

## **Evaluace projektu „Optimalizace sítě služeb sociální prevence v Moravskoslezském kraji“**

### **Evaluační zpráva**



## OBSAH

<b>1</b>	<b>CÍL A ÚČEL EVALUACE</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIE ŘEŠENÍ</b> .....	<b>7</b>
2.1	Shrnutí projektu .....	7
2.2	Logický model projektu .....	8
2.3	Evaluační otázky .....	10
2.3.1	Společné otázky .....	10
2.3.2	Specifické otázky .....	11
2.4	Analýza klíčových aktérů evaluace .....	12
2.5	Evaluační design .....	13
2.6	Evaluační matice .....	14
2.7	Analýza rizik .....	21
2.8	Harmonogram evaluace .....	22
<b>3</b>	<b>SBĚR DAT</b> .....	<b>24</b>
3.1.1	Přehled realizovaných terénních šetření .....	24
3.1.2	Další zdroje dat .....	25
<b>4</b>	<b>HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ</b> .....	<b>26</b>
4.1	Teorie změny projektu .....	26
4.2	Model akce .....	28
4.3	Model změny .....	33
4.3.1	Dopady a faktory .....	33
4.3.2	Problémy/Překážky při realizaci projektu .....	42
<b>5</b>	<b>ZÁVĚRY EVALUACE</b> .....	<b>44</b>
5.1	Odpovědi na evaluační otázky .....	44
5.2	Doporučení .....	49
<b>6</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>50</b>

## MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Evaluace se zaměřuje na projekt č. CZ.1.04/3.1.00/05.00070 Optimalizace sítě služeb sociální prevence v Moravskoslezském kraji, který je financován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Účelem evaluace je zhodnotit, jakým způsobem byl projekt na podporu sítě sociálních služeb implementován a jak v něm byly nastaveny procesy a operace vedoucí k očekávaným dopadům. Hlavním a nejdůležitějším cílem evaluace je zhodnocení reálných dopadů projektu včetně identifikace faktorů, které ovlivnily dosažení daných dopadů, a překážek, které jejich dosažení bránily. Cílem hodnoceného projektu bylo pomoci osobám sociálně vyloučeným či sociálním vyloučením ohroženým k plnohodnotnému sociálnímu začlenění a zaměstnání prostřednictvím zajištění efektivní sítě služeb sociální prevence v celém Moravskoslezském kraji.

Evaluace probíhá v rámci pilotního testování Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020 s návazným ověřením této metodiky na vybraných projektech Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Účelem evaluace je tak současně ověření metodiky a ověření v ní doporučených postupů. Na projekt je v rámci této evaluace tedy pohlíženo optikou „shora“, z pohledu kraje (efektivita a fungování celé sítě služeb) a z pohledu zřizovatelů a poskytovatelů sociálních služeb, kterým projekt umožnil realizaci aktivit pro cílovou skupinu<sup>1</sup>. Tomuto zaměření evaluace odpovídá použitá metodologie

Před zahájením samotné evaluace byl vytvořen logický model projektu, který představuje základní řetězec kauzálních vztahů vstup → aktivita → výstup → krátkodobý dopad → dlouhodobý dopad tak, jak byl naplánován v projektu. Logický model projektu sloužil jako základ pro rozpracování metodiky řešení evaluace a sloužil tak k určení zkoumaných jevů a k odvození potřebných metod a dat výzkumu. Kromě metodického nastavení evaluace byla vypracována také analýza klíčových aktérů a analýza rizik.

Přístup evaluátora k řešení evaluace (evaluační design) vychází primárně z tzv. teorií vedené evaluace. Evaluátor sestavil teorii změny projektu, jež rozpracovává logický model projektu vycházející z projektové dokumentace a reflektující záměr příjemce. V teorii změny jsou definovány předpoklady, jejichž splnění vede k zamýšleným dopadům a dále je doplněna o neočekávané dopady, faktory a překážky. Samotná evaluace je rozdělena na procesní část (hodnocenou na základě modelu akce) a dopadovou část (ověřovanou dle modelu změny).

### Procesní část evaluace

V procesní části evaluace bylo zjištěno, že aktivity přípravné fáze projektu pokrývaly dostatečně potřeby v nastavení adekvátní sítě služeb. Příprava projektové žádosti a nastavení projektových aktivit (druh, počet a lokalizace sociálních služeb) bylo konzultováno se zástupci obcí (zřizovatelů služeb) a s dalšími aktéry. Podporované aktivity byly v souladu se strategickými dokumenty na úrovni kraje i na obecní úrovni.

<sup>1</sup> Předkládaný dokument představuje zjednodušené hodnocení projektu pro potřeby ověření vznikající „Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020“. Cílem zpracování evaluace je ověřit a demonstrovat na konkrétním, tematicky relevantním projektu postup a metodický přístup definovaný v rámci Metodiky. Realizovaná šetření a analýzy proto nepokrývají kompletní rozsah aktivit projektu. Zkoumán je určený výsek (efektivita služeb domů na půl cesty a zajištění potřebných služeb pro mládež a mladé dospělé). Komplexní hodnocení projektu by vyžadovalo zejména delší časový prostor (především s ohledem na realizaci náročných terénních šetření cílových skupin, např. formou papírových dotazníků) a bylo by nutné zahrnout ještě další metody šetření, především:

- Dotazníkové šetření na cílovou skupinu
- Fokální skupiny k dalším druhům sociálních služeb / k dalším cílovým skupinám
- Individuální rozhovory (zřizovatelé, příjemce, popř. další aktéři)
- Analýza dat MPSV aj.

Projekt byl realizován v souladu s plánem a předpoklady pouze částečně. Čas zahájení projektu a doba jeho realizace odpovídala plánu, aktivity projektu a jejich plnění bylo ovšem opožděno kvůli nutnosti opakování výběrových řízení (či jiných problémů způsobených nutností postupovat při výběru poskytovatelů sociálních služeb dle zákona o veřejných zakázkách).

V evaluaci bylo také potvrzeno, že předpoklady pro kvalitní realizaci projektu byly naplněny. Příjemce sestavil kvalitní projektový tým, se zahrnutím všech potřebných odborných pozic (odborný garant, právník, referent na monitoring a kontrolu atd.), drobný nesoulad plánu s realizací aktivit byl z velké části způsoben vlivem podmínek výzvy (výběrová řízení, viz výše). Provedené analýzy potřeb cílových skupin byly dostatečné a opíraly se o názory klíčových aktérů i existující strategické dokumenty.

### **Dopadová část evaluace**

V dopadové části hodnocení bylo potvrzeno, že zamýšlených dopadů projektu bylo dosaženo. Díky projektu se podařilo poskytnout vydatnou pomoc cílovým skupinám, realizováno bylo v Moravskoslezském kraji v období 3/2013 – 12/2014 přes 138 tisíc intervencí a téměř 209 tisíc kontaktů, poskytnuto bylo 306 tisíc lůžkodnů a k dispozici bylo vždy průměrně 531 lůžek v pobytových sociálních službách.

Mezi hlavní dopady projektu patří především zvýšení kvality poskytovaných aktivit, zlepšení kvality materiálního zázemí služby a zvýšení efektivity a kapacity poskytovaných služeb. Klíčoví aktéři potvrzují, že došlo ke zlepšení dostupnosti a zvýšení kvality poskytovaných služeb sociální prevence, včetně vzniku nových služeb. Vedlejšími, nezamýšlenými dopady projektu byl především networking – navázání kontaktů a tím zvýšení propojení služeb navzájem. Zmiňovaným negativním faktorem projektu je zvýšená administrativní zátěž v důsledku častých změn v metodikách.

Jednoznačně identifikovaným faktorem, který ovlivnil dosažení dopadů, bylo zajištění finančního zabezpečení služeb, které přineslo stabilitu, možnost plánování a možnost rozvoje lidských zdrojů pro služby s pozitivním vlivem na jejich klienty.

V rámci evaluace bylo dále zjištěno, že nastavení aktivit a způsob jejich realizace probíhal účinně, aktivity byly poskytovány dle zákona, přičemž dle informací klíčových aktérů bylo možné díky projektu poskytovat tyto služby ještě nad rámec zákona, kvalitněji. Terénní šetření zároveň jednoznačně potvrdilo nezbytnost všech realizovaných aktivit pro dosažení přínosů. Všechny realizované aktivity (poskytnuté sociální služby) vykazovaly vyšší naplněnost novými klienty, než kolik bylo původně zazávkováno v projektové žádosti i v jednotlivých smlouvách s poskytovateli. Oproti nasmlouvaným počtům nových klientů jich bylo v realitě vykázáno 1,9x více. A oproti počtům původně zazávkovaným v projektu to je dokonce nárůst 2,5x (oproti 2 466 nových klientů v žádosti bylo v realitě vykázáno 6 271 nových klientů).

Zjištěno bylo také, že realizované aktivity byly užitečné a přispívaly k naplnění cílů projektu. V rámci projektu nedocházelo k podpoře služeb, které by nebyly v kraji potřebné, terénním šetřením bylo ověřeno, že sociální služby byly vytiženy dle svých možností. Z dotazníkového šetření vyplývá, že u poloviny poskytovatelů odpovídá zájem klientů zhruba jejich kapacitě. Desetina poskytovatelů by byla schopna přijmout více zakázek klientů, ale u zbývajících cca 30 % poskytovatelů převyšuje zájem klientů aktuální kapacity služby.

Hodnocení udržitelnosti u sociálních služeb je specifické, jelikož udržitelnost závisí především na zdrojích financí, jelikož služby jsou poskytovány neziskovými organizacemi. V rámci projektu je v období udržitelnosti financována síť služeb částečně z obecních rozpočtů (zavázání obcí k podpoře daných služeb). Udržitelnost byla hodnocena samotnými poskytovateli služeb, kteří se v 76 % domnívají, že nastavená síť je udržitelná nebo spíše udržitelná.

Zároveň většina poskytovatelů (56 %) plánuje službu poskytovat ve stejném rozsahu i intenzitě, pro stejný počet klientů i do budoucna, přičemž pětina poskytovatelů plánuje dokonce rozšíření služeb.

Jak je uvedeno v úvodu, hlavním cílem zkoumaného projektu je pomoci osobám sociálně vyloučeným či sociálním vyloučením ohroženým k plnohodnotnému sociálnímu začlenění a zaměstnání prostřednictvím zajištění efektivní sítě služeb sociální prevence v celém Moravskoslezském kraji. Evaluací bylo prokázáno, že realizace aktivit projektu napomohla existujícím sociálním službám především ke zvýšení kvality aktivit, které poskytovaly již dříve, ke zlepšení kvality materiálního zázemí služeb, zvýšení kapacity služeb a zvýšení efektivity služby, které vede ke snížení jednotkových nákladů. Jen čtvrtina respondentů dotazníkového šetření uváděla, že jim podpora umožnila „pouze“ pokračovat v poskytování služby ve stejném rozsahu a kvalitě jako dříve. Hodnocen byl také dopad projektů na celé organizace (poskytovatele služeb), kdy téměř pětina uvedla, že díky podpoře sítě služeb došlo ke zvýšení efektivity služeb poskytovaných organizací, uváděno bylo dále opět zlepšení kvality materiálního zázemí organizace a zvýšení kapacit služeb poskytovaných danou organizací. Poskytovatelé hodnotí příspěvek projektu celkově v Moravskoslezském kraji různorodě, nejčastěji zmiňovanými přínosy je zvýšení kvality služeb, následované rozšířením sítě sociálních služeb díky vzniku nových služeb.

V rámci projektu bylo dosaženo požadovaných dopadů, byl nastaven kvalitní monitoring a došlo ke zlepšení situace osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených na území regionu.

# 1 CÍL A ÚČEL EVALUACE

Evaluace se zaměřuje na projekt č. CZ.1.04/3.1.00/05.00070 Optimalizace sítě služeb sociální prevence v Moravskoslezském kraji, který je financován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

Účelem evaluace je zhodnotit, jakým způsobem byl projekt na podporu sítě sociálních služeb implementován a jak v něm byly nastaveny procesy a operace vedoucí k očekávaným dopadům. Hlavním a nejdůležitějším cílem evaluace je zhodnocení reálných dopadů projektu včetně identifikace faktorů, které ovlivnily dosažení daných dopadů, a překážek, které jejich dosažení bránily.

Cílem hodnoceného projektu bylo pomoci osobám sociálně vyloučeným či sociálním vyloučením ohroženým k plnohodnotnému sociálnímu začlenění a zaměstnání prostřednictvím **zajištění efektivní sítě služeb sociální prevence** v celém Moravskoslezském kraji. Evaluace hodnotí, zda se podařilo síť služeb sociální prevence nastavit a zda tato síť již odpovídá potřebám regionu. Na projekt je pohlíženo optikou „shora“, tedy z pohledu kraje (efektivita a fungování celé sítě služeb) a z pohledu zřizovatelů a poskytovatelů sociálních služeb, kterým projekt umožnil realizaci aktivit pro cílovou skupinu<sup>2</sup>. Tomuto zaměření evaluace odpovídá použitá metodologie (viz dále).

Hlavním cílem evaluace je tedy ověření fungování intervenční logiky projektu. Je ověřováno, zda dochází k plánovaným dopadům projektu, tj. jestli se podařilo nastavit a poskytovat efektivní síť sociálních služeb, která je zároveň kvalitně monitorována (zlepšení v oblasti sledování efektivity služeb bylo jedním ze specifických cílů zkoumaného projektu).

Cílem evaluace je zároveň poskytnout potřebnou zpětnou vazbu pro příjemce a zvýšit efektivitu obdobných individuálních projektů do budoucna.

Evaluace probíhá v rámci pilotního testování Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020 s návazným ověřením této metodiky na vybraných projektech Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Účelem evaluace je tak současně ověření metodiky a ověření v ní doporučených postupů.

---

<sup>2</sup> Předkládaný dokument představuje zjednodušené hodnocení projektu pro potřeby ověření vznikající „Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020“. Cílem zpracování evaluace je ověřit a demonstrovat na konkrétním, tematicky relevantním projektu postup a metodický přístup definovaný v rámci Metodiky. Realizovaná šetření a analýzy proto nepokrývají kompletní rozsah aktivit projektu. Zkoumán je určený výsek (efektivita služeb domů na půl cesty a zajištění potřebných služeb pro mládež a mladé dospělé). Komplexní hodnocení projektu by vyžadovalo zejména delší časový prostor (především s ohledem na realizaci náročných terénních šetření cílových skupin, např. formou papírových dotazníků) a bylo by nutné zahrnout ještě další metody šetření, především:

- Dotazníkové šetření na cílovou skupinu
- Fokální skupiny k dalším druhům sociálních služeb / k dalším cílovým skupinám
- Individuální rozhovory (zřizovatelé, příjemce, popř. další aktéři)
- Analýza dat MPSV aj.

## 2 METODOLOGIE ŘEŠENÍ

### 2.1 Shrnutí projektu

Tabulka 1: Představení projektu

<b>Projekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Optimalizace sítě služeb sociální prevence v Moravskoslezském kraji</b></li> <li>• CZ.1.04/3.1.00/05.00070</li> <li>• Oblast podpory 3.1: Podpora sociální integrace a sociálních služeb</li> <li>• Zaměření projektu: Zajištění dostupnosti potřebných sociálních služeb cílovým skupinám osob na území Moravskoslezského kraje.</li> </ul>
<b>Cíl projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primárním cílem projektu "Optimalizace sítě služeb sociální prevence v Moravskoslezském kraji" je podpora začlenění osob sociálně vyloučených nebo osob ohrožených sociálním vyloučením prostřednictvím efektivního poskytování sociálních služeb, které jim pomohou při odstraňování bariér k plnohodnotnému sociálnímu začlenění a zaměstnání.</li> </ul>
<b>Příjemce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moravskoslezský kraj</b></li> <li>• Adresa: 28. října 117 / 2771, Ostrava, 702 00</li> <li>• Projektový manažer: Ing. Kateřina Rusková</li> </ul>
<b>Partner projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bez partnera</li> </ul>
<b>Rozpočet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výše rozpočtu: 219 704 812,- Kč</li> <li>• 85 % dotace (příspěvek ze strukturálních fondů: 186 749 090,20 Kč)</li> </ul>
<b>Termín realizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. 2. 2013 – 31. 3. 2015</li> </ul>
<b>Lokalizace projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Místo realizace: Moravskoslezský kraj</li> <li>• Území dopadu: Moravskoslezský kraj</li> </ul>
<b>Webová adresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/eu/o-projektu-optimalizace-site-sluzeb-socialni-prevence-v-moravskoslezskem-kraji-27951/">http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/eu/o-projektu-optimalizace-site-sluzeb-socialni-prevence-v-moravskoslezskem-kraji-27951/</a></li> </ul>
<b>Cílová skupina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodiče s dětmi</li> <li>• Děti, mládež a mladí dospělí</li> <li>• Osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody</li> <li>• Oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané</li> <li>• Osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy</li> <li>• Osoby se zdravotním postižením</li> <li>• Osoby bez příštřeší</li> </ul>
<b>Realizace projektu</b>	<p><u>Aktivity projektu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Řízení a administrace projektu, technické a organizační zajištění aktivit</li> <li>• Azylové domy pro jednotlivce</li> <li>• Azylové domy pro rodiny a matky s dětmi</li> <li>• Domy na půl cesty</li> <li>• Nízkoprahová denní centra</li> <li>• Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež</li> <li>• Podpora samostatného bydlení</li> <li>• Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi</li> <li>• Sociální rehabilitace</li> <li>• Sociálně terapeutické dílny</li> <li>• Terénní programy</li> <li>• Sledování efektivity služeb</li> </ul>

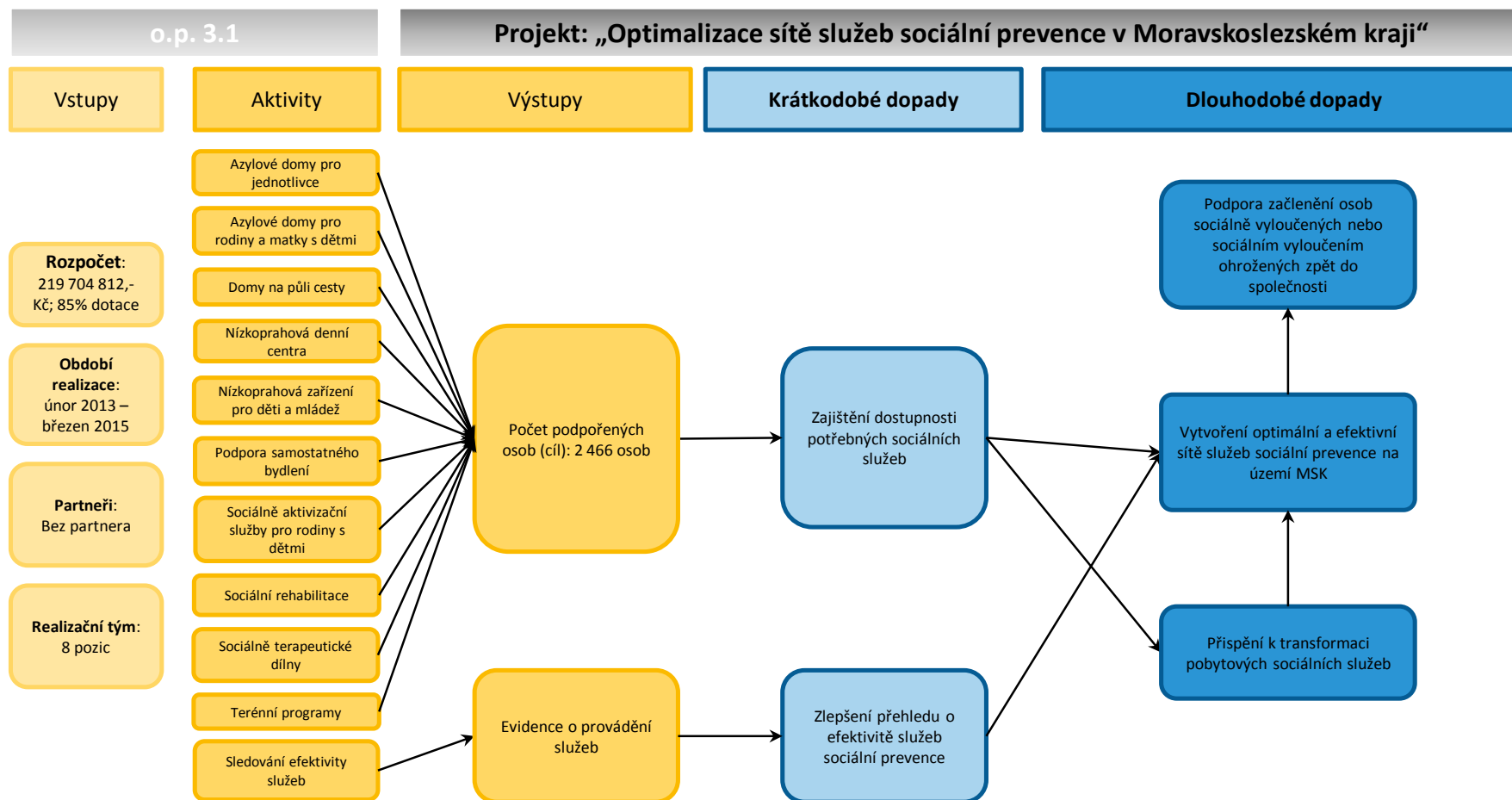
<b>Realizovaná výběrová řízení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet realizovaných VŘ: 24</li> <li>Finanční objem: 210 080 916,70 Kč</li> <li>Dodavatelé: poskytovatelé sociálních služeb</li> </ul>
<b>Projektový tým</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 pozic</li> <li>2 pozice manažerské a administrativní (projektový manažer, finanční manažer, referent pro ekonomické činnosti, asistent) a 4 pozice odborné</li> </ul>
<b>Hlavní monitorovací indikátory</b>	<p>Počet podpořených osob – celkem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cílová hodnota: 2 466</li> <li>Dosažená hodnota: 6 271</li> </ul> <p>Počet podpořených organizací – celkem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cílová hodnota: 1</li> <li>Dosažená hodnota: 1</li> </ul>

## 2.2 Logický model projektu

Logický model projektu představený níže zobrazuje základní řetězec kauzálních vztahů vstup → aktivita → výstup → krátkodobý dopad → dlouhodobý dopad tak, jak byl naplánován v projektu, a jak by tedy měl fungovat. Logický model projektu slouží jako základ pro rozpracování metodiky řešení evaluace, protože představuje ideální průběh projektu. Slouží tak k určení zkoumaných jevů a k odvození potřebných metod a dat výzkumu.



Obrázek 1: Logický model projektu



Síla vazby (příspěvek projektu):

- silná vazba (bezprostřední příspěvek) →
- středně silná vazba (částečný příspěvek) - ->
- slabá vazba (okrajový příspěvek) - ->

## 2.3 Evaluační otázky

Evaluační otázky tvoří základní rámec hodnocení projektu. Vycházejí z formulace otázek, které jsou doporučeny v Metodice pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020. Otázky jsou rozděleny na dvě základní skupiny:

- Společné otázky, které metodika doporučuje pro všechny projekty OP Zaměstnanost 2014-2020.
- Specifické otázky pro oblast podpory 4.1.

### 2.3.1 Společné otázky

#### Otázky k procesní části evaluace:

1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?
2. Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?
3. Do jaké míry byly naplněny všechny předpoklady pro kvalitní realizaci projektu?

#### Otázky k dopadové části evaluace:

4. Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
5. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
6. Jaké negativní dopady nastaly? A jaké faktory k nim vedly?
7. Hrály v projektu významnou roli i některé z následujících efektů – creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substituce, mrtvá váha? Pokud ano, jak tyto efekty reflektujete při celkovém hodnocení dopadů projektu?

#### Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií:

8. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?
9. Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?
10. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?
11. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu?

#### Formulace evaluačních doporučení využitelných až pro další budoucí projekty:

12. Je možné označit některé z realizovaných aktivit za příklady dobré praxe? Jsou tyto příklady přenositelné?
13. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná? A jak to bylo ověřeno?

### 2.3.2 Specifické otázky

14. Jaká byla míra zefektivnění sítě sociálních služeb v regionu? Neproběhlo zefektivnění služeb na úkor jejich účinnosti směrem ke klientům sociálních služeb?
15. Do jaké míry došlo ke zkvalitnění sociálních služeb (kvalita poskytování, provázanost atd.)?
16. Je nastavená síť sociálních služeb udržitelná?
17. Podařilo se navázat dostatečnou spolupráci se zřizovateli a poskytovateli služeb?
18. Byl nastaven kvalitní monitoring služeb?
19. Došlo ke zlepšení situace osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených na území regionu?

## 2.4 Analýza klíčových aktérů evaluace

Analýza klíčových aktérů je zpracována s cílem identifikovat jednotlivé aktéry důležité pro provedení hodnocení realizace a dopadů projektu. Prezentuje přehled aktérů a stručnou charakteristiku jejich vztahu k projektu. Analýza slouží dále k určení evaluačního designu a ke konkretizaci řešení evaluačních otázek.

Tabulka 2: Analýza klíčových aktérů

Klíčový aktér	Charakteristika vztahu k projektu
<b>MPSV</b>	Vyhlašuje výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci jednotlivých OP. Monitoruje podpořené projekty.
<b>Krajský úřad Moravskoslezského kraje</b>	Je realizátorem projektu. Zajišťuje realizaci aktivit projektu (vypisuje veřejné zakázky, pořádá workshopy). Monitoruje realizaci aktivit a efektivitu celkové sítě sociálních služeb. Monitoruje počty a problémy cílové skupiny.
<b>Zřizovatelé sociálních služeb</b>	Zřizují sociální služby. Spolupodílí se na přípravě Střednědobého plánu sociálních služeb Moravskoslezského kraje, dle kterého jsou služby v kraji vybírány a financovány. Spolupodílí se na definici potřebné sítě služeb. Spolufinancuje sociální služby v době udržitelnosti.
<b>Poskytovatelé sociálních služeb</b>	Poskytují sociální služby. Účastní se veřejných zakázek na zajištění daných sociálních služeb. Svou činností ovlivňují kvalitu poskytované služby (intervencí pro klienty – cílovou skupinu sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených osob). Spolupodílí se na přípravě Střednědobého plánu sociálních služeb Moravskoslezského kraje, dle kterého jsou služby v kraji vybírány a financovány.
<b>Poskytovatelé sociálních služeb (nepodpořeni v rámci projektu)</b>	Společně s podpořenými organizacemi zajišťují síť sociálních služeb.
<b>Poskytovatelé návazných služeb (např. dětské domovy, diagnostický ústav, střediska probační a mediační služby, psychiatři, vazební věznice apod.)</b>	Společně s podpořenými organizacemi se podílejí na zajištění potřeb cílových skupin.
<b>Úřad práce ČR</b>	Zajišťuje návazné či doplňkové služby pro některé klienty sociálních služeb. Spolupracuje s poskytovateli služeb.
<b>Obce, sociální odbory</b>	Monitorují počty a problémy cílové skupiny. Zajišťující návazné či doplňkové služby pro některé klienty Spolupracují s poskytovateli služeb.
<b>Cílové skupiny (Rodiče s dětmi, Děti, mládež a mladí dospělí, Osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody, Oběti trestné činnosti, Osoby opouštějící zařízení pro</b>	Příjemci aktivit projektu. Klienti sociálních služeb s konkrétními zakázkami k řešení v rámci aktivit daných služeb.

výkon ústavní nebo ochranné výchovy,  
OZP, Osoby bez přístřeší)

## 2.5 Evaluační design

Přístup evaluátora k řešení evaluace (evaluační design) vychází primárně z tzv. **teorií vedené evaluace**. Evaluátor sestavil **teorii změny projektu**, jež rozpracovává logický model projektu vycházející z projektové dokumentace a reflektující záměr příjemce (viz výše). S ohledem na charakter projektu, tedy podporu celé sítě sociálních služeb v kraji, se nejvíce jako účelné využití kontrafaktuálních přístupů, respektive evaluace založené na porovnání podpořených a nepodpořených skupin subjektů.

V teorii změny definuje evaluátor **předpoklady**, za kterých projekt plní stanovené cíle, tedy jejichž splnění vede k zamýšleným dopadům. Tyto předpoklady jsou dále ověřovány prostřednictvím analýzy informací a dat **kvalitativního i kvantitativního charakteru**. Z pohledu využití dat se tedy jedná o **smíšený design** evaluace.

Využité kvalitativní metody zahrnují:

- Analýzu dokumentace
- Individuální řízené rozhovory
- Fokusní skupiny

Využité kvantitativní metody zahrnují:

- Dotazníkové šetření
- Analýzu dat z IS Monit7+
- Analýza dat interní statistiky a monitoringu kraje

Evaluátor dále teorii změny projektu rozpracovává o:

- **neočekávané dopady** (pozitivního i negativního charakteru) identifikované ve fázi sběru dat,
- **faktory**, které potenciálně zásadně podmiňují funkčnost projektu,
- identifikované **překážky** pro implementaci projektu.

## 2.6 Evaluační matice

Tabulka 3: Evaluační matice

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
<b>1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?</b>	1.1 Podíleli se všichni relevantní aktéři v odpovídající míře na nastavení aktivit projektu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nastavení projektových aktivit bylo konzultováno se všemi aktéry uvedenými v analýze klíčových aktérů (viz kap. 2.4)</li> <li>Relevantní aktéři vnímají svoje zapojení při nastavování aktivit jako dostatečné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IS MONIT7+</li> <li>Příjemce</li> <li>Poskytovatelé služeb</li> <li>Zřizovatelé služeb</li> <li>Další klíčoví aktéři</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní projektová evidence příjemce</li> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Focus group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	1.2 Reflektuje nastavení projektu strategické dokumenty kraje, vč. Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivity a zaměření projektu jsou v souladu s prioritami Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb kraje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IS MONIT7+</li> <li>Strategické dokumenty</li> <li>Příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektová dokumentace</li> <li>Individuální rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> </ul>
<b>2. Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedocházelo k podstatným změnám projektu</li> <li>Čas zahájení projektu a doba realizace odpovídá plánu</li> <li>Aktivity jsou realizovány dle harmonogramu (posun realizace vůči harmonogramu - měsíce)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IS MONIT7+</li> <li>Příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní projektová evidence příjemce</li> <li>Individuální rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
<b>3. Do jaké míry byly naplněny všechny předpoklady pro kvalitní realizaci projektu?</b>	3.1 Byl sestaven kvalitní projektový tým vzhledem k potřebám projektu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Členové týmu mají potřebné odbornosti, v týmu je kromě manažerských pozic zastoupen <ul style="list-style-type: none"> <li>právník,</li> <li>odborník na monitoring</li> <li>a odborník na sociální služby</li> </ul> </li> <li>Příjemce neshledává nedostatky v kvalitě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IS MONIT7+</li> <li>Příjemce</li> <li>Poskytovatelé služeb</li> <li>Zřizovatelé služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektová dokumentace</li> <li>Focus group</li> <li>Individuální rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
		<ul style="list-style-type: none"> <li>projektového týmu</li> <li>Relevantní aktéři neshledávají nedostatky v kvalitě projektového týmu</li> </ul>			
	3.2 Byla provedena dostatečná analýza potřeb cílové skupiny?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existuje analýza potřeb CS</li> <li>Na vzniku analýzy potřeb se podíleli relevantní aktéři</li> <li>Analýza potřeb je v souladu s prioritami Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb kraje</li> <li>Analýza potřeb cílové skupiny je relevantními aktéry hodnocena jako dostatečná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výstupy hodnocení ostatních evaluačních otázek (1.1, 1.2)</li> <li>IS MONIT7+</li> <li>Příjemce</li> <li>Poskytovatelé služeb</li> <li>Zřizovatelé služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní projektová evidence příjemce</li> <li>Projektová dokumentace</li> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Focus group</li> <li>Dotazníkové šetření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> <li>Syntéza</li> </ul>
<b>4. Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?</b>	4.1 Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo na straně příjemce? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikované zamýšlené dopady na straně příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	4.2 Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo na straně cílové skupiny? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikované zamýšlené dopady na straně cílových skupin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cílová skupina</li> <li>Příjemce</li> <li>Poskytovatelé služeb</li> <li>Zřizovatelé služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotazníková šetření (opakovaná, papírová forma)</li> <li>Skupinový rozhovor (cílová skupina)</li> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Focus group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistická analýza dat</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> <li>Syntéza</li> </ul>
	4.3 Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo na úrovni celé sítě služeb sociální prevence? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikované zamýšlené dopady na úrovni celé sítě služeb sociální prevence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce</li> <li>Poskytovatelé služeb</li> <li>Zřizovatelé služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní projektová evidence příjemce</li> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Focus group</li> <li>Dotazníkové šetření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistická analýza dat</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> <li>Syntéza</li> </ul>
<b>5. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?</b>	5.1 Bylo na straně příjemce dosaženo nějakých nezamýšlených dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikované nezamýšlené dopady na straně příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	5.2 Bylo u cílových	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikované nezamýšlené</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cílová skupina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotazníková šetření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza</li> </ul>

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
	skupin dosaženo nějakých nezamýšlených dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	dopady na straně cílových skupin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příjemce</li> <li>• Poskytovatelé služeb</li> <li>• Zřizovatelé služeb</li> </ul>	(opakovaná, papírová forma) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupinový rozhovor (cílová skupina)</li> <li>• Individuální rozhovory</li> <li>• Focus group</li> </ul>	dat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Syntéza</li> </ul>
	5.3 Bylo dosaženo nějakých nezamýšlených dopadů na úrovni celé sítě služeb sociální prevence? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikované nezamýšlené dopady na úrovni celé sítě služeb sociální prevence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příjemce</li> <li>• Poskytovatelé služeb</li> <li>• Zřizovatelé služeb</li> <li>• Cílová skupina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální rozhovory</li> <li>• Focus group</li> <li>• Dotazníková šetření (opakovaná, papírová forma)</li> <li>• Skupinový rozhovor (cílová skupina)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitativní analýza dat</li> <li>• Syntéza</li> </ul>
<b>6. Jakých negativních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?</b>	6.1 Bylo na straně příjemce dosaženo nějakých negativních dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikované negativní dopady na straně příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	6.2 Bylo u cílových skupin dosaženo nějakých negativních dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikované negativní dopady na straně cílových skupin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cílová skupina</li> <li>• Příjemce</li> <li>• Poskytovatelé služeb</li> <li>• Zřizovatelé služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotazníková šetření (opakovaná, papírová forma)</li> <li>• Skupinový rozhovor (cílová skupina)</li> <li>• Individuální rozhovory</li> <li>• Focus group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitativní analýza dat</li> <li>• Syntéza</li> </ul>
	6.3 Bylo dosaženo nějakých negativních dopadů na úrovni celé sítě služeb sociální prevence? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikované negativní dopady na úrovni celé sítě služeb sociální prevence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příjemce</li> <li>• Poskytovatelé služeb</li> <li>• Zřizovatelé služeb</li> <li>• Cílová skupina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální rozhovory</li> <li>• Focus group</li> <li>• Dotazníková šetření (opakovaná, papírová forma)</li> <li>• Skupinový rozhovor (cílová skupina)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitativní analýza dat</li> <li>• Syntéza</li> </ul>
<b>7. Hrály v projektu významnou roli i některé z následujících efektů – creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substituce,</b>	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikované efekty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příjemce</li> <li>• Poskytovatelé služeb</li> <li>• Zřizovatelé služeb</li> <li>• Cílová skupina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální rozhovory</li> <li>• Focus group</li> <li>• Dotazníková šetření (opakovaná, papírová forma)</li> <li>• Skupinový rozhovor (cílová skupina)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitativní analýza dat (+ využití expertního škálování)</li> </ul>



Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
<b>mrtvá váha? Pokud ano, jak tyto efekty reflektujete při celkovém hodnocení dopadů projektu?</b>					
<b>8. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?</b>	8.1 Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociální služby poskytovány dle zákona (vyjádřeno počtem nápravných opatření udělených při kontrolách služeb)</li> <li>Počet nových klientů sociálních služeb odpovídá (či převyšuje) plán</li> <li>Identifikované negativní efekty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidence MPSV</li> <li>Výkazy dodavatelů aktivit – poskytovatelů sociálních služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MPSV</li> <li>Monitoring projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistická analýza dat</li> <li>Syntéza (+ využití expertního škálování)</li> </ul>
	8.2 Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vykázané počty kontaktů / intervencí / lůžkodnů odpovídají (či převyšují) plán</li> <li>Vytíženost jednotlivých služeb</li> <li>Změna počtu obyvatel pobírající některou z dávek v hmotné nouzi</li> <li>Změna počtu obyvatel pobírající příspěvek na bydlení</li> <li>Snížení jednotkové ceny za poskytnutou intervenci / kontakt / lůžkoden (relativní pokles)</li> <li>Identifikované negativní efekty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce</li> <li>Poskytovatelé služeb</li> <li>Zřizovatelé služeb</li> <li>Výkazy dodavatelů aktivit – poskytovatelů sociálních služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Skupinové rozhovory</li> <li>Focus group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat (+ využití expertního škálování)</li> </ul>
<b>9. Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizované aktivity se silnou vazbou k efektům</li> <li>Realizované aktivity se slabou vazbou k efektům</li> <li>Naplněnost jednotlivých služeb (dodržení smlouvy s krajem ohledně počtu nových klientů)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce</li> <li>Poskytovatelé služeb</li> <li>Zřizovatelé služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Skupinové rozhovory</li> <li>Focus group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat (+ využití expertního škálování)</li> </ul>

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
<b>10. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce vnímá projekt celkově jako užitečný</li> <li>Relevantní aktéři vnímají projekt celkově jako užitečný</li> <li>Podporované sociální služby jsou vzhledem k zájmu / počtu klientů hodnoceny jako dostatečně vytižené (zájem klientů pokrývá nebo převyšuje kapacitu služeb)</li> <li>Dle příjemce a relevantních aktérů nebyly podporovány služby, které nejsou v kraji potřebné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce</li> <li>Poskytovatelé služeb</li> <li>Zřizovatelé služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Skupinové rozhovory</li> <li>Focus group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat (+ využití expertního škálování)</li> </ul>
<b>11. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu?</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce hodnotí projekt jako udržitelný</li> <li>Relevantní aktéři hodnotí projekt jako udržitelný</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce</li> <li>Poskytovatelé služeb</li> <li>Zřizovatelé služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Skupinové rozhovory</li> <li>Focus group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat</li> <li>Syntéza</li> </ul>
<b>12. Je možné označit některé z realizovaných aktivit za příklady dobré praxe? Jsou tyto příklady přenositelné?</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uváděné příklady dobré praxe příjemcem či relevantními aktéry</li> <li>Evaluatorem identifikovaná dobrá praxe, která v jiných krajích nefunguje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výstupy hodnocení ostatních evaluačních otázek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viz ostatní evaluační otázky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Syntéza</li> </ul>
<b>13. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu?</b>	x	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výstupy hodnocení ostatních evaluačních otázek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viz ostatní evaluační otázky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Syntéza</li> </ul>
<b>15. Do jaké míry došlo ke zkvalitnění sociálních služeb (kvalita poskytování, provázanost atd.)?</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce projektu identifikuje sociální služby jako kvalitnější (+ uváděné příklady zkvalitnění)</li> <li>Relevantní aktéři identifikují sociální služby jako kvalitnější (+ uváděné příklady zkvalitnění)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidence kontrol služeb</li> <li>Příjemce projektu</li> <li>Poskytovatelé sociálních služeb</li> <li>Zřizovatelé sociálních služeb</li> <li>další organizace (NNO apod.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring projektu</li> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Focus group</li> <li>Dotazníkové šetření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Četnost uvádění jednotlivých typů zlepšení kvality</li> </ul>			
<b>16. Je nastavená síť sociálních služeb udržitelná?</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poskytovatelé služeb plánují službu poskytovat i nadále</li> <li>Nastaveno řešení udržitelnosti podpořených služeb (např. smlouvy se zřizovateli o podpoře služeb po danou dobu po ukončení projektu)</li> <li>Existence zdrojů financování sociálních služeb (existence / příprava návazného projektu na podporu sítě služeb, zajištění financování z veřejných rozpočtů atd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce projektu</li> <li>Poskytovatelé sociálních služeb</li> <li>Zřizovatelé sociálních služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Focus group</li> <li>Dotazníkové šetření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
<b>17. Podařilo se navázat dostatečnou spolupráci se zřizovateli a poskytovateli služeb?</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Navázaná spolupráce je příjemcem hodnocena jako dostatečná</li> <li>Navázaná spolupráce je poskytovateli a zřizovateli služeb hodnocena jako dostatečná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce projektu</li> <li>Poskytovatelé sociálních služeb</li> <li>Zřizovatelé sociálních služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Focus group</li> <li>Dotazníkové šetření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
<b>18. Byl nastaven kvalitní monitoring služeb?</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jsou sledovány parametry                             <ul style="list-style-type: none"> <li>aktuálních kapacit služeb</li> <li>činnosti služeb (obsazenost, počty poskytnutých kontaktů, intervencí, počty lůžkodnů apod.)</li> <li>výdajů a nákladovosti služeb</li> <li>příjmů služeb</li> <li>počtu pracovníků služeb</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní evidence příjemce k projektu</li> <li>Příjemce projektu</li> <li>Poskytovatelé sociálních služeb</li> <li>Zřizovatelé sociálních služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring projektu</li> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Focus group</li> <li>Dotazníkové šetření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistická analýza dat</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> <li>Syntéza</li> </ul>
<b>19. Došlo ke zlepšení situace osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených na území</b>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Změna počtu obyvatel pobírající některou z dávek v hmotné nouzi</li> <li>Změna počtu obyvatel pobírající příspěvek na</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidence MPSV</li> <li>Výkazy dodavatelů aktivit – poskytovatelů sociálních služeb</li> <li>Příjemce projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MPSV</li> <li>Monitoring projektu</li> <li>Individuální rozhovory</li> <li>Focus group</li> <li>Dotazníkové šetření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistická analýza dat</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> <li>Syntéza</li> </ul>

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
regionu?		bydlení <ul style="list-style-type: none"> <li>Počet nových klientů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poskytovatelé sociálních služeb</li> <li>Zřizovatelé sociálních služeb</li> <li>další organizace (NNO apod.)</li> </ul>		

## 2.7 Analýza rizik

Tabulka 4: Analýza rizik včetně návrhu eliminace rizik

Riziko	Eliminace rizika/opatření
<b>Časová náročnost evaluace rozsáhlých projektů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pečlivé plánování a příprava projektu</li> <li>• Zapojení zkušených členů do týmu</li> <li>• Časová rezerva na realizaci</li> </ul>
<b>Nedostupnost cílové skupiny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt cílové skupiny přes další aktéry (poskytovatele sociálních služeb)</li> <li>• Realizace dotazníkového šetření „papírovou formou“ s možností distribuce přímo sociálními pracovníky</li> </ul>
<b>Neochota spolupráce cílové skupiny či snížená schopnost odpovědi na dané otázky (u specifických cílových skupin, klientů sociálních služeb)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednoduché a krátké znění dotazníků, rozhovorů či fokusních skupin</li> <li>• Adaptace otázek cílové skupině</li> <li>• Pečlivé vysvětlení projektu</li> <li>• Zjišťování situace cílové skupiny prostřednictvím jiných aktérů (např. poskytovatelů a zřizovatelů služeb)</li> </ul>
<b>Nedostupnost či neochota klíčových aktérů (poskytovatelů a zřizovatelů sociálních služeb) ke spolupráci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc příjemce se sháněním aktuálních kontaktů na aktéry (většinou v databázi příjemce)</li> <li>• Kontaktování aktérů prostřednictvím příjemce či na základě pověření</li> <li>• Pečlivé vysvětlení projektu</li> </ul>
<b>Omezená dostupnost a nízká relevance dat z veřejných zdrojů (Evidence MPSV) či neexistence dat k monitoringu sociálních služeb kraje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oslovení širokého okruhu klíčových aktérů</li> <li>• Zjišťování situace cílové skupiny prostřednictvím jiných aktérů (např. poskytovatelů a zřizovatelů služeb)</li> <li>• Triangulace metod</li> </ul>
<b>Omezená reprezentativnost šetření cílové skupiny (způsob výběru respondentů)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulace metod</li> <li>• Ověření validity</li> </ul>

## 2.8 Harmonogram evaluace

Tabulka 5: Harmonogram projektu

Klíčové aktivity evaluace:	Kalendářní týden:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>Zahájení projektu, analýza dat</b>																				
Úvodní schůzka		X																		
Základní desk research																				
Vstupní zpráva				X																
Vstupní rozhovor s příjemcem																				
Předání dat k projektu i interních dat a materiálů příjemce																				
Desk research																				
Základní analýza dat																				
Získání dat z evidence MPSV, analýza dat																				
<b>Terénní šetření</b>																				
Individuální rozhovory s členy realizačního týmu																				
Dotazníkové šetření (cílová skupina – klienti služeb)																				
Sebrání papírových dotazníků																				
Dotazníkové šetření (poskytovatelé služeb)																				
Individuální rozhovory / skupinové rozhovory (se zřizovateli služeb)																				
Fokusní skupina (klíčoví aktéři relevantní k jedné z CS či k jednomu druhu služby)																				
Skupinové rozhovory s CS																				
Průběžná zpráva (dosavadní výstupy z šetření)														X						
<b>Formulace závěrů</b>																				
Kvalitativní analýza dat																				
Statistická analýza dat																				
Syntéza výsledků kvalitativní a kvantitativní analýzy																				

Klíčové aktivity evaluace:	Kalendářní týden:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Odpovědi na evaluační otázky																				
Formulace doporučení																				
<b>Závěrečná zpráva</b>																				
Odevzdání návrhu ZZ zadavateli																		X		
Připomínky zadavatele, vypořádání																				
Finální verze ZZ																				X
<b>Výstupy projektu</b>																				
Vstupní zpráva		VZ																		
Průběžná zpráva													PZ							
Závěrečná zpráva																				ZZ
<b>Řízení evaluace</b>																				
Podpis smlouvy		X																		
Průběžná setkání zadavatele s dodavatelem						x				x				x						
Prezentace Závěrečné zprávy																				X

## 3 SBĚR DAT

S ohledem na zvolený přístup k řešení evaluace byla zvolena také kombinace sběru a analýzy dat. Realizován byl individuální rozhovor se zástupcem příjemce, fokusní skupina se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a elektronický dotazník pro poskytovatele sociálních služeb v Moravskoslezském kraji. Blíže viz přehled realizovaných terénních šetření uvedený níže.

### 3.1.1 Přehled realizovaných terénních šetření<sup>3</sup>

- Individuální řízený rozhovor (3. 7. 2015)
  - **Ing. Kateřina Rusková**, příjemce, projektový manažer
- Focus group (28. 7. 2015)
  - **Mgr. Petra Schwarzová**, sociální pracovník DPC CSS Ostrava
  - **Mgr. Daniel Zrasták**, vedoucí DPC CSS Ostrava
  - **Bc. Andrea Polišenská**, vedoucí NZDM na Albrechticku, Slezská diakonie
  - **Bc. Kateřina Hymonová**, vedoucí DPC TIMOTEI Bruntál, Slezská diakonie
  - **Bc. Eva Chodurová**, ředitelka Dětského domu a Školní jídelny, Ostrava-Slezská
  - **Mgr. Markéta Bartáková**, DPC Frýdek Místek, Bílý nosorožec
  - **Mgr. Lucie Škvaridlová**, Magistrát města Ostrava, oddělení sociální práce a metodiky, koordinátor sociálního začleňování
  - **Mgr. Kateřina Kuchtová**, vedoucí Střediska probační a mediační služby v Ostravě
  - **Ing. Jiří Drastík**, ředitel CSS Ostrava
- Dotazníkové šetření
  - **Vzorek:** oslovení všichni poskytovatelé služeb sociální prevence v Moravskoslezském kraji dle registru sociálních služeb; celkem bylo osloveno 251 poskytovatelů ze všech 294 existujících služeb sociální prevence služeb v kraji<sup>4</sup>.
  - **Typ šetření:** online dotazníkové šetření, oslovení respondentů emailem.
  - **Termín realizace** 28. 7. - 12. 8. 2015 (3. 8. 2015 byla zaslána upomínka na probíhající průzkum s opětovnou prosbou o vyplnění)
  - **Návratnost:** 23,5 % ze všech oslovených respondentů, dalších 44,2 % respondentů vyplnilo dotazník částečně.

<sup>3</sup> Předkládaný dokument představuje zjednodušené hodnocení projektu pro potřeby ověření vznikající „Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020“, proto nejsou realizovaná šetření a analýzy vyčerpávající a nepokrývají celou intervenční logiku projektu. Zkoumán je určený výsek (efektivita služeb domy na půl cesty a zajištění potřebných služeb pro klienty mládež a mladí dospělí). Při plném hodnocení projektu by bylo nutné zahrnout ještě další metody, především:

- Dotazníkové šetření na cílovou skupinu
- Fokusní skupiny k dalším druhům sociálních služeb / k dalším cílovým skupinám
- Individuální rozhovory (zřizovatelé, příjemce, popř. další aktéři)
- Analýza dat MPSV aj.

<sup>4</sup> V některých případech mělo více služeb uvedenu tutéž kontaktní osobu.



### 3.1.2 Další zdroje dat

#### IS Monit7+

- Projektová žádost
- Monitorovací zprávy projektu
- Monitorovací indikátory
- Informace o předcházejících a navazujících projektech

#### Strategické dokumenty

- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Moravskoslezském kraji na léta 2010–2014
- Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Moravskoslezském kraji na léta 2015–2020
- Katalog sociálních služeb v Moravskoslezském kraji
- Komunitní plány sociálních služeb jednotlivých obcí kraje

#### Interní statistiky a monitoring podpořených sociálních služeb příjemce

- Statistiky nových pracovníků v sociálních službách
- Statistiky nových klientů sociálních služeb
- Statistiky poskytnutých služeb klientům (lůžkodny, intervence, kontakty, hodiny apod.)
- Statistiky kapacit sociálních služeb (počty lůžek)
- Informace o provedených kontrolách sociálních služeb

## 4 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

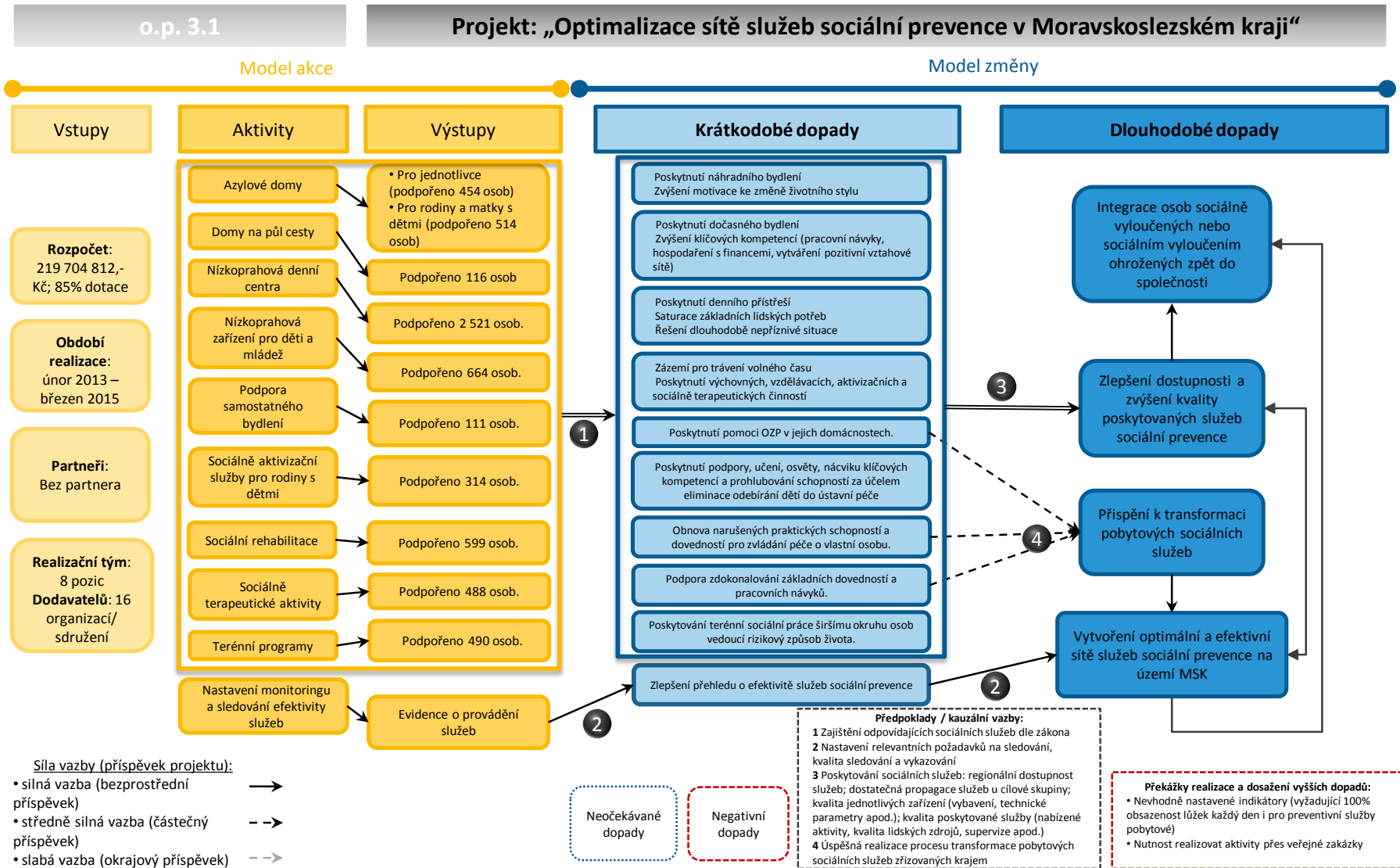
Kapitola shrnuje hlavní zjištění evaluace. V úvodní podkapitole je prezentován ucelený, validovaný model teorie změny sestavený na základě výchozího logického modelu projektu a ověřený a rozpracovaný v rámci šetření realizovaných evaluátorem.

Konkrétní zjištění evaluátora jsou prezentována zvláště pro procesní část evaluace („model akce“, viz kapitola 4.2) a dopadovou část evaluace („model změny“, viz kapitola 4.3). V obou podkapitolách jsou podrobně popisovány jednotlivé prvky teorie změny a předpoklady funkčnosti intervenční logiky projektu. Současně jsou uváděna zjištění, která se k nim vážou.

### 4.1 Teorie změny projektu

Teorie změny reprezentuje reálný model působení projektu od vstupů po očekávané dopady a stanovené cíle. Zobrazuje reálné a ověřené (v rámci šetření realizovaných evaluátorem) efekty projektu na cílové skupiny a prostředí a pomáhá tak identifikovat, jaké dopady projekt přináší a jakým způsobem k nim dochází.

Obrázek 2: Teorie změny



Síla vazby (příspěvek projektu):

- silná vazba (bezprostřední příspěvek) →
- středně silná vazba (částečný příspěvek) -->
- slabá vazba (okrajový příspěvek) - ->

## 4.2 Model akce

Tabulka 6: Model akce

Kategorie	Plán <i>Očekávané kvality, předpoklady</i>	Skutečnost <i>Reálná situace v realizaci</i>
Organizace: Krajský úřad Moravskoslezského kraje	<p>Příjemce má řídit celý projekt.</p> <p>Předpokladem bylo, že krajský úřad bude zajišťovat realizaci aktivit projektu (vypisovat veřejné zakázky na zajištění jednotlivých sociálních služeb v daných lokalitách, pořádat workshopy).</p> <p>Dle plánu měl monitorovat realizaci aktivit a efektivitu celkové sítě sociálních služeb.</p>	<p>Probíhalo dle plánu, aktivity byly ze strany krajského úřadu realizovány, docházelo pouze ke zpoždění ve výběrových řízeních (opožděný začátek realizace aktivit, zkrácení doby poskytování sociálních služeb).</p>
Realizátoři: Poskytovatelé sociálních služeb	<p>Předpokladem byla jejich účast ve výběrovém řízení na veřejných zakázkách k zajištění sociálních služeb a následné poskytování kvalitních služeb, které vedou k vyřešení zakázek klientů (odstraňování bariér k plnohodnotnému sociálnímu začlenění a zaměstnání).</p> <p>Dle plánu se poskytovatelé zavážou k naplnění monitorovacích indikátorů (noví klienti), dané indikátory budou naplňovat.</p>	<p>Probíhalo dle plánu, sociální služby byly realizovány poskytovateli dle zákona.</p> <p>V rámci kontrol bylo zjištěno 25 pochybení, kdy nebyla služba poskytována dle původního plánu, všechna pochybení byla vyřešena ve stanoveném čase.</p> <p>Poskytovatelé pro účely projektu vykazují počty nových klientů (klient, se kterým je sepsána smlouva o poskytnutí sociální služby) a zároveň pro účely evidence a monitoringu efektivnosti vykazují krajskému úřadu data o poskytování služby (hodiny, konzultace, intervence, lůžka, lůžkodny atd.)</p>
Partneři a spolupracující subjekty: Obce a jejich sociální odbory	<p>Budou nadále pokračovat v monitoringu počtů a problémů cílových skupin - osob sociálně vyloučených či sociálním vyloučením ohrožených.</p> <p>Budou se podílet na aktivitách projektu směřující k procesu transformace pobytových sociálních služeb.</p>	<p>Probíhalo dle plánu, na základě údajů o počtu a situaci cílových skupin je dále stanovována síť sociálních služeb.</p>
Prostředí a kontext	<p>Pro projekt bylo rozhodující mj. existující legislativní prostředí ČR - pro realizaci aktivit projektu byl zapotřebí výběr dodavatelů aktivit na základě veřejných zakázek.</p>	<p>Vyskytly se problémy s realizací veřejných zakázek, kdy bylo nutné, aby se do výběrového řízení přihlásili minimálně dva dodavatelé, což nebylo vždy možné. Docházelo tak k průtahům a opožděním začátku realizace aktivit.</p>
Cílové skupiny	<p>Budou mít dostatek informací o</p>	<p>Probíhalo dle plánu, dle informací od</p>

Kategorie	Plán	Skutečnost
	<i>Očekávané kvality, předpoklady</i>	<i>Reálná situace v realizaci</i>
	sociálních službách relevantních jejich problémům. Sociální služby budou pro CS dostupné (výskyt služby v regionu CS, v dostupné vzdálenosti dle možností a výskytu CS).	poskytovatelů byly CS informovány a nebyly zaznamenány problémy s dostupností sociálních služeb. To lze doložit i faktem, že sociální služby vykazovaly ještě vyšší naplněnost, než bylo plánováno.
Zaměření aktivit	Uvážlivý výběr poskytovaných služeb (druh služeb, počet zařízení, lokality, kapacity apod.).	Výběr aktivit probíhal ve spolupráci s obcemi kraje, odkazoval se na (komunitní) plány sociálních služeb v obcích a vycházel z klíčových dokumentů kraje. Realizovány byly pouze ty aktivity (druhy sociálních služeb) a v takových lokalitách, jak bylo stanoveno v žádosti projektu.
Realizace aktivit	Aktivitami jsou sociální služby vymezené zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Předpokladem bylo, že služby budou poskytovány dle tohoto zákona.	Probíhalo dle plánu. V rámci kontrol bylo zjištěno 25 pochybení, kdy nebyla služba poskytována dle původního plánu, všechna pochybení byla vyřešena ve stanoveném čase.

### Organizace: Krajský úřad Moravskoslezského kraje

Role příjemce (KÚ) spočívala v řízení projektu. Projekt byl dle plánu řízen sestaveným realizačním týmem, který měl celkem 8 členů. Realizační tým byl složen ze čtyř pozic manažerských a administrativních (projektový manažer, finanční manažer, referent pro ekonomické činnosti, asistent) a dalších 4 pozic odborných.

Za účelem zajištění kvalitního zadávání veřejných zakázek byl na jednu z odborných pozic obsazen také právník. Přesto docházelo k průtahům s výběrem dodavatelů cestou výběrových řízení. Přítomností právníka v realizačním týmu nebylo možné těmto komplikacím předcházet, protože se většinou jednalo o externí vlivy mimo působnost zadavatele (příliš svazující požadavky zákona o veřejných zakázkách). Průtahy s výběrem dodavatelů cestou výběrových řízení měly za následek zpoždění zahájení realizace aktivit, tedy opožděné poskytování sociálních služeb financovaných z projektu.

Krajský úřad se také podílel na sledování efektivity služeb (sledování probíhalo ve 4 měsíčních cyklech), z čehož byl vypracován souhrnný přehled o efektivitě služeb sociální prevence. Organizovány byly také workshopy napomáhající komunikaci mezi jednotlivými zapojenými aktéry.

## Realizátoři: Poskytovatelé sociálních služeb

Aktivity projektu byly zajištěny realizátory, většinu aktivit (mimo aktivity na řízení projektu a sledování efektivity služeb) zajišťovali poskytovatelé sociálních služeb. Aktivity projektu byly zajištěny celkem 70 registrovanými poskytovateli sociálních služeb.

Poskytovatelé sociálních služeb se účastnili výběrových řízení na daný druh sociální služby v dané lokalitě (dle kritérií vypsanych výběrových řízení). V daném výběrovém řízení se zavázali příjemci k naplnění monitorovacích indikátorů (počet nových klientů = klient, se kterým je sepsána smlouva o poskytnutí sociální služby) a dále k monitoringu dalších ukazatelů o poskytovaných službách (hodiny, konzultace, intervence, lůžka, lůžkodny atd.) pro účely evidence a monitoringu efektivnosti. Smlouvy s dodavateli byly uzavírány postupně od března /2013 do června 2014 podle toho, jak byla ukončena výběrová řízení. Doba zapojení v projektu byla tedy u jednotlivých služeb různá.

Sociální služby byly poskytovány dle zákona (definice služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). V rámci prováděných 118 kontrol při plnění závazků poskytování služeb byly nalezeny některé nedostatky a uloženo 25 nápravných opatření, přičemž všechny byly odstraněny před stanovenou maximální lhůtou (do 31 dnů). Služby byly tedy z pohledu zákona (dle § 88 písm. h)<sup>5</sup> poskytovány kvalitně a vedly k vyřešení zakázek klientů (odstraňování bariér k plnohodnotnému sociálnímu začlenění a zaměstnání).

## Partneři a spolupracující subjekty: Obce a jejich sociální odbory

Kvalitní poskytování sociálních služeb je v zájmu obcí, jelikož dle zákona o sociálních službách obce zjišťují potřeby poskytování sociálních služeb osobám nebo skupinám osob na svém území. Z tohoto důvodu obce podporují poskytování služeb, podílí se na jejich dofinancování (především v době udržitelnosti) a dále monitorují počty a problémy cílových skupin (především prostřednictvím sociálních odborů). Na základě údajů o počtu a situaci cílových skupin je dále stanovována síť sociálních služeb.

Obce byly v mnoha případech zřizovateli poskytovaných sociálních služeb.

Obce se v omezenější míře podílely na aktivitách projektu směřujících k procesu transformace pobytových sociálních služeb.

## Prostředí a kontext

Jak je uvedeno výše, pro realizaci aktivit projektu bylo zapotřebí provést výběr dodavatelů aktivit na základě veřejných zakázek. Při realizaci projektu se vyskytly problémy právě s realizací veřejných zakázek, kdy bylo nutné, aby se do výběrového řízení přihlásili minimálně dva dodavatelé, což nebylo vždy možné. Docházelo tak k průtahům a opožděním realizace aktivit.

## Cílové skupiny

Jedním z hlavních předpokladů plnohodnotné realizace aktivit projektu je, že cílové skupiny budou mít dostatek informací o sociálních službách relevantních jejich problémům a bude jim umožněno sociální služby využívat. Tedy že sociální služby budou poskytovány v regionu výskytu cílové skupiny a budou využitelné dle možností

<sup>5</sup> Konkrétně tedy dodržování **Standardů kvality sociálních služeb**, které řeší oblasti: ochrana práv osob, jednání se zájemci, uzavírání smluv, realizace individuálních plánů v průběhu poskytování služby, dokumentace služby, návaznost služeb, personální a organizační zajištění, profesní rozvoj zaměstnanců, informovanost a dostupnost služby, zvyšování kvality vč. stížností na kvalitu apod.

cílové skupiny (např. otevírací doba, bezbariérovost apod.). Sociální služby dále musí splňovat kritéria dle zákona a musejí být poskytovány kvalitně (viz části „realizace aktivit“ a „realizátoři“).

Poskytování aktivit cílovým skupinám probíhalo podle plánu, sociální služby vykazovaly několikanásobně vyšší naplněnost novými klienty, než bylo plánováno. Jak vyplývá z interní evidence projektu, podpořeno bylo oproti původně plánovaným 2 466 osobám celkem 6 271 osob, tedy 254 % plánovaného počtu.

**Tabulka 7: Počty nových klientů daných služeb**

Druh sociální služby	Počet nových klientů v žádosti	Vykázaný počet nových klientů	Procento plnění
Azylové domy pro jednotlivce	116	454	391%
Azylové domy pro rodiny s dětmi	225	514	228%
Domy na půl cesty	33	116	352%
Nízkoprahové denní centrum	745	2 521	338%
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	340	664	195%
Podpora samostatného bydlení	81	111	137%
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	215	314	146%
Sociální rehabilitace	283	599	212%
Sociálně terapeutické dílny	268	488	182%
Terénní programy	160	490	306%
<b>Celkem</b>	<b>2 466</b>	<b>6 271</b>	<b>254%</b>

Nejvyšší naplněnost novými klienty vykazovala služba azylových domů pro jednotlivce, služba domy na půl cesty a nízkoprahová denní centra. Tyto služby vykazaly více než trojnásobek počtu klientů původně přislíbených dle projektové žádosti.

### Zaměření aktivit

Pro úspěch celého projektu bylo nutné ještě před podáním projektové žádosti správně nastavit výběr aktivit vhodných k podpoře. Dle informací od projektové manažerky i z informací poskytnutých klíčovými aktéry na fokusní skupině byl projekt plánován ve spolupráci s obcemi (které se mají podílet na financování služeb v době udržitelnosti) a úzce navazoval na existující a připravované strategické dokumenty kraje. V průběhu projektu byly realizovány takové aktivity (druhy sociálních služeb) a v takových lokalitách, jak bylo stanoveno v projektové žádosti.

Výše uvedenými metodami se podařilo nastavit síť služeb, která maximálně odpovídala potřebám cílových skupin. Ze sedmdesáti podpořených služeb většina překročila stanovený počet nových klientů, pouze 3 služby vykazaly počet nižší (plnění 63, 60 a 17 procent nasmlouvané hodnoty).

### Realizace aktivit

Aktivitami projektu jsou sociální služby vymezené zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Předpokladem bylo, že služby budou poskytovány dle tohoto zákona.

Sociální služby byly poskytovány dle zákona, čímž mělo být zajištěno, že realizace aktivit bude probíhat správně. V rámci kontrol<sup>6</sup> poskytování služeb bylo navrženo celkem 25 nápravných opatření, kdy nebyla služba poskytována dle původního plánu. Nejvíce pochybení bylo dle interní evidence příjemce zaregistrováno u služeb nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a podpora samostatného bydlení. Z interní evidence projektu vyplývá, že všechna pochybení byla vyřešena ve stanoveném čase a lze tedy konstatovat, že služby byly realizovány správně.

**Tabulka 8: Počty realizovaných kontrol sociálních služeb**

Druh služby	Počet kontrol	Počet navržených nápravných opatření	Podíl nápravných opatření na počtu kontrol
Azylové domy	26	0	0%
Dům na půl cesty	6	0	0%
Nízkoprahové denní centrum	18	4	22%
Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež	10	4	40%
Podpora samostatného bydlení	8	3	38%
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	6	2	33%
Sociálně terapeutické dílny	16	5	31%
Sociální rehabilitace	23	6	26%
Terénní programy	5	1	20%
<b>Celkový součet</b>	<b>118</b>	<b>25</b>	<b>21%</b>

<sup>6</sup> Kontroly se řídí zákonem o státní kontrole (zákon č. 552/1991) a předmětem kontroly je jednak hospodaření s finančními a hmotnými prostředky státu a jednak plnění povinností vyplývajících z obecně závazných právních předpisů nebo uložených na jejich základě.

Zákon o sociálních službách (č. 108/2006) toto ustanovení ve vztahu k inspekci poskytování sociálních služeb konkretizuje na plnění povinností stanovených poskytovatelům služeb (§ 88 a 89) a na kvalitu poskytovaných služeb, která se ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb (§ 88 písm. h)).

Navržená nápravná opatření se tedy týkají výše uvedených oblastí.



## 4.3 Model změny

### 4.3.1 Dopady a faktory<sup>7</sup>

#### 1) Dopady pro příjemce dotace a poskytovatele služeb: Vytvoření optimální a efektivní sítě služeb sociální prevence na území Moravskoslezského kraje; zlepšení dostupnosti a zvýšení kvality vybraných sociálních služeb

Při hodnocení projektu „Optimalizace sítě služeb sociální prevence v Moravskoslezském kraji“ je třeba z hlediska přínosů pro příjemce (Moravskoslezský kraj) vzít v úvahu i předchozí realizovaný projekt v oblasti sociálních služeb, na který hodnocený projekt navazoval. Dle projektové manažerky hodnocený projekt přispěl – díky návaznosti na projekt minulý - k dotvoření, resp. optimalizaci a zefektivnění sítě služeb sociální prevence na území kraje. Přispěl také ke zlepšení dostupnosti a kvality sociálních služeb včetně zlepšení provázanosti jednotlivých služeb.

Přínos projektu pro příjemce byl tedy zejména v systémové rovině, kdy v rámci realizovaných aktivit byly **pokryty potřeby Moravskoslezského kraje v oblasti služeb sociální prevence**, a to jak v rozvoji a zkvalitnění stávajících služeb, tak v zavádění a rozvíjení služeb nových. Částečně také projekt přispěl k transformaci pobytových sociálních služeb s cílem nahradit dlouhodobý pobyt osob v ústavních zařízeních takovými službami, jež lépe kopírují život v běžné společnosti (princip nahrazování pobytových služeb službami terénními a ambulantními).

V rámci projektu byl nastaven monitoring efektivity poskytovaných služeb (seznamy klientů, personální zabezpečení, přehled plnění smluv, výkazy o kapacitách a využití jednotlivých služeb atd.), na jehož základě byl vytvořen souhrnný přehled služeb s cílem napomoci optimalizaci a zefektivnění sítě služeb sociální prevence na území Moravskoslezského kraje (MSK). Sebraná data jsou také dále využívána v rámci projektu „Evaluace sociálních služeb v MSK“, kde jsou vytvářeny mapy migrace klientů (odkud klienti přicházejí do daných služeb, kde jsou terénní služby poskytovány atd.) a je hodnocena výkonnost sociálních služeb.

Dle slov projektové manažerky se díky realizovaným kontrolám ze strany MSK úředníci dostali „do terénu“, čímž se jim dostalo reálného srovnání služeb. Na základě toho došlo k vzniku sociálně-terapeutických dílen, jejichž počet nebyl dostačující. Jako neočekávaný pozitivní dopad je uváděno částečné zlepšení vzájemné spolupráce mezi obcemi a dodavateli (které je ale v některých případech vnímáno naopak jako vzrůstající soutěž a zhoršení vztahů mezi některými poskytovateli).

<sup>7</sup> Evaluace projektu představuje zjednodušené hodnocení pro potřeby ověření vznikající „Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020“. Jedná se pouze o ukázkou částečného výzkumu, nikoli o kompletní šetření, realizovaná šetření a analýzy proto nepokrývají kompletní rozsah aktivit projektu. Proto ani odpovědi ohledně dopadů a faktorů nejsou vyčerpávající, ale poskytují pouze výsek z kompletního řešení evaluačních otázek.

Zkoumán je určený výsek (efektivita služeb domy na půl cesty a zajištění potřebných služeb pro mládež a mladé dospělé). Při plném hodnocení projektu by bylo nutné zahrnout ještě další metody, především:

- Dotazníkové šetření na cílovou skupinu
- Fokální skupiny k dalším druhům sociálních služeb / k dalším cílovým skupinám
- Individuální rozhovory (zřizovatelé, příjemce, popř. další aktéři)
- Analýza dat z evidence MPSV aj.

**Realizace aktivit projektu napomohla existujícím sociálním službám** především ke zvýšení kvality aktivit, které poskytovaly již dříve (jako jednu z možností uvedlo 51 % poskytovatelů), dále ke zlepšení kvality materiálního zázemí služeb (46 %), zvýšení kapacity služeb (39 %) a zvýšení efektivity služby, které vede ke snížení jednotkových nákladů (32 %). Jen čtvrtina respondentů dotazníkového šetření uváděla, že jim podpora umožnila „pouze“ pokračovat v poskytování služby ve stejném rozsahu a kvalitě jako dříve. Z terénního šetření celkově vyplývá, že ke zvýšení kvality služeb docházelo díky finančnímu zabezpečení po delší období (snížení stresové zátěže, umožnění dlouhodobějšího plánování), díky stálejšímu pracovnímu kolektivu či díky možnostem vzdělávání a supervizí pro pracovníky. Lze tedy konstatovat, že poskytovatelé vnímají jednoznačně pozitivně dopady projektu na kvalitu poskytovaných služeb.

Z detailnějšího šetření u **domů na půl cesty** (a návazných sociálních služeb zabývajících se obdobnou cílovou skupinou<sup>8</sup>) byla zjištěna konkrétní zlepšení z hlediska kvality. V tomto typu služby docházelo na jednu stranu ke zlepšení kvality materiálního zázemí služeb (výměna starého vybavení bytů, možnost byt dovybavit – např. chybějící skříňky, lampičky atd.) a na druhou stranu bylo umožněno kvalitní personální zabezpečení. Poskytovatelé služeb uvedli, že bez poskytnutých financí by nebyli schopni sehnat pracovníky odpovídající kvalifikace: „Pokud nemůžete nabídnout kvalitní podmínky pro práci, jako jistotu a stálý pracovní poměr na delší časové období – dosáhnete pouze lidí, co na tu práci nestačí“, uvádí jeden z poskytovatelů. Také další z respondentů potvrdili uvedenou skutečnost a jeden z nich doplnil, že „...přes Úřad práce nebylo možné nalézt člověka, který by kvalifikačně vyhovoval“.

Poskytovatelé se také shodují na tom, že došlo ke zvýšení kvality aktivit, k čemuž přispělo spolu s výše uvedeným zajištěním kvalitních zaměstnanců i snížení stresu pracovníků (každoroční řešení financí) a zajištění jistoty a klidu pro kvalitní práci. Kvalitě aktivit napomáhá také umožnění dlouhodobější péče, kterou mohou poskytovat déle zaměstnaní pracovníci (omezení střídání pracovníků). „Bez projektu musíme shánět finance i odjinud, například realizujeme vzdělávání, poradenství pro lidi přímo ve výkonu trestu apod. – čímž ale u pracovníků dochází k takové malé schizofrenii a snižuje se jejich výkon v hlavní činnosti, jako je péče o klienty“, uvádí jako další argument jeden z poskytovatelů.

Hodnocen byl také **dopad projektů na celé organizace** (poskytovatele služeb), kdy téměř pětina z nich uvedla, že díky podpoře sítě služeb došlo ke zvýšení efektivity služeb poskytovaných organizací (jako jednu z možností uvedla polovina poskytovatelů např. díky spolupráci s odborníky v daném oboru), uváděno bylo dále opět zlepšení kvality materiálního zázemí organizace (44 %) a zvýšení kapacit služeb poskytovaných danou organizací (32 %). Přes 40 % respondentů uvedlo, že jim podpora umožnila pokračovat ve fungování organizace (v poskytování sociálních služeb) ve stejném rozsahu a kvalitě jako dříve.

Poskytovatelé hodnotí příspěvek projektu celkově v Moravskoslezském kraji různorodě, nejčastěji zmiňovanými přínosy je zvýšení kvality služeb (83 % respondentů), následované rozšířením sítě sociálních služeb díky vzniku nových služeb (78 %). Jak znázorňuje graf níže, často je zmiňováno také upevnění sítě sociálních služeb, zajištění lepší dostupnosti služeb pro klienty díky lepšímu regionálnímu pokrytí a navázání spolupráce mezi relevantními aktéry (kraj, zřizovatelé, poskytovatelé).

<sup>8</sup> Např. zástupci Dětských domovů a zástupce Střediska probační a mediační služby v Ostravě - ze kterých mládež do Domů na půl cesty často přichází, pracovník Nizkoprahového zařízení pro děti a mládež, které pracuje se stejnou cílovou skupinou apod.

**Graf 1: Co uvedené individuální projekty dle Vašeho názoru umožnily v Moravskoslezském kraji?**



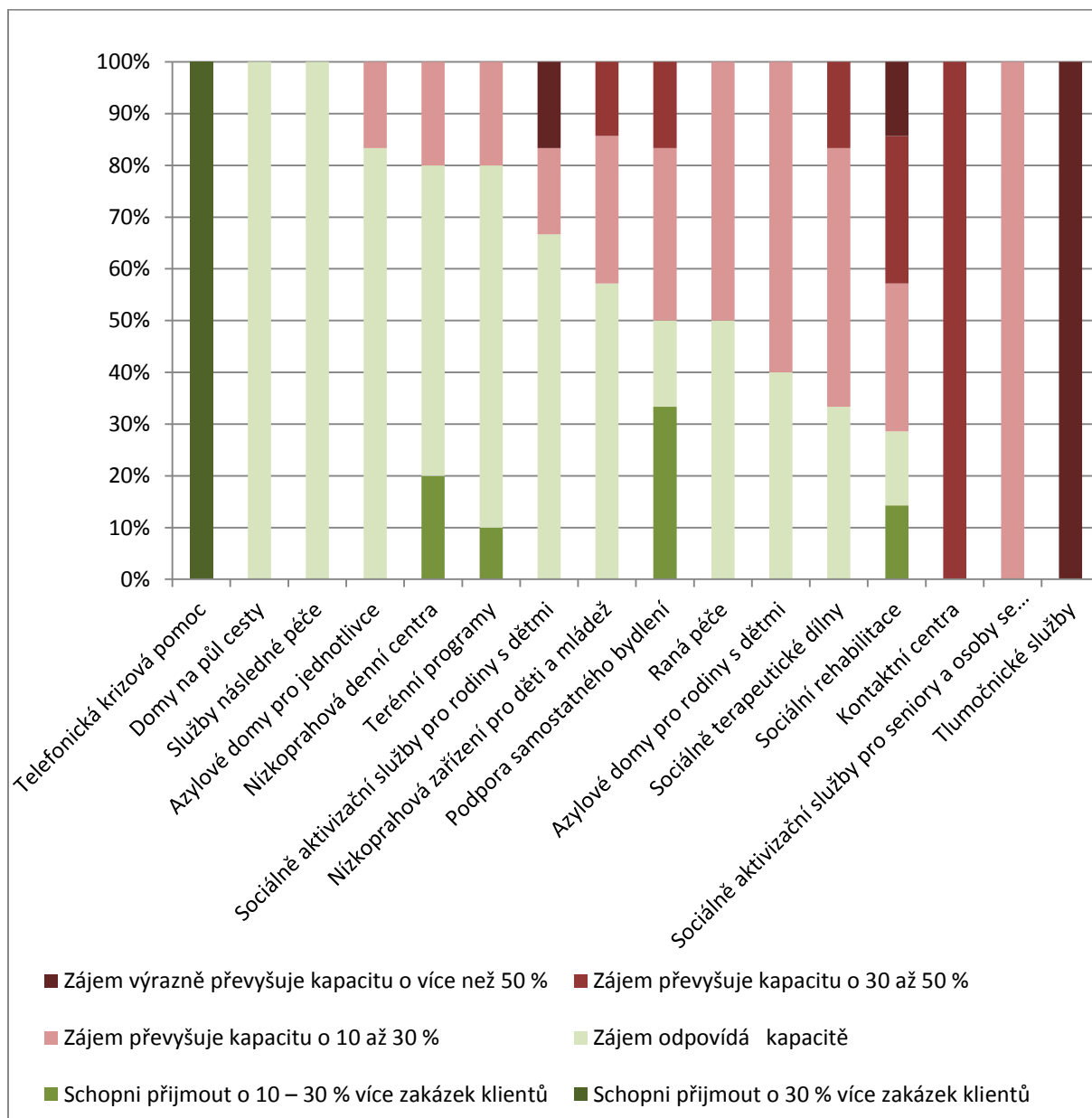
*Zdroj dat: Dotazníkové šetření mezi poskytovateli služeb, vícečetné odpovědi, 41 respondentů*

Terénním šetřením bylo zjištěno, že sociální služby byly vytížené dle svých možností. Z dotazníkového šetření vyplývá, že u poloviny poskytovatelů odpovídá zájem klientů zhruba jejich kapacitě. Desetina poskytovatelů by byla schopna přijmout více zakázek klientů, ale u zbývajících cca 30 % poskytovatelů převyšuje zájem klientů aktuální kapacity služby.

Při srovnání vytíženosti za jednotlivé druhy služeb je patrná převaha odpovědí poskytovatelů definující kapacitu služby jako nedostatečnou vzhledem k zájmu klientů. Ve službách kontaktní centra, sociálně-aktivizační služby a tlumočnické služby byl zaznamenán vždy převis poptávky, u těchto služeb ovšem odpovídal pouze jeden poskytovatel (stejně jako v případě telefonické krizové pomoci). Ale i při hodnocení služeb, kde odpovídal více než jeden respondent, je patrná převaha služeb, kde zájem klientů převyšuje kapacitu. Například u služeb sociální rehabilitace, sociálně terapeutických dílen a azylových domů pro rodiče s dětmi je tomu tak u 60-71 % služeb.

Mezi některými druhy služeb existují poskytovatelé, kteří by byli schopni přijmout o něco více zakázek klientů. Patří sem podpora samostatného bydlení, nízkoprahová denní centra, sociální rehabilitace a terénní programy (dále také telefonická krizová pomoc, v rámci této služby byl ovšem pouze jeden respondent dotazníku).

Graf 2: Srovnání vytíženosti dle typu služby (podíly odpovědí poskytovatelů daného druhu služby)



Zdroj dat: Dotazníkové šetření mezi poskytovateli služeb, vícečetné odpovědi, 59 respondentů

Souhrnně lze vyhodnotit, že klíčoví aktéři potvrzují, že došlo ke zlepšení dostupnosti a zvýšení kvality poskytovaných služeb sociální prevence, včetně vzniku nových služeb.

### Faktory ovlivňující dopady projektu:

Jak je uváděno již výše, důležitým faktorem byla finanční jistota, kterou projekt poskytovatelům služeb přinesl. Dotazovaní se shodují na tom, že ke zkvalitnění poskytovaných služeb přispívá větší kvalita lidských zdrojů (možnost vzdělávání pracovníků, supervize, snížení stresové zátěže, „větší klid a jistota“, a tím lepší pracovní zázemí). Finanční zajištění také dle vyjádření poskytovatelů umožňuje lepší finanční plánování.

Zmiňován byl také zákon o sociálních službách a z něj plynoucí standardy kvality, tlak na vzdělanost pracovníků atd., což přispělo k profesionalizaci služeb.

## 2) Dopady pro cílové skupiny: Integrace osob sociálně vyloučených nebo sociálním vyloučením ohrožených zpět do společnosti

Dopady na cílové skupiny byly zjišťovány prostřednictvím šetření u poskytovatelů služeb a dalších klíčových aktérů. Respondenti hodnotili dopady na cílové skupiny pozitivně, a to především díky výše uvedeným změnám – zvýšení kvality poskytovaných služeb, zajištění finanční stability služeb, zlepšení materiálního vybavení apod.

Díky detailnímu monitoringu realizace aktivit projektu je ovšem možné vyjádřit výsledky projektu pro cílové skupiny i kvantitativně. Počty jednotlivých nových klientů jsou uvedeny v tabulce níže, nejvíce nových klientů zaznamenala nízkoprahová denní centra (2 521 nových klientů). Vysoký počet vykázala také nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, služby sociální rehabilitace a azylové domy pro rodiny a matky s dětmi (500 – 700 nových klientů).

Nejvyšší naplněnost oproti původnímu plánu v projektové žádosti (či oproti smlouvě kraje se službami) vykazovaly azylové domy pro jednotlivce (391 % plánu ze žádosti), domy na půl cesty (352 %) a nízkoprahová denní centra (338 %).

Tabulka 9: Počty nových klientů sociálních služeb – plnění MI

Druh sociální služby	Město	Počet nových klientů v žádosti	Počet nových klientů dle smlouvy	Vykázaný počet nových klientů			% plnění	
				muži	ženy	celkem		
Azylové domy pro jednotlivce	<b>CELKEM</b>	<b>116</b>	<b>210</b>	423	31	<b>454</b>	<b>391%</b>	
	FRÝDEK-MÍSTEK		49	69	21	90		
	HAVÍŘOV		35	132	0	132		
	KARVINÁ		60	108	0	108		
	KOPŘIVNICE		40	70	10	80		
	OPAVA		26	26	44	0	44	
Azylové domy pro rodiny s dětmi	<b>CELKEM</b>	<b>225</b>	<b>337</b>	133	381	<b>514</b>	<b>228%</b>	
	ČESKÝ TĚŠÍN		24	3	33	36		
	FRÝDEK-MÍSTEK		26	1	28	29		
	HAVÍŘOV		50	4	102	106		
	KARVINÁ		100	50	71	121		
	NOVÝ JIČÍN		57	66	47	113		
	OPAVA		45	45	6	61	67	
	STUDÉNKA		4	4	1	3	4	
TŘINEC		31	31	2	36	38		
Domy na půl cesty	<b>CELKEM</b>	<b>33</b>	<b>45</b>	81	35	<b>116</b>	<b>352%</b>	
	FRÝDEK-MÍSTEK		12	20	1	21		
	OSTRAVA		26	42	27	69		
	TŘINEC		7	7	19	7	26	
Nízkoprahové denní centrum	<b>CELKEM</b>	<b>745</b>	<b>980</b>	2 114	407	<b>2 521</b>	<b>338%</b>	
	ČESKÝ TĚŠÍN		70	157	43	200		
	BOHUMÍN		60	94	27	121		
	FRÝDEK-MÍSTEK		140	181	40	221		
	KARVINÁ		95	126	7	133		

Druh sociální služby	Město	Počet nových klientů v žádosti	Počet nových klientů dle smlouvy	Vykázaný počet nových klientů			% plnění
				muži	ženy	celkem	
	KOPŘIVNICE		25	129	28	157	
	KRNOV		50	161	40	201	
	OPAVA		140	283	65	348	
	OSTRAVA		400	983	157	1 140	
<b>Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež</b>	<b>CELKEM</b>	<b>340</b>	<b>500</b>	<b>431</b>	<b>233</b>	<b>664</b>	<b>195%</b>
	ČESKÝ TĚŠÍN		50	34	25	59	
	FRENŠTÁT P.R.		70	69	55	124	
	HLUČÍN		40	32	19	51	
	KARVINÁ		160	103	59	162	
	KRNOV		100	82	24	106	
	TŘINEC		50	33	16	49	
	VÍTKOV		30	78	35	113	
<b>Podpora samostatného bydlení</b>	<b>CELKEM</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>65</b>	<b>46</b>	<b>111</b>	<b>137%</b>
	BRUNTÁL		3	6	3	9	
	OSTRAVA		70	52	40	92	
	kombinované		22	9	14	23	
	duševní		48	43	26	69	
	VÍTKOV		8	7	3	10	
<b>Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi</b>	<b>CELKEM</b>	<b>215</b>	<b>215</b>	<b>126</b>	<b>188</b>	<b>314</b>	<b>146%</b>
	JABLUNKOV		22	6	20	26	
	KRNOV		150	107	116	223	
	MĚSTO ALBRECHTICE		13	3	13	16	
	TŘINEC		30	10	39	49	
<b>Sociální rehabilitace</b>	<b>CELKEM</b>	<b>283</b>	<b>283</b>	<b>304</b>	<b>295</b>	<b>599</b>	<b>212%</b>
	BRUNTÁL		22	17	17	34	
	KRNOV		28	20	15	35	
	OPAVA		56	143	123	266	
	osoby bez přístřeší		6	13	3	16	
	s mentálním a duševním		38	107	103	210	
	se zrakovým		12	23	17	40	
	OSTRAVA		177	113	139	252	
	osoby bez přístřeší		20	17	19	36	
	s duševním		109	76	93	169	
	se zrakovým a kombinovaným		48	20	27	47	
	VÍTKOV		20	11	1	12	
<b>Sociálně terapeutické dílny</b>	<b>CELKEM</b>	<b>268</b>	<b>306</b>	<b>303</b>	<b>185</b>	<b>488</b>	<b>182%</b>
	ČESKÝ TĚŠÍN		50	48	28	76	

Druh sociální služby	Město	Počet nových klientů v žádosti	Počet nových klientů dle smlouvy	Vykázaný počet nových klientů			% plnění
				muži	ženy	celkem	
	BOHUMÍN		26	33	27	60	
	BRUNTÁL		56	21	14	35	
	KRNOV		20	19	20	39	
	MĚSTO ALBRECHTICE		28	33	10	43	
	OSTRAVA		74	61	60	121	
	PRŽNO		35	71	9	80	
	RÝMAŘOV		17	8	13	21	
	OSOBLAHA		12	9	4	13	
<b>Terénní programy</b>	<b>CELKEM</b>	<b>160</b>	<b>357</b>	206	284	<b>490</b>	<b>306%</b>
	BRUNTÁL		40	30	11	41	
	KARVINÁ		197	120	259	379	
	KRNOV		60	50	10	60	
	TŘINEC		60	6	4	10	
<b>Celkem</b>		<b>2 466</b>	<b>3 314</b>	4186	2085	<b>6 271</b>	<b>254%</b>

Zdroj: interní evidence projektu

Jednou z aktivit projektu byl také monitoring poskytování sociálních služeb, díky čemuž je možné sledovat zcela konkrétní podporu cílovým skupinám. V rámci projektu bylo poskytnuto téměř 306 tisíc lůžkodnů ve službách azylové domy pro jednotlivce, azylové domy pro rodiny a matky s dětmi a domy na půl cesty. V ostatních službách bylo za dobu trvání projektu poskytnuto celkem 138 tisíc intervencí klientům služeb a zároveň bylo v těchto službách uskutečněno téměř 209 tisíc kontaktů s klienty. Každý měsíc realizace aktivit projektu bylo navíc k dispozici průměrně 531 lůžek (v azylových domech a domech na půli cesty).

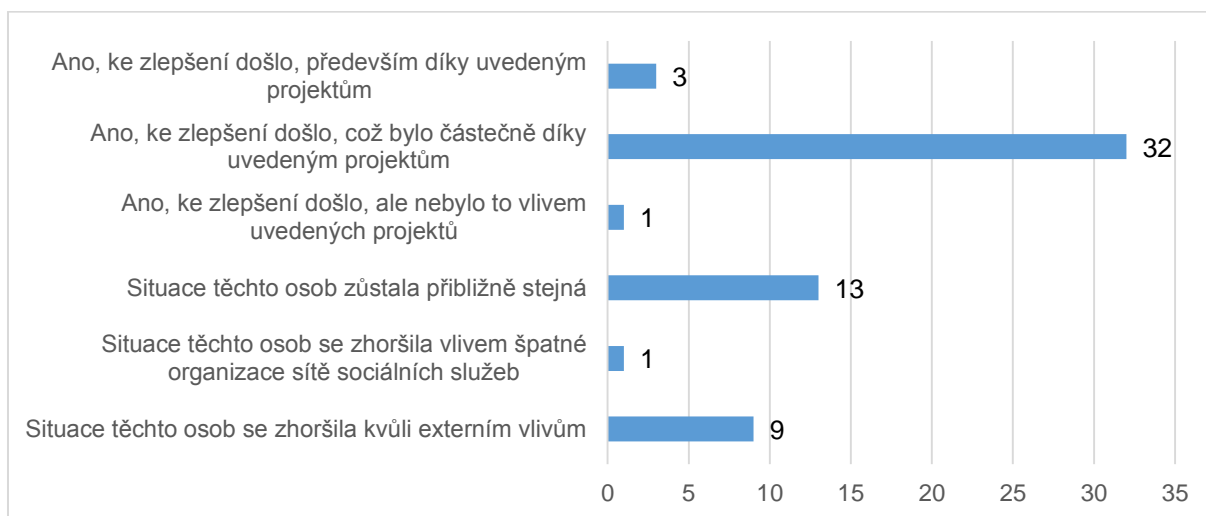
**Tabulka 10: Počty realizovaných aktivit v rámci poskytování sociálních služeb**

Vykazovaná jednotka	I. období 3 - 6 / 2013	II. období 7 - 10 / 2013	III. období 11 - 02 / 2014	IV. období 3 - 6 / 2014	V. období 7 - 10 / 2014	VI. období 11 - 12 / 2014
<b>Intervence</b>	16 923	25 992	25 108	28 734	28 133	11 967
<b>Kontakty</b>	23 396	38 749	44 847	41 536	40 153	19 917
<b>Lůžkodny</b>	30 834	64 720	59 993	60 236	60 945	28 886
<b>Lůžek průměrně</b>	556	561	532	557	561	555

Zdroj: interní evidence projektu

Na situaci cílových skupin se lze dívat i skrze klíčové aktéry, kteří s ní pracují. V rámci dotazníkového šetření poskytovatelé uváděli v 61 % odpovědí, že od zahájení realizace individuálních projektů na území kraje došlo ke zlepšení situace osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených.. Celkem 8 % respondentů, kteří vnímali posun k lepšímu, připisuje hlavní vliv především individuálním projektům kraje, dalších 89 % se domnívá, že vliv těchto projektů byl částečný. Pětina všech respondentů (22 %) se domnívá, že i přes podporu služeb z projektu zůstává situace osob z cílových skupin přibližně stejná. Všechny odpovědi lze přitom vnímat pozitivně, především vzhledem k objektivnímu zhoršení situace na trhu práce a uplatnění cílových skupin v zaměstnání. Také většina respondentů, kteří se domnívají, že se situace osob zhoršila, tvrdí, že se tak stalo v důsledku působení externích vlivů.

**Graf 3: Došlo dle Vašeho názoru v období od roku 2008 ke zlepšení situace osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených?**

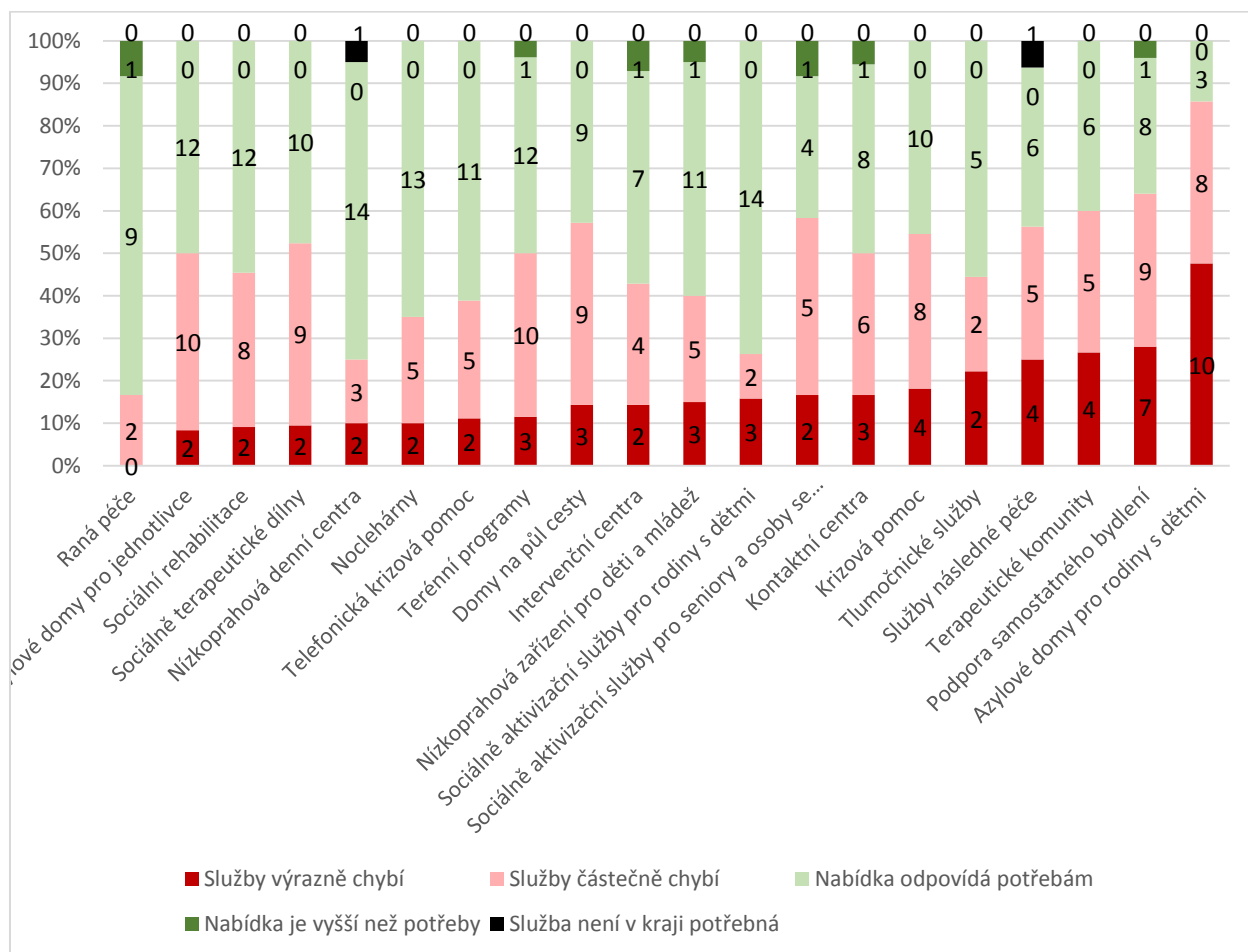


*Zdroj dat: Dotazníkové šetření mezi poskytovateli služeb, 59 respondentů*

Poskytovatelé sociálních služeb v dotazníkovém šetření také hodnotili dostupnost jednotlivých služeb pro cílovou skupinu, se kterou přichází do styku v rámci poskytování své sociální služby. Výsledky jsou znázorněny v grafu níže.



**Graf 4: Je v Moravskoslezském kraji dostatečná nabídka jednotlivých služeb prevence pro Vaši hlavní cílovou skupinu?**



Zdroj dat: Dotazníkové šetření mezi poskytovateli služeb, 59 respondentů

Graf (i výstupy z ostatních realizovaných šetření) lze interpretovat v tom smyslu, že v rámci projektu nedocházelo k podpoře služeb, které by nebyly v kraji potřebné<sup>9</sup>, ale problém je na straně nedostatečnosti kapacit služeb. Největší problém poskytovatelé spatřují u azylových domů pro rodiny s dětmi, kde se téměř polovina respondentů domnívá, že kapacity služby výrazně chybí. V ostatních případech je výrazná nedostatečnost identifikována většinou do 20 % respondentů. Pokud by bylo tedy možné financovat větší počet služeb, považovala by to polovina respondentů (49 %) za vhodné a potřebné. Stejně procento respondentů se ale domnívá, že takto nastavená nabídka jednotlivých služeb prevence je pro danou cílovou skupinu dostatečná.

Obecně lze konstatovat, že díky vytvoření optimální a efektivní sítě služeb sociální prevence a zlepšení dostupnosti a zvýšení kvality poskytovaných služeb dochází v kraji k integraci osob sociálně vyloučených nebo sociálním vyloučením ohrožených zpět do společnosti.

#### Faktory ovlivňující dopady projektu:

Z terénního šetření vyplývá, že mezi hlavní faktory úspěchu projektu (poskytování sociálních služeb ve vyšším rozsahu, než bylo očekáváno) přispívalo již zmiňované finanční zajištění, odbornost personálu, zlepšení zázemí pro pracovníky, ale také nové poskytované aktivity ve službách či rozšíření sítě služeb.

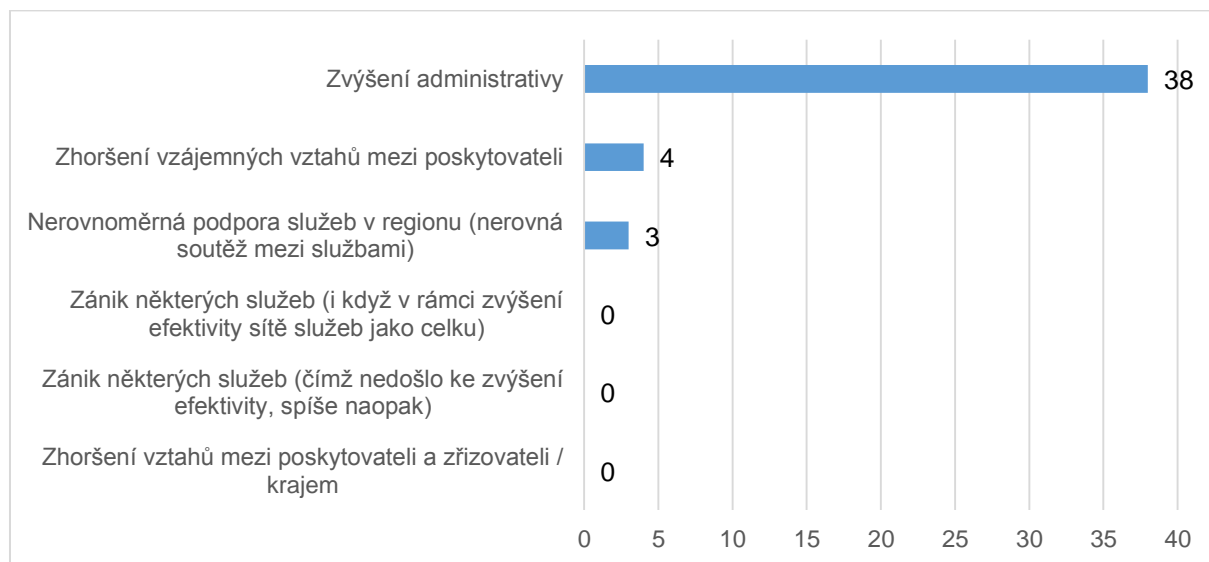
<sup>9</sup> Pouze jednotky respondentů uvedly odlišný názor.

Důležitou roli ve vztahu k cílovým skupinám hrála stabilita služeb a především stabilita personálního obsazení. Došlo také ke zvýšení kapacit služeb či k rozšíření služeb na další cílové skupiny a k dostupnosti komplexnější nabídky služeb. Dochází také k vyšší profesionalizaci služeb (jak je uváděno respondenty terénního šetření i jak je pozorovatelné na mírném snížení podílu kontrol s hlášenými nápravnými opatřeními).

### Negativní dopady

Všichni oslovení klíčoví aktéři projektu se v rámci terénního šetření shodli, že pozitivní dopady projektu převažují nad dopady negativními. Přesto byly identifikovány negativní dopady, se kterými projekt v úvodu nepočítal. Nejvýrazněji zaznívá problém se zvýšením administrativy, která je v souvislosti s projektem kladena na poskytovatele. Daná výtka souvisí mj. s cílem projektu, kterým je zajištění monitoringu služeb. Kvalitní monitoring zjišťuje mimo kvantitativních údajů (počty lůžekodnů, intervencí, kontaktů apod.) také např. migraci klientů mezi službami apod., což logicky klade vyšší nároky na vykazování poskytování služby.

**Graf 5: Přinesla s sebou podpora z individuálního projektu nějaké negativní dopady?**



*Zdroj dat: Dotazníkové šetření mezi poskytovateli služeb, vícečetné odpovědi, 41 respondentů*

V ojedinělých případech pak respondenti uváděli jako negativní dopad zhoršení vzájemných vztahů mezi poskytovateli a nerovnoměrnou podporu služeb v regionu (nerovná soutěž mezi službami).

### 4.3.2 Problémy/Překážky při realizaci projektu

Za hlavní překážku v efektivním poskytování služeb byla uváděna nutnost realizace služeb přes výběrová řízení, která díky přísně nastaveným pravidlům (dle zákona o poskytování sociálních služeb) v některých případech zdržují zahájení realizace aktivit. Dalším často uváděným problémem jsou kromě uváděné zvýšené administrativní zátěže především konkrétně časté změny metodik ze strany kraje i MPSV (vč. změn závazných ukazatelů, což vedlo k nejasnostem ve vykazování).

U zkoumaného druhu sociální služby (domy na půli cesty) bylo za výrazně nevhodné považováno nastavení monitorovacích indikátorů obsazenosti, a to na 100 %, ač se jedná o sociální službu preventivní, která by měla ze svého principu reagovat na aktuální situaci a poskytovat okamžitou pomoc lidem, kteří jí potřebují. V případě

nenaplnění 100% obsazenosti čekala službu penalizace – tedy snižování dotace. Účastníci fokusní skupiny uváděli, že preventivní sociální služba musí mít nějaké procento kapacit „volných“ právě pro zajištění akutních případů. Poskytovatelé uváděli, že takto nastavená pravidla je někdy nutí k držení klientů již „nad rámec“, jen proto, aby naplnili podmínky a nemuseli dotaci vracet (přitom se jedná o služby sociální prevence, tzn. „čím méně, tím lépe“). Poskytovatelé doporučují 100 % čerpání při cca 70% obsazenosti, tak jako tomu mají např. v Pardubickém kraji. Stejný postoj má i projektová manažerka: „O vykazování se jedná a chce se efektivita sledovat přes úvazky (jak mají služby otevřeno, jaký je počet klientů na jednoho pracovníka).“

## 5 ZÁVĚRY EVALUACE

### 5.1 Odpovědi na evaluační otázky

#### Otázky k procesní části evaluace:

#### 1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?

Aktivity přípravné fáze projektu pokrývaly dostatečně potřeby v nastavení adekvátní sítě služeb. Příprava projektové žádosti a nastavení projektových aktivit (druh, počet a lokalizace sociálních služeb) bylo konzultováno se zástupci obcí (zřizovatelů služeb) a s dalšími aktéry. Podporované aktivity byly v souladu se strategickými dokumenty na úrovni kraje i na obecní úrovni.

#### 2. Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?

Čas zahájení projektu a doba jeho realizace odpovídala plánu, aktivity projektu a jejich plnění bylo ovšem opožděno kvůli nutnosti opakování výběrových řízení (či jiných problémů způsobených nutností postupovat při výběru poskytovatelů sociálních služeb dle zákona o veřejných zakázkách).

#### 3. Do jaké míry byly naplněny všechny předpoklady pro kvalitní realizaci projektu?

Předpoklady pro kvalitní realizaci projektu byly naplněny, příjemce sestavil kvalitní projektový tým, se zahrnutím všech potřebných odborných pozic (odborný garant, právník, referent na monitoring a kontrolu atd.), drobný nesoulad plánu s realizací aktivit byl z velké části způsoben vlivem podmínek výzvy (výběrová řízení, viz výše). Provedené analýzy potřeb cílových skupin byly dostatečné a opíraly se o názory klíčových aktérů i existující strategické dokumenty.

#### Otázky k dopadové části evaluace:

#### 4. Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?

Díky projektu se podařilo poskytnout vydatnou pomoc cílovým skupinám. Realizováno bylo v Moravskoslezském kraji v období 3/2013 – 12/2014 přes 138 tisíc intervencí a téměř 209 tisíc kontaktů, poskytnuto bylo 306 tisíc lůžek a k dispozici bylo vždy průměrně 531 lůžek v pobytových sociálních službách.

Mezi hlavní dopady projektu patří především zvýšení kvality poskytovaných aktivit, zlepšení kvality materiálního zázemí služby a zvýšení efektivity a kapacity poskytovaných služeb. Klíčoví aktéři potvrzují, že došlo ke zlepšení dostupnosti a zvýšení kvality poskytovaných služeb sociální prevence, včetně vzniku nových služeb.

Jednoznačně identifikovaným faktorem, který ovlivnil dosažení dopadů, bylo zajištění finančního zabezpečení služeb, které přineslo stabilitu, možnost plánování a možnost rozvoje lidských zdrojů pro služby s pozitivním vlivem na jejich klienty.

## 5. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?

Některými aktéry terénního šetření bylo zmiňováno větší propojení na další organizace v kraji a to především díky realizovaným workshopům, kde se setkávali (dle zaměření sociálních služeb) skupiny poskytovatelů spolu se zástupci příjemce. Tyto workshopy vedly k předávání zkušeností mezi jednotlivými službami a díky průběžné komunikaci mohly být řešeny případné problémy operativně, ve spolupráci s příjemcem.

Za nezamýšlený dopad lze považovat i realizaci dalšího projektu, který částečně navazuje na tento projekt a dále rozvíjí jeden z jeho cílů. Jedná se o projekt „Evaluace poskytování sociálních služeb v Moravskoslezském kraji“ podpořený z OP LZZ, jehož cílem je nastavit transparentní systém hodnocení výkonnosti sociálních služeb, efektivní rozdělování finančních prostředků a optimalizaci sociálních služeb. Projekt vychází ze zkušeností získaných při realizaci hodnoceného projektu.

## 6. Jaké negativní dopady nastaly? A jaké faktory k nim vedly?

Velmi často zmiňovaným negativním dopadem projektu je zvýšená administrativní zátěž v důsledku častých změn v metodikách. Z některých šetření také vyplynulo, že docházelo ke zhoršení vzájemných vztahů mezi poskytovateli, a to především vlivem změny vztahu na „soupeře“ v rámci výběrových řízení apod.

## 7. Hrály v projektu významnou roli i některé z následujících efektů – creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substituce, mrtvá váha? Pokud ano, jak tyto efekty reflektujete při celkovém hodnocení dopadů projektu?

Většina uváděných efektů nehrála v projektu významnou roli. Lze identifikovat částečný efekt mrtvé váhy, kdy by pravděpodobně bez projektu došlo k realizaci některých sociálních služeb, ale dle názoru všech účastníků šetření by dané služby nedosahovaly zdaleka takových kvalit jako komplexně nastavená a podpořená síť služeb sociální prevence.

### Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií:

## 8. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?

Nastavení aktivit a způsob jejich realizace probíhal účinně, aktivity byly poskytovány dle zákona, přičemž dle informací klíčových aktérů bylo možné díky projektu poskytovat tyto služby ještě nad rámec zákona, kvalitněji.

## 9. Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?

Terénní šetření jednoznačně potvrdilo nezbytnost všech realizovaných aktivit pro dosažení přínosů. Všechny realizované aktivity (poskytnuté sociální služby) vykazovaly vyšší naplněnost novými klienty, než kolik bylo původně zazávkováno v projektové žádosti i v jednotlivých smlouvách s poskytovateli.

## 10. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?

Realizované aktivity byly užitečné a přispívaly k naplnění cílů projektu. Poskytovatelé sociálních služeb v dotazníkovém šetření hodnotili dostupnost jednotlivých služeb pro cílovou skupinu, se kterou přichází do styku

v rámci poskytování své sociální služby. Z výše uvedeného grafu č. 3 vyplývá, že v rámci projektu nedocházelo k podpoře služeb, které by nebyly v kraji potřebné. Respondenti se spíše přiklánějí k tomu, aby bylo takovýchto užitečných aktivit realizováno ještě více.

### **11. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu?**

Udržitelnost sociálních služeb závisí především na zdrojích financí, jelikož je poskytování neziskovými organizacemi. V době udržitelnosti je financování sítě služeb zajištěno částečně z obecních rozpočtů (zavázání obcí k podpoře daných služeb). Udržitelnost byla hodnocena samotnými poskytovateli služeb, kteří se v 76 % domnívají, že nastavená síť je udržitelná nebo spíše udržitelná.

Většina poskytovatelů (56 %) plánuje službu poskytovat ve stejném rozsahu i intenzitě, pro stejný počet klientů i do budoucna, přičemž pětina poskytovatelů plánuje dokonce rozšíření služeb.

### **Formulace evaluačních doporučení využitelných až pro další budoucí projekty:**

### **12. Je možné označit některé z realizovaných aktivit za příklady dobré praxe? Jsou tyto příklady přenositelné?**

Aktivitami projektu byly sociální služby poskytované dle zákona, a tudíž se nejedná o speciální „dobrou praxi“. V rámci realizace projektu se ovšem osvědčila realizace workshopů, na kterých se setkávali jednotliví poskytovatelé a další klíčoví aktéři. Jako příklad dobré praxe lze označit také pečlivě nastavený a vedený monitoring (včetně jasného vymezení vykazovaných jednotek) a stejně tak realizaci evaluace sociálních služeb (například formou dalšího projektu OP LZZ).

### **13. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu?**

Viz kap. 5.2.

### **14. Neproběhlo zefektivnění služeb na úkor jejich účinnosti směrem ke klientům sociálních služeb?**

Díky projektu se podařilo poskytnout vydatnou pomoc cílovým skupinám. Realizováno bylo přes 138 tisíc intervencí a téměř 209 tisíc kontaktů, poskytnuto bylo 306 tisíc lůžkodnů a k dispozici bylo vždy průměrně 531 lůžek v pobytových sociálních službách.

Sociální služby byly vytížené dle svých možností, z dotazníkového šetření vyplývá, že u poloviny poskytovatelů odpovídá zájem klientů zhruba jejich kapacitě. Desetina poskytovatelů by byla schopna přijmout více zakázek klientů, ale u zbývajících cca 30 % poskytovatelů převyšuje zájem klientů aktuální kapacity služby.

### **15. Do jaké míry došlo ke zkvalitnění sociálních služeb (kvalita poskytování, provázanost atd.)?**

Realizace aktivit projektu napomohla existujícím sociálním službám především ke zvýšení kvality aktivit, které poskytovaly již dříve, ke zlepšení kvality materiálního zázemí služeb, zvýšení kapacity služeb a zvýšení efektivity služby, které vede ke snížení jednotkových nákladů. Jen čtvrtina respondentů dotazníkového šetření uváděla, že jim podpora umožnila „pouze“ pokračovat v poskytování služby ve stejném rozsahu a kvalitě jako dříve. Hodnocen byl také dopad projektů na celé organizace (poskytovatele služeb), kdy téměř pětina uvedla, že díky

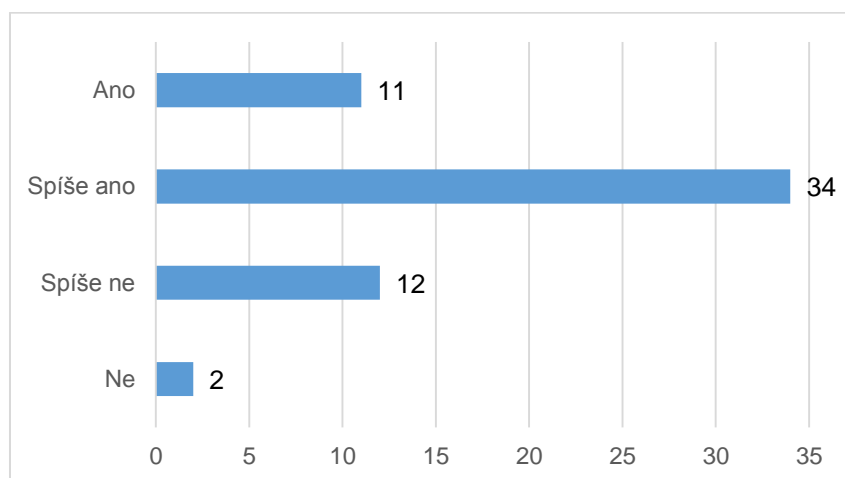
podpoře sítě služeb došlo ke zvýšení efektivity služeb poskytovaných organizací, uváděno bylo dále opět zlepšení kvality materiálního zázemí organizace a zvýšení kapacit služeb poskytovaných danou organizací.

Poskytovatelé hodnotí příspěvek projektu celkově v Moravskoslezském kraji různorodě, nejčastěji zmiňovanými přínosy je zvýšení kvality služeb, následované rozšířením sítě sociálních služeb díky vzniku nových služeb.

#### 16. Je nastavená síť sociálních služeb udržitelná?

Většina poskytovatelů (56 %) plánuje službu poskytovat ve stejném rozsahu i intenzitě, pro stejný počet klientů i do budoucna, přičemž pětina poskytovatelů plánuje dokonce rozšíření služeb. Udržitelnost sítě služeb závisí především na zdrojích financí. Samotní poskytovatelé služeb se v 76 % domnívají, že nastavená síť je udržitelná nebo spíše udržitelná.

**Graf 6: Je dle Vašeho názoru pro Vaši cílovou skupinu takto nastavená síť sociálních služeb udržitelná?**



*Zdroj dat: Dotazníkové šetření mezi poskytovateli služeb, celkem 59 respondentů*

#### 17. Podařilo se navázat dostatečnou spolupráci se zřizovateli a poskytovateli služeb?

Ano, jak je uvedeno výše u otázek 1-3, spolupráce se zřizovateli a poskytovateli probíhala od nastavení projektové žádosti, přes realizaci aktivit (monitoring, pravidelná setkávání) a je dále udržováno v rámci nového projektu na evaluaci sociálních služeb kraje.

#### 18. Byl nastaven kvalitní monitoring služeb?

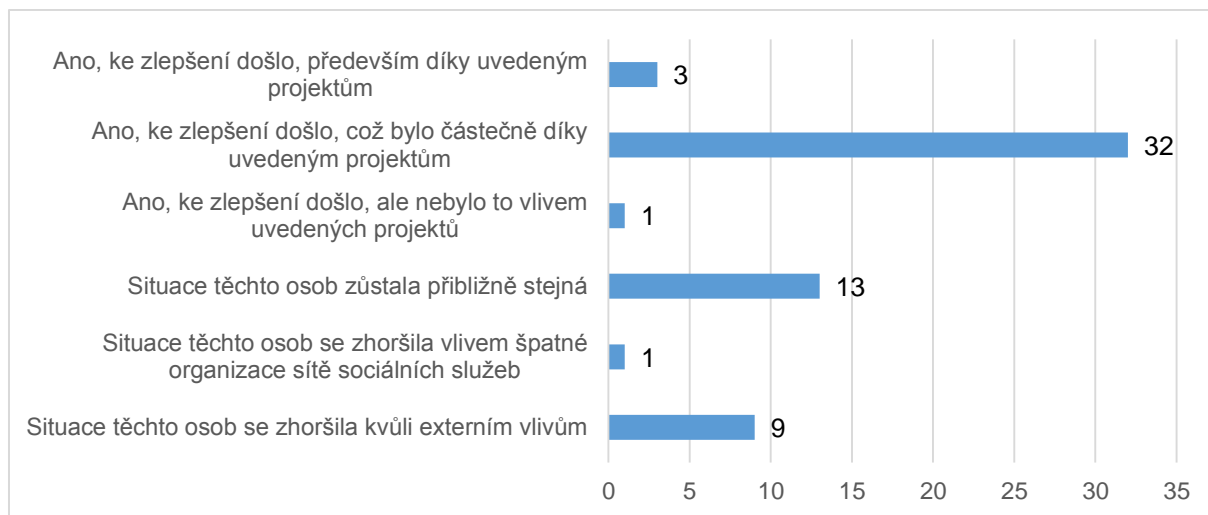
Ze strany příjemce byla snaha o nastavení kvalitního monitoringu, byly jasně nastaveny definice vykazovaných ukazatelů (lůžkodny, kontakty, intervence apod.) a je sledována „migrace“ klienta (jestli setrvává ve službě nebo jestli se posunul). Jedná se o data využitelná pro další šetření – např. návazný evaluační projekt.

Problém s monitoringem spatřují klíčoví aktéři (včetně projektové manažerky) v tlaku na 100% naplněnost kapacit, což není u služeb sociální prevence žádoucí (viz výše).

#### 19. Došlo ke zlepšení situace osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených na území regionu?

Situace osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených byla sledována skrze klíčové aktéry, kteří přicházejí s cílovou skupinou do kontaktu. Dle názoru poskytovatelů i dalších aktérů dochází ke zlepšení situace těchto osob, jak dokládá graf níže, a to částečně díky realizaci individuálních projektů kraje.

**Graf 7: Došlo dle Vašeho názoru v období od roku 2008 ke zlepšení situace osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených?**



*Zdroj dat: Dotazníkové šetření mezi poskytovateli služeb, 59 respondentů*



## 5.2 Doporučení

Číslo	Zjištění	Nezbytné / Ke zvážení	Text doporučení
1	Při výběru dodavatelů sociálních služeb prostřednictvím výběrových řízení (dle zákona o veřejných zakázkách) může docházet ke zdržení. Je tomu tak z důvodu, že v některých lokalitách neexistuje více než 1 sociální služba, resp. jeden poskytovatel, který by se mohl přihlásit do výběrového řízení. Výběrové řízení pak musí být opakováno, čímž dochází ke zdržování realizace aktivit.	Ke zvážení	Pečlivě plánovat realizaci obdobných projektů s ohledem na možné zdržení při výběru dodavatelů služeb.
2	Monitoring služeb nebyl vyhovující u preventivních sociálních služeb pobytových. Pro získání 100 % dotace bylo nutné vykazovat neustále 100% obsazenost lůžek, což je v rozporu s preventivní formou služby, která by měla ze svého principu reagovat na aktuální situaci a být schopna poskytnout okamžitou pomoc lidem, kteří ji potřebují.	Ke zvážení	Provádět monitoring a přidělování dotace dle počtu lůžek (a nikoli lůžkodnů). Popř. nastavit limit pro penalizaci za neplnění např. na 70 % vykázaných lůžkodnů.
3	Nesrovnatelně definované a vykazované ukazatele poskytování sociálních služeb v ČR <sup>10</sup> , které mj. zabraňují porovnání efektivity mezi kraji a mezi službami.	Ke zvážení	Nastavit definice vykazovaných ukazatelů poskytování sociálních služeb na úrovni ČR.
4	V projektu se osvědčila realizace workshopů pro poskytovatele služeb (a jejich zaměstnance), kterých se účastnili i zástupci příjemce. Tyto workshopy vedly k předávání zkušeností mezi jednotlivými službami a díky průběžné komunikaci mohly být řešeny případné problémy operativně, ve spolupráci s příjemcem.	Ke zvážení	Doporučit realizaci workshopů a průběžných setkávání mezi poskytovateli a příjemcem projektu.

<sup>10</sup> Pokyny pro vykazování indikátorů v sociálních službách si stanovují jednotlivé regiony (ORP, kraje) samostatně a vykazování není jednotné. Definice vykazovaných dat (kontakt, intervence, počet uživatelů, lůžkodny, počet zájemců) se liší.

## 6 PŘÍLOHY

- Záznamy rozhovorů
- Záznam fokusní skupiny
- Data z dotazníkového šetření