE

- ❖ Bude kladen důraz na efektivní a účinnou komunikaci ve vztahu k zadavateli, zejména prostřednictvím vedoucího projektu.
- ❖ Bude kladen důraz na rychlý přenos informací mezi všemi subjekty zapojenými do projektu (zadavatel, expertní tým, účastníci terénního šetření a další).
- ❖ Zadavatel bude průběžně informován o postupu projektu, budou s ním konzultovány dílčí zjištění a výstupy, včetně navrhovaných doporučení.

FLEXIBILITA

- ❖ Expertní tým bude flexibilně reagovat na vzniklé situace jak ve vztahu k zadavateli, tak ve vztahu k účastníkům terénního šetření.
- ❖ Expertní tým bude flexibilně přistupovat k řešení úkolů, při nenadálých situacích bude konzultovat konstruktivní řešení se zadavatelem.
- ❖ Expertní tým bude flexibilně reagovat na nové skutečnosti, které se vyskytnou v průběhu řešení projektu (nové dokumenty, nová data apod.).
- ❖ Evaluační tým bude v případě potřeby flexibilně upravovat předpokládané postupy a metody řešení tak, aby operativně reagoval na nové skutečnosti a v maximální možné míře naplnil zadání projektu.
- ❖ V rámci evaluačního týmu bude existovat vzájemná zastupitelnost, a to jak vnitřní, tak vnější (pro případ střetu zájmu apod.).

KONTROLA

- ❖ Vedoucí expertního týmu bude provádět průběžnou kontrolu kvality všech výstupů.
- ❖ Vedoucí expertního týmu zajistí adekvátní zpětnou vazbu týkající se kvality výstupů jak ve vztahu k zadavateli, tak uvnitř týmu.



V rámci celé evaluace bude uchazeč v maximální možné míře dodržovat následující principy:

- Princip logické provázanosti činností a minimalizace zbytečných kroků
- Princip výběru nejvhodnějších evaluačních metod a triangulace evaluačních metod
- Princip minimalizace zátěže zadavatele

1) Princip logické provázanosti činností a minimalizace zbytečných kroků

Uchazeč si je vědom skutečnosti, že dále uvedený podrobný evaluační design zahrnuje rozsáhlé terénní šetření (fokusní skupiny, dotazníková šetření a evaluační rozhovory) primárně mezi poskytovateli sociálních služeb a jejich klienty. Evaluátor bude proto v maximální možné míře **spojovat terénní šetření** – např. jeden dotazník bude sbírat data a informace pro zodpovězení více evaluačních otázek, stejně tak jedna fokusní skupina bude poskytovat informace pro zodpovězení více evaluačních otázek apod.

2) Princip výběru nejvhodnějších evaluačních metod a triangulace evaluačních metod

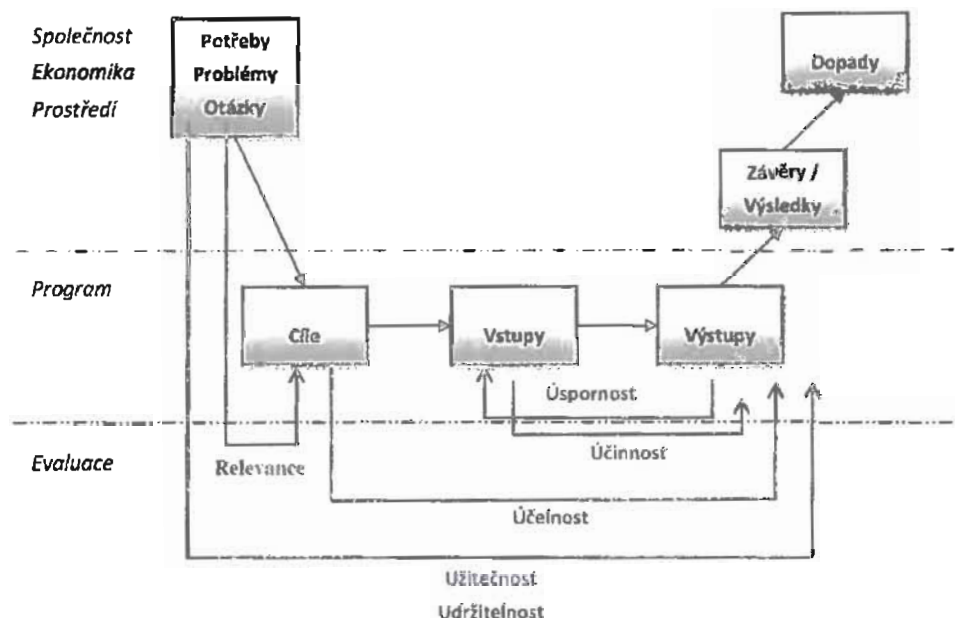
Uchazeč bude pro jednotlivá evaluační šetření vybírat vždy **nejvhodnější evaluační metody, resp. kombinace evaluačních metod**, které zajistí zodpovězení jednotlivých evaluačních otázek. Pro formulaci závěrů, na základě nichž budou formulovány odpovědi na jednotlivé evaluační otázky, bude zhotovitel využívat v rámci **triangulace evaluačních metod** **nejméně dvě různé evaluační metody (resp. nástroje), případně minimálně dva zdroje dat**. Zároveň bude zhotovitel důsledně dbát na to, aby evaluační otázky byly zodpovídaný (v relevantních případech) **kombinací kvantitativních a kvalitativních evaluačních metod**. Tato kombinace zajistí vytvořeným závěrům a případným návrhům doporučení vysokou vypovídací schopnost.

3) Princip minimalizace zátěže zadavatele

Uchazeč bude aktivně zajišťovat data a informace potřebné pro zodpovězení evaluačních otázek a bude **zatěžovat zadavatele a jeho zaměstnance pouze v případě dat a informací dostupných pouze zadavateli nebo lépe zajistitelné přes zadavatele** – uchazeč tak bude primárně aktivně zajišťovat data a informace napřímo od jejich poskytovatele, čímž bude jednak minimálně zatěžovat zadavatele a jeho zaměstnance a současně bude minimalizovat časové prodlevy při získávání dat a informací.

Základní rámec pro hodnocení vyplývá z následujícího schématu.

Hlavní evaluační kritéria



Zdroj: Převzato z Pracovního dokumentu Evropské komise č. 2 „Indikative guidelines on evaluation methods: Monitoring and evaluation indicators“ v úpravě „Metodický pokyn NOK pro evaluace v programovém období 2014–2020“

Pojetí hlavních evaluačních kritérií bude po celou dobu evaluace plně v souladu s Metodickým pokynem pro evaluace v programovém období 2014-2020 (MMR, březen 2016).

Dodržení výše uvedených principů a zásad přispěje k tomu, že výsledky evaluace budou jasné, přehledné, srozumitelné a poskytnou vysokou informační hodnotu. Zpracovatel bude postupovat v souladu s **Etickým kodexem evaluátora a Formálními standardy provádění evaluací** (blíže www.czecheval.cz).



3.2 Výstupy jednotlivých realizačních fází

V souladu s požadovanými výstupy uchazeč rozdělil evaluaci do 4 realizačních fází.

Vzhledem k tomu, že evaluace bude probíhat paralelně s realizací vlastního projektu, budou evaluační aktivity přizpůsobeny aktuálnímu stavu projektu. To umožní evaluátorovi rozdělit evaluační aktivity v souladu se zadáním do několika fází a přizpůsobit tak náplň evaluace aktuálním potřebám projektu, resp. jeho realizátorům. S ohledem na časový rámec evaluačních činností tak bude možné zpracovat evaluaci, která bude mít jak **formativní (procesní)** prvky, tak výsledně charakter **sumativní (dopadové)** evaluace.

Formativní evaluace jsou obecně realizovány v průběhu implementace projektu (programu) a jejich cílem je zlepšení implementace, resp. realizace projektových (programových) aktivit. Zejména *výstupy fáze 2 proto evaluátor zpracuje tak, aby poskytly zadavateli informace o aktuálním stavu realizace projektu, bariérách a potížích při jeho implementaci a navrhne konkrétní doporučení pro zefektivnění realizace klíčových aktivit po zbytek realizace projektu.*

Sumativní evaluace jsou obecně realizovány v závěrečné fázi nebo až po ukončení projektu (programu) a jejich cílem je vyhodnotit, zda byly dosaženy stanovené cíle a posoudit přínos programu pro cílové skupiny. Výstupy fáze 3, zejména však fáze 4 - *Závěrečná evaluační zpráva bude obsahovat informace charakteristické pro sumativní evaluaci.*

Fáze 1

Fázi 1 chápe evaluátor jako úvodní fázi evaluačního procesu, jejímž hlavním cílem je detailní nastavení základních postupů a pravidel, evaluačních kritérií pro hodnocení projektu, specifikace potřebných informačních zdrojů, nastavení spolupráce a komunikace se zadavatelem.

Součástí fáze 1 bude také detailní nastavení metod sběru a zpracování dat, identifikace primárních a sekundárních dat a jejich zdrojů a bude dopracován celkový evaluační design. To umožní již v této úvodní fázi připravit vzory dotazníků, formáty pro individuální rozhovory a základní strukturu pro fokusní skupiny.

Základním zvoleným přístupem v této evaluaci bude **Theory Based Impact Evaluation (teorii vedená evaluace dopadů)**. Z tohoto důvodu bude již v úvodní etapě sestavena teorie změny projektu, která bude na základě vstupního předvýzkumu validována. Evaluátor zpracuje teorii změny jednak pro projekt jako celek, v případě, že to bude účelné, tak také pro jednotlivé klíčové aktivity. Na základě identifikovaných předpokladů pro dosažení změny pak bude možné efektivně nastavit vstupní zdrojová data a metody jejich sběru. Testování a ověřování funkčnosti teorie změny pak bude postupně probíhat v dalších fázích evaluace (bližší pojetí theory based impact evaluation je rozpracováno dále).

Nezbytnou součástí této fáze bude rozpracování **analýzy rizik evaluace**, včetně opatření jejich eliminace.



Výstupem fáze 1 bude Vstupní zpráva, která bude mít částečně charakter „**evaluačního plánu projektu**“, tzn., že bude mimo jiné obsahovat předpokládané hodnotící aktivity prováděné a zajišťované evaluátorem.

Vstupní evaluační zpráva
Termín předložení – do 30 dní od podpisu smlouvy, finální verze do 21 pracovních dní od data předání zprávy k připomínkování
Vstupní evaluační zpráva bude obsahovat podrobnou specifikaci výzkumného postupu řešení evaluace a bude prostředkem k odsouhlasení zvoleného evaluačního designu. Ve zprávě bude podrobně popsán: ❖ kontext a cíle evaluace, ❖ výstupy vstupního předvýzkumu (analýzu relevantních dokumentů a podkladů), ❖ analýza zainteresovaných stran ❖ identifikace zdrojů dat a informací, jejich obsah, možnosti využití a způsob zpracování obsažených údajů, ❖ popis jednotlivých metod sběru dat a analýz, s důrazem na Theory Based Impact Evaluation ❖ metodologie řešení jednotlivých evaluačních otázek, příp. jejich úprava (revize, rozšíření) ❖ interpretace a aplikace evaluačních kritérií, ❖ struktura terénního šetření a vzory formátů pro terénní šetření (dotazníky), ❖ analýza rizik evaluace, ❖ rozpracovaný logický model projektu, ❖ teorie změny projektu, příp. dílčích klíčových aktivit (její sestavení a ověření), ❖ návrh předpokladů a ukazatelů pro ověřování dopadů projektu, ❖ evaluační matice, ❖ harmonogram realizace evaluace, ❖ management evaluace včetně způsobu komunikace se zadavatelem,
Obsah zprávy bude vycházet z požadavků zadávací dokumentace, z metodiky řešení projektu navržené v nabídce, úvodní konzultace se zadavatelem a vstupního předvýzkumu.
Metodami pro zajištění tohoto výstupu jsou desk-research, obsahová analýza, komparační analýza.

Fáze 2 a fáze 3

Fáze 2 a 3 lze charakterizovat jako fáze, v rámci kterých bude převážně probíhat **terénní šetření a sběr dat, včetně jejich analýzy a interpretace.**

Součástí dílčích výstupů, které budou průběžně předkládány zadavateli, bude vyhodnocení jednotlivých **dotazníkových šetření**, standardizované záznamy z **evaluačních rozhovorů** (dle



Topic Guide), zprávy z realizovaných **fokusních skupin** apod. Souhrnná interpretace a analýza takto získaných dat k určitému datu bude součástí průběžných zpráv.

Jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly, fáze 2 a částečně i fáze 3 budou zaměřeny také na vyhodnocení **aktuálního stavu průběhu projektu**, resp. bude vyhodnoceno, zda dosavadní průběh projektu (k datu předložení průběžné zprávy) je v souladu s plánem a zda probíhá způsobem, který zajistí naplnění předpokládaných cílů a dopadů. V případě, že evaluátor shledá odchylky a problémy, které by mohly vést až k nenaplnění cílů projektu, pak navrhne **adekvátní doporučení** pro úpravu průběhu projektu a uvede je v průběžné zprávě.

V případě, že evaluátor zjistí nějaké závažné skutečnosti, které by mohly ovlivnit úspěšné naplnění cílů projektu a mohly by negativně ovlivnit dopady na cílové skupiny v období mezi jednotlivými průběžnými zprávami, bude o těchto skutečnostech neprodleně informovat zadavatele.

Díličí výstupy evaluace - Průběžné zprávy

Termín předložení:

1. Průběžná evaluační zpráva - návrh do 3. 4. 2018, finální verze do 3. 5. 2018
2. Průběžná evaluační zpráva - návrh do 1. 4. 2019, finální verze do 3. 5. 2019

Evaluátor představí díličí výstupy jednotlivých částí evaluace ve formě Průběžných evaluačních zpráv.

Obsahem jednotlivých zpráv budou dokončené i rozpracované díličí analýzy, které budou následně podkladem pro vypracování odpovědí na evaluační otázky v Závěrečné evaluační zprávě.

Cílem průběžných zpráv bude

- A) Informovat zadavatele o dosavadním pokroku v naplňování cílů evaluace. Zadavatel bude informován, zda evaluace probíhá v souladu s harmonogramem a zadáním, a jaké jsou dosažené výsledky sběru dat, předběžné závěry a oblasti, na které bude zaměřena následující činnost.
- B) Informovat zadavatele o dosavadním průběhu vlastního projektu. Zadavatel bude informován o zjištěních evaluátora ve vztahu k implementaci projektu a v případě potřeby budou specifikována doporučení ke zlepšení realizace projektových aktivit (formativní část evaluace)

Průběžné zprávy budou mít tuto indikativní strukturu:

- ❖ Shrnutí činností, které byly v daném období realizovány
- ❖ Popis použité metodologie
- ❖ Průběžná zjištění, hodnocení ze sběru a analýzy dat
- ❖ Průběžné informace z terénní fáze evaluace
- ❖ Vyhodnocení analýzy rizik – specifické problémy při realizaci a důvody jejich vzniku, opatření k jejich eliminaci
- ❖ Identifikace nezamýšlených dopadů (pozitivních i negativních) realizace projektu
- ❖ Návrh dalšího postupu, včetně případných doporučení k optimalizaci realizace projektu



Fáze 4

Fáze 4 představuje finální dokončení evaluace, zakončené předložením závěrečné evaluační zprávy. V rámci této fáze bude probíhat především syntéza poznatků získaných v předchozích fázích evaluace, formulace závěrů a odpovědí na evaluační otázky.

Součástí výstupu bude kompletní zhodnocení realizovaného projektu, zejména jeho dopady a změny, ke kterým ve vybraných sociálních službách v Karlovarském kraji došlo. Projekt bude vyhodnocen ve vztahu k jeho efektům, přínosům a dopadům na vybrané sociální služby a cílové skupiny, bude vyhodnocena efektivita poskytování vybraných sociálních služeb, pozitivní a negativní, zamýšlené i nezamýšlené dopady projektu.

Závěrečná evaluační zpráva

Termín předložení – návrh do 13. 11. 2019, finální verze do 12. 12. 2019

Závěrečná evaluační zpráva bude obsahovat zhodnocení celého průběhu zakázky. Bude zahrnovat metodiku řešení projektu, popis řešení dílčích částí evaluace, veškerá zjištění z provedené evaluace, odpovědi na evaluační otázky a souhrn doporučen pro fungování sociálních služeb a pro realizaci obdobných projektů v budoucnu. Součástí závěrečné zprávy bude rovněž manažerské shrnutí.

Závěrečná zpráva bude mít tuto indikativní strukturu:

1. Shrnutí výsledků a hlavních závěrů (max. 5 stran)
2. Úvod (kontext a cíle evaluace)
3. Použitá metodologie a provedená šetření
4. Analýza dat
5. Hlavní závěry a zjištění, odpovědi na evaluační otázky
6. Doporučení a závěr
7. Použitá literatura a zdroje
8. Přílohy (např. vyhodnocení dotazníkových šetření, záznamy z realizovaných fokusních skupin, apod.)

Veškeré evaluační zprávy budou splňovat prvky povinné publicity OP Zaměstnanost a budou předány v souladu s požadavky zadavatele.



3.3 Evaluační design

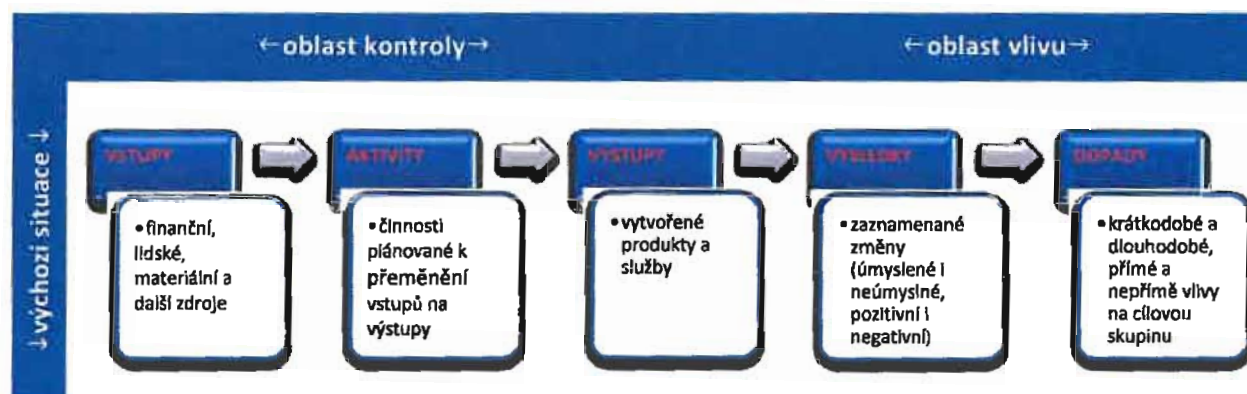
Evaluační design vychází z požadavků specifikovaných v zadávací dokumentaci a ze zkušeností evaluátora.

3.3.1 Teorií vedená evaluace, teorie změny

Zásadní přístup požadovaný u této dopadové evaluace je v zahraniční literatuře označován jako theory-based impact evaluation (teorií vedená evaluace)¹. Jedná se o dobře zavedený přístup pro prozkoumání předpokladů, na nichž je postaven kauzální řetězec projektu. Teorií vedená evaluace může být definována na základě pěti klíčových principů², které uvádí literatura (White 2009):

- Zmapování kauzálního řetězce programu a projektů, resp. zpracování teorií změny
- Pochopení kontextu, v němž je program/projekt implementován
- Předvídání variability dopadů
- Důsledné hodnocení dopadů na základě hypotetických (counterfactual) a reálných (factual) skutečností a jejich srovnání
- Kombinování širokého spektra metod sběru a analýzy dat

Teorii změny lze definovat jako sestavu všech základních opatření, která vedou k dosažení určitého dlouhodobého cíle. Tuto sestavu lze charakterizovat jako spojnici (kauzální řetězec) vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady, pomocí které lze popsat jednotlivé komponenty intervencí. Teorii změny lze graficky znázornit pomocí následujícího schématu³:



¹ White, H. (2009): *Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practice*. New Delhi: International Initiative for Impact Evaluation.

² White (2009) definuje celkem šest klíčových přístupů, ale v rámci této evaluační nabídky je posouzení hypotetické a reálné (counterfactual a factual) skutečnosti sloučeno do jednoho bodu.

³ Upraveno dle Morra Imas, L.G. – Rist, R.C. (2009): *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.



Evaluátor považuje teorii změny primárně jako nástroj pro koncipování intervenční logiky projektu / programu. Tzn., že v počátku projektového cyklu je připravena teorie změny, která ukazuje, jakého cíle má být dosaženo a jak má být k jeho dosažení postupováno.

Proces tvorby teorie změny před zahájením intervence lze shrnout do 4 kroků:

- Analýza kontextu
- Formulace předpokladů a hypotéz
- Hodnocení evidence
- Evaluační plán

V cestě změny musí být možné rozeznat, jak dané intervence po jednotlivých kauzálních vazbách přispějí k danému výsledku a naopak. Pro realizaci jednotlivých kroků jsou pak nutné i určité předpoklady a kauzální vazby, které tvůrce intervence zvažuje a v rámci teorie změny v daném schématu znázorní. Úkolem evaluátora je pak testovat v průběhu realizace a po skončení programu, zda teorie změny vytvořená nositelem projektu ještě před zahájením intervencí je funkční.

Koncept teorie změny a teorií vedené evaluace bude pro potřeby této evaluace přizpůsoben reálným možnostem daného projektu.

Evaluátor v prvním kroku vytvoří návrh teorie změny projektu. Při sestavení schematické podoby teorie změny bude hlavním zdrojem dokumentace k projektu a kontextové materiály (strategie, koncepce, odborná literatura). Při zpracování schématu bude evaluátor postupovat takto:

1. identifikace dlouhodobého cíle/ů a předpokladů, které jsou nutné pro jeho/jejich dosažení
2. identifikace nutné intervence (aktivity) pro dosažení cílů a předpokladů pro dosažení očekávaných výsledků
3. specifikace očekávaných dopadů na cílové skupiny
4. identifikace indikátorů k měření pokroku v dosažení daného cíle
5. text pro vysvětlení intervenční logiky cesty změny.

Ve druhém kroku bude návrh teorie změny vytvořené evaluátorem validován na základě rozhovorů s nositelem projektu a bude dopracována finální verze teorie změny, která bude v průběhu evaluace ověřována. Pro ověření funkčnosti teorie změny nastavené pro daný projekt bude využívána celá škála metod sběru dat a jejich analýzy.

3.3.2 Metody sběru a analýzy dat

Podle charakteru jednotlivých fází evaluace a jednotlivých klíčových aktivit (KA) projektu budou základními metodami a technikami použitými pro jejich řešení především:

- ❖ *Desk-research (sběr sekundárních dat)*
 - analýza relevantní dokumentace
 - analýza dat z informačních systémů (MS2014+)

Nabídka – Výběr zpracovatele evaluace projektu Karlovarského kraje na služby prevence



- ❖ **Terénní šetření (sběr primárních dat)**
 - evaluační návštěvy a individuální rozhovory
 - dotazníkové šetření
 - fokusní skupiny
 - pozorování
- ❖ **Kvantitativní a kvalitativní metody analýzy (analýza primárních a sekundárních dat)**
 - obsahová analýza
 - komparativní analýza
 - teorie změny a logický rámec
 - statistická analýza

Detailní popis nástrojů pro sběr dat a jejich analýzu je uveden v Příloze.

Indikativní rozsah datových zdrojů

Zdroje dat a informací	Rozsah
Dokumentace	➤ projektová dokumentace (žádost, monitorovací zprávy projektu apod.) ➤ strategické dokumenty a koncepce Karlovarského kraje v oblasti sociální politiky (např. Komunitní plán) ➤ odborná literatura
Data informačního systému MSC2014+	➤ vložená data týkající se projektu
Statistická data	Relevantní data dostupná z veřejně přístupných databází (např. ČSÚ, MPSV atd.), regionální data
Evaluační rozhovory	Rozhovory budou vedeny s několika typy respondentů: ➤ rozhovory se zástupci zadavatele/příjemce ➤ rozhovory s poskytovateli sociálních služeb (v členění dle jednotlivých klíčových aktivit a druhu poskytované služby) ➤ rozhovory s uživateli služeb (klienty) ➤ rozhovory s dalšími relevantními stakeholdery (např. zřizovatelé soc. služeb, NNO apod.)
Fokusní skupiny	➤ optimální počet fokusních skupin bude specifikován v úvodní fázi evaluace ➤ optimální počet účastníků: 6-10⁴ ➤ Indikativní složení FS: zástupci věcně příslušného útvaru KVK, zástupci poskytovatelů služeb, zřizovatelů, neziskový sektor, zástupci cílových skupin
Dotazníkové šetření	Respondenti dotazníkového šetření: ➤ Poskytovatelé sociálních služeb ➤ Uživatelé sociálních služeb Volba formy dotazníkového šetření bude v závislosti na konkrétní cílové skupině uživatelů sociálních služeb (elektronická, papírová, asistovaná). Frekvence šetření bude uzpůsobena délce využívání dané sociální služby (případně i opakované šetření).

Evaluační design je dále rozpracován do evaluační matice.

⁴ J. M. Billson, K. M. Chamberlain: Conducting Effective Focus Groups in the Field, 2014

3.3.3 Evaluační matice

Evaluační matice obsahuje návrh klíčových metod sběru a analýzy dat, včetně zdrojů informací a dat k jednotlivým evaluačním otázkám. Některé evaluační otázky jsou operacionalizovány, avšak další upřesnění bude provedeno v úvodní fázi projektu v návaznosti na realizovaném předvýzkumu. Struktura a obsah evaluační matice byl zpracován v souladu s Metodikou pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020.

Pod pojmem „Projektová dokumentace“ (používáno v matici) evaluátor chápe veškerou dokumentaci k projektu, tj. žádost, monitorovací zprávy a další relevantní podklady.

Pod pojmem „Cílová skupina“ chápe evaluátor ve vztahu k tomuto projektu uživatele sociálních služeb (klienty).

Jako „Další klíčoví aktéři“ jsou zde chápáni např. poskytovatelé a dodavatelé některých sociálních služeb, regionální autority, odborné útvary KÚ a obcí apod.

Evaluační otázka/Podotázka	Nástroje sběru dat	Analytické metody	Zdroje informací/dat
EO 1 Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby byly splněny jeho cíle? ➤ 1.1 Podíleli se všichni relevantní aktéři v odpovídající míře na nastavení aktivit projektu? ➤ 1.2 Reflektuje nastavení projektu strategické dokumenty kraje, vč. plánu rozvoje sociálních služeb?	• Desk research – projektová dokumentace • Individuální rozhovory • Fokusní skupina	• Obsahová analýza • Kvalitativní analýza • Teorie změny	• Zadavatel/příjemce • MS2014+ • Poskytovatelé služeb • Zřizovatelé služeb • Partneři, další klíčoví aktéři • Strategické dokumenty KVK
EO 2 Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady? ➤ 2.1 Byly vhodným způsobem naplněny předpoklady úspěšné realizace projektu?	• Desk research – projektová dokumentace • Individuální rozhovory	• Desk research • Kvalitativní analýza	• Zadavatel/příjemce • MS2014+
EO 3 Jaké nastaly pozitivní a negativní dopady? A jaké faktory k nim vedly? ➤ 3.1 Bylo na straně příjemce dosaženo nějakých pozitivních/negativních	• Desk research • Dotazníkové šetření • Individuální rozhovory • Fokusní skupina	• Obsahová analýza • Kvalitativní analýza • Statistická analýza • Teorie změny	• Zadavatel/Příjemce • Poskytovatelé služeb • Zřizovatelé služeb • Uživatelé služeb • Partneři, další klíčoví aktéři



ích dopadů? Jakých? ➤ 3.2 Bylo u cílových skupin dosaženo nějakých pozitivních/negativních dopadů? Jakých?	• Pozorování		
EO 4 Jaké nastaly zamýšlené a nezamýšlené dopady? A jaké faktory k nim vedly? ➤ 4.1 Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo na straně příjemce? ➤ 4.2 Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo na straně cílových skupin?	• Desk research • Dotazníkové šetření • Individuální rozhovory • Fokusní skupina • Pozorování	• Obsahová analýza • Kvalitativní analýza • Statistická analýza • Teorie změny	• Zadavatel/Příjemce • Poskytovatelé služeb • Zřizovatelé služeb • Uživatelé služeb • Partneři, další klíčoví aktéři
EO 5 Jaké překážky bylo nutné při realizaci projektu překonat? ➤ 5.1 Byl sestaven kvalitní projektový tým? ➤ 5.2 Byla provedena dostatečná analýza cílových skupin?	• Individuální rozhovory • Fokusní skupina • Pozorování	• Kvalitativní analýza	• Zadavatel/Příjemce • Poskytovatelé služeb, partneři, další klíčoví aktéři
EO 6 Jak hodnotíte naplnění projektu z hlediska evaluačních kritérií – účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti?	• Monitoring • Syntéza veškerých zjištění evaluace	• Kvalitativní analýza • Statistická analýza dat • Syntéza všech poznatků	• Zadavatel/Příjemce • Poskytovatelé služeb • Zřizovatelé služeb • Evidence MPSV
EO 7 Lišily se dopady projektu pro jednotlivé cílové skupiny: bezdomovci a osoby žijící v nevyhovujícím nebo nejistém ubyt., osoby ohrožené domácím násilím a závislostmi, osoby opouštějící institucionální zařízení, osoby se zdravotním postižením, osoby po výkonu trestu? Pokud ano, do jaké míry?	• Desk research • Dotazníkové šetření • Individuální rozhovory • Fokusní skupina • Pozorování	• Obsahová analýza • Kvalitativní analýza • Statistická analýza • Teorie změny	• Zadavatel/Příjemce • Poskytovatelé služeb • Zřizovatelé služeb • Uživatelé služeb • Partneři, další klíčoví aktéři
EO 8 Lišila se efektivita poskytovaných služeb ze strany dodavatelů v jednotlivých okresech Karlovarského kraje?	• Individuální rozhovory • Fokusní skupina • Pozorování	• Kvalitativní analýza	• Zadavatel/Příjemce • Poskytovatelé služeb • Zřizovatelé služeb • Uživatelé služeb • Partneři, další klíčoví aktéři

Nabídka – Výběr zpracovatele evaluace projektu
Karlovarského kraje na služby prevence



EO 9 Jakým způsobem a do jaké míry projekt přispěl ke snížení sociálního vyloučení jeho cílových skupin?	- Individuální rozhovory - Fokusní skupina - Pozorování - Dotazníkové šetření	- Kvalitativní analýza - Statistická analýza	- Zadavatel/Příjemce - Poskytovatelé služeb - Zřizovatelé služeb - Uživatelé služeb - Partneři, další klíčoví aktéři
EO 10 Jakým způsobem a do jaké míry projekt přispěl ke zvýšení uplatnitelnosti cílových skupin na trhu práce?	- Individuální rozhovory - Fokusní skupina - Dotazníkové šetření	- Kvalitativní analýza - Statistická analýza	- Zadavatel/Příjemce - Poskytovatelé služeb - Evidence MPSV
EO 11 Jakým způsobem a do jaké míry byla v důsledku realizace projektu zajištěna adekvátní kapacita, dostupnost, kontinuita a rozvoj sítě sociálních služeb v KVK odpovídající potřebám cílových skupin projektu?	- Desk research - Individuální rozhovory - Fokusní skupina - Dotazníkové šetření - Pozorování	- Kvalitativní analýza - Statistická analýza	- Zadavatel/Příjemce - Poskytovatelé služeb - Data ČSÚ/MPSV
EO 12 Byla prostřednictvím projektu zajištěna komplexnost a provázanost vybraných sociálních služeb v síti sociálních služeb na území KVK?	- Desk research – monitoring projektu - Individuální rozhovory - Fokusní skupina - Dotazníkové šetření	Kvalitativní analýza	- Zadavatel/Příjemce - Poskytovatelé služeb - Zřizovatelé služeb - Partneři, další klíčoví aktéři
EO 13 Jakým způsobem a do jaké míry byla prověřena metoda hodnocení práce sociální služby s uživateli na základě zjištění a vyhodnocení potřeb uživatele prostřednictvím Regionálních karet vybraných druhů sociálních služeb?	- Desk research - Individuální rozhovory - Fokusní skupina - Dotazníkové šetření	- Kvalitativní analýza - Syntéza	- Zadavatel/Příjemce - Poskytovatelé služeb - Zřizovatelé služeb - Uživatelé služeb - Partneři, další klíčoví aktéři
EO 14 Lze vysledovat rozdíl v rámci jednotlivých cílových skupin v sociálním začlenění mezi těmi klienty, kteří využívají podporované služby a těmi, kteří služby nevyužívají?	- Individuální rozhovory - Fokusní skupina - Dotazníkové šetření	- Kvalitativní analýza - Syntéza EO 9 a EO 10	- Uživatelé služeb - Poskytovatelé služeb - Kontrolní skupina

Nabídka – Výběr zpracovatele evaluace projektu
Karlovarského kraje na služby prevence



EO 15 Došlo v průběhu realizace projektu ke zvýšení kvality poskytovaných služeb? Popište důvody proč ano/ne.	• Dotazníkové šetření • Individuální rozhovory • Fokusní skupina • Pozorování	• Kvalitativní analýza	• Zadavatel/Příjemce • Poskytovatelé služeb • Zřizovatelé služeb • Uživatelé služeb • Partneři, další klíčoví aktéři • Evidence kontrol služeb
EO 16 Došlo během realizace projektu k úbytku klientů využívajících podporované sociální služby? Proč ano, proč ne?	• Desk research – projektová dokumentace (monitoring projektu) • Individuální rozhovory	• Kvalitativní analýza • Statistická analýza	• Poskytovatelé služeb • Uživatelé služeb



3.4 Způsob řízení zakázky a analýza rizik

3.4.1 Postup prací

VSTUPNÍ ZPRÁVA (FÁZE 1)

Aktivita	Popis aktivity/výstupy	Realizační období	Expert
1.1	<u>Úvodní setkání zástupců zadavatele a zpracovatele.</u> Stanovení základního rámce evaluace (diskuse se zadavatelem o jeho představách řešení, očekávání, o rozsahu vzájemné spolupráce, způsobu komunikace). Projednání dostupných zdrojů dat (dokumentace k projektu, kontaktní údaje zainteresovaných subjektů apod.)	Do 10 dnů	
1.2	<u>Organizační zabezpečení projektu</u> Nastavení procesů uvnitř realizačního týmu. Nastavení procesů ve vztahu k zadavateli. Podrobné stanovení působnosti jednotlivých členů týmu a jejich odpovědnosti. Nastavení kontrolních mechanismů uvnitř týmu.	Do 10 dnů	
1.3	<u>Intenzivní desk research</u> Shromáždění relevantní dokumentace a jejich studium. Shromáždění odborných publikací a jejich studium. Prvotní rámcová analýza rozsahu dat a informačních zdrojů. Rozhovory	Do 30 dnů	
1.4	<u>Dopracování metodologie evaluace, resp. zpracování Vstupní zprávy s níže uvedeným obsahem a rozsahem</u> A) dekompozice evaluačních otázek a identifikace všech zdrojů dat Identifikace potřebných dat včetně neveřejně přístupných materiálů a jejich zabezpečení ze strany zadavatele (bude-li ze strany zadavatele odsouhlaseno). Identifikace spolupracujících/zainteresovaných subjektů do evaluačního výzkumu u jednotlivých EO (např. příjemci, cílové skupiny, ap.) B) stanovení základních hypotéz	Do 30 dnů	



	C) stanovení nástrojů sběru dat u jednotlivých EO a jejich detailní specifikace Informační systém MS2014+ Stanovení způsobu práce s MS2014+ Identifikace informací, které bude možné z MS2014+ pro účely evaluace využít Dotazníkové šetření a) Stanovení struktury dotazníkových šetření v návaznosti na KA b) stanovení vzorku respondentů dle jednotlivých KA c) První návrh obsahu dotazníků (několik sad dotazníků dle typu cílových skupin a KA) d) Harmonogram realizace dotazníkových šetření e) Detailní popis organizačního a technického zabezpečení (software) a vlastního průběhu dotazníkového šetření Individuální (evaluační) rozhovory a) Stanovení struktury individuálních rozhovorů v návaznosti na KA b) stanovení indikativního rozsahu účastníků rozhovorů v rámci jednotlivých KA c) stanovení detailního postupu individuálního rozhovoru d) Topic Guide – detailní TG bude připraven v průběhu realizace evaluace tak, aby odrážel aktuální evaluační zjištění, která budou touto metodou ověřována a prohlubována. Pro každou skupinu respondentů bude připraven specifický TG. f) Detailní popis organizačního a technického zabezpečení a vlastního průběhu individuálních rozhovorů Fokusní skupina (Expertní skupina) a) Stanovení struktury fokusních skupin v návaznosti na jednotlivé KA b) Indikativní určení účastníků FS (jejich struktura dle jednotlivých KA) c) Detailní popis organizačního a technického zabezpečení a vlastního průběhu fokusních skupin D) Způsoby analýzy dat a) přiřazení způsobu analýzy k jednotlivým EO (viz dekompozice EO) b) detailní rozpracování způsobu použití analytických metod – teorie změny, logický rámec, komparativní analýza, obsahová analýza, příp. další kvantitativní a	
--	---	--



	kvalitativní metody, včetně určení softwaru pro jejich zpracování E) Detailní harmonogram realizace jednotlivých kroků Evaluátor ve Vstupní zprávě identifikuje detailní časové milníky jednotlivých aktivit a kroků F) Analýza rizik G) Zpracování teorie změny projektu, stanovení základních předpokladů a první validace TZ na základě výstupů předvýzkumu H) Zdroje dat <i>Evaluátor předpokládá intenzivní konzultace se zadavatelem v průběhu dopracování metodického postupu, resp. při stanovování výše uvedených skutečností.</i>		
1.5	<u>Zpracování konsolidovaného návrhu Vstupní zprávy a jeho odevzdání zadavateli</u>	Do 30 dnů	
1.6	<u>Pracovní schůzka se zadavatelem k návrhu Vstupní zprávy a diskuse k připomínkám zadavatele</u>	Dle dohody	
1.7	<u>Zpracování připomínek zadavatele a odevzdání finální verze Vstupní zprávy.</u>	Do 21 pracovních dnů od data předání zprávy k připomínkování	



TERÉNNÍ ŠETŘENÍ A ANALYTICKÉ ZPRACOVÁNÍ DAT - PRŮBĚŽNÉ ZPRÁVY S DÍLČÍMI VÝSTUPY (FÁZE 2 A 3)

Aktivita	Popis aktivity/výstupy	Realizační období	Expertů
2.1	<u>Analýza dat MS2014+</u> Datové sestavy, projektová dokumentace apod.		
2.2	Statistická analýza a příprava dat pro dotazníkové šetření. <u>Dopracování finálních verzí dotazníků</u> (jejich přizpůsobení aktuálním potřebám)		
2.3	<u>Příprava technického prostředí</u> pro realizaci dotazníkových šetření (zprovoznění internetové aplikace, příprava listinné formy dotazníků apod.).		
2.4	<u>Zahájení pilotního ověřování</u> dotazníkového šetření, na základě výstupů pilotních sond úprava textu dotazníku.		
2.5	<u>Vlastní realizace dotazníkových šetření s cílovými skupinami</u> - bude se lišit v závislosti na formě sběru dat (elektronicky, papírová podoba dotazníků, telefonické šetření) V případě elektronické formy např. příprava průvodní dokumentace, rozeslání oslovovacího dopisu respondentům, zodpovídání dotazů respondentů, ledování a vyhodnocování návratnosti		
2.6	<u>Vyhodnocení dotazníkových šetření</u> (třídění a analýza výsledků).	Do 3. 4. 2018, resp. do 1. 4. 2019	
2.7	<u>Příprava a realizace individuálních rozhovorů</u> Finalizace seznamu účastníků dle jednotlivých KA Oslovení respondentů a komunikace s nimi Dopracování Topic Guide dle typu respondenta a v závislosti na jednotlivých KA Realizace individuálních rozhovorů Zpracování výstupů a zjištění z individuálních rozhovorů		
2.8	<u>Realizace výzkumu na místě</u> v rámci realizace částí klíčových aktivit – forma pozorování a rozhovoru		
2.9	<u>Příprava a organizace fokusních skupin</u> Finalizace seznamu účastníků a oslovení potenciálních účastníků a komunikace s nimi. Organizační a technické zabezpečení konání fokusních skupin, příprava scénáře		



	Realizace fokusní skupiny a zpracování výstupů a zjištění z fokusní skupiny	
2.10	<u>Analýza výstupů z dotazníkových šetření</u> Na základě zpracování výstupů dotazníkových šetření zpracování analýz a zjištění dle jednotlivých EO	
2.11	<u>Analýza výstupů z evaluačních rozhovorů</u> Na základě zpracování výstupů individuálních rozhovorů zpracování analýzy zjištění dle jednotlivých EO	
2.12	<u>Analýza výstupů z fokusních skupin</u> Na základě zpracování výstupů z fokusních skupin zpracování analýzy zjištění dle jednotlivých EO	
2.13	<u>Kvantitativní a kvalitativní analýzy dle uvedených metodické specifikace</u> Komplexní zpracování a analýza veškerých sesbíraných informací v rámci terénního šetření, informací získaných z informačního systému, další relevantní literatury, projektové dokumentace apod. • kvantitativní a kvalitativní analýzy • testování Teorie změny • výpočty indikátorů	
2.14	<u>Zpracování dílčích výstupů jednotlivých částí evaluace ve formě Průběžných evaluačních zpráv a její předložení zadavateli, zejména:</u> <u>Zahrnutí dílčích zjištění a závěrů, specifikace doporučení</u>	
2.15	<u>Zpracování Flash reportů k 2. a 3. fázi</u>	
2.16	<u>Pravidelné osobní schůzky se zadavatelem, vč. vyhodnocování analýzy rizik – časová specifikace dle dohody se zadavatelem</u>	



ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA (FÁZE 4)

Aktivita	Popis aktivity/výstupy	Realizační období	Expert
3.1	<u>Dopracování jednotlivých dílčích analýz</u>	3. 5. 2019 až 12. 12. 2019	
3.2	<u>Dokončení terénních šetření (v závislosti na ukončování činností v rámci jednotlivých KA projektu)</u>		
3.3	<u>Syntéza veškerých získaných poznatků v průběhu evaluace</u>		
3.4	<u>Zodpovězení evaluačních otázek</u>		
3.5	<u>Zpracování návrhu Závěrečné evaluační zprávy a její předložení zadavateli.</u>		
3.6	<u>Pracovní schůzka se zadavatelem k návrhu Závěrečné evaluační zprávy a diskuse k připomínkám zadavatele</u>		
3.7	<u>Projednání a zpracování připomínek zadavatele a odevzdání finální verze Závěrečné evaluační zprávy.</u>		
3.8	<u>Zpracování Flash reportů ke 4. fázi</u>		
3.9	<u>Diseminace výsledků evaluace</u> Způsob a časový rámec bude dohodnut se zadavatelem.		



3.4.2 Řízení rizik

Součástí prováděné evaluace bude také periodicky prováděná analýza rizik, zaměřená na potenciální i latentní rizika, která by mohla ohrozit plynulost a efektivnost prací.

Analýzou rizik rozumíme komplexní popsání existujících a reálných rizik plynoucích z aktuálního stavu věci a následné stanovení nápravných opatření. Analýza rizik má časově omezenou platnost, protože vychází ze skutečností ověřených či známých v době zpracování. Analýza rizik by měla přinést odpověď na otázku, zda existují hrozby pro úspěšnou realizaci evaluace, jak vysoká je jejich pravděpodobnost a jaký dopad by to na dokončení evaluace mohlo mít.

Při analýze rizik je třeba nejprve odděleně hodnotit dvě kategorie - **pravděpodobnost výskytu identifikovaných rizik** a **míru jejich dopadu**, tj. jak významně může identifikované riziko ohrozit zkoumaný proces. Pro obě kategorie je důležitě nastavení škál pro hodnocení (doporučuje se 3 až 5 úrovní).

Samotné hodnocení rizik znamená, že každému riziku přiřadíme určitou míru pravděpodobnosti jeho výskytu a významnost z hlediska jeho dopadu.

Pravděpodobnost výskytu rizika lze hodnotit číselně nebo verbálně:

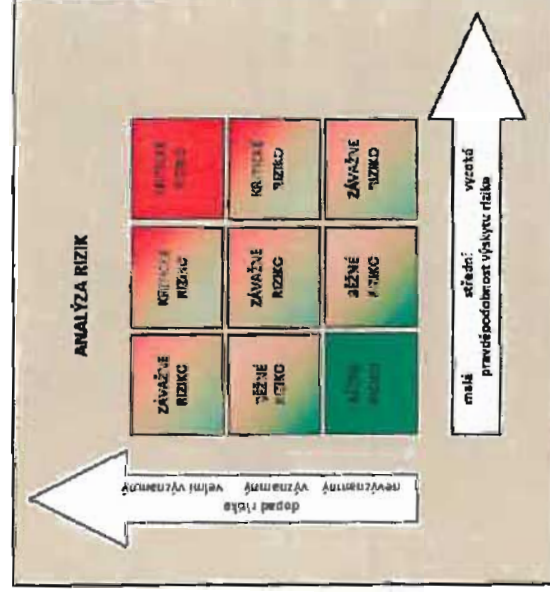
- 1 malá
- 2 střední
- 3 vysoká

Míru dopadu rizikového jevu lze rovněž hodnotit číselně nebo verbálně:

- 1 nevýznamný
- 2 významný
- 3 velmi významný

Významnost rizika je pak dána součinem pravděpodobnosti a dopadu ($\text{významnost rizika} = \text{pravděpodobnost výskytu} \cdot \text{míra dopadu}$) a i zde lze významnost rizika hodnotit číselně nebo verbálně:

- 1 – 2 běžné riziko
- 3 – 5 závažné riziko
- 6 – 9 kritické riziko



Pro jednotlivé fáze řešení evaluace byla zpracována analýza rizik, která bude v průběhu řešení průběžně aktualizována. Za bezpředmětné se považuje reagovat preventivními opatřeními na běžná rizika, avšak rizikům identifikovaným jako kritická bude věnována zvláštní pozornost.



Analýza rizik fáze 1 - Vstupní zpráva s detailním rozpracováním metodologie					
Potenciální riziko	Pravdě- podobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Charakteristika rizika	Opatření k eliminaci či zmírnění rizika
Nedostatečná odbornost týmu a neznalost problematiky				Identifikované riziko je sice závažné, avšak uchazeč nominoval zkušený řešitelský tým s rozsáhlými analytickými a evaluačními zkušenostmi, takže praktická pravděpodobnost výskytu se blíží nule.	• nominace zkušených evaluátorů a expertů do evaluačního týmu
Odchýlení se od vytýčeného směru řešení projektu				Identifikované riziko je běžné při řešení většiny projektů a s přehledem jej lze eliminovat průběžnou a efektivní komunikací, v průběhu řešení projektu, a to jak uvnitř týmu, tak se zadavatelem.	• pravidelná komunikace se zadavatelem • pravidelné interní schůzky evaluačního týmu – koordinace činností, kontrola výstupů, plánování dalších aktivit
Špatná komunikace vedoucího projektu na straně evaluačního týmu a kontaktní osoby na straně zadavatele				Ze strany zadavatele se nepředpokládají problémy s úrovní a intenzitou komunikace. Ze strany uchazeče je vedoucím týmu pracovník vysoce přesahující svými zkušenostmi požadavky zadání.	• nominace zkušeného vedoucího evaluačního týmu • nominace kontaktní osoby na straně zadavatele • intenzivní oboustranná komunikace při řešení zásadních problémů evaluace
Nedostatečný odhad náročnosti projektu z pohledu vylčení expertů včetně jejich				Identifikované riziko by mohlo ohrozit úspěšnost řešení projektu. Uchazeč se na jeho eliminaci soustředí v úvodní metodické etapě. S využitím metody logického rámce a flow	• pravidelné koordinační porady evaluačního týmu • průběžné vyhodnocování plnění harmonogramu i

Nabídka – Výběr zpracovatele evaluace projektu
Karlovarského kraje na služby prevence



zastupitelnosti a následné nedodržení stanoveného harmonogramu				chartu řešení identifikuje kritická místa, a vyhodnotí jejich odbornou a časovou náročnost. S ohledem na rozsáhlé zkušenosti uchazeče s evaluacemi projektů a programů však lze téměř s jistotou říci, že podcenění náročnosti řešení ze strany uchazeče je vyloučené. Navíc uchazeč disponuje ještě dalšími experty, které by mohl po dohodě se zadavatelem zapojit do evaluace.	dílčích podetap řešení evaluace
Nevhodně zvolený evaluační design a z toho vyplývající nedosažení cílů evaluace	malé	velmi významný	závažné riziko	Identifikované riziko je sice závažné, ale evaluační zkušenosti řešitelského týmu, spolu s předpokládanou mírou průběžných konzultací se zadavatelem výrazně snižují pravděpodobnost jeho reálného výskytu.	• nominace zkušeného vedoucího evaluačního týmu • nominace zkušených evaluátorů a expertů do evaluačního týmu • odsouhlasení detailního popisu evaluace ve Vstupní zprávě
Závěr					
Z analýzy potenciálně nevyplyvá žádné kritické riziko, které by mohlo ohrozit řešení a vyžadovalo přijetí preventivních opatření k jeho eliminaci. Ostatní identifikovaná rizika lze minimalizovat uvedenými organizačními a metodickými opatřeními.					



Analýza rizik fáze 2 a 3 - Provedení terénního šetření a analytické zpracování dat					
Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Charakteristika rizika	Opatření k eliminaci či zmírnění rizika
Nevhodné zformulované otázky dotazníku, limitující vypovídací schopnost zpracováváných výsledků	malá	velmi významný	závažné riziko	Praktické zkušenosti uchazeče s přípravou dotazníkových šetření a dostatečná metodická příprava v úvodní fázi řešení, spolu s průběžnými konzultacemi struktury dotazníků se zadavatelem, minimalizují pravděpodobnost výskytu rizika.	- odsouhlasení otázek pro dotazníky ze strany zadavatele - pilotní testování dotazníků
Nízká návratnost dotazníků a tím nízká reprezentativnost šetřeného vzorku	vysoká	velmi významný	kritické riziko	Uchazeč disponuje dostatkem zkušeností s realizací dotazníkových šetření. Bude zvoleno několik typů sběru dotazníků, dle charakteru respondentů (interaktivní internetová aplikace dotazníku, která je uživatelsky velice vstřícná a pro respondenty časově nenáročná nebo papírová podoba, případně asistované vyplňování dotazníků).	- Při komunikaci s klienty sociálních služeb bude uchazeč úzce spolupracovat s poskytovateli těchto služeb a formu šetření uzpůsobovat konkrétní situaci. - Je vyčleněn pracovník, který komunikuje s respondenty (odpovídá na mailly, telefonické dotazy apod.)
Neochota oslovených respondentů k osobním rozhovorům	malá	významný	středně riziko	Ochota poskytnout osobní rozhovor je podmíněna dobrou informovaností respondenta ohledně průběhu rozhovoru a jeho obsahu a také časovou náročností.	- Spolupráce se zadavatelem a dalšími zainteresovanými subjekty při identifikaci vhodných respondentů - oslovení násobného množství subjektů, než je plánovaný počet rozhovorů - rozhovory realizovány vždy v sídle respondenta, aby se



Neefektivnost průběhu individuálních rozhovorů a malá vypovídací schopnost výstupů				Pro jednotlivé typy rozhovorů bude připraven topic guide (indikativní seznam otázek/okruhů rozhovoru), který bude v dostatečném předstihu předán respondentovi. V případě, že budou zjišťovány specifické aspekty realizovaných KA/projektu, bude mít respondent dostatek času na přípravu. To také sníží časovou náročnost vlastního rozhovoru.	minimalizovaly časové ztráty na straně osloveného
Nevhodně zvolená metodologie prováděných analýz a z toho vyplývající nedosažení cílů evaluace				Praktické zkušenosti uchaže s realizací terénního šetření a následnou analýzou výsledků, včetně dostatečné metodické přípravy v úvodní fázi řešení, spolu s průběžnými konzultacemi se zadavatelem, minimalizují pravděpodobnost výskytu rizika.	- realizace metodických postupů je odsouhlasena zadavatelem ve vstupní zprávě - kontrola průběžných výsledků v rámci evaluačního týmu
Závěr Z analýzy potenciálně vyplývá kritické riziko u nízké návratnosti dotazníků, které by mohlo ohrozit řešení projektu. K jeho eliminaci použije zhotovitel postupy ověřené v dříve realizovaných dotazníkových šetřeních, které účinně zvyšují responsi a současně osloví maximálně možný počet respondentů. Relativně dlouhá doba evaluace kopírující průběh realizace projektu umožňuje operativně uzpůsobovat strukturu, rozsah a obsah jednotlivých šetření a reagovat tak na aktuální průběh projektu. Ostatní identifikovaná rizika lze minimalizovat uvedenými organizačními a metodickými opatřeními.					



Analýza rizik fáze 4 - Zpracování evaluační zprávy					
Potenciální riziko	Pravdě- podobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Charakteristika rizika	Opatření k eliminaci či zmírnění rizika
Nedostatečný odhad časové náročnosti zpracování Závěrečné zprávy a tím nedodržení konečného termínu.	střední	významný	závažné riziko	Identifikované riziko by mohlo ohrozit úspěšnost evaluace. Uchazeč se na jeho eliminaci soustředí již v průběhu předcházejících fází. Průběžné výstupy bude zpracovávat způsobem, umožňujícím jejich přímé převzetí do Závěrečné zprávy. Tím se omezí pravděpodobnost výskytu identifikovaného rizika na minimum a jeho úroveň poklesne na „běžné riziko“.	- pravidelné koordinální porady evaluačního týmu - průběžné vyhodnocování plnění harmonogramu i dílčích podetap řešení projektu
Odchýlení se od vytýčeného směru evaluace	malá	významný	běžné riziko	Identifikované riziko je běžné při řešení většiny evaluací a s přehledem jej lze eliminovat průběžnou a efektivní komunikací v průběhu evaluačních šetření.	- pravidelná komunikace se zadavatelem - kontrola dílčích výstupů jednotlivých expertů
Závěr					
Z analýzy potenciálně nevyplývá žádné kritické riziko, které by mohlo ohrozit řešení a vyžadovalo přijetí preventivních opatření k jeho eliminaci. Ostatní identifikovaná rizika lze minimalizovat uvedenými organizačními a metodickými opatřeními.					





3.4.3 Způsob řízení projektu a komunikace se zadavatelem

Management projektu

Za management projektu je zodpovědný vedoucí evaluačního týmu. Vedoucí týmu koordinuje jednotlivé činnosti realizované v rámci průběhu projektu, vede veškerou dokumentaci k projektu a dohlíží nad dodržováním harmonogramu.

Vedoucí týmu **pravidelně informuje zadavatele** o průběhu řešení projektu. Forma a četnost komunikace se zadavatelem bude specifikována na úvodní schůzce k evaluaci, minimálně se však setkání budou konat 1x za tři měsíce.

Komunikace uvnitř týmu bude probíhat jak na bázi osobních jednání, tak elektronicky. Součástí budou taktéž pravidelné interní schůzky týmu. V rámci komunikace zajistí vedoucí týmu i jednotliví členové realizačního týmu maximálně pružnou formu komunikace tak, aby informace a rozhodnutí nemusely procházet přes více než jeden komunikační uzel.

Pro potřebu sdílení informací jednotlivými členy týmu má uchazeč zřízené **datové úložiště (NAS)** se sdíleným přístupem pro jednotlivé členy týmu.

Součástí managementu projektu bude také průběžná **analýza rizik** a přijímání odpovídajících metodických nebo preventivních opatření.

Z hlediska kontroly kvality bude vedoucí evaluačního týmu dbát na důslednou kontrolu kvality výstupů jednotlivých členů evaluačního týmu. Dílčí výstupy členů týmu budou také podrobeny širší diskusi v rámci pravidelných interních schůzek evaluačního týmu.

Základní principy přístupu realizačního týmu k řešení evaluace

- ❖ Cílem je splnit požadované úkoly, zajistit očekávané výsledky a naplnit předpokládané cíle evaluace v rámci daného harmonogramu.
- ❖ Nabídnout tým expertů s potřebnými kvalifikačními a znalostními předpoklady doplněnými praktickými zkušenostmi.
- ❖ Klást důraz na účinnou komunikaci se zadavatelem a na efektivní přenos dat a informací.
- ❖ Provádět důslednou průběžnou kontrolu kvality všech výstupů.
- ❖ Zajistit flexibilní přístup k řešení úkolů projektu jak uvnitř týmu, tak i ve vztahu k zadavateli; pružně reagovat na nepředvídané situace a hledat v součinnosti se zadavatelem konstruktivní řešení.

Přidaná hodnota

Přidaná hodnota předkládané nabídky a řešení leží převážně v tom, že evaluační tým má **rozsáhlé zkušenosti** s realizací evaluačních projektů hodnotících problematiku projektů financovaných ze SF EU a s problematikou nastavení implementace operačních programů 2007 – 2013 a v neposlední řadě i problematiku implementace operačních programů v programovacím období 2014 - 2020.

To poskytuje dostatečnou záruku, že budou využívány výhradně praxí prověřené evaluační metody. Všichni členové realizačního týmu jsou odborníky v oblasti evaluace programů spolufinancovaných z EU.



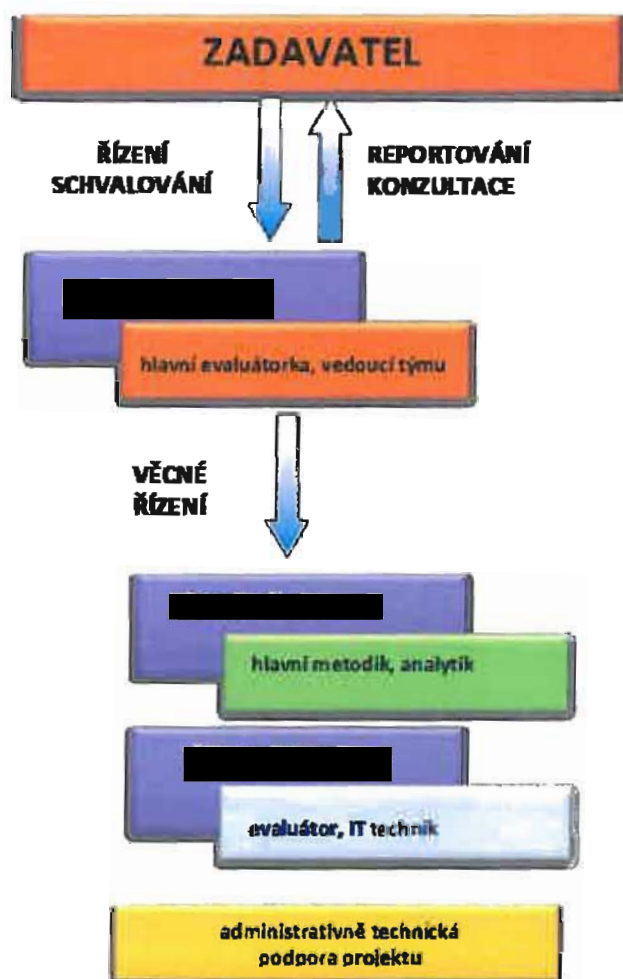
Uchazeč přinese nejen teoretické znalosti, ale zejména přímé, konkrétní a praktické informace a doporučení. Uchazeč v uplynulých 3 letech realizoval množství evaluačních projektů týkajících se komplexního spektra operačních programů realizovaných v ČR.

Komunikace se zadavatelem

Evaluátor předpokládá velmi úzkou spolupráci se zadavatelem. Zadavatel bude průběžně informován o průběhu řešení projektu, a to zejména prostřednictvím emailové a telefonické komunikace a ad hoc schůzek.

V kontaktu se zadavatelem bude zejména vedoucí týmu, případně jím pověření členové týmu.

Organizační schéma a vazby realizačního týmu se zadavatelem
(specializace členů týmu je v následující tabulce)



Evaluátor bude se zadavatelem konzultovat některá klíčová zjištění a doporučení již v průběhu evaluačních činností. Současně se předpokládá spolupráce se zadavatelem při identifikaci vhodných účastníků evaluačních rozhovorů, respondentů dotazníkového šetření, získávání veřejně nedostupných materiálů, datových sestav apod.



Četnost komunikace bude uzpůsobena aktuálním potřebám ve vztahu k řešenému projektu. Osobní jednání budou probíhat podle potřeby, resp. dle dohody se zadavatelem, minimálně však 1x za tři měsíce.

Zásady komunikace

- ❖ Bude kladen důraz na efektivní a účinnou komunikaci ve vztahu k zadavateli, zejména prostřednictvím vedoucího projektu
- ❖ Bude kladen důraz na rychlý přenos informací mezi všemi subjekty zapojenými do projektu (zadavatel, expertní tým, účastníci terénních šetření, poskytovatelé služeb a další).
- ❖ Zadavatel bude průběžně informován o postupu projektu, budou s ním konzultovány dílčí zjištění a výstupy, včetně navrhovaných doporučení.
- ❖ Zadavatel nebude zatěžován zbytečnými administrativními úkony

Zpracovatel předpokládá spolupráci a komunikaci se zadavatelem v několika základních rovinách:

1. Rovina informační

V této rovině bude zpracovatel usilovat o dostatečnou informovanost zadavatele o průběhu a stavu realizace projektu. To bude zajištěno následujícím způsobem:

- evaluátor se dohodne se zadavatelem na pravidelných jednáních – pro zpracovatele bude důležitá **zpětná vazba** ze strany zadavatele ve vztahu ke správnému směřování evaluačního projektu a naplňování jeho cílů;
- zadavatel bude dostávat průběžně výstupy evaluace (Vstupní zprávu, dílčí výsledky ve formě Průběžných zpráv, ad hoc informace), aby se k nim mohl včas a podle své potřeby vyjadřovat;
- jako specifickou formu předávání aktuálních informací navrhuje evaluátor zpracování tzv. **Flash Reportů**. Jedná se o předání informací ve standardizované formě vždy k určitému datu (1x za dva měsíce). Flash Report bude obsahovat shrnutí realizovaných aktivit za minulé období, přehled komunikace se zainteresovanými subjekty, identifikaci problémových oblastí, shrnutí hlavních výsledků, předpokládané aktivity dalšího období, identifikace případných rizik evaluace apod. Výhodou tohoto postupu je, že zadavatel disponuje velmi aktuálními informacemi o průběhu realizace evaluace. Flash Reporty bude evaluátor zasílat elektronicky kontaktní osobě zadavatele a v případě potřeby prezentovat zadavateli na pravidelných osobních schůzkách;
- zpracovatel bude vždy informovat zadavatele o plánovaných jednáních, organizaci fokusních skupin, vedení evaluačních rozhovorů a organizaci dalších participativních metod
- evaluátor předpokládá širší diseminaci výsledků evaluace (způsob a forma dle dohody se zadavatelem); minimálně však závěrečná prezentace výsledků evaluace

12. 12. 2019



2. Rovina koordinační

V rovině koordinační bude evaluátor řešit se zadavatelem organizačně technické aspekty provádění evaluace. Předpokládáme spolupráci/konzultaci se zadavatelem při specifikaci vhodných účastníků participativních forem šetření, získávání veřejně nedostupných materiálů, datových sestav apod.

Níže uvedená tabulka shrnuje formu a frekvenci komunikace mezi evaluačním týmem a zadavatelem.

TAB.: Forma, frekvence a účel komunikace dodavatele se zadavatelem

Forma komunikace	Frekvence	Účel
Písemná komunikace ve fyzické podobě	Velmi malá, pouze v ojedinělých případech	Posílání oficiálních dokumentů v situaci, kdy to vyžadují předpisy
Emailová komunikace	Velmi vysoká, společně s telefonickou komunikací nejčastější	Posílání pracovních verzí dílčích výstupů, výměna stanovisek k problémům operativního charakteru
Telefonická komunikace	Velmi vysoká, společně s emailovou komunikací nejčastější	Řešení problémů operativního charakteru, organizační záležitosti
Osobní oficiální setkání vedoucího projektu a ostatních členů týmu se zadavatelem	Na začátku projektu, dále pravidelná setkání dle dohody se zadavatelem a při prezentaci průběžných a závěrečných výstupů, operativní setkání dle potřeby – konzultační workshopy	Oficiální zahájení a ukončení jednotlivých částí evaluace, jednání k nejvýznamnějším problémům evaluace, informování zástupců zadavatele o průběhu evaluace jako celku, konzultace dle potřeby zadavatele.

3.5 Harmonogram

VSTUPNÍ ZPRÁVA		4.Q 2017	1.Q 2018	2.Q 2018	3.Q 2018	4.Q 2018	1.Q 2019	2.Q 2019	3.Q 2019	4.Q 2019	
1.1	Úvodní setkání zástupců zadavatele a zpracovatele		do 10 dnů								
1.2	Organizační zabezpečení projektu		do 10 dnů								
1.3	Intenzivní desk research		do 30 dnů								
1.4	Dopracování metodologie evaluace		do 30 dnů								
1.5	Zpracování konsolidovaného návrhu Vstupní zprávy		do 30 dnů								
1.6	Pracovní schůzka se zadavatelem k návrhu VZ		dle dohody								
1.7	Zpracování připomínek zadavatele		do 21 pracovních dnů od předání vstupní zprávy								
TERÉNNÍ ŠETŘENÍ, ZPRACOVÁNÍ DAT A PRŮBĚŽNÉ ZPRÁVY		4.Q 2017	1.Q 2018	2.Q 2018	3.Q 2018	4.Q 2018	1.Q 2019	2.Q 2019	3.Q 2019	4.Q 2019	
2.1	Analýza dat MS2014+		do 3. 4. 2018				do 1. 4. 2019				
2.2	Statistická analýza a příprava dat pro dotazníková šetření.										
2.3	Příprava technického prostředí pro dotazníková šetření										
2.4	Zahájení pilotního ověřování dotazníkového šetření										
2.5	Vlastní realizace dotazníkových šetření										
2.6	Vyhodnocení dotazníkových šetření										
2.7	Příprava a realizace individuálních rozhovorů										
2.8	Realizace výzkumu na místě – pozorování a rozhovory										
2.9	Příprava a organizace fokusních skupin										
2.10	Analýza výstupů z dotazníkových šetření										
2.11	Analýza výstupů z evaluačních rozhovorů										
2.12	Analýza výstupů z fokusních skupin										
2.13	Kvantitativní a kvalitativní analýzy										
2.14	Zpracování dílčích výstupů jednotlivých částí evaluace – návrhy Průběžných zpráv										
2.15	Zpracování Flash reportů	X	X	X	X	X	X				
2.16	Pravidelné osobní schůzky se zadavatelem		dle dohody se zadavatelem								
ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA		4.Q 2017	1.Q 2018	2.Q 2018	3.Q 2018	4.Q 2018	1.Q 2019	2.Q 2019	3.Q 2019	4.Q 2019	
3.1	Dopracování jednotlivých dílčích analýz									do 13. 11. 2019	
3.2	Dokončení terénních šetření										
3.3	Syntéza získaných poznatků v průběhu evaluace										
3.4	Zodpovězení evaluačních otázek										
3.5	Zpracování návrhu Závěrečné evaluační zprávy										
3.6	Zpracování Flash reportů							X	X	X	
3.7	Projednání a zpracování připomínek zadavatele										
3.8	Pravidelné osobní schůzky se zadavatelem		dle dohody se zadavatelem								
3.9	Diseminace výsledků evaluace		dle dohody se zadavatelem								

6. Příloha – Nástroje sběru dat a jejich analýzy

K řešení cílů zadané evaluace budeme přistupovat kombinací **širokého spektra evaluačních postupů a metod**, které budeme aplikovat v průběhu celé zakázky.

Desk-research

Desk-research představuje jednu ze základních metod pro realizaci nejen evaluačních projektů, ale také zpracování studií a analýz. Již z podstaty zaměření projektu evaluace vyplývá, že pro detailní a přesné výstupy bude třeba nejdříve zpracovat množství různorodých dat, obsažených jak v související platné dokumentaci k danému projektu. Neméně důležité je i studium sekundárních analýz, studií třetích subjektů, strategických dokumentů a odborných publikací.

Obecný princip metody desk-research



Důraz budeme klást zejména na správné pochopení kontextu řešené evaluace, aby bylo možné přijmout adekvátní hypotézy a navrhnout reálná opatření pro zlepšení všech tematických okruhů projektu. Rovněž budeme dbát na vhodné formulování dalších opatření z pohledu efektivního využití pro budoucí období, v kterém by měly být obdobné aktivity dále podporovány, resp. budeme dbát na to, aby bylo možno na současné aktivity navázat, příp. je modifikovat a rozšířit.

Kontextem rozumíme nejen úzké souvislosti projektu samého, ale i širší ekonomické, sociální, environmentální a politické prostředí, v kterém jsou aktivity realizovány. K pochopení kontextu lze dojít pouze důkladnou analýzou relevantních dokumentů před zahájením samotné analýzy tak, jak je vysvětleno v rámci použitých metod níže.

Analýza relevantní dokumentace

Cílem analýzy relevantní dokumentace je nastudovat a zhodnotit dostupné dokumenty a informace, které umožní další pokračování prací, **stanovení hypotéz** či prvních závěrů. Pomocí pečlivé a strukturované analýzy dokumentace získáme ucelený přehled o řešeném tématu nejen v prostředí ČR, ale při případné zahraniční komparaci i v ostatních zemích EU.

Analýza dat IS

Analýza dat IS je obecně základním datovým zdrojem, zejména pro vyhodnocení věcného pokroku, ale i pro získání širších informací o relevantních subjektech vstupujících do projektu.



Pro získání dat z monitorovacího systému bude zpracován rozsah potřebných dat pro provedení analýzy a návrh výstupních sestav, a to v závislosti na dostupnosti dat a možnostech IS.

Získané výstupy z monitorovacího systému je vhodné před jejich využitím pro věcnou analýzu podrobit kontrole relevance, věcné správnosti a vnitřní konzistence. Tím je možné odhalit případné chyby při zadávání dat do IS. V případě zjištění nesrovnalostí je třeba ve spolupráci se zadavatelem data IS opravit.

Terénní šetření

Důležitým přístupem ke sběru dat dané evaluace bude **terénní šetření** (sběr primárních informací), které se zaměří na získávání informací (výpovědí) od klíčových relevantních respondentů pomocí různých výzkumných metod a technik. V principu se může jednat o metody telefonického dotazování, dotazníkového šetření a evaluační rozhovorů, případně fokusní skupiny. Metodou terénního šetření může být i workshop, v rámci něhož budou ověřovány zjištění a dílčí závěry zejména se zadavatelem projektu.

Mezi metody sběru primárních informací je nutné zařadit i průběžné konzultace se zadavatelem a další rozhovory.

Dotazníkové šetření

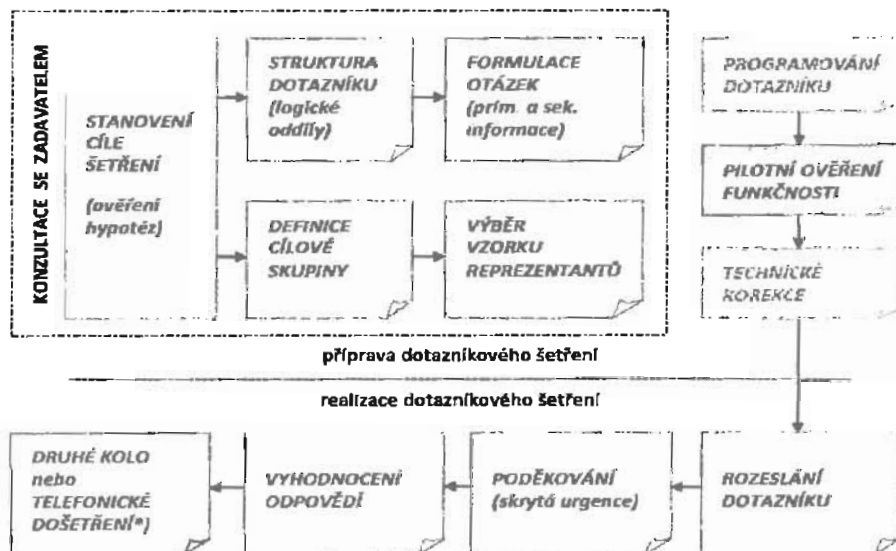
Dotazníkové šetření bude hlavním nástrojem sběru primárních dat, s cílem podchytit a posoudit postoje a praktické zkušenosti všech zainteresovaných cílových skupin.

Případným problémům dotazníkového šetření (*non-response bias* a *non-response rate*)⁵ je analytický tým zpracovatele připraven svou odbornou kvalifikací čelit. *Non-response bias* bude ošetřeno analýzou profilu respondentů a následným *follow-up* přístupem⁶. Pro předejití problému s *non-response rate* bude pečlivě zohledněn výběr vzorku respondentů tak, aby byl maximálně reprezentativní a dosahoval alespoň 95% hladiny spolehlivosti.

Logické schéma přípravy a realizace dotazníkového šetření

⁵ Závažným problémem je případ, kdy kvalita odpovědí je neprávem nahrazována vysokou kvantitou zkoumaného vzorku. Příkladem je situace, kdy ve vzorku s relativně vysokou návratností budou převažovat odpovědi určité skupiny respondentů, jež se výrazně liší od potencionálních odpovědí respondentů, kteří dotazník nemohli nebo nechtěli vyplnit. Tomuto problému se říká *non-response bias*. Jiným problémem dotazníkového šetření je celkově nízká návratnost dotazníků (*non-response rate*), které se dá předejít před samotným spuštěním šetření tím, že se analytický tým bude držet určitých zásad pro zpracování dotazníku.

⁶ Viz Groves, R.M. (2006): *Nonresponse Rates and Nonresponse Bias in Household Surveys*. *Public Opinion Quarterly* 70 (5).



*) V případě, že není zajištěna dostatečná návratnost dotazníku nebo nejsou ve výsledném vzorku odpovědi reprezentativně zastoupeny všechny cílové skupiny, je nezbytné realizovat 2. kolo dotazníkového šetření nebo cílené telefonické došetření.

Průběh šetření

Dotazník bude koncipován tak, aby v něm kromě kvantitativně zaměřených otázek byl u vybraných otázek kvalitativního charakteru respondentům ponechán prostor uvést další vysvětlující informace a komentáře, které mohou poskytnout náměty jak pro další diskuse v rámci rozhovorů, tak pro případná doporučení.

V závislosti na charakteru respondentů bude využita jak internetová aplikace, tak bude umožněno respondentům vyplnit i papírovou formu dotazníku, budou-li preferovat tuto formu. U specifických klientů sociálních služeb jsme připraveni realizovat dotazníkové šetření asistovanou formou.

Ze zkušeností evaluátora vyplývá, že většina respondentů preferuje dotazník ve formě **internetové interaktivní aplikace**, tzn., že respondenti pracují pouze elektronicky v internetovém prohlížeči (dotazník bude vytvořen pod systémem LimeSurvey). Respondenti budou osloveni prostřednictvím emailu, ve kterém budou informováni o účelu dotazníkového šetření a obdrží takto i odkaz na internetovou aplikaci dotazníku. V případě nízké návratnosti budou respondenti osloveni v dalším kole také prostřednictvím emailu ve formě poděkování za vyplnění dotazníku, resp. připomenutí jeho vyplnění, pokud tak ještě neučinili. Pokud i přes to bude response nízká nebo bude vzorek odpovědí nevyvážený z hlediska poměrného zastoupení charakteristických skupin respondentů, bude realizováno druhé kolo dotazníkového šetření, příp. telefonické došetření. Vzorek respondentů bude volen tak, aby byla zajištěna dostatečná návratnost a odpovídající poměr charakteristických skupin respondentů.

Webová varianta dotazníku má několik základních výhod oproti jiným formám dotazníkových šetření:

- podporuje nelineární vyplňování dotazníku (otázky jsou zobrazovány v závislosti na



předchozích odpovědích respondenta),

- umožňuje okamžitý efektivní export výsledků do MS Excel a okamžitý základní výstup v podobě vyhodnocení statistických veličin,
- minimalizace zatížení respondenta a tím i výrazně vyšší návratnost dotazníků.

Dotazník v LimeSurvey podporuje složité strukturované otázky zahrnující vzájemné provazby otázek na základě předchozích odpovědí respondenta a umožňuje zadávání všech typů otázek:

- otevřené otázky,
- uzavřené otázky,
- polouzavřené otázky,
- otázky s výběrem v rámci škály.

Uvedená forma internetového dotazníku umožňuje oslovit rozsáhlý vzorek respondentů.

Postup realizace dotazníkového šetření

1. Zpracovatel připraví obsahový návrh dotazníku dle doporučených tematických okruhů v zadávací dokumentaci, který bude diskutován se zadavatelem. Finální obsah dotazníku bude před zahájením šetření odsouhlasen ze strany zadavatele.
2. Odsouhlasený text se převede do internetové aplikace LimeSurvey a testováním bude ověřena jeho funkčnost.
3. Zpracovatel připraví databázi respondentů, včetně emailového kontaktu.
4. Respondentům bude elektronicky rozeslána žádost o vyplnění dotazníku. V průvodním dopise bude respondentům vysvětlen účel dotazníkového šetření a důvod jejich participace. Součástí emailu bude taktéž přímý odkaz na internetovou aplikaci a bude přiložen tzv. pověřovací dopis zadavatele o realizaci projektu.
5. Po cca 5 dnech budou respondenti kontaktováni znovu, a to ve formě poděkování za vyplnění dotazníku, resp. připomenutí jeho vyplnění, pokud tak ještě neučinili.
6. V případě nízké návratnosti (nebo nedostatečném zastoupení určitého typu respondentů), bude realizováno 2. kolo dotazníkového šetření, a to buď opět elektronickou formou, nebo telefonickým došetřením. Vzorek respondentů pro 2. kolo bude specifikován v závislosti na responsi kola prvního.
7. Proběhne vyhodnocení dotazníkového šetření a zpracování jeho výsledků do samostatné zprávy (jako příloha Dílčí zprávy, resp. Závěrečné zprávy).

Výstupy dotazníkového šetření budou zpracovány ve formě **přehledných tabulek, grafů a textových polí.**

Analýza výstupů dotazníkového šetření bude rovněž sloužit jako podklad pro realizaci hloubkových rozhovorů a případně fokusních skupin.



Fokusní skupina

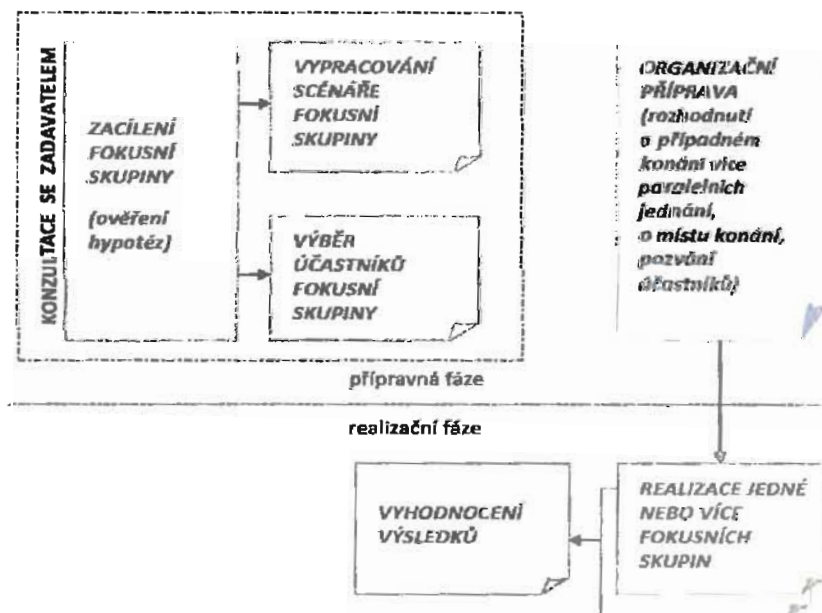
Metoda fokusních skupin (*focus groups*) umožňuje dotazovat se na určité téma většího počtu respondentů najednou. Od této metody očekáváme získání konsensuálních odpovědí na otázky, které nelze dostatečně efektivně zodpovědět pouze prostřednictvím dotazníkového šetření (v případě potřeby se bude jednat o zpřesňující výpovědi již dotazovaných okruhů respondentů).

Optimální je fokusní skupina pro maximálně 12 účastníků (kvůli plynulosti diskuse) s jedním moderátorem. Smyslem fokusní skupiny (fokusních skupin) bude nejen prodiskutovat výsledky dotazníkového šetření a zpřesnit některé výpovědi nebo vyvrátit protichůdná tvrzení, ale také reagovat na hypotézy zformulované na základě dosavadních výsledků evaluace.

V přípravné fázi realizace fokusních skupin je obecně třeba přesně zacílit fokusní skupinu a soustředit se na úzké, přesně vymezené téma. Při přípravě scénáře je důležité pravidlo „méně znamená více“. Proto je vhodné omezit počet otázek tak, aby fokusní skupina trvala maximálně 1,5 až 2 hodiny. Pro každou fokusní skupinu bude vytvořen scénář, který přesně specifikuje tematické okruhy diskuse a jednotlivé dílčí otázky.

Důležitý je i výběr účastníků tak, aby byly zastoupeny různé názorové proudy. Kvůli plynulosti diskuse by počet účastníků neměl překročit 10 až 12 osob.

Logické schéma přípravy a realizace fokusních skupin



Výběr a oslovení potenciálních účastníků

Po výběru a odsouhlasení klíčových osob (potencionálních účastníků) zadavatelem, budou tyto osoby osloveny realizátorem projektu formou emailu a budou pozváni na fokusní skupinu.

Elektronická pozvánka bude obsahovat detailní popis, cíle a smysl konání FS, okruhy témat k diskuzi, místo, datum a čas konání FS. Detaily mohou být posléze komunikovány i telefonicky.

Určení moderátorů FS

Moderátor představuje osobu, která celou diskuzi usměrňuje a vede. Pokládá respondentům otázky podle předem připraveného scénáře. Jeho cílem bude zjistit s co možná největší jistotou různé postoje k dané problematice a nejdůležitější aspekty, které tyto postoje ovlivňují. Moderátor tedy vede fokusní skupinu po stránce procesní a metodologicko-evaluační.

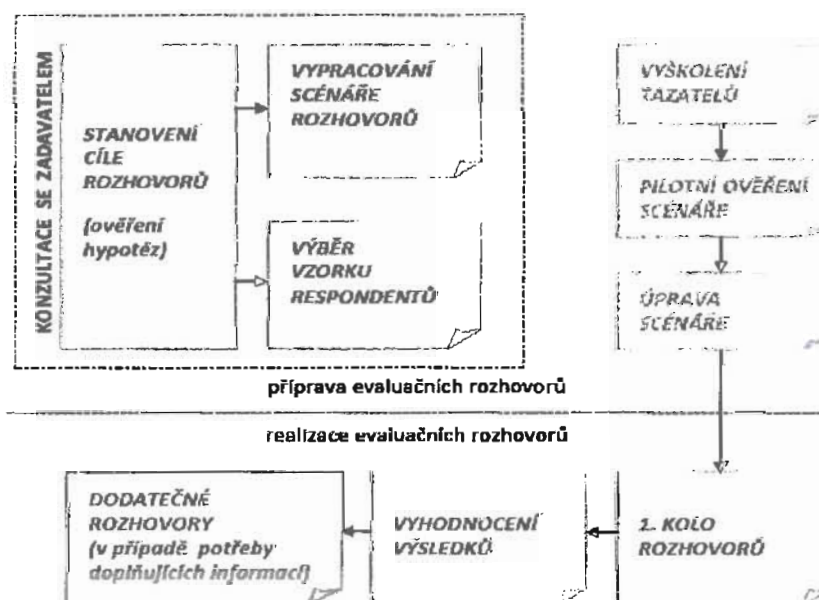
Další osobou účastnící se fokusní skupiny bude **zapisovatel**. Ten bude provádět podrobný zápis z celé fokusní skupiny, přičemž tento záznam bude sloužit pouze pro potřeby analýzy a syntézy zjištěných poznatků v rámci řešitelského týmu. Jeho doplňkovou rolí bude funkce časomíry. Zápis zpracovaný zapisovatelem je nejprve diskutován v rámci řešitelského týmu a až poté je zpracována finální zpráva z fokusní skupiny.

Evaluační rozhovory a návštěvy

Evaluační rozhovory budou mít charakter strukturovaný hloubkových rozhovorů s respondenty, kteří jsou v každodenním kontaktu s danou problematikou, resp. kteří na základě svých zkušeností dokážou odborně zodpovědět otázky.

Smyslem evaluačních rozhovorů bude odhalit hlubší souvislosti a následně v konfrontaci se zjištěními z dotazníků a fokusních skupin formulovat návrhy a doporučení, která budou založená na zkušenostech dotazovaných.

Logické schéma přípravy a realizace evaluačních rozhovorů





Dle zkušenosti zpracovatele bude předpokládaná délka rozhovoru zpravidla 30 minut až 1 hodinu a může být se svolením respondenta zaznamenávána pro pozdější analýzu.

Evaluační rozhovory a návštěvy mohou nabývat i specifické formy:

- individuální strukturované rozhovory s otevřenými otázkami
- Individuální problémově zaměřené rozhovory
- skupinové rozhovory
- skupinová diskuze

Pro potřebu individuálních, popř. skupinových evaluačních rozhovorů (skupina o max. 3 respondentech), bude vytvořen scénář (topic guide), který bude obsahovat seznam konkrétních otázek nebo tematických okruhů včetně návodu pro tazatele (moderátora), na jaké aspekty se má zaměřit a jak respondenta rozhovoru či skupiny nasměrovat.

Pozorování

Mezi evaluační techniky patří také pozorování (*observe*). To se dá obecně definovat jako smyslová percepce okolního světa. Je to cílevědomé, soustavné a plánovité vnímání jevů a procesů, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Vědecké pozorování se na rozdíl od „laického“ pozorování dá definovat jako technika sběru informací založená na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování aspektů, fenoménů, které jsou předmětem zkoumání. Vědecké pozorování je jedna ze všeobecně akceptovaných vědeckých metod, a hraje tak důležitou roli v rámci kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Pozorování musí splňovat několik podmínek. Musí být přesně organizované, probíhat podle stanoveného plánu, pozorované jevy a procesy musí být přesně registrované. Závěr procesu pozorování tvoří analýza pozorovaných údajů.

Další podmínky musí splňovat také pozorovatel. Měl by mít zdravé smyslové orgány, schopnost přesného odhadu, schopnost koncentrace pozornosti (cca 20 minut), oproštění od negativních vlivů, schopnost přesného vnímání, oproštění se od předsudků a zaujatosti, vedení bezprostředních a přesných záznamů.

Kvantitativní a kvalitativní metody analýzy

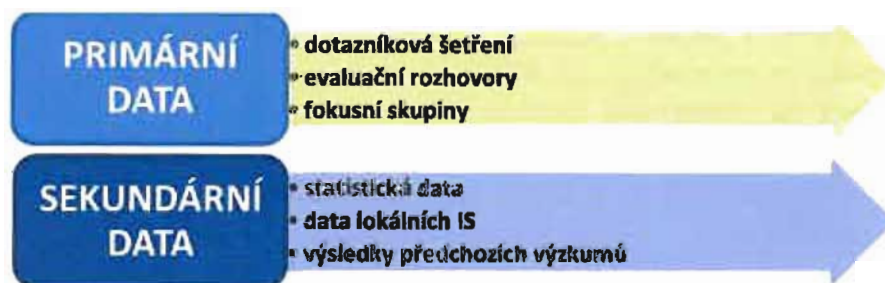
V rámci analýzy a jejich dílčích úkolů bude stavěno na kombinaci metod kvantitativní a kvalitativní analýzy dat. Kvantitativní a kvalitativní analytické metody budou podle potřeby využity při řešení všech fází projektu.



V případě kvalitativních metod bude využíváno více postupů (např. obsahová, komparativní, multikriteriální analýza apod.) s ohledem na typ zpracovávaných dat. Obsahová analýza zpracovává data a informace z dokumentů získaná a seříděná pomocí metody desk-research. Komparativní analýza se soustředí na systémové a procesní porovnání zpracovaných dat a informací. Při multikriteriální analýze lze využít více postupů (např. i benchmarking), záleží na typu dat. Například v případě vyhodnocování dat z dotazníkových šetření u otevřených otázek či u otázek, ke kterým bylo možno přidat komentář, se osvědčuje klastrování dat dle smyslu, použitých slov, frází apod. Klastrování dat lze využít i u analýzy výstupů z fokusní skupiny a evaluačních rozhovorů.

Kvantitativní metody ve formě statistické analýzy dat umožňují předzpracování velkých souborů dat pro následné komparativní a další analýzy kvalitativního typu. V rámci této analýzy se jedná o využití deskriptivní a induktivní statistiky (průměr, medián, modus, rozsah, rozptyl, směrodatná odchylka, kumulativní a relativní četnost a dále pak dle potřeby korelační analýza, popř. regresní analýza).

Pro analýzu dat se využívají dvě základní kategorie dat. **Primární**, zjištěná vlastním šetřením a výzkumem a **sekundární**, převzatá z jiných zdrojů.

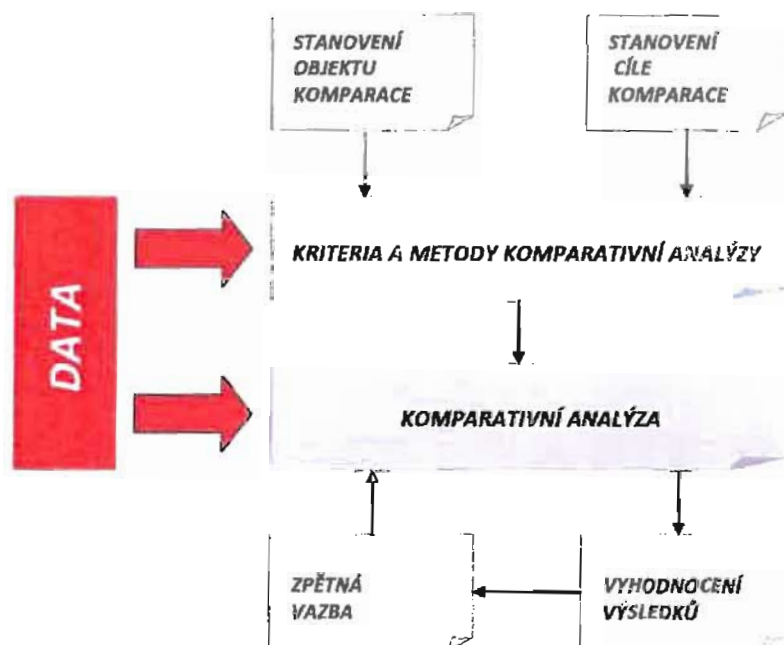


Komparační analýza

Komparace (porovnání) je přístup vhodný pro popsání vztahu mezi proměnnými. Komparativní analýza je vhodná zejména pro porovnání dosavadních zkušeností nebo nezávislých hodnocení. S výhodou ji lze využít pro mezinárodní porovnání.

Komparativní analýza přináší do evaluace nový prvek a je nadstavbou nad standardními analytickými metodami, protože přináší kvalitativně vyšší informaci.

Logické schéma komparativní analýzy



Analýza vstupů a výstupů (input-output analysis)

Analýza vstupů a výstupů je metoda obecně používaná k popisu ekonomických aktivit v konkrétním čase a k předpovědi reakcí regionální ekonomiky na dílčí stimuly, jako např. nárůst spotřeby nebo změna vládní politiky.

Tato metoda využívá maticovou strukturu, která popisuje uspokojování konečné poptávky výrobním systémem (složení spotřeby, investice a export). Vstup/výstup matice reprezentuje vazby mezi ekonomickými zdroji a spotřebou. Matice mohou mít různou formu od velmi jednoduchých (tři sektory: průmysl, služby a zemědělství) až po komplexnější (přes 500 sektorů). Je to jedna z metod použitelných pro evaluaci sektorových dopadů strukturálních intervencí, protože umožňuje detailní rozdělení produkční struktury. Vstup/výstup matice může být chápána jako makroekonomický model, který je velmi zjednodušený z pohledu uvažovaných ekonomických mechanismů, ale je extrémně detailní na sektorové úrovni.

Z pohledu evaluací může být metoda využita na zkoumání vlivu přítomnosti i nepřítomnosti intervencí stejným způsobem jako makroekonomický model. Existuje celá řada aplikací vstup/výstup maticí pro účely evaluací rozvojových programů, včetně odhadu dopadů na různé sektory národního hospodářství.



Měření „před a po“ (Pre-and-post design)

Měření „před a po“ je relativně nejjednodušší metoda, porovnávající hodnotu ukazatele před a po intervenci. Jelikož metoda nezohledňuje časové trendy, je vhodné zohlednit alespoň faktory, které ovlivňují dosažené hodnoty (např. efekt substituce nebo efekt mrtvé váhy). Jako vhodné se jeví srovnání zjištěných hodnot s hodnotami o řád vyšší úrovně (např. pro vyšší územně-správní celek). Metoda je vhodná v případě, kdy není účelné nebo možné konstruovat kontrolní vzorek (např. návštěvnost regionu, délka přenocování apod.), nicméně svým způsobem je součástí všech předchozích metod.

Efekt mrtvé váhy (Deadweight effect)

Metoda má za cíl odhalit míru příčinné souvislosti mezi provedenou intervencí a realizovaným dějem.

Cílem je odhalit, v jaké míře by se děje udály spontánně, tedy i v případě, že by k intervenci nedošlo. U každého zkoumaného děje se proto vyčíslí míra závislosti na vnějším impulsu (např. finanční podpoře projektu) a pravděpodobnost, s jakou by děje (realizace rozvojových projektů) proběhly i bez intervence (veřejné finanční podpory).

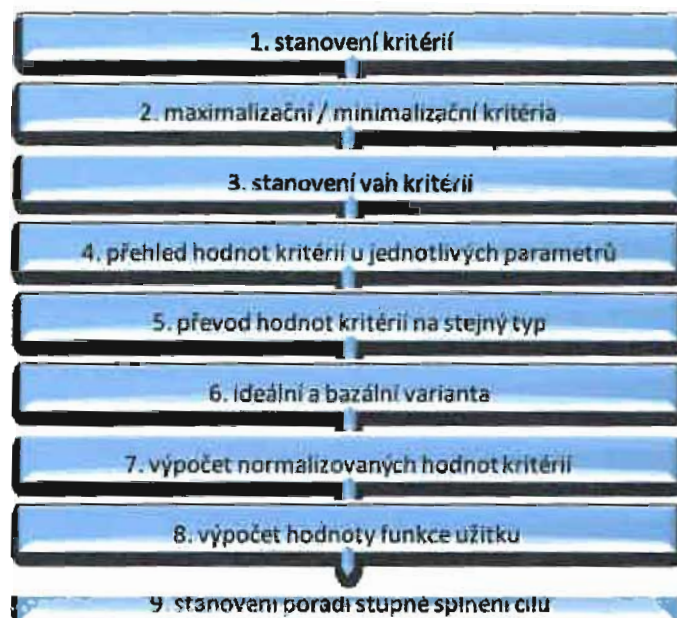
Multikriteriální analýza

Multikriteriální analýza bude použit primárně pro zhodnocení stupně naplnění cílů OPPK na úrovni oblastí podpory, prioritních os a následně i OPPK jako programu. Multikriteriální analýzu je možné provádět 2 způsoby, a to podle toho, zda jsou u kritérií známy minimální a maximální možné hodnoty jednotlivých kritérií. Analýza tedy může být:

- **absolutní** – u všech kritérií jsou známy minimální a maximální možné hodnoty, kterých dle daného kritéria mohou jednotlivé hodnocené parametry dosáhnout. Reálné hodnoty jednotlivých kritérií je proto možné vztahovat stále ke stejné hodnotě (absolutnímu minimu, nebo maximu) a postup je proto možné provádět opakovaně pro různé soubory projektů či třeba oblastí podpory se stejnou vypovídací hodnotou a vzájemnou porovnatelností výsledků jednotlivých hodnocení.
- **relativní** – u některých nebo u všech kritérií není známa minimální nebo maximální hodnota, které může být dosaženo. Proto musí být jednotlivé parametry hodnoceny v rámci uzavřeného souboru, kdy jsou reálné hodnoty každého parametru porovnávány s minimální, nebo maximální hodnotou v rámci hodnoceného souboru. Hodnocení proto závisí na tom, jaké je složení hodnoceného souboru.

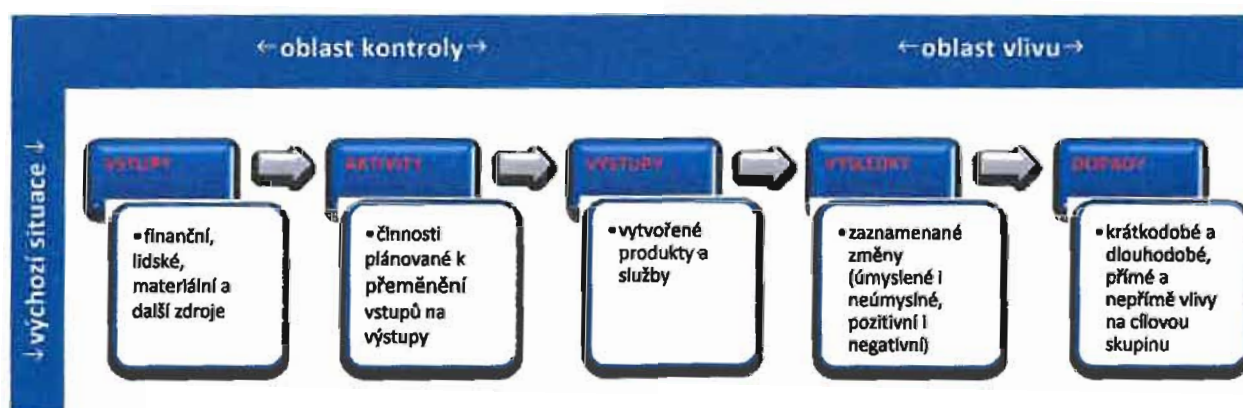
Celý postup provedení multikriteriální analýzy se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

Nabídka – Výběr zpracovatele evaluace projektu Karlovarského kraje na služby prevence



Teorie změny

Rozkrývání teorie projektu představuje jeden ze současně hojně využívaných evaluačních konceptů, který se nazývá teorie změny (theory of change). Teorie změny může být definována jako sestava všech základních opatření, které vedou k dosažení určitého dlouhodobého cíle. Tuto sestavu lze charakterizovat jako spojnici (kauzální řetězec) *vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady*, pomocí které lze popsat jednotlivé komponenty intervencí. Teorii změny lze graficky znázornit pomocí následujícího schématu⁷:



Teorie změny se používá pro **popis intervenční logiky realizace projektu / programu / intervence** usilujícího o dosažení změny v dlouhodobém časovém měřítku. V cestě změny je možné rozeznat, **jak dané intervence po jednotlivých kauzálních vazbách přispějí k danému**

⁷ Upraveno dle Morra Imas, L.G. – Rist, R.C. (2009): *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

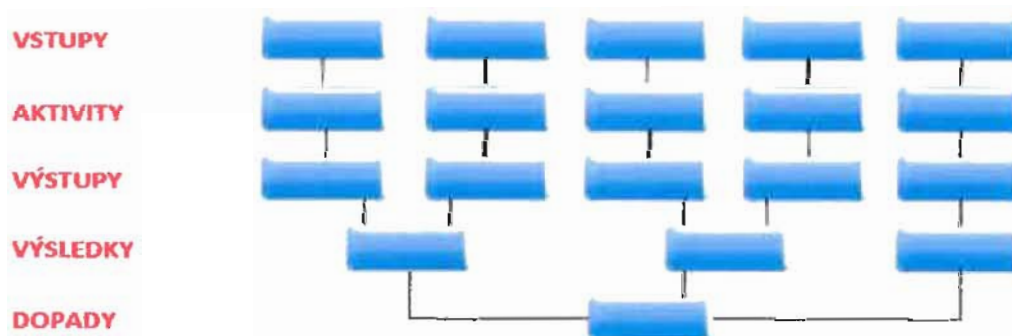


výsledku a naopak. Pro realizaci jednotlivých výsledků jsou nutné i určité předpoklady a kauzální vazby, které jsou rovněž v rámci teorie změny znázorněny. Pro identifikaci toho, jak bude daného dlouhodobého výsledku dosaženo, bude nutné použití kvantifikovaných indikátorů, resp. bude posouzena kvantifikace cílů.

Při sestavení schematické podoby teorie změny je hlavním zdrojem dokumentace projektu. Celkem je nutné podstoupit **pět hlavních etap**:

1. identifikovat dlouhodobé cíle a předpoklady, které jsou nutné pro jejich dosažení
2. od daného cíle směrem k dílčím cílům postupně zmapovat všechny požadavky nutné pro jeho dosažení
3. identifikace nutných intervencí (opatření) pro dosažení dílčích cílů
4. identifikace indikátorů k měření pokroku v dosažení daného cíle
5. sestavení textu pro vysvětlení intervenční logiky cesty změny.

Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů lze použít Flow Chart teorie změny:



Od ostatních deskriptivních metod se teorie změny liší v následujících bodech:

- ukazuje kauzální závislost mezi intervencemi a dosažení daného cíle,
- vyžaduje identifikaci předpokladů, na základě kterých dojde od dané intervence k postupu v dosažení výsledků,
- ukazuje novou cestu myšlení pro plánovací a programovací úsilí – od toho, co děláme k tomu, čeho chceme dosáhnout a kde v tomto úsilí začít.

Logický rámec

Metoda logického rámce umožňuje strukturování projektu (programu) z hlediska interních a externích logických souvislostí. Klíčové je hledání příčinných souvislostí v řetězci od aktivit až po dopady a naopak. Logický rámec odůvodňuje intervenční logiku.



Logický rámec je matice sestávající z 16 částí. Každá z nich zobrazuje specifickou podmínku a je logicky svázána s okolními podmínkami. Jestliže jsou všechny podmínky v souladu, logická pravděpodobnost úspěšné realizace projektu je vysoká. Je to materiál sloužící za podklad pro diskusi uvnitř pracovního týmu, s nadřízeným, financující agenturou atd. Logický rámec obsahuje 4 horizontální kategorie cílů a 4 vertikální kategorie podmínek.

V horizontální rovině se jedná o:

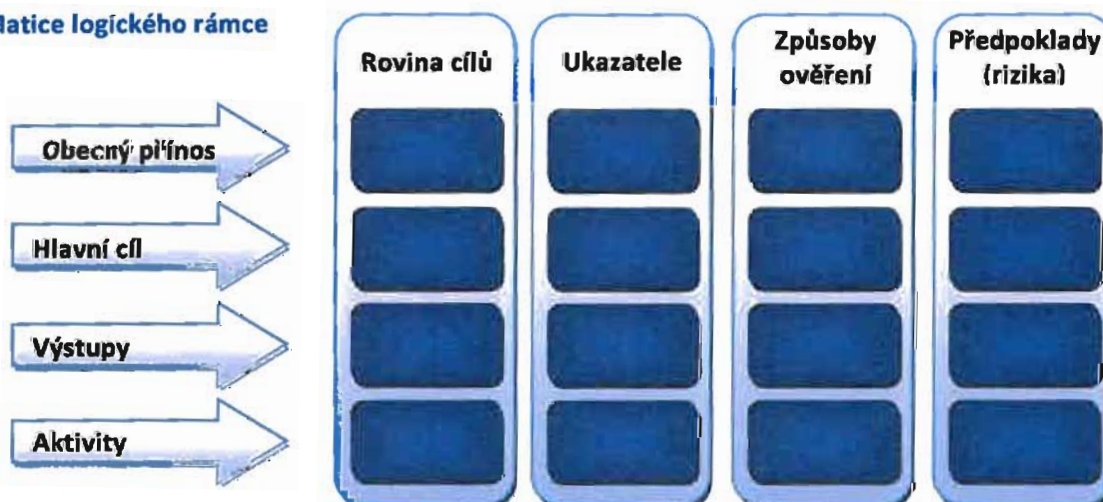
- kategorii obecného přínosu, ke kterému projekt přispěje;
- následnou rovinou je konkrétní cíl projektu;
- pokud má být definovaný cíl dosažen, je nutné určit co se má pro dosažení cíle provést, což je rovina výstupů projektu;
- pokud jsou známy výstupy, je potřeba stanovit přesné aktivity, jak výstupů dosáhnout.

Vertikální rovina obsahuje vazby:

- cílů,
- předpokladů, které musí být pro dané cíle splněny,
- ukazatelů, které poukazují na proces změny,
- způsobů ověření. (Tato rovina je kvantitativně kvalitativním vyjádřením ukazatelů v čase.)

Logický rámec je výsledkem všech analýz (analýzy zainteresovaných skupin, stromu problému, analýzy rizik, dále např. analýzy životní úrovně, sociální analýzy, gender analýzy, institucionální, technické, ekologické, ekonomické, případně dalších analýz), které se při plánování projektu a zhodnocení jeho dopadu použijí. Je to "nástěnka" která slouží pro komunikování projektu uvnitř týmu, organizace, s partnery, kofinancujícími subjekty, veřejností, atd.

Matice logického rámce





Logický rámec je nástroj, který se vyvíjí při implementaci projektu a umožňuje proto flexibilní reakce na příchozí podněty. To z něj činí vhodnou pomůcku pro projektové řízení a celkový management projektu.

Konkrétní zahrnutí výše uvedených metod do evaluace bude předmětem první fáze projektu, resp. bude uvedeno ve Vstupní zprávě.