



Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení sociálně znevýhodněných osob na trhu práce

© CENTRUM KOMUNITNÍ PRÁCE Ústí nad Labem



# Evaluaace periodických procesů se zapojením veřejnosti a její uplatnění v komunitním plánování



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



## Evaluace:

- Manažerský nástroj k efektivnímu využití rozpočtových prostředků
- Povinná součást čerpání dotací programů rozvojové pomoci
- Na rozdíl od vnitřního auditu, zaměřeného na dílčí činnosti a jednotlivé účastníky, evaluace hodnotí manažerský systém jako celek
- Různé typy evaluací:
  - Podle obsahu hodnocení – evaluace cílů, procesu, dopadu
  - Podle zařazení do manažerského cyklu evaluace plánovací, průběžná, následná
- Mezi příjemci dotací z EU nejznámější evaluace průběžná



## Použitelné definice evaluace a jejího účelu:

- (podle OECD): „Evaluace je co nejsystematičtější a nejobektivnější hodnocení probíhajícího nebo ukončeného projektu, programu nebo strategie, jeho návrhu, implementace a výsledků. Cílem je posoudit jeho relevanci a plnění jeho cílů, rozvojová efektivnost, účinnost, dopad a udržitelnost. Evaluace by měla poskytnout informace, které jsou důvěryhodné a užitečné, umožnit uplatnění získaných zkušeností při dalších rozhodovacích procesech jak na straně donorů, tak příjemců pomoci.“
- (Podle EC): Účelem evaluace je: (1) zajistit nezávislou analýzu účinnosti probíhajících programů, popsat úspěchy v dosažení cílů, chování zúčastněných subjektů a kapacitu příjemců pomoc absorbovat. (2) Rozšířit nabyté zkušenosti tak, aby došlo ke zlepšení implementace probíhajících a přípravy navazujících budoucích programů.



## Evaluace plánovacích procesů se zapojením veřejnosti je obtížná:

- Musí vyhodnotit jak požadavek na účelnost vynaložených prostředků, tak kvalitu zapojení veřejnosti, přičemž
- Proces bez zapojení veřejnosti by mohl být manažery i politickou reprezentací považován za (z krátkodobého hlediska) efektivnější, ale přesto
- Účast veřejnosti nelze vynechat buď
  - proto, že tak stanoví zákon, nebo
  - z politických důvodů, nebo
  - proto, že participace může pozitivně ovlivnit následnou udržitelnost výstupů
- Počty a identifikace účastníků nejsou dopředu známy
- Metodiku evaluace je proto nutno přizpůsobit



Metodická východiska pro evaluaci participativních plánovacích procesů, realizovaných v několika etapách:

1. Plánovací proces má všechny znaky projektu, je nutno ho jako projekt řídit, i kdyby byl realizován v rámci pravidelné pracovní činnosti úřadu
2. Participativní plánovací procesy jsou v oblasti samosprávy častou činností, k evaluaci by mělo být užito postupů, které jsou snadné a známé
3. Evaluace se musí zabývat vztahy mezi „tvrdými“ parametry manažerského řízení - účelností a „měkkými“ kritérii participace, tzn.
4. Hodnotit vztahy mezi obsahovou a procesní složkou plánování
5. Etapovitost procesu využít ke správnému načasování evaluačních výstupů
6. Včas zajistit podpůrné aktivity pro evaluaci – monitoringy a revize



## Metodické závěry pro evaluaci, stanovené na základě východisek:

1. K plánovacímu procesu je možno sestavit matici logického rámce (LFM) podle pravidel manažerského projektového cyklu (PCM)
2. Mezi logikou PCM a evaluačními kritérii: relevance, efektivnost, účinnost, dopad a udržitelnost existuje použitelný vztah
3. V LFM musí být definovány aktivity, výstupy, cíle a ukazatele dosažitelnosti pro obsah plánování a vedle nich totéž pro proces zapojení veřejnosti
4. Zvláštní evaluační otázky musí být položeny co do vztahu mezi obsahovou a procesní složkou
5. Evaluace se provádí průběžně, ale při projektu děleném do etap lze průběžně hodnotit tak, že se zpětně vyhodnotí průběh končící etapy a evaluační doporučení se využijí jako předpoklady pro zahájení etapy následující
6. Evaluace a podpůrné aktivity (monitoring, revize) musí být od začátku organizačně začleněny mezi aktivity plánovacího procesu



Obr. 1: Logický rámec pro obsahovou a procesní stránku participativního projektu, s vazbami na průběžnou (mezietaповou) evaluaci

Předchozí evaluace		Fáze 2. Logický rámec obsahu:					Fáze 3. Logický rámec obsahu					Předchozí evaluace		
Záměr, zahájení		(Relevance)					(Relevance)					Záměr, zahájení		
Fáze 2. Logický rámec obsahu:		Fáze 3. Logický rámec obsahu:					Fáze 3. Logický rámec procesu:					Fáze 2. Logický rámec obsahu:		
Typ hodnocení	Úroveň řízení	Stanovené cíle	Ověřit. ukazatele	Zdroje ověření	Evaluační otázky (mj.)	Evaluační doporučení	Evaluační doporučení	Evaluační otázky (mj.)	Zdroje ověření	Ověřit. ukazatele	Stanovené cíle	Úroveň řízení	Typ hodnocení	
Mezifázová evaluace	Celkový cíl	Udržitelnost				Vztahy -->	<--Vztahy	Udržitelnost				Celkový cíl	Mezifázová evaluace	
	Bezprostřední cíl (účel)	Dopad				Vztahy -->	<--Vztahy	Dopad				Bezprostřední cíl (účel)		
Revize	Výstupy	Učinnost				Vztahy -->	<--Vztahy	Učinnost				Výstupy	Revize	
Monitoring	Aktivity	Efektivnost				Vztahy -->	<--Vztahy	Efektivnost				Aktivity	Monitoring	
Předchozí evaluace	Záměr, zahájení	(Relevance)					Předpoklady a rizika + plnění doporučení z evaluace fáze 1	(Relevance)					Záměr, zahájení	Předchozí evaluace
Fáze 1. Logický rámec obsahu:		Fáze 3. Logický rámec obsahu:					Fáze 3. Logický rámec procesu:					Fáze 1. Logický rámec obsahu:		



## Praktické úkoly při sestavování LFM participativního plánování

1. Správně stanovit obsahové i procesní výstupy a cíle
2. Správně stanovit parametry kvality procesní (participativní složky každé plánovací fáze)
3. Správně stanovit ukazatele dosažitelnosti, tak aby byly „SMART“ (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely = konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a určené v čase), a to samostatně pro obsahovou a procesní složku
4. Správně formulovat evaluační otázky



Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení sociálně znevýhodněných osob na trhu práce

© CENTRUM KOMUNITNÍ PRÁCE Ústí nad Labem



## K výstupům, cílům a parametrům procesní kvality

- Pro obsahovou složku organizační a ekonomické aspekty
- Pro procesní složku motivační cíle
- Celkový cíl může být společný resp. identický, obsahová a procesní složka k němu přispívají každá z jiného hlediska

## K ukazatelům dosažitelnosti:

- Stanovit jich pokud možno co nejméně, ale tak aby byly plně vypovídající
- Není třeba složitě hledat kriteria pro měkkou procesní složku, téměř všechny požadavky jsou formulovány v tzv. Zásadách dobré správy



## Zásady dobré správy:

- Definovány různými institucemi poskytujícími rozvojovou pomoc (Světová banka, OECD, Evropská komise, FM EEA/Norway) s mírnými odlišnostmi
- Vyhovující pro evaluaci participativních procesů jsou např.
  - Transparentnost a otevřenost
  - Participace a reprezentativnost
  - Demokracie a rovnost příležitostí
  - Kompetentnost a kvalifikovanost
  - Schopnost a vůle reagovat na potřeby cílových skupin
  - Legalita (vláda práva) a zodpovědnost
- S ohledem na cíle a udržitelnost výstupů je vhodné připojit ještě subjektivní kritérium zapojení účastníků procesu
  - Aktivní přístup účastníků („vlastnictví projektu a přínosnost“)



## Kvalita dodržování zásad dobré správy jako Ukazatel dosažitelnosti

- Může být popsána v odstupňovaných škálách
- Jednotlivé stupně mohou sloužit jako měřitelné indikátory
- Není třeba pro jednotlivé aktivity prokazovat dosažení všech kritérií dobré správy, pro každý typ aktivity jsou některá kritéria podstatnější a v souhrnu postačí sledovat pouze je
- Stupnici vyhovění zásadám si mohou evaluátoři formulovat sami, ale v odborné literatuře existují použitelné definice, které je možno použít
- Příkladem může být např. škála participace dle Arnstein (1969)



### Stupnice participace (Arnstein, 1969)

8.	Občanská kontrola	Občanská moc (skutečná participace)	Občané zajišťují vše, co se týče plánování, formulace strategií a řízení programů např. představitelé určité městské čtvrti bez prostředníků fungujících mezi nimi a zdrojem moci
7.	Delegování moci (pravomoci)		Občané zastávají převážnou většinu funkcí ve výborech, jimž byly delegovány rozhodovací pravomoci. Veřejnost má tak moc zajistit, že se program bude zodpovídat přímo jim.
6.	Partnerství		Moc a pravomoci jsou na základě vyjednávání skutečně rozděleny mezi občany a držitele moci. Zodpovědnost za plánování a rozhodování je sdílena prostřednictvím společných výborů.
5.	Uspokojování veřejného mínění	„Rádoby“ participace (participace jen naoko - tokenismus)	Například zvolení pečlivě vybraných „vážených osobností“ za členy výborů. Umožňuje to občanům neomezeně poskytovat poradenství a plánovat, nicméně držitelé moci mají právo posuzovat opodstatněnost či proveditelnost poskytnutých rad.
4.	Konzultace		Opět legitimní krok – zkoumání názorů a stanovisek, setkání v rámci osad či městských částí a průzkumy veřejného mínění.
3.	Informování		Nejdůležitější první krok ke skutečné participaci. Často je ale kladen důraz na jednosměrný tok informací a neexistuje kanál pro zpětnou vazbu.
2.	Terapie	Neparticipace	Žádná z těchto metod nepředstavuje participaci. Cílem je se o účastníky starat nebo je vzdělávat. Navržený plán je nejlepší a účelem participace je pouze získat podporu veřejnosti pomocí public relations.
1.	Manipulace		



## Nastavení indikátorů a další evaluační otázky

- Evaluaci nelze redukovat pouze na vyhodnocování dosažení indikátorů, je nutno hledat širší souvislosti
- Čerpat je možno z dokumentace, ale důležité budou též průzkumy a strukturovaná interview s účastníky
- Zvláštní pozornost je třeba věnovat návaznostem mezi selháním některého procesního kriteriá a následným nedostatkům při dosažení obsahového cíle
- Zejména při prvních evaluacích se ale může zjistit, že indikátory procesní složky nebyly nastaveny přiměřeně a že procesní selhání se na dosažení obsahových indikátorů neprojeví nebo naopak obsahový cíl nebude dosažen i když proces proběhl v takové kvalitě, jak bylo předpokládáno
- V každém plánovacím cyklu je třeba indikátory nastavit znovu s přihlédnutím ke zkušenosti z cyklu předchozího



Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení sociálně znevýhodněných osob na trhu práce

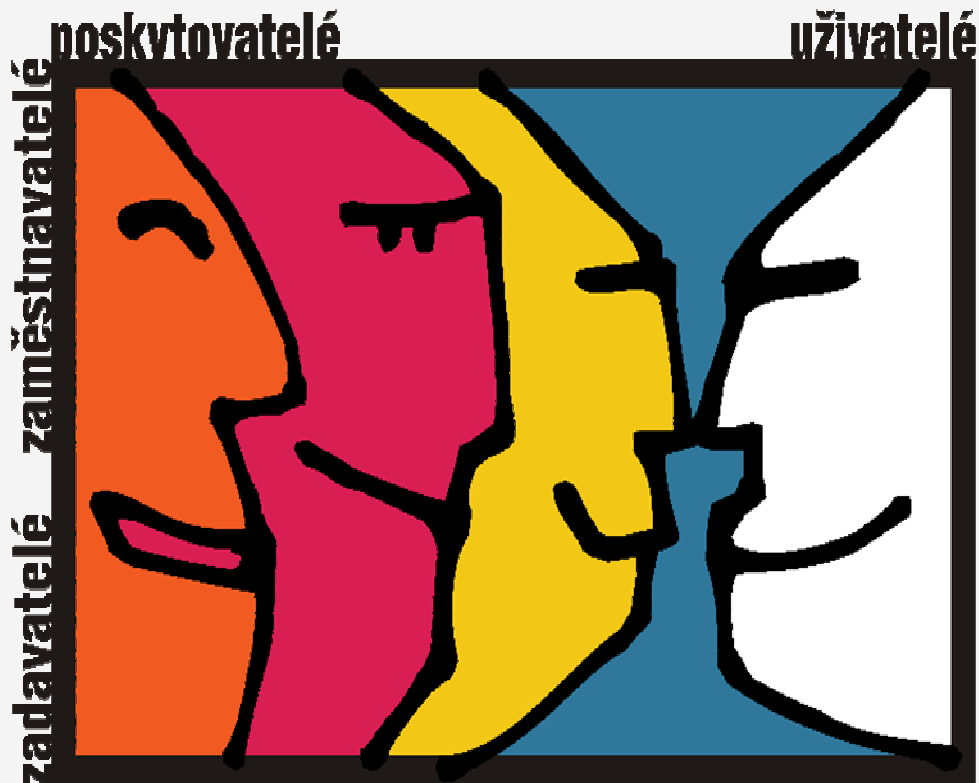
© CENTRUM KOMUNITNÍ PRÁCE Ústí nad Labem 

Detaily v následujícím workshopu.....



Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení sociálně znevýhodněných osob na trhu práce

© CENTRUM KOMUNITNÍ PRÁCE Ústí nad Labem 



[www.komunitniplanovani.com](http://www.komunitniplanovani.com)



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