



PŘÍRUČKA PRO SEBE-EVALUACI

Srpen 2007

Program Iniciativy Společenství EQUAL je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Příručku v rámci projektu „Druhá etapa průběžného hodnocení CIP EQUAL“ zpracoval EURO SERVICE GROUP, s.r.o.

Příručka byla redakčně upravena řídicím orgánem CIP EQUAL (MPSV, odbor 72).

Vymezení základních pojmů používaných v této příručce

Termín	Vymezení termínu
Akce 1	Přípravná fáze realizace hlavních projektových aktivit CIP EQUAL, během které příjemci upevňují svá rozvojová partnerství na národní úrovni a navazují mezinárodní partnerství s jinými příjemci podporovanými z CIP EQUAL v jiných členských zemích EU.
Akce 2	Hlavní realizační fáze CIP EQUAL, v níž projekty realizují aktivity vymezené v pracovních programech svých smluv o národní a mezinárodní spolupráci.
Akce 3	Samostatná fáze realizace všech projektů podporovaných z CIP EQUAL zaměřená na výměnu zkušeností získaných při realizaci projektu i mimo ni mezi nejrozličnějšími zainteresovanými subjekty.
Národní podpůrná struktura	Národní podpůrná struktura CIP EQUAL je instituce poskytující metodickou podporu příjemcům při všech jejich činnostech, zajišťující komunikaci mezi ŘO a příjemci, kontrolu všech náležitostí předkládaných příjemci ke schválení ŘO a další aktivity nezbytné pro zajištění realizace tohoto programu. Od července 2005 je výkonem činností NPS pověřena společnost PricewaterhouseCoopers.
Principy	CIP EQUAL je specifický existencí několika klíčových principů, na jejichž průběžném naplňování ve všech fázích realizace jednotlivých podporovaných projektů, je založen. Těmito principy jsou: tematický přístup, partnerství, společné rozhodování („empowerment“),

	mezinárodní spolupráce, inovativnost a mainstreaming. Zvláštní pozornost je navíc v průběhu realizace tohoto programu věnována také horizontálnímu tématu rovných příležitostí žen a mužů, které lze v kontextu CIP EQUAL také chápat jako jeden z principů.
Příjemce (resp. příjemce pomoci/grantu)	Příjemcem se rozumí příjemce finančních prostředků CIP EQUAL čerpající finanční prostředky v rámci realizace projektových aktivit.
Rozvojové partnerství	Rozvojové partnerství je partnerství více subjektů (tj. příjemce a jeho „partnerů“), kteří společně realizují daný projekt a to na základě smlouvy o národní spolupráci.
Řídící orgán	Řídícím orgánem CIP EQUAL bylo na základě usnesení vlády určeno MPSV ČR, v rámci jehož organizační struktury byl výkonem povinností ŘO pověřen odbor řízení pomoci z ESF

Vymezení základních zkratk používaných v této příručce

CIP EQUAL	Program Iniciativy Společenství EQUAL
ČR	Česká republika
DPA	smlouva o národní spolupráci
ES	Evropská společenství
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
NPS	Národní podpůrná struktura
NTS	národní tématické sítě
RP	rozvojové partnerství / rozvojová partnerství
ŘO	řídící orgán
TCA	smlouva o mezinárodní spolupráci

Obsah

Obsah	4
1.0 Úvod	5
1.1 <i>Komu je určena tato příručka?</i>	5
1.2 <i>Jaký je obsah příručky?</i>	5
2.0 Základní otázky sebe-evaluace	6
2.1 <i>Co rozumíme pod pojmem sebe-evaluace?</i>	6
2.2 <i>Jaký je vztah mezi sebe-evaluací a monitorováním?</i>	8
2.3 <i>Proč je nutné provádět sebe-evaluaci projektu CIP EQUAL?</i>	8
2.4 <i>Kdo je uživatelem sebe-evaluace RP?</i>	8
3.0 Kdo má provést sebe-evaluaci?	9
3.1 <i>Rozvojové partnerství</i>	9
3.2 <i>Externí evaluátor</i>	9
4.0 Kdy provést sebe-evaluaci?	10
4.1 <i>Průběžná sebe-evaluace</i>	10
4.2 <i>Závěrečná sebe-evaluace</i>	10
5.0 Co je předmětem sebe-evaluace?	11
6.0 Jak je sebe-evaluace prováděna?	11
6.1 <i>Evaluační strategie</i>	12
6.2 <i>Evaluační plán</i>	12
6.3 <i>Praktická doporučení pro hodnocení jednotlivých oblastí</i>	20
6.4 <i>Monitorovací indikátory</i>	25
7.0 Jaké mají být evaluační otázky v oblasti principů?	26
7.1 <i>Jak můžeme hodnotit implementaci principu „empowerment“ nebo-li „společné rozhodování“?</i>	26
7.2 <i>Jak hodnotit míru naplnění principu „partnerství“?</i>	27
7.3 <i>Jak hodnotit inovativnost RP?</i>	27
7.4 <i>Jaké mohou být evaluační otázky pro hodnocení „mainstreamingu“? ..</i>	28
7.5 <i>Jaké mohou být evaluační otázky pro hodnocení řízení projektu?</i>	28

1.0 Úvod

Hodnocení prováděné realizátorem projektu (sebe-evaluace) je poněkud novým prvkem implementace projektů financovaných z prostředků Evropské unie v českém kontextu. I když zcela nový není. V rámci Comenius 2 Programu Socrates a Programu Leonardo da Vinci, které byly v České republice rovněž realizovány, byla sebe-evaluace také Evropskou komisí požadována. Program Iniciativy Společenství EQUAL (CIP EQUAL) navíc přinesl českému prostředí nový typ příjemce - rozvojové partnerství. V rámci první a druhé etapy průběžného hodnocení CIP EQUAL se ukázalo, že rozvojová partnerství mají jisté potíže s prováděním sebe-evaluace projektu, neboť neexistovaly metodické materiály pro příjemce grantu a v české literatuře se zřídka vyskytují materiály pro hodnocení projektů financovaných z Evropského sociálního fondu. V rámci druhé etapy průběžného hodnocení proto vznikl portál sebe-evaluace (www.eurosq.com/poradna)¹, který by měl podporovat rozvojová partnerství v této oblasti. Tato příručka se pokouší dále rozšířit a detailněji rozpracovat informace uvedené na tomto portále.

1.1 Komu je určena tato příručka?

Tato příručka je určena zejména zástupcům rozvojových partnerství, řídicímu orgánu, národní podpůrné struktuře a vybraným hostům semináře „Sebehodnocení projektu v rámci CIP EQUAL“, konaného v hotelu Atom v Ostravě dne 27. března 2007. Příručka je napsána tak, aby se účastníci mohli orientovat v problematice sebe-evaluace a zároveň mohli efektivně využít informace získané na tomto semináři pro jejich každodenní práci při realizaci jednotlivých projektů/programů a naplnění jejich povinností. Příručku však mohou využít i všichni ti, kteří realizují ESF projekt s obdobnými aspekty, jaké mají projekty CIP EQUAL (např. inovativní projekty, projekty zaměřené na mezinárodní spolupráci, projekty realizované v rámci partnerství, projekty uplatňující princip rovných příležitostí).

1.2 Jaký je obsah příručky?

Tato příručka je zpracována tak, aby odpovídala na často kladené otázky. Kapitola 2. odpovídá na základní otázky v oblasti sebe-evaluace. Kapitoly 3, 4, 5 a 6 se zaměřují na čtyři klíčové aspekty pro plánování a provedení sebe-evaluace. Jsou to:

- Kdo má provést sebe-evaluaci?
- Kdy provést sebe-evaluaci?
- Co je předmětem sebe-evaluace?
- Jak je sebe-evaluace provedena?

Sedmá kapitola uvádí soubor evaluačních otázek pro hodnocení jednotlivých principů CIP EQUAL.

¹ Poradna je též k dispozici na na ESF fóru - <https://forum.esfcr.cz/node/discussion.php?ident=68&1186039057>

2.0 Základní otázky sebe-evaluace

Pro pochopení procesu sebe-evaluace je nutno umět si nejprve odpovědět na čtyři základní otázky:

- Co rozumíme pod pojmem sebe-evaluace?
- Jaký je vztah mezi sebe-evaluací a monitorováním?
- Proč je nutné provádět sebe-evaluaci?
- Kdo je uživatelem výsledků sebe-evaluace?

2.1 Co rozumíme pod pojmem sebe-evaluace?

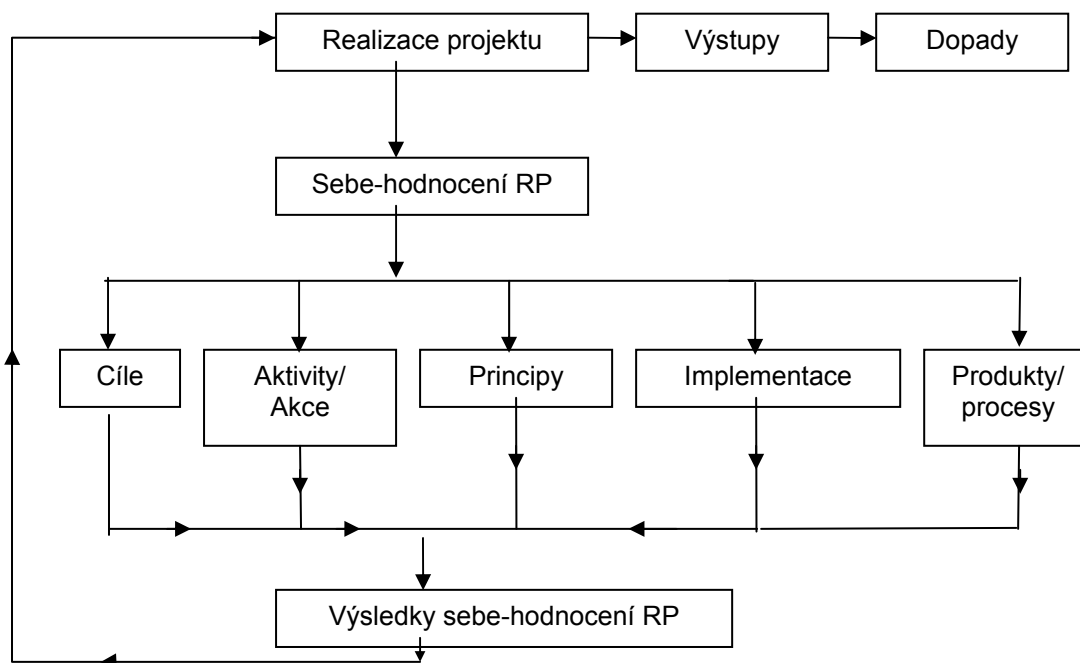
Slovo „evaluace“ obecně znamená celý proces systematického plánování, kontrolování a hodnocení výsledků nějaké činnosti /souboru činností/ předmětu zájmu. V případě projektu jde o stanovení cílů, o průběžnou kontrolu projektu a průběžné hodnocení výstupů. To znamená, že evaluace je průběžný (často opakovaný) cyklický proces, který má vést ke zlepšení projektové činnosti a výstupů a zároveň ke zlepšení řízení a dopadu projektu.

Sebe-evaluace je tedy strukturovaný proces systematického plánování, kontrolování (měření) a hodnocení jak výstupů (výsledků) nějaké činnosti (souboru činností), tak předmětu zájmu (míry naplnění jednotlivých principů CIP EQUAL apod.) za účelem pochopení některých jevů, zejména ve vztahu k procesům a produktům (inovativním a neinovativním). Tento proces vesměs používá vnitřní zdroje RP, i když využívání služeb externích evaluátorů není vyloučeno.

Tabulka 1 – Vztah sebe-evaluace k evaluaci CIP EQUAL

Úroveň	Předmět	Odpovědnost	Provedeno
Projektová úroveň	Rozvojová partnerství a činnosti partnerů	RP (sebe-evaluace)	RP, příp. externí evaluátor
Programová úroveň	CIP EQUAL ČR + RP	Řídící orgán	Externí evaluátoři
Evropská úroveň	CIP EQUAL + CIP EQUAL v členských státech a jejich RP	Evropská komise	Externí evaluátoři

Schéma 1 – Sebe-evaluace projektu



Provádění sebe-evaluace má tři úrovně:

- sebe-evaluace cílů, aktivit, výstupů, principů,
- sebe-evaluace způsobů provedených aktivit, způsobů fungování RP, způsobů dosažených výstupů,
- sebe-evaluace dopadů aktivit.

Sebe-evaluace by na jakékoliv z těchto úrovní měla mít na paměti základní záměr financování RP, tj. aby finanční prostředky byly využity pro testování, rozvíjení a rozšíření nových způsobů, metod a produktů za účelem obohacení politiky zaměstnanosti na národní úrovni i na úrovni EU, zejména v oblasti boje proti diskriminaci a nerovnosti na trhu práce.

Obecně je sebe-evaluace zaměřena na:

- výstupy a jejich srovnávání s plánovanými hodnotami, zjištění míry inovativnosti a prosaditelnosti výstupů,
- zjištění míry dosažení cílů,
- efektivitu výstupů ve vztahu ke vstupům,
- aktivity projektu ve vztahu k potřebám cílových skupin,
- zkušenosti s neplánovanými jevy, ať jsou pozitivní či negativní,
- udržitelnost po skončení finanční podpory.

2.2 Jaký je vztah mezi sebe-evaluací a monitorováním?

Sebe-evaluace není monitorování. Monitorování poskytuje informace o stavu naplnění výstupních indikátorů.

Monitorovací údaje je nutné interpretovat (evaluovat) a někdy jsou základem pro další zkoumání. Proto je monitorování nezbytný startovací bod pro efektivní sebe-evaluaci.

Monitorování lze provést bez sebe-evaluace, ale sebe-evaluaci nelze provést bez monitorování.

Sebe-evaluace využívá monitorovací údaje za účelem získání odpovědí na otázky typu:

- Co se stalo?
- Jak se to stalo?
- Proč se to stalo?
- Bylo dosaženo cíle?

Více k monitorovacím indikátorům viz kapitola 6.4.

2.3 Proč je nutné provádět sebe-evaluaci projektu CIP EQUAL?

Sebe-evaluace se provádí protože:

- je to požadavek Evropské komise,
- RP se v rámci DPA a TCA zavázaly provádět sebe-evaluaci,
- pomáhá RP zefektivnit řízení projektu v souladu se základním záměrem EU, zejména Rady, Parlamentu, Komise EU a České republiky pro financování RP v rámci CIP EQUAL.

Dobře provedená sebe-evaluace v konečném důsledku poskytuje následující informace:

- Co funguje velmi dobře.
- Co nefunguje tak dobře.
- Kde je třeba učinit opatření k nápravě.
- Jaký má být rozsah a metodika těchto opatření.

2.4 Kdo je uživatelem sebe-evaluace RP?

- Vedoucí projektu
- Členové řídicího výboru projektu/pracovní skupiny
- Národní a mezinárodní partneři RP
- Vybraní členové cílových skupin
- NTS, NPS, ŘO
- Evropská komise
- Tvůrci politik
- Ostatní zainteresované subjekty

3.0 Kdo má provést sebe-evaluaci?

Existují tři možnosti:

- RP využitím vnitřních zdrojů projektu
- externí evaluátor
- RP + externí evaluátor

3.1 Rozvojové partnerství

Sebe-evaluace znamená provádění evaluace využitím vnitřních zdrojů (finanční prostředky, lidské zdroje, čas a dovednosti) projektů. V rámci CIP EQUAL se obecně očekává, že rozvojová partnerství (RP) budou provádět sebe-evaluaci a průběžné výsledky sebe-evaluace budou prezentovat v rámci monitorovacích zpráv za účelem využití výsledků národní podpůrnou strukturou a řídícím orgánem CIP EQUAL. Dále mohou být výsledky sebe-evaluace využity evaluátorem programu. Z hlediska nákladů je sebe-evaluace provedena rozvojovými partnerstvími bezesporu levnější, než evaluace provedená externím evaluátorem. Je však nezbytné, aby dané rozvojové partnerství disponovalo adekvátní dovedností.

3.2 Externí evaluátor

Externí evaluace může být provedena externími konzultanty, partnerem (mezi národními partnery, jiným RP v rámci stejné tematické sítě) nebo odborníkem v dané oblasti. Externí evaluace je nákladnější záležitost, a proto je také nutné posoudit, kdy a co je potřeba evaluovat z hlediska disponibilních finančních prostředků.

Volba mezi externím a interním evaluátorem obecně závisí na tom:

- Co chce RP evaluovat?
- Kdy chce evaluovat?
- Zda-li jde o formativní nebo sumativní evaluaci²?
- Jaká je časová dispozice kompetentních osob nebo partnerů?
- Jaká je míra kompetence členů vnitřního evaluačního týmu?

² Ve vazbě na účel prováděných evaluací se evaluace dělí na evaluace formativního charakteru a sumativního charakteru. Formativní evaluace jsou evaluace prováděné na podporu programových aktérů (tj. manažerů a přímých aktérů). Cílem těchto evaluací je zlepšení tvorby a přijímání rozhodování a výkonnost. Tyto evaluace se nejčastěji uplatňují v průběhu implementace (průběžná evaluace, evaluace v polovině období). Předmětem jsou především implementační procesy, jejich efektivnost a hospodárnost. Souhrnné / sumativní evaluace jsou evaluace za účelem posouzení, zda program plní či naplnil své cíle a zda je či byl prospěšný pro všechny, kterým byl určen. Sumativní evaluace zkoumají mj. odůvodněnost pokračování či utlumení veřejných intervencí. Z hlediska aplikovaných metod lze evaluace rozlišit na procesní a výsledkové, což je synonymické označení pro formativní a sumativní evaluace.

4.0 Kdy provést sebe-evaluaci?

Z hlediska časového uspořádání lze sebe-evaluaci rozdělit do dvou typů:

- průběžná sebe-evaluace,
- závěrečná sebe-evaluace.

4.1 Průběžná sebe-evaluace

Sebe-evaluace je integrální součástí celého projektu. Provádí se v rámci životního cyklu projektu. Průběžnou sebe-evaluaci je vhodné provést vždy v tom okamžiku, kdy je dosažen důležitý milník projektu, zejména ukončení klíčové aktivity či etapy (např. ukončení Akce 1 CIP EQUAL, ukončení analytické či výzkumné části projektu). **Sebe-evaluace proto musí být etapizována v rámci projektu.** Průběžná sebe-evaluace je žádoucí zejména proto, aby bylo možné zjistit nedostatky a snížit míru problémů účinnými opatřeními již během projektu.

Tabulka 2 – Základní prvky průběžné sebe-evaluace

Komu určeno	Kdo zpracovává	Potřebné údaje	Struktura zprávy	Frekvence
vedoucímu projektu, členům řídícího výboru/pracovním skupinám partnerům, členům cílových skupin projektu, ŘO a NPS CIP EQUAL, Evropské komisi, členům NTS (tvůrci politik, odborníci z praxe)	Experti a zaměstnanci RP se zapojením všech partnerů. Zde je nutno uvést, že se někdy RP mohou rozhodnout ponechat část evaluace na externím evaluátorovi z důvodu absence expertů a požadavků nezávislosti.	- o implementaci - o realizaci aktivit - o pokroku k naplnění principů - ve vztahu k milníkům	- struktura - výstupy a procesy - doporučení	ke konci klíčové aktivity či etapy

Poznámka: Klíčové aktivity či etapy jsou buď již identifikované nebo je RP stanoví a dodržuje během celého projektu.

4.2 Závěrečná sebe-evaluace

Konečná sebe-evaluace má být provedena během závěrečné fáze projektu. Základním účelem je sumarizovat zkušenosti rozvojového partnerství a:

- zpracovat závěry efektivnosti RP ve vztahu ke stanoveným cílům a indikátorům,
- informovat klíčové aktéry o výsledcích o aktuálních a potenciálních dopadech,
- navrhnout způsoby podpory pro další mainstreaming ověřených inovativních produktů a postupů,
- vytvořit základ pro závěrečnou zprávu a ostatní publikace,
- stimulovat nové nápady pro inovace.

5.0 Co je předmětem sebe-evaluace?

Dva základní předměty sebe-evaluace jsou:

- výstupy – co bylo uděláno a co bylo dosaženo
- procesy – jakým způsobem byly výstupy dosaženy, jakým způsobem probíhala implementace principů (např. mezinárodní spolupráce)

Globální úkoly sebe-evaluace jsou:

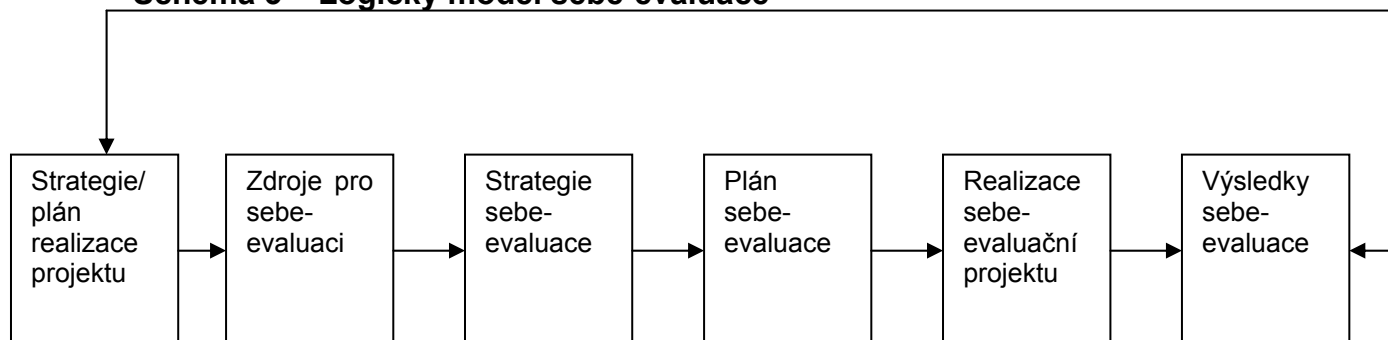
- **hodnocení cílů projektu** (Podařilo se nám dosáhnout původních cílů RP? Byl tento cíl relevantní ve vztahu k cíli CIP EQUAL?)
- **hodnocení produktů** (Dokázali jsme vytvořit plánované inovativní nástroje v požadované kvalitě, aby odpovídaly cílům projektu a přispělo k cílům CIP EQUAL? Jaká je efektivita procesu při tvorbě a testování těchto produktů? Jaký může být dopad těchto produktů?)
- **hodnocení principů** (Jaká je míra naplnění jednotlivých principů? Jaký je dopad procesu naplnění na konečné výstupy?)
- **hodnocení horizontálních témat** (Rovné příležitosti, Udržitelný rozvoj a Informační společnost)
- **hodnocení řízení a implementace projektu** (Zejména řízení, zapojení klíčových aktérů apod.)

Další předměty (oblasti) sebe-evaluace jsou uvedeny v kapitole 6.1.

6.0 Jak je sebe-evaluace prováděna?

Provádění sebe-evaluace vyžaduje zahrnutí sebe-evaluace do celkové strategie/plánu projektu, jež musí počítat s alokováním adekvátních zdrojů. Proces sebe-evaluace začíná stanovením strategie sebe-evaluace, zpracováním plánu sebe-evaluace, zpracováním projektu sebe-evaluace, realizováním sebe-evaluačního projektu, rozšířením výsledků (závěry a doporučení) a přijetím opatření. Celý tento proces je názorně prezentován logickým modelem.

Schéma 3 – Logický model sebe-evaluace



6.1 *Evaluační strategie*

Rámec evaluační strategie by měl být tvořen tak, aby jej šlo rozdělit do 5 hlavních částí, jež odpovídají na následující otázky:

1. Proč je třeba provést sebe-evaluaci?
2. Kdy bude sebe-evaluace provedena?
3. Co bude evaluováno?
4. Jak to bude evaluováno
5. Kdo sebe-evaluaci provede?

Odpovědi na tyto otázky byly již uvedeny v předešlých kapitolách.

6.2 *Evaluační plán*

Rozvojová partnerství by při sebe-evaluaci měla vypracovat evaluační plán. Tento plán má mít následující části:

1. Titulní list
2. Úvod
3. Hodnocení klíčových aktérů
4. Pozadí a popis projektu
5. Záměr sebe-evaluace
6. Metodologie sebe-evaluace (zejména způsoby získávání dat)
7. Harmonogram
8. Analýza, syntéza a interpretace
9. Metodologie diseminace
10. Metodologie zpracování zprávy

Titulní list

Uvádí název projektu, jméno zpracovatele, datum zpracování plánu apod.

Úvod

Každý evaluační plán musí začít stručným úvodem, z kterého musí být zřejmé některé podstatné informace jako cíle sebe-evaluace, plánovaná doba sebe-evaluace, popis evaluačního týmu apod.

Cíl sebe-evaluace je globální vyjádření záměru zadavatele/zhotovitele (RP). Je nutno uvést, proč by se sebe-evaluace měla dělat a čeho by mělo být dosaženo. Z důvodu, že evaluace inovativních projektů je více méně zaměřena na kvalitu procesů/produktů, může nastat situace, že tento cíl mnohdy nemůže splnit tzv. S-M-A-R-T³ kritéria.

Příkladem evaluačního cíle může být:

- hodnocení naplnění principů CIP EQUAL v rámci Akce 1,
- hodnocení procesu mainstreamingu,

³ S-M-A-R-T – Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Attainable (dosažitelný), Realistic (realistický), Timely (načasovaný)

- hodnocení tvorby a testování inovativních produktů,
- hodnocení aktivit realizovaných v období září 2006 - březen 2007.

Vhodné je také uvést, proč a jakým způsobem byl takový cíl stanoven.

Dalším důležitým aspektem je **prezentace evaluačního týmu** a v případě jeho existence popis externího poradního orgánu pro evaluaci. Prezentaci evaluačního týmu lze provést i v tabulce následujícím způsobem:

Úlohy a odpovědnosti členů evaluačního týmu			
<i>Jméno osoby</i>	<i>Organizace</i>	<i>Úloha/pozice</i>	<i>Odpovědnosti</i>

Rozdělení odpovědnosti musí být provedeno dle kompetencí jednotlivých osob.

Úlohy vedoucího týmu mohou být:

- všeobecná koordinace evaluačních aktivit a práce členů týmu,
- hlavní analytik získaných údajů,
- hlavní zpracovatel zpráv,
- kontaktní osoba (vzájemné konzultace, diseminace atd.)

Ostatní členové týmu by měli mít určitou kompetenci ve vztahu k evaluačním aktivitám. Není nezbytně nutné, aby všichni členové měli zkušenosti. Člen týmu, který nemá zkušenosti potřebuje specifické školení. Mezi členy evaluačního týmu by měly patřit osoby, které mají:

- zkušenosti s výběrem dat a analýzou,
- zkušenosti s prováděním strukturovaných pohovorů,
- zkušenosti s řízením skupinové diskuse,
- zkušenosti s přípravou zprávy,
- zkušenosti s prezentací a diseminací.

Z důvodu objektivnosti evaluační zprávy lze doporučit vznik poradního orgánu, jehož členy mohou být:

- externí člen z NTS,
- externí člen (mimo NTS),
- zástupce jiných RP.

Hodnocení klíčových aktérů (stake holders) projektu

Zapojení klíčových aktérů do procesu sebe-evaluace je důležitým momentem sebe-evaluace. Takové zapojení zvyšuje kredibilitu sebe-evaluace a umožňuje získat cenné názory a poznatky.

Klíčovými aktéry mohou být:

- partnerské organizace RP nebo jejich zástupci,
- orgány implementační struktury CIP EQUAL (ŘO, NPS, MV, NTS),
- cílové skupiny projektu (aktivní účastníci),

- uživatelé výsledků sebe-evaluace (EK, MPSV, vedení vaší či partnerské organizace),
- budoucí uživatelé výsledků projektu.

Proto je nutné identifikovat a připravit seznam klíčových osob / organizací. Po vytvoření takového seznamu je třeba nalézt odpovědi na následující otázky:

- Jaký je zájem osob/organizací o sebe-evaluaci?
- Jak mohou výsledky využít?
- Jakým způsobem mohou přispět k sebe-evaluaci?

Výsledky lze zahrnout do následující tabulky:

<i>Klíčoví aktéři</i>	<i>Zájem/perspektiva v sebe-evaluaci</i>	<i>Úloha při sebe-evaluaci</i>	<i>Kdy a jak má být zapojen</i>

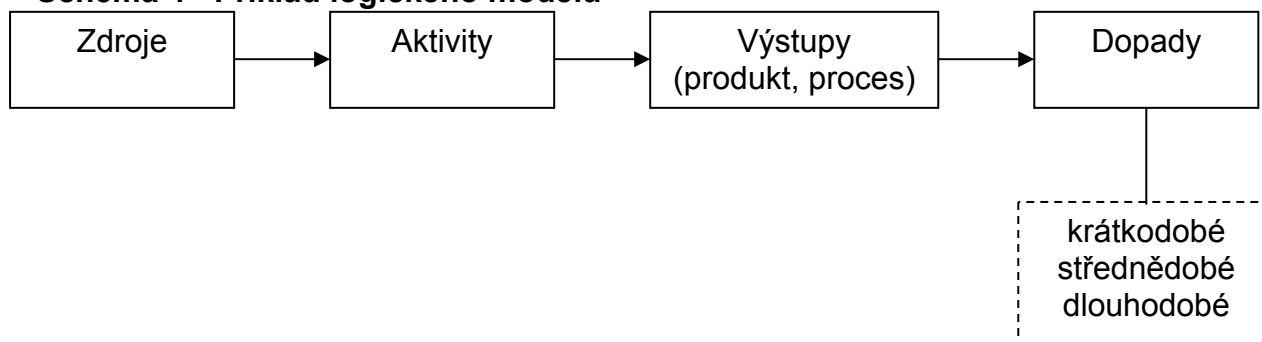
Pozadí a popis projektu

Sestavení stručného popisu projektu umožňuje pochopení cíle, aktivit a výstupů projektu, přičemž mohou být identifikovány některé mylné předpoklady nebo mezery při plánování sebe-evaluace.

Nástrojem k vytvoření popisu projektu je „logický model“. Tento model umožňuje:

- Pochopit komponenty projektu.
- Zajistit správné rozhodování při sebe-evaluaci (co má být měřeno, co je třeba objasnit).
- Vytvořit rámec pro stanovení indikátorů.

Schéma 4 - Příklad logického modelu



Je nutné definovat následující:

1. potřebu projektu,
2. kontext projektu,
3. cílovou skupinu projektu,
4. soubor specifických cílů,
5. stav realizace projektu,
6. dostupné zdroje projektu,
7. aktivity projektu.
8. výstupy projektu (inovativní i neinovativní produkty / procesy)

Pro tento účel je např. možné použít následující tabulku.

Zdroje	Aktivity	Organizace/ odpovědná osoba	Výstupy		Dopady		
			inovativní	neinovativní	krátkodobé	střednědobé	dlouhodobé

Popis záměru sebe-evaluace

Potřeby klíčových aktérů

Pokud jsou určeni klíčoví aktéři, pak je třeba identifikovat následující:

- kdo bude uživatelem výsledků,
- jak budou výsledky využívány,
- co potřebují klíčoví aktéři znát z evaluačního procesu a kdy.

Evaluační otázky / úkoly

Evaluační otázky/úkoly úzce souvisí s cíly sebe-evaluace a mohou být tvořeny ve vztahu k logickému modelu daného projektu nebo části tohoto projektu. Úkoly (soubory jednotlivých otázek) spíše kladou důraz na základní cíle sebe-evaluace, např. hodnocení realizace projektu, hodnocení principů atd. O možných otázkách jsme se již zmiňovali. Dále je možné podívat se na kapitulu 7.

Metodologie sebe-evaluace

Metodologie se musí zaměřit na zlepšení projektu či produktu, což je základním cílem jakékoli evaluace. Než stanovíme určitou metodologii, je nutné mít na paměti následující:

- alokované zdroje (rozpočet pro sebe-evaluaci, lidské zdroje apod.),
- rozsah evaluačních úkolů a souvisejících otázek,
- potřeba rozsahu sběru dat,
- standardy „dobré“ sebe-evaluace,
- charakteristika očekávaných výstupů,
- složení a kompetence evaluačního týmu,
- překážky a rizika,
- způsob získávání dat (pohovor, dotazník, studium, fokusní skupiny atd.),
- doba trvání evaluačního procesu.

Indikátory

O monitorovacích indikátorech detailně pojednává kapitola 6.4.

Zdroje dat

Základním zdrojem dat je rozvojové partnerství. Plánované údaje jsou uvedeny především v DPA a TCA. Jsou to především výstupní indikátory, jejichž nominální hodnota v době zahájení aktivit/projektu může být i „0“ (např. počet vyškolených osob) nebo může být pozitivní i negativní. Obvykle by při ukončení projektu měly být dosažené hodnoty vyšší než hodnoty vstupní.

Kromě konkrétních údajů, které jsou k dispozici z různých zdrojů dat, interních monitorovacích systémů aj., je nutno vygenerovat údaje pomocí následujících nástrojů:

- pozorování účastníků RP (work shadowing),
- dotazníkový průzkum,
- přímé pohovory s účastníky projektu,
- skupinová diskuse v rámci semináře, workshopu apod.

Selekce a využití nástrojů ke sběru dat

Evaluačním nástrojem jsou jednak techniky, tak i dokumenty nebo strategie pro sběr dat. Při výběru a selekci nástrojů je třeba dávat pozor, aby evaluační otázky byly navzájem provázány s indikátory. Při sběru dat a selekci vhodných nástrojů je třeba mít na paměti následující:

- Sběr dat má být (pokud možno) proveden jednoduchým způsobem.
- Sbírejte jen potřebné informace.
- Používejte nástroje, které jsou srozumitelné a aplikovatelné členy evaluačního týmu.
- Testujte nástroje (techniky - dotazník, kontrolní dotazy pro pohovor apod.) před běžným využitím.

Sběr dat

Plán musí zahrnout potřebné detaily o sběru potřebných dat pro relevantní indikátory. Proto je nutné pro každý indikátor položit následující otázky:

- Jaké metody budou využity pro sběr dat?
- Kde jsou zdroje dat?
- Jak často bude sběr dat proveden?
- Kdo je odpovědný za sběr dat?
- Jaký je způsob zpracování a ukládání dat?

Příklady zdrojů dat zahrnují:

- dokumenty, zápisy (žádosti, DPA, TCA),
- dotazníky, pohovory, fokusní skupiny,
- pozorování účastníků,
- ostatní dokumentaci,
- literaturu.

Informace mohou být prezentovány v následující formě:

Indikátory	Datový zdroj	Sběr		
		<i>kdo</i>	<i>kdy</i>	<i>jak</i>

Harmonogram

Evaluační plán má mít harmonogram. Ten umožňuje monitorování jednotlivých evaluačních aktivit. Následující tabulka může být nápomocná:

Evaluační aktivity	Čas		

Analýza, syntéza a interpretace

Analýza a syntéza

Tady může být uveden systém analýzy dat, např.:

- typ softwaru pro analýzu,
- statistické metody,
- tabulky, grafy,
- ostatní.

Výsledné informace mohou být prezentovány v následující tabulce.

Technika analýzy	Odpovědná osoba

Následující tabulka uvádí přístupy k analýze dat.

Tabulka 3 – Přístupy k analýze dat

Zdroje dat	Způsob uchování / zapisování	Systém analýzy
Dokumenty (zpráva, žádost, příručka, manuál apod.)	1. Zapisování do knih určených k tomuto účelu. 2. Počítačové databáze.	1. Komplexní analýza zápisu provedená manuálním způsobem. 2. Počítačová databáze - analyzovat s adekvátní dovedností a technikou.
Pozorování účastníků, procesů	1. Zapisování poznámek do sešitu nebo počítače. Možno vyvinout systém databáze dle potřeby sebe-evaluace. 2. Nahrávání, zápisy, filmování.	1. Periodická analýza provedená manuálním způsobem nebo výpočetní technikou. 2. Analýza určité události (kurzy, schůzky, setkání atd.).
Dotazníkové šetření	Jde-li o uzavřené otázky, mají být formulovány tak, aby umožnily počítačové zpracování. Jde-li o otevřené otázky, je lepší uchovat také poznámky v počítačové databázi za účelem snadného zpracování.	Analýza nejlépe provedená výpočetní technikou. Pro velký počet dotazníků je manuální zpracování příliš pracné. Analýza odpovědí z otevřených otázek vyžaduje větší profesionalitu a kompetenci.

Přímé pohovory (telefonický nebo tvář v tvář)	1. Zapisování nebo nahrávání pohovoru. 2. Zápisy možno zpracovat do počítačové databáze.	Analýzu lze provést jak manuálně, tak výpočetní technikou. Prvotní analýzu musí provádět ten, kdo pohovor vedl. Doplnující informace může pak požadovat ze strany hlavního evaluátora.
Skupinová diskuse	Jeden nebo dva zapisovatelé diskuse.	Sumarizovat obsah diskuse a rozdělit podle diskutovaných témat. Zaznamenat klíčové poznámky. Uvést důležité citace.

Interpretace

Interpretace má být provedena členy evaluačního týmu. Avšak za účelem validace interpretace lze doporučit přípravu předběžné zprávy, která může být připomínkována zainteresovanými subjekty (partneři RP, poradní orgány, RP, NPS, NTS atd.). Je také účelné prezentovat výsledky na pracovním setkání zainteresovaných subjektů.

Je důležité, aby v evaluačním plánu bylo uvedeno, kdo bude výsledky interpretovat a kdo je bude připomínkovat.

Metodologie diseminace výsledků sebe-evaluace

Diseminace výsledků

Účelem sebe-evaluace je zlepšení projektu. Proto mezi výsledky sebe-evaluace patří nejen závěry, ale také doporučení. Tato doporučení by měla RP vyhodnotit a pak, pokud uzná za vhodné, realizovat za účelem zlepšení projektu. Je možné proto uvažovat o diseminaci výsledků sebe-evaluace za použití různých nástrojů, zejména závěrečné zprávy, e-mailu, webové stránky, médií, briefingu, schůzí atd. Musí být ustanovená odpovědná osoba pro jednotlivé diseminační nástroje.

Nástroje	Období diseminace	Odpovědná osoba

Akční plán

RP by měla využít výsledky sebe-evaluace. Proto je nutné stanovit mechanismus využití výsledků. Nemůže to být součástí evaluačního plánu, neboť výsledky v době tvorby plánu nejsou známy. Nicméně lze vytvořit Akční plán v následujícím formátu a postupně jej doplňovat.

Akční plán je následující:

Úkol č.....Popis úkolu			
Doporučení č.....Popis doporučení			
Akce/kroky	Odpovědná osoba	Kdy	Plán pro monitorování

Přílohy – dle potřeby dokumentace, závěry a doporučení.

Struktura zprávy o sebe-evaluaci

Obsah zprávy závisí na tom, zda-li provádíme průběžnou nebo závěrečnou sebe-evaluaci. Průběžná sebe-evaluace je provedena v rámci životnosti RP. Cílem je hodnotit dosažené pokroky a upravit nebo zlepšit aspekty RP. Taková sebe-evaluace je proto užitečná pro manažery projektu, partnery a všechny ostatní, kteří jsou přímými účastníky projektu.

Základním účelem této sebe-evaluace je zjistit:

- zda-li RP dosáhlo svých cílů v daném termínu v rámci pracovního programu,
- zda-li je RP na cestě k dosažení cílů v rámci plánované doby.

Průběžná sebe-evaluace by se měla zabývat všemi okruhy (ty jsou uvedeny v kapitole 5.0). Je důležité, aby sebe-evaluace v tomto stádiu zkoumala strukturu RP a systémy tak, aby bylo možné, pokud je to potřeba, docílit zlepšení. To by pak umožnilo lepší fungování struktury a systému.

V tomto stádiu by měla průběžná sebe-evaluační zpráva zahrnovat:

- globální přehled cílů RP,
- kontext projektu RP a jednotlivých partnerů,
- metodologie sebe-evaluace,
- dosažené výsledky a hlavní problémy,
- současné trendy ve vztahu k jednotlivým evaluačním otázkám či úkolům,
- hlavní závěry
- potřebná opatření a doporučení směrem k manažerovi projektu, klíčovým zaměstnancům a partnerům.

Jelikož je evaluační zpráva důležitým nástrojem pro diseminaci a mainstreaming, je nutno si zapamatovat následující:

- Zpráva musí být napsána jednoduchým jazykem, aby byla srozumitelná osobám, kterým je určena.
- Zpráva musí poskytovat jen nejdůležitější informace a údaje a soustředit se na klíčové nálezy za účelem poskytnutí doporučení.
- Zpráva musí obsahovat shrnutí.
- Zpráva musí uvádět zdroje informací a údajů.

Za účelem transparentnosti může být evaluační zpráva zveřejněna na webových stránkách.

6.3 Praktická doporučení pro hodnocení jednotlivých oblastí

Níže uvádíme praktická doporučení pro hodnocení vybraných základních oblastí evaluace a některé aspekty sebe-evaluace, na které je nutné při evaluaci těchto oblastí klást důraz.

Řízení, struktura projektu

Prvky, které mají být zkoumány jsou následující:

- pracovní plán
- aktivity
- rozdělení úkolů
- rozdělení odpovědnosti
- harmonogram
- kontrola kvalitativního a kvantitativního naplnění aktivit
- finanční řízení
- smluvní vztahy

Základní otázky, které lze položit jsou:

- Je struktura řízení relevantní?
- Je struktura řízení účinná?
- Je struktura řízení výkonná?

Techniky, které lze použít:

- popis projektu
- zápis ze schůzky
- individuální pohovor
- skupinová diskuse
- dotazníky

Při větším počtu partnerů je vhodná kombinace několika technik, navíc je nutné zvažovat, s kým provést pohovor a koho pozvat na skupinovou diskusi.

Definování počátečního stavu projektu

Tento úkol by měl být částečně proveden v době plánování projektu. Poté v rámci Akce 1 CIP EQUAL (v případě zahájení kteréhokoli jiného projektu) by měl být proveden za účelem zjištění, čeho bylo dosaženo.

Základní otázky, které lze použít, jsou následující:

- Jaký stav dané situace byl zjištěn (situace a potřeby cílových skupin apod.)?
- Jak a kým byly tyto informace zjištěny?
- Bylo to provedeno před nebo po zahájení projektu?
- Byli o tomto stavu informováni partneři?
- Souhlasili všichni partneři se zjištěným stavem dané situace?
- Byly nalezeny opravdové důvody k zahájení projektu?
- Které aspekty inovativního řešení byly zdůrazněny (rozvoj kurzů, pilotní kurzy apod.)?

- Má předpokládané inovativní řešení potenciál k ovlivňování lokální/regionální/národní politiky za účelem boje proti diskriminace a nerovnosti?
- Mají plánované produkty potenciál k transferu?
- Pokud ano, pak na jaké úrovni?

Techniky, které mohou být použity:

- skupinové diskuse,
- individuální pohovor,
- některé aspekty popisu projektu (žádost, DPA, TCA).

Definování cíle a výstupů projektu

Cíle projektu mají být velmi jasně formulovány. V případě inovativních projektů, realizovaných v rámci CIP EQUAL, však nemusí být někdy cíle předem zcela exaktně definovány. Stanovení cílů projektu se tedy může někdy stát průběžným procesem a tyto cíle mohou být v případě potřeby různě modifikovány a upřesňovány, aby tak bylo zaručeno co nejefektivnější naplnění hlavních cílů a principů programu jako takového.

Základní otázky mohou být:

- Jsou cíle adekvátně definovány za účelem plánování aktivit?
- Kdo participoval na formulaci cílů a jak to probíhalo?
- Je zde společný závazek k dosažení cílů?
- Byly provedeny pokusy a snahy o modifikaci cílů? Kdo se o to pokusil a proč? Byly provedeny změny? Jaké jsou změny? Jaká kritéria byla použita ke změně?
- Jaká jsou poučení?

Základní techniky sebe-evaluace mohou být:

- skupinová diskuse,
- individuální pohovor,
- popis projektu, DPA, TCA.

Cesta k dosažení cílů

Jde o soubor úkolů (aktivit, podaktivit), které mají být realizovány pomocí partnerů/osob zastupujících partnery v projektovém týmu a externími subjekty (bude-li to nutné).

Základní otázky sebe-evaluace budou znít:

- Jsou aktivity dostatečně specifikovány?
- Jaký je stav realizace aktivit?
- Byl plán realizace aktivit adekvátní? Pokud ne, co bylo modifikováno a proč? Co bude nutné modifikovat a proč?
- Jaká je míra participace partnerů v jednotlivých aktivitách? Jaká je úloha a odpovědnost partnerů? Jaká je kvalita práce jednotlivých partnerů? V případě, že kvalita je nízká, jaké jsou důvody? Mají partneři úkoly odpovídající jejich dovednostem? Jsou partneři spokojeni s výstupy?

Funguje komunikace mezi partnery? Pokud ne, tak proč? Je problémem jazyková bariéra? Pokud ano, jaké bylo řešení?

Základní techniky mohou být:

- popis projektu, DPA, TCA,
- skupinová diskuse,
- individuální pohovor.

Zpětná vazba

V rámci jakéhokoli probíhajícího procesu, zejména rozvíjejícího se projektu, je důležité zajistit zpětnou vazbu od všech aktérů implementace projektu (projektový tým, partneři, cílové skupiny, budoucí uživatelé, členové NTS apod.). Není však řečeno, že zpětné vazby musí být hned aplikovány. Spíše musí být každá zpětná vazba vyhodnocena a rozhodnutí musí být učiněno podle toho, zda-li je nutná modifikace aktivit a produktů. Zpětné vazby u procesu mohou být učiněny při partnerských schůzkách. O zpětných vazbách u produktů má být diskutováno v rámci speciální skupinové diskuse a nebo na multilaterálním nebo bilaterálním základě (např. při speciálním validačním jednání za účasti různých typů aktérů).

Otázky sebe-evaluace ve vztahu ke zpětné vazbě mohou být:

- Byl způsob zajištění zpětné vazby uveden v projektové dokumentaci?
- Reflektuje zpětná vazba na proces a produkty?
- Získávají se zpětné vazby? Kdo je poskytl a jak?
- Vedly ke změnám v projektu? Byly konstruktivní? Došlo ke zlepšení procesů a produktů?
- Byli partneři informováni o dvou druzích zpětných vazeb – k procesu a k produktu?

K hodnocení kvality zpětných vazeb se používají následující techniky:

- popis projektu,
- individuální pohovor,
- zápis z jednání,
- skupinová diskuse.

Produkty a jejich testování ⁴

Inovativní produkty mohou být testovány různými způsoby:

- získávání názorů odborníků mimo CIP EQUAL o kvalitě produktů,
- získávání názorů cílových skupin nebo budoucích uživatelů,
- získávání (individuálních či skupinových) názorů členů NTS,
- realizace produktů (tréninkový materiál, kurz apod.) v projektovém prostředí.

⁴ Ze strany ŘO a NPS CIP EQUAL byla na základě osvědčeného portugalského modelu zpracována také metodologie validace dobré praxe CIP EQUAL. Ta by měla sloužit k finálnímu ověření kvality vyvinutých inovativních produktů. RP se tak mohou účastnit formalizovaných validací, na jejichž základě bude oficiálně identifikovaná dobrá praxe projektů CIP EQUAL. Zároveň mohou být některé prvky této validační metodologie využívány již v rámci průběžné sebe-evaluace v projektech. Další informace k validaci viz <http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=877>.

Z důvodu, že produkty mohou být různých typů, je žádoucí, aby RP stanovilo správná kritéria pro jejich hodnocení. Pro základní kriteria by měla platit:

- relevance,
- efektivnost,
- účinnost,
- udržitelnost,
- prosaditelnost na různých úrovních (transfer),
- lokalizace.

At' se jedná o jakýkoli inovativní produkt, základními otázkami by mělo být:

- Jaký je kontext vzniku produktu?
- Jaká je cílová skupina?
- Jaká je funkce produktů?
- Kde nebo kým to bylo testováno/hodnoceno?
- Pokud byly pomocí produktu realizovány aktivity, kdy byly aktivity realizovány? Jak dlouhá byla realizace, kdo se toho zúčastnil? Jaká byla úloha členů týmu? Kolik členů cílových skupin se toho zúčastnilo? Jaké jsou názory cílových skupin? Jaké jsou budoucí plány?

V případě hodnocení produktů bez testování v terénu (realizováním kurzů, tréninku apod.) je nutné položit následující otázky:

Bylo hodnocení odborníků/NTS/cílových skupin/budoucích uživatelů pozitivní?

- Pokud ano, jaké jsou přednosti produktů (relevantnost, efektivita, účinnost, udržitelnost, prosaditelnost)? Jaká je míra inovace? Jaké mohou být dopady?
- Pokud ne, jaké jsou příčiny toho, že produkty nesplnily kritéria? Byly to problémy při koncipování projektu? Byly to problémy při realizaci? Byly to problémy při implementaci principů? Proč nebyly problémy identifikovány a odstraněny? Jaké je poučení?

Základní techniky, které mohou být využity:

- individuální a skupinový pohovor,
- popis projektu,
- pozorování,
- testování,
- dotazníky.

Diseminace a mainstreaming

Financování projektu v rámci CIP EQUAL má za cíl nejen vyvíjet inovativní nástroje k boji proti diskriminaci a nerovnosti na trhu práce, ale také je prosazovat za účelem ovlivňování relevantních politik a praxí.

Diseminace a mainstreaming jsou proto velmi důležité aspekty všech projektů realizovaných v rámci CIP EQUAL. Rozvojová partnerství musí rozlišovat pojmy „diseminace“ a „mainstreaming“. **Diseminace je jen jedním z nástrojů pro úspěšné dokončení mainstreamingového procesu v rámci projektu.**

Otázky, které by mohly být položeny za účelem sebe-evaluace „Diseminace a Mainstreamingu“ mohou být:

- Co je předmětem diseminace? Co je předmětem mainstreamingu?
- Byl správně koncipován proces diseminace a proces mainstreamingu?
- Jak byla diseminace plánována?
- Jak byl mainstreaming plánován?

Je nutné hodnotit strukturu ve vztahu ke kontextu, procesům, odpovědnosti, harmonogramu, nákladům a multiplikačnímu efektu.

- Jaké jsou cílové skupiny diseminace a mainstreamingu? Kde jsou lokalizovány (na lokální, regionální, národní a evropské úrovni).
- Jaké jsou nástroje používané pro diseminaci? Vedou k aktivní nebo pasivní diseminaci? Co bylo uděláno pro vzájemnou synergii mezi cílovou skupinou a využívanými nástroji?
- Byly diseminační aktivity realizovány dle plánu? Pokud ne, proč? Jaké opatření bylo učiněno?
- Jaké jsou dopady/očekávané dopady diseminace?
- Jakým způsobem byl předmět mainstreamingu validován?
 - aktéři validace,
 - metodologie validace,
 - výsledky validace.
- Jak lze hodnotit činnost NTS, zejména ve vztahu k
 - činnosti NPS,
 - činnosti vedoucích jednotlivých NTS,
 - činnosti externích expertů,
 - činnosti zástupců RP,
 - činnosti ŘO.
- Jak zapojení do NTS pomohlo při
 - identifikování předmětu mainstreamingu,
 - validaci předmětu mainstreamingu,
 - horizontálním mainstreamingu produktů a procesů,
 - vertikálním mainstreamingu produktů a procesů.
- Bylo možné měřit dopady mainstreamingu/projektu?
 - Pokud ano, jak?
 - Pokud ne, kdy bude možné je měřit?
 - Jak byly/budou měřeny dopady?
- Bylo možné zjistit míru možných přenosů (transferů) produktů a procesů. Pokud ano, můžete popsat jak?

Můžete uvést některá opatření, která mohou zvýšit dopad projektů/procesů/produktů na trhu práce?

6.4 Monitorovací indikátory

Než začneme sbírat data je potřeba stanovit indikátory. Při stanovení indikátorů je dobré aplikovat princip S-M-A-R-T, i když u procesních indikátorů to může být složité. Pak je nutné provést benchmarking projektových výstupů (plánovaný výstupní či procesní indikátor projektu).

Při nastavení indikátorů pro sebe-evaluaci je nutno mít na zřeteli, že indikátory musí mít vypovídací hodnotu a plnit účel pro zodpovězení evaluačních otázek.

Vzájemné souvislosti evaluačních úkolů/otázek s indikátory a plánovanými výstupy projektu jsou uvedeny níže.

Evaluační otázky	Procesní indikátory/ výstupní indikátory	Plánované hodnoty indikátorů

V zásadě existují dva typy indikátorů:

- indikátory výstupů (Outcome indicators)
- procesní indikátory (Process indicators)

Indikátory výstupů mají kvantitativní charakter a jsou definovány na základě klíčových cílů a výstupů. Jsou to běžné indikátory, které RP vyplňuje v monitorovací zprávě. **Poskytují obraz projektu ve vztahu k tomu, co bylo dosaženo.**

Jako příklady lze uvést následující: počet účastníků kurzů, počet kurzů, délka stáží, počet nově vytvořených vzdělávacích programů apod.

Procesní indikátory naproti tomu odpovídají na otázky typu, jak bylo dosaženo výstupů nebo proč jich nebylo dosaženo. Při stanovení procesních indikátorů je nutné vycházet nejprve z cílů projektu, poté rozhodnout, co chceme o daném procesu zjistit a následně navrhnout indikátory. Na příkladu to lze uvést takto:

- Cíl: Začlenění znevýhodněné skupiny (nízko-příjmová skupina).
- Možné otázky na této úrovni: Byli zástupci cílové skupiny dostatečně osloveni? Jaký byl proces oslovení? Byli osloveni v dostatečném předstihu?
- Možné indikátory: 1. Období mezi poskytnutím informace a termínem podání přihlášek. 2. Jaký byl způsob oslovení médií? 3. Jaké jiné způsoby oslovení byly zvoleny? Apod.

Kvalitativní indikátory jsou používány pro hodnocení měkkých výstupů neboli „Soft outcomes“ (např. názory, budoucnost, perspektivy, možnosti atd.), které nelze

přesně měřit. Jsou postaveny na obecné rovině a proto jsou použity nástroje jako jsou případové studie, otevřené otázky, diskuse na workshopu atd.

Jako příklady soft outcomes lze uvést následující:

- zvýšená schopnost účastníků kurzu „Jak napsat CV“, vypracovat CV,
- zvýšená schopnost pracovníka projektového týmu při monitorování jednotlivých partnerských organizací,
- zlepšení jazykové dovednosti cílových skupin zúčastňujících se kurzů českého jazyka,
- zlepšení sebevědomí nového finančního manažera projektu.

7.0 Jaké mají být evaluační otázky v oblasti principů?

Úloha principů CIP EQUAL⁵ při implementaci projektu je poněkud novým prvkem implementace projektů v rámci evropských programů implementovaných v České republice, nikoli však v Evropě. Podobné principy byly implementovány v rámci programů ADAPT a EMPLOYMENT financovaných z Evropského sociálního fondu a tento koncept byl přenesen do CIP EQUAL. Výsledky první a druhé etapy průběžného hodnocení CIP EQUAL ukázaly, že rozvojová partnerství měla jisté potíže při pochopení úlohy nebo aplikace těchto principů. Vzhledem k tomu, že naplnění některých těchto principů bude požadováno od budoucích příjemců grantu v příštím programovém období v rámci jednotlivých operačních programů financovaných z ESF, věnujme pozornost možným evaluačním otázkám ve vztahu k jednotlivým principům. Dále tato kapitola uvádí evaluační otázky pro hodnocení řízení projektu.

7.1 *Jak můžeme hodnotit implementaci principu „empowerment“ nebo-li „společné rozhodování“?*

Evaluační otázky by měly být zaměřeny jak na příjemce pomoci, tak na partnery. Otázky zaměřené na příjemce pomoci by mohly být následující:

1. Jaká opatření jsou učiněna pro podporu „empowermentu“ cílových skupin RP?

Za účelem získání odpovědi na tuto otázku bude nutné zapojit jak partnery, tak i zástupce cílových skupin. Data lze získat ze zápisů ze schůzek, prezenčních listin, evaluačních formulářů a také z pohovorů s cílovými skupinami.

Možné indikátory zvyšování „empowermentu“ cílových skupin lze stanovit podle důkazu účasti cílových skupin na plánování, řízení a rozhodování.

2. Jsou zástupci cílových skupin zapojeni do řízení, rozhodování, diseminace a evaluace v rámci Akce 2 a 3?

Odpověď na tuto otázku lze najít prostřednictvím monitorování aktivit zástupců cílových skupin.

⁵ Definice principů CIP EQUAL je uvedena ve Vymezení základních pojmů...v úvodu této příručky. Více o principech také na <http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=7>.

Na základě získaných údajů lze položit otázky typu:

- Co fungovalo dobře?
- Co nefungovalo tak dobře?
- Co by mělo být uděláno, aby cílové skupiny dostaly nejvíce výhod?

V případě partnerů lze použít následující otázky:

1. Jaké činnosti jsou zaměřeny na „empowerment“ partnerů?
2. Co fungovalo lépe a s kterými partnery?
3. Co nefungovalo tak dobře?
4. Jaká jsou ponaučení?

7.2 Jak hodnotit míru naplnění principu „partnerství“?

Evaluační otázky by měly být následujících druhů:

- Jaká je úloha jednotlivých partnerů? Jaká je přidaná hodnota těchto partnerů?
- Změnily se úlohy a angažovanost jednotlivých partnerů? Do jaké míry?
- Existují nezvratné důkazy o úspěšné spolupráci?
- Jaké jsou oblasti, kde spolupráce mezi partnery není tak dobrá?
- Jaké jsou problémy a překážky v rámci partnerství?
- Co funguje obzvláště dobře?
- Jaká je míra podpory v rámci partnerství?

Chceme-li nalézt odpovědi na tyto a podobné otázky bude nutné především prozkoumat dokumenty typu smlouva o rozvojovém partnerství, pracovní program, monitorovací zprávy, zápisy ze schůzek apod. Takto získané údaje musí být doplněny o pohovory s partnery a to jak jednotlivě, tak ve skupinové diskusi. Bude také nutné analyzovat složení RP a zjistit, zda-li je partnerství akceschopné pro dosažení cílů.

7.3 Jak hodnotit inovativnost RP?

Evaluační otázky by se měly orientovat jak na partnery RP a zástupce cílových skupin, tak na tvůrce politik (policy makers). Nejzákladnější otázky, které by mohly být položeny jsou následující:

- Jaké jsou inovační prvky daného projektu? (bude nutné rozdělit na procesní inovace, inovace orientované na kontext a inovace orientované na cíl).
- Jaká je úroveň inovace? (např. lokální úroveň, národní úroveň, úroveň organizace).
- Komu jsou určeny inovační produkty?
- Existují tam nějaké neplánované inovace?
- Existuje tam něco, co bylo plánováno, ale nefunguje?
- Jaké jsou důkazy, že se jedná o inovační produkty?
- Je pokrok směrem k vývoji inovačního prvku dostatečný?
- Jaké jsou problémy a překážky?
- Bude možný transfer inovačních produktů?

7.4 Jaké mohou být evaluační otázky pro hodnocení „mainstreamingu“?

Evaluační otázky by mohly být následující:

- Jaké jsou plánované výstupy, které mají potenciál pro mainstreaming?
- Jaká bude úroveň mainstreamingu jednotlivých výstupů (na úrovni lokální, regionální, národní aj.) ?
- Bude se jednat o horizontální nebo vertikální mainstreaming?
- Jakým způsobem budou určeny cílové skupiny pro mainstreaming?
- Existují dostatečné zdroje a metodologie mainstreamingu?
- Budou se všichni partneři účastnit tohoto procesu?
- Do jaké míry je poskytována podpora od NTS, ŘO a NPS?
- Je dosavadní pokrok dostatečný?
- Hlavní faktory úspěchu a neúspěchu?

7.5 Jaké mohou být evaluační otázky pro hodnocení řízení projektu?

Evaluační otázky pro hodnocení kvality řízení projektů mohou být například:

- Jaké jsou hlavní problémy řízení projektu z úrovně řídicího výboru projektu?
- Jaké jsou hlavní problémy řízení projektu z úrovně partnerů?
- Jak vnímají projektové aktivity příjemci pomoci?
- Je existující struktura řízení projektů funkční?
- Existují dostatečné dovednosti a zdroje v rámci RP/projektového týmu k dosažení cílů?
- Co funguje dobře?
- Co nefunguje tak dobře?
- Jak dobře funguje monitorovací systém? Jaká je přidaná hodnota monitoringu ve vztahu k činnosti manažera projektu?
- Jakými způsoby se získávají a uchovávají informace od příjemce pomoci?
- Jsou publikované materiály v souladu s požadavky EU?
- Jak je efektivní publicita?
- Je způsob financování projektu akceptovatelný ze strany partnerů?
- Jak dobře jsou finanční prostředky monitorovány?
- Znají partneři dobře pravidla ESF?
- Jak dobře jsou dodržena pravidla pro veřejné zakázky?

Další informace o CIP EQUAL jsou k dispozici na <http://www.equalcr.cz> (více k sebe-evaluaci projektů CIP EQUAL viz <http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=664>). Na diskusním fóru Evropského sociálního fondu v ČR na www.esfcr.cz je také možno se zapojit do diskuse k různým aspektům evaluace CIP EQUAL a dalších programů financovaných z ESF.