

„EVALUACE DOPADŮ A DOBRÉ PRAXE OP LZZ NA ZÁKLADĚ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ A JEJICH META-ANALÝZY“

Technická zpráva
(Příloha 1 k 1. Průběžné zprávě)
13. 2. 2015

HOPE GROUP s.r.o., divize EUservis.cz

Sídlo, kancelář Brno:
Palackého tř. 10, 612 00 Brno
IČ: 25342282

Kancelář Praha:
Lidická 1, 150 00 Praha 5

NAVIGA 4, s.r.o.

Pobřežní 249/46, 186 00 Praha 8
IČ: 26756102

Obsah

1. Metodika ke zpracování případové studie	3
2. Metodika ke zpracování meta-analýzy a klastrové analýzy	35
3. Technické podklady k analýzám a šetření	40

Příloha 1: Technické podklady k případovým studiím

1. Metodika ke zpracování případové studie

Následující metodika představuje obecný metodický rámec pro zpracování případových studií, přístupu k hodnocení požadovaných kritérií v rámci zkoumaných projektů a využití získaných informací a dat. Základní struktura metodického dokumentu odpovídá struktuře zpracování případové studie.

Pro každou ze zpracovávaných studií může být rámec konkretizován a popřípadě upraven podle specifik konkrétních projektů a cílových skupin.

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu

Název projektu	Uveden je celý název projektu.
Číslo projektu	Uvedeno je celé číslo projektu.
Oblast podpory	Uveden o je číslo a názve oblasti podpory.
Zaměření projektu	Stručný popis zaměření projektu.
Cíl projektu	Stručný popis cíle projektu.
Příjemce projektu	Uveden je celý název příjemce.
Adresa	Uvedena je ulice, č.p., PSČ, město.
Projektový manažer	Uvedeno je jméno a příjmení osoby.
Partner projektu	Uveden je celý název partnera/ů nebo „bez partnera“, pokud projekt není realizován s partnerem.
Výše rozpočtu, % dotace	Výše rozpočtu je uvedena v celých Kč a je uvedeno % dotace vzhledem k celkovému rozpočtu projektu.
Termín realizace	Uvedeno je datum zahájení a datum ukončení realizace projektu.
Místo realizace a území dopadu	Uvedeno je město a kraj dopadu, příp. „celá ČR“, pokud má kraj dopady na celém území republiky.
Webová adresa	Uvedena je webová adresa (stránka) projektu, příp. příjemce.

1.2 Přehled terénního šetření

Tabulka zaznamenává přehled provedených terénních šetření v rámci evaluace daného projektu (přehled je zpracován dle cílové skupiny šetření).

Příjemce projektu	V rámci šetření je vždy prováděn individuální řízený rozhovor (uvedeno je datum, jméno dotazovaného a jeho vztah k projektu).
Cílová skupina	Dotazníkové šetření (datum, počet respondentů, návratnost, populace, výše vzorku/census, způsob stanovení vzorku, návratnost, reprezentativita výsledků)

	- Fokusní skupina (datum, počet a složení účastníků) - Individuální řízený rozhovor (datum, jméno dotazovaného a jeho vztah k projektu) - Skupinový rozhovor (datum, počet a složení účastníků)
Klíčoví aktéři	- Identifikace klíčových aktérů a zdůvodnění - Individuální řízený rozhovor (datum, jméno dotazovaného a jeho vztah k projektu) - Skupinový rozhovor (datum, počet a složení účastníků) - Dotazníkové šetření (datum, počet respondentů, návratnost, populace, výše vzorku/census, způsob stanovení vzorku, návratnost, reprezentativita výsledků)
Partner projektu	- Identifikace klíčových aktérů a zdůvodnění - Individuální řízený rozhovor (datum, jméno dotazovaného a jeho vztah k projektu) - Skupinový rozhovor (datum, počet a složení účastníků) - Dotazníkové šetření (datum, počet respondentů, návratnost)

1.3 Shrnutí evaluačního designu

Stručné shrnutí celkového evaluačního designu	Celkově je zde shrnut evaluační design pro danou případovou studii, přičemž: - jsou popsána realizovaná terénní šetření, s uvedením specifik z hlediska daného projektu, - je popsán způsob využití a práce se sekundárními daty. <i>Poznámka: Součástí každé jednotlivé případové studie je Technická příloha, která zahrnuje záznamy z provedených rozhovorů/fokusních skupin, data z dotazníkových šetření a případně další doplňující využití informační zdroje.</i>
--	---

2 Abstrakt

Účel abstraktu

Součástí každé případové studie je i tzv. abstrakt, který shrnuje výsledky případové studie. Forma zpracování abstraktu je přizpůsobena jeho plánovanému využití, tzn.:

- Pro média
- Publicitu
- Potenciální žadatele

Struktura abstraktu

Výsledná struktura abstraktu je následující:

- Identifikace (základní informace k projektu)
- Cíl projektu
- Co se v projektu odehrálo
- Co projekt přinesl lidem
- Překážky
- Shrnutí přínosů projektu
 - Účelnost
 - Užitečnost
 - Účinnost
 - Hospodárnost
 - Udržitelnost
- Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Forma abstraktu

Zvolená forma abstraktu je tedy graficky atraktivní, jsou využity fotografie, rámečky, případně grafy, schémata apod. Každý abstrakt využívá a prezentuje příběh některého ze zástupců cílové skupiny/ z řad účastníků projektu (tzv. **storytelling**). Hojně jsou využívány i **citace**, přičemž je zdůrazněn:

- Pohled příjemce: zejména popis výchozí situace, cílů projektu/ změny, výsledků a dopadů projektu včetně překážek, se kterými se příjemce potýkal
- Pohled účastníka: zejména popis osobní/životní změny, které se danému účastníkovi díky projektu podařilo dosáhnout (ale rovněž překážky, se kterými se potýkal)
- Pohled stakeholderů: zejména popis změn v obci, komunitě, rodině atd.

Rozsah abstraktu

Abstrakt případové studie byl oproti zadávací dokumentaci v návaznosti na požadavky zadavatele rozšířen a je zpracován na cca 2 strany.

3 Výchozí situace a cíle projektu

3.1 Příjemce dotace

	Přístup ke zpracování / hodnocení	Zdroje dat	Využití dat
Příjemce dotace	Uveden celý název příjemce.		Případová studie
Kategorie příjemce	Taxonomie kategorií příjemce je zpracována ve vazbě na operační program, znění výzev. Výběr je prováděn ze seznamu (viz příloha, kap. 8.1).	Monit7+ <i>DB Albertina¹</i>	Metaanalýza
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Stručně jsou charakterizovány relevantní zkušenosti příjemce, pokud existují. Možnosti odpovědi: - Ano - Ne	Šetření příjemce	Případová studie Metaanalýza
Partner projektu	Uveden je celý název partnera.	IS Monit7+	Případová studie Metaanalýza
Kategorie partnera	Viz sekce „příjemce“.		

3.2 Přístup ke zpracování žádosti

	Přístup ke zpracování / hodnocení	Zdroje dat	Využití dat
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Uvedeno je, zda byl pro zpracování žádosti využit ze strany příjemce externí dodavatel. Možnosti odpovědi: - Ano - Ne	Šetření příjemce	Případové studie Metaanalýza

¹ Relevantní pro oblast podpory 1.1

3.3 Cíle projektu

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Cíle projektu	Popsána je základní charakteristika cílů projektu.	IS Monit7+ Šetření příjemce	Případové studie

3.4 Cílová skupina

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Specifikace cílové skupiny	Uvedena je charakteristika cílové skupiny, na které se projekt zaměřuje. Údaje jsou primárně získané z IS Monit7+ a příp. jsou zjištěny zpřesněna na základě terénního šetření.	IS Monit7+ Šetření příjemce	Případová studie
Taxonomie cílových skupin	Taxonomie cílových skupin je zpracována ve vazbě na operační program, znění výzev. Výběr ze seznamu (viz příloha) dle hlavní charakteristiky výběru cílové skupiny pro její zapojení do projektu.	IS Monit7+ Šetření příjemce	Meta-analýza

4 Realizace projektu

4.1 Aktivity

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Specifikace aktivit	Uveden je stručný popis aktivit realizovaných v rámci projektu.	IS Monit7+ Šetření příjemce Šetření účastníci	Případové studie
Taxonomie aktivit	Taxonomie aktivit je zpracována ve vazbě na operační program, znění výzev. Výběr prováděn ze seznamu (viz příloha).	IS Monit7+ Šetření příjemce Šetření účastníci	Meta-analýza

4.2 Realizace výběrových řízení

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Počet realizovaných výběrových řízení	Uveden je počet realizovaných výběrových řízení.	IS Monit7+	Metaanalýza
Finanční objem realizovaných výběrových řízení	Uveden je objem realizovaných výběrových řízení v Kč.	IS Monit7+	Metaanalýza
VŘ dle výše předpokládané hodnoty	Uveden je typ výběrového řízení v těchto charakteristikách: nadlimit, podlimit, VZMR a dále počet výběrových řízení.	IS Monit7+	Metaanalýza

4.3 Realizační tým projektu

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Velikost projektového týmu	Uveden je počet členů realizačního týmu.	IS Monit7+	Případová studie Metaanalýza
Úvazky	Vypočtena je suma všech úvazků v projekt, přičemž se jedná o přepočtené úvazky na	IS Monit7+	Metaanalýza

	dobu trvání projektu (u DPČ jsou uvedeny člověkohodiny přepočtené na plné úvazky).		
--	--	--	--

5 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

Vazba na evaluační otázky: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22

(+ specifické otázky pro konkrétní oblasti podpory viz příloha 8.7.2)

5.1 Výchozí situace

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Výchozí situace	Popsána je výchozí situace účastníků před vstupem do projektu.	Šetření příjemce / partner Šetření účastníci Šetření aktéři	Případová studie

5.2 Hlavní monitorovací indikátory

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Ukazatel xy	Uveden je přehled monitorovacích ukazatelů.	IS Monit7+	Případová studie
Ukazatel xy	Uvedeny jsou plánované a dosažené hodnoty.	Šetření příjemce	

5.3 Zhodnocení přínosů projektu na základě TBIE

5.3.1 Teorie změny

Případová studie využívá teorie změny jako nástroje *Theory based impact evaluation* (TBIE), pro ověření funkčnosti intervenční logiky. Přístup teorie změny se zaměřuje na prokázání (ověření) kauzálních vztahů mezi výstupy a efekty, na základě prozkoumání (ne)funkčnosti předpokladů dané intervence. Ověřuje, „jak by věci měly logicky fungovat, aby přinášely požadovanou změnu. Takové zaměření teorie změny pak ospravedlňuje tento přístup nazvat *Theory-based impact evaluation*“².

Teorie změny v případové studii ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného terénního šetření, případně dalších dostupných informací. Teorie změny je v první fázi zpracována na základě informací o cílech a očekávaných dopadech projektu v projektové žádosti (předpokládané přínosy projektu). V rámci šetření je pak ověřena předpokládaná funkčnost intervenční logiky (dosažení očekávaných dopadů, funkčnost mechanismů příslušné intervence, přínos intervencí k dosažení očekávaných dopadů). Na základě zjištění jsou do teorie změny zaneseny i případné neočekávané pozitivní či negativní dopady.

Takto zkonstruovaná teorie změny zachycuje reálnou (ověřenou) intervenční logiku projektu (v rámci konstrukce teorie změny je ověřováno i nastavení intervenční logiky ze strany příjemce v průběhu plánování projektu).

Vstupy projektu: vstupy na základě údajů v IS Monit 7+.

Aktivity projektu: aktivity podpořené a realizované v rámci projektu.

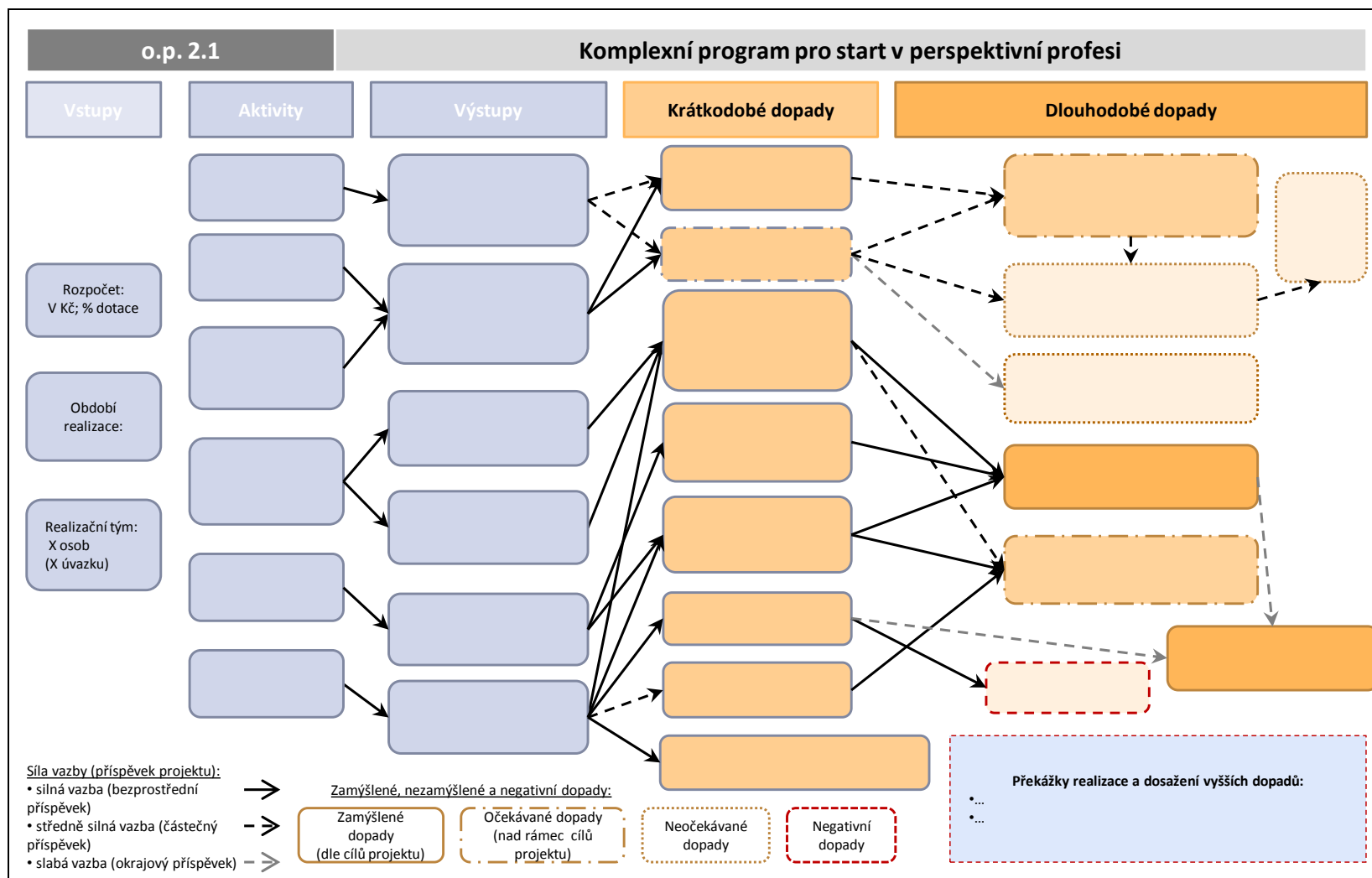
Výstupy projektu: výstupy aktivit realizovaných v rámci projektu.

Krátkodobé dopady projektu: přínosy aktivit pro příjemce, podpořené osoby, spolupracující subjekty a širší okolí bezprostředně související s aktivitami realizovanými v rámci projektu. Z časového hlediska se jedná o přínosy v průběhu realizace projektu/podpory účastníka nebo bezprostředně po ukončení projektu.

Dlouhodobé dopady projektu: z časového hlediska se jedná o přínosy intervence pro příjemce, podpořené osoby, spolupracující subjekty a širší okolí z dlouhodobější perspektivy (přínosy, které si příjemce/účastník nese i po ukončení projektu).

Formát teorie změny je uveden níže.

² Evalsed Sourcebook: Method and Techniques (EK):“how things should logically work to produce the desired chase... The centrality of the theory of change justifies calling this approach theory-based impact evaluation.”



5.3.2 Dosažené přínosy

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Taxonomie výsledků	Účelem je strukturovaně zaznamenat všechny efekty projektu. Primární využití je předpokládáno pro metaanalytickou část, jednotlivé efekty jsou hodnoceny v následujících částech. Efekty jsou vybírány ze seznamu v jednotlivých kategoriích (viz příloha, kap. 8.4). Kategorizace (seznam) je zpracován ve vazbě na znění operačního programu a výzev. Uvedeny jsou vždy kategorie výsledků a konkrétní položka / položky. <u>Kategorie:</u> • Kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků • Zaměstnanost účastníků • Postoje a motivace účastníků • Ekonomická situace účastníků • Sociální status účastníků • Rovné příležitosti (z hlediska pohlaví) • Přínosy pro další klíčové aktéry • Systémové přínosy • Informovanost a osvěta	IS Monit7+ Šetření příjemce, cílové skupiny, aktéři	Metaanalýza

5.3.3 Zhodnocení účelnosti projektu na základě TBIE – dle jednotlivých typů možných přínosů

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Dopady na • kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků • zaměstnanost účastníků • postoje a motivaci účastníků • informovanost a	Uvedena je charakteristika hlavních efektů realizace projektu, přičemž: „Dopad“ = změna situace cílové skupiny v dané kategorii přiřítelná realizaci projektu (mezi výstupy projektu a účinky na cílovou skupinou byl prokázán kauzální vztah). Charakteristika je stanovena pro reálné, pozitivní dopady projektu (negativní dopady jsou řešeny samostatně, viz níže). Hodnocení na úrovni projektu zahrnuje posouzení dopadů z následujících hledisek: • Významnost dopadu tj. hledisko přínosu účastníkům projektu. Jak významný	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	Metaanalýza Případová studie

osvětu • ekonomickou situaci účastníků • sociální status účastníků • rovné příležitosti (z hlediska pohlaví) • další klíčové aktéry • systémové	přínos projekt přinesl (jak se konkrétně projevil)? Který z efektů znamenal největší změnu v porovnání s výchozí situací účastníků? Jak často byl přínos ve skupině účastníků zaznamenán? Hodnocení je provedeno na následující škále, která je podrobněji komentována v textové části případové studie: • Vysoký • Spíše vysoký • Spíše nízký • Nízký Hodnocení provádí hodnotitel na základě vstupů / výstupů z relevantních šetření provedených u konkrétní případové studie. Konkrétní způsob stanovení významnosti dopadu je řešen/odůvodněn na úrovni jednotlivého projektu s ohledem na jeho zaměření, rozsah cílové skupiny apod. V této části hodnocení jsou zohledněny eventuální efekty ovlivňující přínosy projektu, které je nutno zohlednit v interpretaci celkové účelnosti a účinnosti projektu. Definice jednotlivých efektů: Creaming-off - Zařazování perspektivnějších účastníků z pohledu žádoucích efektů projektu a jeho cílů. Lock-in efekt - „Uzamčení“ účastníků v aktivitách projektu a efektivní částečné oddálení dosažení cílů a výsledků v důsledku aktivit projektu. Alternativní atribuce - Dosažení přínosů s přispěním jiných faktorů, než jsou aktivity projektu. Substituce - Dosažení efektu na úkor jiných osob ve srovnatelném postavení. Mrtvá váha - Ověření, zda by příjemce aktivity realizoval i bez poskytnuté dotace a v jaké míře. Efekty jsou v rámci případové studie popsány v následující struktuře:		
--	--	--	--

Efekt	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář			
Creaming-off					
Lock-in efekt					
Alternativní atribuce					
Substituce					
Mrtvá váha ³					
Pokud některý z výše uvedených efektů v projektu nastal (byl zjištěn), jsou efekty komentovány dále v textové části případové studie.					

5.3.4 Zhodnocení účelnosti projektu na základě TBIE - shrnutí - (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)	Popisuje charakter a míru změny v situaci účastníků projektu v porovnání s výchozím stavem, tedy se situací před jejich vstupem do projektových aktivit tj. navazuje na charakteristiku uvedenou v bodě 5.1. Hodnocení je provedeno na následující škále a je využito pro metaanalytickou část hodnocení: • Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny • Problémy a potřeby cílové skupiny byly z větší části vyřešeny • Problémy a potřeby cílové skupiny byly z menší části vyřešeny • Problémy a potřeby cílové skupiny zůstávají shodné i po realizaci projektu • Problémy a potřeby cílové skupiny se prohloubily, přestože byl projekt realizován Podrobněji je téma rozepsáno v textové části případové studie.	Šetření příjemce Šetření účastníci Šetření aktéři	Případová studie Metaanalýza

³ Efekt mrtvé váhy chápe hodnotitel jako primárně spojený s konceptem CFIE. Jeho podstatu pak jako vyjádření míry, do jaké lze pozorované efekty skutečně přičítat realizované intervenci respektive vyjádření/ověření míry, do jaké pozorovaný efekt eventuálně nastává i bez realizace intervence. Domníváme se, že v rámci případových studií bude existovat pouze omezený potenciál tento efekt samostatně vyjádřit a analyzovat.

5.3.5 Nezamýšlené dopady

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu	Uvedeno je, zda v projektu nastaly i dopady, které příjemce původně nepředpokládal. Výběr z následujících možností: - Ano - Ne	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	Metaanalýza
Nezamýšlené dopady	Uveden je stručný popis nezamýšlených dopadů. Taxonomie nezamýšlených dopadů bude vypracována v další fázi projektu.	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	Metaanalýza Případová studie

5.3.6 Negativní dopady

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Existence negativních dopadů projektu	Uvedeno je, zda v projektu nastaly i negativní dopady. Výběr z následujících možností: - Ano - Ne	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	Metaanalýza
Negativní dopady	Uveden je stručný popis negativních dopadů. Taxonomie negativních dopadů bude vypracována v další fázi projektu.	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	Metaanalýza Případová studie

5.4 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Popsána je vnímaná subjektivní užitečnost účasti v projektu ze strany účastníků, a to pro jejich vlastní situaci (její zlepšení ve vztahu k původním očekáváním). Hodnocení je provedeno na následující škále, která je podrobněji komentována v textové části případové studie: - Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka) - Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka) - Z menší části užitečný (menšina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka, ale stále převažuje pozitivní vnímání projektu) - Spíše neužitečný (menšina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka, převažuje spíše negativní vnímání užitečnosti projektu) - Užitek vůbec neodpovídal očekávání (účast v aktivitách projektu hodnocena jako neužitečná)	Šetření účastníci	Případová studie Metaanalýza
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (taxonomie)	Popsána je vnímaná užitečnost realizace projektu ze strany stakeholderů (klíčových aktérů), a to pro širší okolí (zlepšení situace ve vztahu k původním očekáváním). Hodnocení je provedeno na následující škále, která je podrobněji komentována v textové části případové studie: - Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní) - Z větší části užitečný (většina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní) - Z menší části užitečný (menšina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní, stále převažuje pozitivní vnímání projektu) - Spíše neužitečný (menšina výstupů projektu vnímána jako užitečná a pozitivní, převažuje negativní vnímání užitečnosti projektu) - Užitek vůbec neodpovídal očekávání (výstupy projektu hodnoceny jako neužitečné)	Šetření aktéři	Případová studie Metaanalýza

5.5 Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Interní překážky pro realizaci projektu	Do metaanalytické části hodnocení budou vstupovat standardizované kategorie pro zjištěné interní překážky realizace projektu, přičemž podrobnější komentář je vždy uveden v textové části případové studie. Kategorie interních překážek: • Stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků • Stanovení cílových hodnot indikátorů • Vybudování a udržení realizačního týmu • Praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit • Realizace veřejné zakázky • Nábor účastníků projektu • Komunikace a práce s účastníky během projektu • Řízení, monitorování a administrace průběhu projektu • Komunikace řídicím orgánem/zprostředkující subjektem/externím administrátorem • Dosažení cílových hodnot monitorovacích indikátorů • Dosažení toho, aby výstupy projektu (např. realizovaná školení apod.) skutečně zlepšily situaci podpořených osob • Zjištění skutečných dosažených přínosů projektu • Snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů • Problematická komunikace nebo spolupráce s cílovou skupinou • Problematická účast cílové skupiny či předčasné opuštění projektu • Jiné	Šetření příjemce, Šetření aktéři	Metaanalýza Případová studie
Externí překážky pro realizaci projektu	Do metaanalytické části hodnocení budou vstupovat standardizované kategorie pro zjištěné externí překážky realizace projektu, přičemž podrobnější komentář je vždy uveden v textové části případové studie. Kategorie externích překážek: • Limitující nastavení výzvy OP LZZ • Limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ • Legislativní podmínky v České republice • Spolupráce s klíčovými aktéry (úřad práce, apod.) • Stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech • Spolupráce se subjekty státní správy	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	Metaanalýza Případová studie

	• Spolupráce s místní samosprávou • Jiné vnější faktory • Žádné vnější faktory dosažení vyšších přínosů nebránily		
Vyřešení problémů a dopady na výsledky projektu	Uveden je popis způsobů, jak byly problémy příjemcem vyřešeny.	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	Případová studie
Plán řešení problémů	Uvedeno je, zda byl způsob řešení problémů součástí analýzy rizik nebo byl navržen ad-hoc.	Šetření příjemce	Metaanalýza

5.6 Faktory ovlivňující dopady projektu – ověření funkčnosti teorie změny

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Faktory ovlivňující dopady projektu (pozitivní faktory pro dosažení dopadů projektu)	Shrnuty jsou hlavní faktory ovlivňující dosažení dopadů projektu. Je provedena identifikace faktorů a uveden popis s explikací jednotlivých faktorů. Faktory mohou spadat do následujících kategorií: • příjemce (projektový tým) • partner • cílové skupiny • nastavení projektu • aktivity • finance • jiné faktory:	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	Případová studie Metaanalýza

5.6.1 Inovativnost projektu

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Využití inovovaných řešení	Je uvedeno, zda v projektu bylo využito inovovaných řešení. Definice inovace pro účely této evaluace: Inovace: Bylo vytvořeno vlastní řešení inovace a/nebo se jedná o přenos/přizpůsobení inovace vytvořené jinde. Jedná se o charakteristiku „novosti“ přístupu (oproti stávajícímu, „běžně dostupnému“ řešení).	Šetření příjemce, Šetření aktéři	Metaanalýza

	V rámci pole je proveden výběr z následujících kategorií, které se váží na otázku, zda bylo v projektu využito inovovaných řešení a přístupů: - Ano – vývoj inovace (v textu je doplněna charakteristika inovativního řešení z hlediska organizace/země/oboru/cílové skupiny) - Ano – aplikace/modifikace inovace (v textu je doplněna charakteristika inovativního řešení z hlediska organizace/země/oboru/cílové skupiny) - Ne		
--	---	--	--

5.7 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	Uvedeno je, jak si příjemci zjišťovali/ověřovali dosažené výsledky svých projektů a zda je přístupná příslušná dokumentace. Výběr z následujících možností: - Osobní rozhovory či diskuse - Skupinové rozhovory či diskuse - Dotazník v papírové podobě - On-line dotazník - Telefonicky - Jinak - Neověřováno	Šetření příjemce Šetření účastníci	Metaanalýza
Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	Uvedeno je, jak si příjemci zjišťovali/ověřovali dosažené výsledky svých projektů u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili. Výběr z následujících možností: - Systematické průběžné zjišťování přínosů u všech klíčových aktérů - Nahodilé zjišťování přínosů u všech/většiny klíčových aktérů - Nahodilé zjišťování přínosů pouze u některých aktérů - Nezjišťováno	Šetření příjemce, Šetření aktéři	Metaanalýza

6 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

Vazba na evaluační otázky: 11, 12, 13, 22 (+ specifické otázky pro konkrétní oblasti podpory viz příloha 8.7.2)

6.1 Účinnost projektu

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Účinnost projektu	Zhodnocena je účinnost projektu, přičemž kritérium účinnosti je chápáno primárně ve smyslu „věcné účinnosti“. Východiska pro hodnocení účinnosti: - Účinnost je možné chápat jako „vhodnost“ celkového zvoleného přístupu k řešení situace cílové skupiny i způsobu realizace projektových aktivit (projektu). Zodpovídána je tedy otázka, zda by bylo možné dosáhnout lepších výsledků, pokud by v projektu bylo něco nastaveno či realizováno „jinak“. - Účinnost je spojena s maximalizací přínosů intervencí vzhledem k disponibilním (využitým) vstupům. „Předmětem hodnocení (účinnosti) je, zda bylo při daných vstupech, které jsou fixní (neměnné), možné dosáhnout vyššího výstupu a zda intervence přispívaly k nejlepšímu dosažení cílů/výsledků při daném objemu prostředků, nebo zda bylo možné vstupy (finanční prostředky, práce a čas) vynaložit účinněji.“⁴ - Účinnost lze definovat jako takové použití zdrojů/vstupů, „<i>kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů.</i>“⁵ Primárně jsou za vstupy chápány: - Aktivity realizované v rámci projektu - Lidské zdroje zapojené do realizace projektu Hodnocení je provedeno hodnotitelem na následující škále, která je zároveň podrobněji komentována v textové části případové studie:	Šetření příjemce / partner Šetření účastníci Šetření aktéři	Metaanalýza Případová studie

⁴ Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 -2020, MMR-NOK (červenec 2014).

⁵ Vymezení analogické definici dle Zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, §2

	Vysoká – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu. Spíše vysoká – úpravou zapojení a využití projektových vstupů by bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro cílovou skupinu. Spíše nízká – úpravou zapojení a využití projektových vstupů by bylo možné dosáhnout podstatných zlepšení a vyššího přínosu pro cílovou skupinu, celkově lze využití vstupů považovat za vhodné. Nízká – způsob využití vstupů v projektu mohl být zásadně vhodnější, představoval pro účastníky „ušlou příležitost“. Doplňkově je kalkulován a uveden poměrový ukazatel výše nákladů na 1 účastníka projektu: - Celkové náklady / počet podpořených osob		
--	--	--	--

6.2 Hospodárnost projektu

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroje dat	Využití dat
Hospodárnost projektu	Zhodnocena je hospodárnost projektu. Kritérium hospodárnosti odráží nezbytnost projektových aktivit k dosažení výsledků a cílů. Zodpovídána je tedy otázka, zda byly realizované aktivity nezbytné pro dosažení cílů, tj. zda bylo možné dosáhnout týchž výsledků s nižšími zdroji. Posouzení hospodárnosti představuje posouzení možných úspornějších řešení při zachování adekvátních výsledků. „Posuzujeme tedy, zda daného výsledku bylo možno dosáhnout při nižších vstupech.“⁶ Primárně jsou za vstupy chápány: - Aktivity realizované v rámci projektu - Lidské zdroje zapojené do realizace projektu Hodnocení je provedeno na následující škále, která je zároveň podrobněji komentována v textové části případové studie:	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	

⁶ Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 -2020, MMR-NOK (červenec 2014).

	• Vysoká – veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů • Spíše vysoká – některé ze vstupů nebyly zcela nezbytné pro dosažení cílů, ale přispívaly k jejich plnění a celkovému účelu projektu • Spíše nízká – některé ze vstupů nebyly vůbec nezbytné pro dosažení cílů projektu • Nízká – vstupy nebyly v převážné míře nezbytné pro dosažené přínosy a cíle projektu		
--	---	--	--

6.3 Udržitelnost přínosů projektu

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroj dat	Využití dat
Udržitelnost projektu	Zhodnocena je udržitelnost projektu. Hodnocení je provedeno na následující škále, která je podrobněji komentována v textové části případové studie: • Vysoká - dosažené výsledky byly udrženy • Spíše vysoká - většina dosažených výsledků byla udržena • Spíše nízká - menšina dosažených výsledků byla udržena • Nízká - výsledky nebyly udrženy V této části hodnocení jsou zohledněny eventuální efekty ovlivňující přínosy projektu, které je nutno zohlednit v interpretaci celkové účelnosti a účinnosti projektu: • Drop-off efekt	Šetření příjemce, Šetření účastníci Šetření aktéři	Případová studie Metaanalýza

7 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

Vazba na evaluační otázky: 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30

7.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Přístup ke zpracování / hodnocení		Zdroj dat	Využití dat
Existence dobré praxe (taxonomie)	Vyhodnocení dobré praxe je provedeno s využitím <i>multikriteriální analýzy</i> (dále také jen „MA“). Vstupem pro MA jsou hodnocení zpracovatele v ostatních částech případové studie, přičemž: <i>Multikriteriální analýza na základě ucelené sady kritérií podchycujících klíčové aspekty projektu klasifikuje význam jednotlivých kritérií realizace daného projektu a vytváří tak podklad pro rozhodování o jeho „úspěšnosti“ ve smyslu určení dobré praxe. Podle výsledku hodnocení projektu dle souboru kritérií je možné porovnat různé projekty v hodnoceném souboru navzájem a vybrat z nich ty, které z hodnocení vycházejí jako nejlepší dle hodnocených parametrů (a tyto označit jako „nejlepší praxe“).</i> Pro MA je nutné disponovat těmito vstupními informacemi (bližší popis viz dále): - Soubor kritérií (a možných variant míry jejich naplnění), podle nichž budou projekty hodnoceny; - Stanovené váhy kritérií (a možných variant míry jejich naplnění); - Zjištěné míry naplnění kritérií dosažené u hodnocených projektů. Pro účely hodnocení byly provedeny tyto kroky: 1. Stanovení kritérií Evaluátorem byla stanovena ve vazbě na zadávací dokumentaci potřebná kritéria. Do MA tedy vstupují následující kritéria/proměnné, jejichž popis (a škály) jsou uvedeny výše v této metodice: - Účelnost projektu (míra úspěšnosti projektu) - Užitečnost projektu ze strany cílových skupin - Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů - Účinnost projektu	Předchozí hodnocení (Šetření příjemce/partner, šetření účastníci šetření aktéři)	Případová studie Metaanalýza

- Hospodárnost projektu
- Udržitelnost projektu
- Inovativnost řešení (využití inovativních řešení)

2. Stanovení vah kritérií

Každému kritériu byla expertně, v souladu s cíli projektu, stanovena váha. Výsledné rozložení vah je následující⁷:

Kritérium	Váha (%)
Účelnost projektu (míra úspěšnosti projektu)	30
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	10
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů*	10
Účinnost projektu	15
Hospodárnost projektu	15
Udržitelnost projektu	15
Inovativnost řešení	5

* Pokud nebude toto kritérium relevantní, nebude součástí výpočtu, váha kritéria „Užitečnost projektu ze strany cílových skupin“ bude zvýšena na 20 % a váha ostatních kritérií zůstane zachována.

Každé možné variantě hodnocení je vždy evaluátorem v rámci hodnocení projektu přiřazena míra naplnění kritéria (např. 0 % pro nízkou, 50 % pro střední, 100 % pro vysokou udržitelnost).

Váhy kritérií jsou společné pro všechny projekty, oblasti podpory, či jinak definované shluky projektů. Specifika projektů / shluků jsou zohledněna v rámci hodnocení účelnosti, užitečnosti atd.

3. Výpočet hodnoty funkce užítu

Výpočet hodnoty funkce užítu daného projektu probíhá následně pomocí váženého

⁷ Může být v průběhu dalších etap projektu revidováno.

	součtu: • Zjištěné hodnoty kritérií jsou vynásobeny váhou pro danou variantu a váhou pro dané kritérium. • Vypočtená dílčí hodnocení jsou vynásobena 100 body. • Součtem všech dílčích hodnocení je vypočítáno celkové hodnocení, které může nabývat hodnot 0–100 bodů. 4. Vyhodnocení dobré praxe Stupeň dobré praxe je určen na základě splnění podmínek bodového hodnocení. Předkládá se následující stupnice: • „Nejlepší“ praxe (pro projekt s nejvyšším bodovým ohodnocením v rámci oblasti podpory, nebo jinak konstruovaného shluku; bez ohledu na počet bodů) • „Dobrá“ praxe (při 75 a více bodech) • „Obvyklá“ praxe (při 26–74 bodech) • „Neosvědčená“ praxe (při 0–25 bodech)⁸		
--	---	--	--

7.1.1 Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

Doporučení jsou formulována ve vazbě na zjištěné faktory úspěchu (jsou uvedena fakta, který vedla k úspěchu projektu a lze dané postupy a přístupy využít pro obdobně zaměřené projekty).

Rovněž jsou uvedeny překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo nutné při realizaci projektu překonat.

7.1.2 Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Souhrnné zhodnocení možností využití projektu jakožto příkladu dobré praxe pro ostatní v daném sektoru.

⁸ Může být v průběhu dalších etap projektu revidováno.

8 PŘÍLOHY K METODICE PŘÍPADOVÉ STUDIE

8.1 Kategorie příjemce (taxonomie)

- Ziskový subjekt: mikro podnik (do 10 zaměstnanců)
- Ziskový subjekt: malý podnik (11-49 zaměstnanců)
- Ziskový subjekt: střední podnik (50-249 zaměstnanců)
- Ziskový subjekt: velký podnik (250 a více zaměstnanců)
- Ziskový subjekt: osvědčený
- Neziskový subjekt: o.p.s., občanské sdružení, spolek, ústav
- Neziskový subjekt: nadace a nadační fondy
- Neziskový subjekt: církevní právnická osoba
- Komory - zájmová samospráva, zájmové sdružení právnických osob
- Organizace sociálních partnerů
- Škola, vzdělávací či vědecká instituce
- Zdravotnické/sociální zařízení zřizované státem, krajskými úřady či obcemi
- Veřejný subjekt: ústřední orgán státní správy, organizační složka státu, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná státem
- Veřejný subjekt: krajská samospráva (a její organizační složka) resp. Organizační složka, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná krajskou samosprávou
- Veřejný subjekt: obecní samospráva (a její organizační složka) resp. Organizační složka, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná obecní samosprávou
- Veřejný subjekt: sdružení územních samosprávních celků (tj. Svazky, asociace a sdružení úsc)
- Jiná kategorie: ...

8.2 Cílové skupiny (taxonomie)

- Osoby do 25 let
- Osoby starší než 50 let
- Rodiče s dětmi
- Osoby vracející se na trh práce po mateřské/rodičovské dovolené
- Osoby pečující o dítě do 15 let
- Osoby pečující o osobu blízkou
- Absolventi škol s minimální nebo žádnou praxí
- Osoby se zdravotním/mentálním znevýhodněním, duševně nemocní
- Osoby ohrožené závislostmi nebo osoby závislé na návykových látkách
- Osoby bez přístřeší
- Osoby po výkonu trestu/před propuštěním z výkonu trestu/opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy
- Oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané
- Osoby ohrožené předlužeností
- Osoby s kumulací hendikepů na trhu práce
- Obyvatelé sociálně vyloučených lokalit
- Cizinci (azylanti, imigranti, národnostní menšiny)
- Instituce služeb zaměstnanosti a spolupracující organizace služeb zaměstnanosti
- Odborové organizace a sociální partneři

- Klienti sociálních služeb
- Konkrétní podnik/podniky a jejich zaměstnanci
- Zaměstnanci podniků
- Pracovníci sociálních služeb
- Zaměstnanci veřejné správy
- Sociální podnikatelé
- Nezaměstnaní, uchazeči/zájemci o zaměstnání
- Dlouhodobě nezaměstnaní (v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 5 měsíců)
- Uchazeči o zaměstnání, kteří mají v posledních třech letech opakovanou evidenci na úp ČR
- Neaktivní/práci nehledající jedinci (starobní důchodci, invalidní důchodci, ženy v domácnosti, rentiéři, osoby připravující se na výkon budoucího povolání atd.)
- Jiná skupina: ...

8.3 Aktivita (taxonomie)

- Vzdělávání zaměstnanců podniků
- Vzdělávání pracovníků sociálních služeb
- Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy (stát, kraje, obce)
- Zavedení nových prvků do organizace práce (řízení, rozvoj lidských zdrojů, apod.)
- Bilanční a pracovní diagnostika/zpracování profilů účastníků
- Motivační kurz
- Rekvalifikační kurz
- Odborná praxe
- Zprostředkování zaměstnání
- Poradenské služby
- Pracovní rehabilitace (zdravotně postižení)
- Terapeutické aktivity
- Služby pro rodiny a děti (např. Dětské kluby či hlídání)
- Zřízení a provoz firemního zařízení péče o děti
- Volnočasové programy
- Zprostředkování bydlení
- Prevence ekonomické nestability rodin a jednotlivců
- Neformální péče, sdílená péče
- Aktivita mířící na sociálně-patologické jevy a kriminalitu
- Resocializační programy
- Programy sociálně-právní ochrany
- Poskytování sociálních služeb/terénní sociální práce
- Plánování rozvoje sociálních služeb/terénní sociální práce
- Zavedení nových metod sociální práce/transformace sociálních služeb
- Zavedení nových metod/nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti
- Sociální podnikání
- Mapování a analýza odborného rozvoje zaměstnanců/systematizace vzdělávání
- Podpora analytické činnosti
- Modernizace informačních systémů
- Rozšíření standardu přístupů a služeb pro jednotlivé skupiny a posílení individuálního přístupu ke klientovi
- Rozvoj, zavádění a podpora nových nástrojů
- Propagace a prosazování rovných příležitostí

- Modernizace veřejné správy
- Komunikační, vzdělávací a osvětové akce pro veřejnost/organizace
- Rozvoj a posilování sociálního dialogu
- Analytické aktivity, rozvoj konceptů a modelů
- Jiné aktivity: ...

8.4 Efekty, přínosy (taxonomie)

kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků

- Zvýšení odborné kvalifikace/odborných dovedností
- Zvýšení měkkých dovedností (soft skills)
- Posílení finanční gramotnosti
- Posílení pracovní právní, občanskoprávní gramotnosti
- Posílení základní gramotnosti
- Rekvalifikace na jiný obor
- Získání pracovní praxe
- Jiná změna: ...
- Na kvalifikační změny nebyl projekt zaměřen

zaměstnanost účastníků

- Nedotované místo
- Společensky účelné/vyhrazené pracovní místo (dotované)
- Veřejně prospěšná práce
- Tréninkové nebo chráněné zaměstnání
- Zahájení vlastního podnikání
- Jiný typ pracovního uplatnění: ...
- Na přímé zprostředkování pracovních míst nebyl projekt zaměřen

postoje a motivace účastníků

- Zvýšení motivace k zapojení na trh práce
- Zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání
- Obnovení pracovních návyků
- Zvýšení schopnosti samostatně řešit nepříznivé sociální situace
- Zvýšení sebevědomí na trhu práce/ve společnosti
- Lepší orientace na trhu práce
- Zahájení řešení osobních problémů bránících v integraci na trh práce (např. Skrze psychologickou pomoc apod.)
- Posílení zapojení se do sociálního a kulturního života společnosti
- Jiná změna: ...
- Na změny v postojích a motivaci nebyl projekt zaměřen

informovanost a osvěta

ekonomická situace účastníků

- Získání pravidelného příjmu
- Zvýšení příjmu
- Kariérní postup (povýšení)

- Řešení dluhové situace
- Jiná změna: ...
- Na změny v ekonomické situaci nebyl projekt zaměřen

sociální status účastníků

- Vyřešení tíživé životní situace
- Obnovení důvěry svého okolí (rodina, přátelé)
- Obnovení „zdravých“ kontaktů
- Získání prestižnějšího zaměstnání
- Zvýšení moci/vlivu ve svém okolí (vč. Zaměstnání)
- Zlepšení způsobu života (dodržování společenských norem)
- Omezení či prevence sociálně-patologických jevů či rizikového chování
- Získání trvalého bydlení
- Získání dočasného bydlení
- Jiná změna: ...
- Na změny v sociálním statusu nebyl projekt zaměřen

rovné příležitosti (z hlediska pohlaví)

- Srovnání platové úrovně s kolegy/němi opačného pohlaví
- Srovnání pozice nebo funkce s kolegy/němi opačného pohlaví
- Umožnění přístupu k zaměstnání díky flexibilním formám práce
- Jiná změna: ...
- Na změny v oblasti rovných příležitostí nebyl projekt zaměřen

efekty u dalších klíčových aktérů

- Zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry ze soukromé sféry
- Zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z veřejné sféry
- Zapojení / navázání intenzivní spolupráce s místními aktéry z oblasti nno
- Šíření zkušeností/dobré praxe

systémové efekty

- Zvýšení kvality regulace
- Zefektivnění vzdělávání a odborné přípravy úředníků veřejné správy
- Zlepšení práce správních a samosprávných úřadů
- Zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb
- Zvýšení transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv
- Posílení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb
- Zkvalitnění tvorby a implementaci politik
- Zlepšení a zjednodušení regulatorního prostředí
- Zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod administrativy
- Naplňování strategie efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tzv. Strategie smart administration)
- Jiná změna: ...
- Na systémové změny nebyl projekt zaměřen

8.5 Interní překážky (taxonomie)

- Stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků
- Stanovení cílových hodnot indikátorů
- Vybudování a udržení realizačního týmu
- Praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit
- Realizace veřejné zakázky
- Nábor účastníků projektu
- Komunikace a práce s účastníky během projektu
- Řízení, monitorování a administrace průběhu projektu
- Komunikace řídicím orgánem/zprostředkující subjektem/externím administrátorem
- Spolupráce s klíčovými aktéry (úřad práce, samospráva apod.)
- Dosažení cílových hodnot monitorovacích indikátorů
- Dosažení toho, aby výstupy projektu (např. Realizovaná školení apod.) Skutečně zlepšily situaci podpořených osob
- Zjištění skutečných dosažených přínosů projektu
- Snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů
- Jiné dle zjištění ...

8.6 Externí překážky (taxonomie)

- Limitující nastavení výzvy OP LZZ
- Limitující nastavení obecných pravidel OP LZZ
- Legislativní podmínky v České republice
- Stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech
- Spolupráce se subjekty státní správy
- Spolupráce s místní samosprávou
- Jiné vnější faktory
- Žádné vnější faktory dosažení vyšších přínosů nebránily

8.7 Evaluační otázky

8.7.1 Průřezové otázky

Oblast	Otázka
Dopady projektů obecně	1. Jakých zamýšlených dopadů bylo nejčastěji dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
	2. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo nejčastěji dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
	3. Jakých negativních dopadů bylo nejčastěji dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
	4. Měly na dosažené (zamýšlené i nezamýšlené) přínosy projektů vliv i jiné faktory než samotná realizace projektů? A jaké?
	5. Jak příjemci zjišťovali/ověřovali si skutečné dopady svých projektů? A je přístupná příslušná dokumentace?
Dosažené pracovní, kvalifikační, ekonomické a druhotné dopady projektů	6. K jakým změnám v zaměstnanosti účastníků došlo? V jaké míře?
	7. Přispěly projekty k rozšíření možností pružných forem organizace práce? V jaké míře?
	8. K jakým kvalifikačním změnám (změnám ve vzdělání/zaměstnatelnosti) účastníků projektů došlo? V jaké míře?
	9. K jakým ekonomickým změnám účastníků došlo? V jaké míře?
	10. K jakým změnám v postojích a motivaci účastníků došlo? V jaké míře?

Dopady různých typů projektových aktivit (zejména způsobů přímé práce s účastníky)	11. Které ze způsobů práce s účastníky či jiných věcných aktivit projektů byly nejpřínosnější? A proč?
	12. Které ze způsobů práce s účastníky či jiných věcných aktivit projektů byly nejméně přínosné? A proč?
	13. Jak se lišily dopady dle jednotlivých cílových skupin, zejména v případě, že projekt zahrnuje více různých cílových skupin? Pro které z cílových skupin či jejich podskupin byly projekty nejpřínosnější?
Dosažené dopady u žen a mužů	14. Liší se od sebe dosažené dopady projektů u podpořených mužů a žen?
	15. Jak přispěly projekty ke zvýšení rovných příležitostí pro ženy a muže? Mohl by být jejich přínos ještě vyšší? A co by tomu nejvíce napomohlo?
	16. Jaký vliv měla podpora rovných příležitostí pro ženy a muže v projektech na celkové dopady projektů?
Vliv partnerství/mezinárodní spolupráce na dosažené dopady	17. Jaký vliv na dopady projektů měla případná spolupráce s partnerem/partnery (tuzemskými či mezinárodními)?
Překážky a jejich řešení	18. Bránily nějaké překážky dosažení vyšších přínosů projektu? Jaké? Jak tyto překážky projekty řešili nebo doporučují řešit?
	19. Bránily nějaké překážky tomu, aby byly výsledky projektů dosaženy s co nejnižšími možnými náklady? Jaké? Jak tyto překážky projekty řešili nebo doporučují řešit?
	20. Byly na počátku projektů vhodně nastaveny cílové hodnoty monitorovacích indikátorů? Jak to (v případě nevhodného nastavení) ovlivnilo realizaci projektu?
	21. Které z částí přípravy a realizace projektů byly pro příjemce nejobtížnější? Jak tyto obtíže projekty řešili nebo doporučují řešit?
	22. Jaké jsou (potenciální) překážky pro udržitelnost dosažených přínosů projektů? Jak tyto překážky projekty řešili nebo doporučují řešit?
	23. Do jaké míry projekty prostřednictvím dosažených dopadů vyřešili problémy/potřeby, na jejichž řešení čerpali dotaci a které z nich na základě toho hodnotíte jako nejlepší, dobré a neosvědčené praxe programu?
Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	24. Které projekty (jaká jejich část) mohou sloužit nebo již slouží jako vzor pro další obdobné intervence či aktivity? A jakým způsobem?
	25. Jak hodnotíte zkoumané projekty OP LZZ z hlediska kritéria dopadu (impact)?
Závěry	26. Jak hodnotíte zkoumané projekty OP LZZ z hlediska kritérií 3E, tzn. účelnosti (effectiveness), účinnosti (efficiency) a úspornosti/hospodárnosti (economy)?
	27. Jak celkově hodnotíte zkoumané projekty OP LZZ z hlediska dalších kritérií 5U, tzn. užitečnosti (utility) a udržitelnosti (sustainability)?
	28. Jaká jsou nejdůležitější doporučení ze strany příjemců, účastníků projektů, klíčových aktérů či dalších účastníků šetření, příp. ze strany evaluátora (pokud se jeho doporučení liší od doporučení příjemců atd.) pro lepší nastavení projektů a zvýšení jejich přínosů? Strukturujte tato doporučení a) ve vazbě na učiněné závěry dle jednotlivých evaluačních kritérií b) dle jejich zdroje či autorů c) dle jejich závažnosti.
Doporučení	29. Udělali by příjemci v případě, že by realizovaly opět podobně zaměřený projekt, něco rozhodně jinak a co, jak a proč?
	30. Co doporučuje evaluátor ohledně metodologie případových studií a jejich meta-analýzy jako jednoho z možných způsobů hodnocení dopadů Operačního programu Zaměstnanost 2014-2020? A co zde doporučuje pro možné oblasti a způsoby využití klastrové analýzy a její doplňkovost s jinými metodami?

8.7.2 Specifické evaluační otázky

Oblast	Otázka
Oblasti podpory (OP) 2.1/ 3.3	a) Jak přispěly projekty k omezení či prevenci sociálně-patologických jevů či rizikového chování?
	b) Jak zlepšily projekty vnímání cílových skupin u veřejnosti či v místní komunitě? Působili účastníci projektů jako pozitivní vzor (motivační faktor) pro ostatní členy cílové skupiny?
	c) Jak zlepšily projekty vnímání cílových skupin u zaměstnavatelů/snížily bariéry pro jejich uplatnění na pracovním trhu?
OP 2.2	d) Jak přispěly projekty ke změně kvality v oblasti zaměstnanosti a sociálních služeb zaváděním či testováním systémových nástrojů/procesů či nových metodik? Na jaké cílové skupiny se systémové změny nejvíc zaměřovaly?
	e) Jak přispěly projekty k prosazování legislativních změn?
OP 3.1/OP 3.2	f) K jakým změnám v bydlení účastníků projektů došlo? V jaké míře?
	g) Jaký vliv mělo na kvalitu poskytovaných služeb projektové vzdělávání pracovníků sociálních služeb či zaměstnanců veřejné správy?
	h) Jak projekty přispěly k zajištění dostupnosti sociálních služeb? Testovaly při plánování rozvoje služeb nějaké inovativní metody? Jaké překážky brání/mohou zabránit úspěšné implementaci vypracovaného plánu rozvoje služeb?
	i) Jakou formou projekty přispěly k rozvoji sociálního podnikání?
	j) Jak přispěly projekty k omezení či prevenci sociálně-patologických jevů či rizikového chování?
OP 3.2	k) Jak přispěly projekty ke zvýšení bezpečnosti a kvality občanského soužití v místních komunitách? Které z aktivit se v tomto směru osvědčily jako nejúčinnější, která naopak efekt neměly?
	l) Jak zlepšily projekty vnímání cílové skupiny v místní komunitě či mezi zaměstnavateli? Působili účastníci projektů jako pozitivní vzor (motivační faktor) pro ostatní členy cílové skupiny?
	m) Byl součástí výsledků projektů i vznik/zavedení nějakého nástroje či procesu ke sladování pracovního a rodinného života či prosazováním rovných příležitostí žen a mužů? Jaké typy nástrojů/procesů vznikly/byly zavedeny a co bylo jejich zdrojem?
OP 3.4	n) Byla při přípravě projektu ověřována reálná poptávka po vytvořených či zavedených nástrojích? Ukázaly se tyto nástroje jako užitečné v praxi?
	o) Jaké jsou (potenciální) překážky pro další využívání těchto nástrojů?
	p) Jaké přínosy na pracovní trh mělo zřizování a provoz firemních zařízení péče o děti?
	q) Jak pomohly projekty zvýšit kvalitu regulace?
OP 4.1	r) Jak se podařilo se díky projektům zefektivnit vzdělávání a odbornou přípravu úředníků veřejné správy?
	s) Jak přispěly vytvořené nástroje řízení ke zlepšení práce správních a samosprávních úřadů?
	t) Jak přispěly projekty ke zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb?
	u) Jaký měly projekty vliv na zvýšení transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů samospráv?
	v) Jak přispěly projekty k posílení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb?
	w) Jak přispěly projekty ke zkvalitnění tvorby a implementaci politik?
	x) Jak přispěly projekty ke zlepšení a zjednodušení regulačního prostředí?
	y) Jak přispěly projekty k zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy a snížení finančních nároků na chod administrativy?
	z) Jak pomohly projekty zajistit transparentnější výkon veřejné správy?
	aa) Jak vedly projekty k přiblížení veřejných služeb občanovi a zlepšení jejich

	dostupnosti a kvality?
	bb) Jak přispěly projekty k naplňování strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (tzv. Strategie Smart Administration)?
	cc) Jaký byl dopad projektů na správní úřady a organizační složky státu?
	dd) Jaký byl dopad projektů na orgány územních samosprávných celků a úřady územně samosprávných celků?
	ee) Jaký byl dopad projektů na zaměstnance územně samosprávných celků a úřadů územně samosprávných celků?
OP 5.1	ff) Byl součástí výsledků projektů i vznik nějakého druhu inovovaného produktu/zavedení inovativního nástroje či procesu? Jaké typy produktů vznikly/jaké nástroje byly zavedeny? Co bylo zdrojem inovací?
	gg) Byla při přípravě projektu ověřována reálná poptávka po vytvořených či zavedených produktech/nástrojích? Ukázaly se inovace jako užitečné v běžné praxi?
	hh) Jaké jsou hlavní reálné/potenciální překážky pro udržitelnost inovací?

2. Metodika ke zpracování meta-analýzy a klastrové analýzy

Cílem meta-analýzy je nalézt souvislosti mezi charakteristikami úspěšných projektů a mezi charakteristikami neúspěšných projektů. Úspěšnost bude zkoumána jednak z pohledu účelnosti projektu, tak z pohledu stupně dobré praxe.

Pro meta-analýzu budou využity následující evaluační/analytické metody. Tyto metody budou využity v kombinaci, tzn. že závěry kvantitativního výzkumu budou konfrontovány a doplněny o závěry kvalitativního výzkumu. V rámci meta-analýzy budou využity tyto analytické metody:

- Explorační analýza
- Klastrová analýza
- Doplnkové analýzy

VSTUPY (CHARAKTERISTIKY)

Vstup pro meta-analýzu bude představovat databáze charakteristik všech zkoumaných projektů získaných během zpracování případových studií a charakteristik dostupných z již dříve zpracovaných případových studií. Charakteristiky projektů budou zahrnovat:

- **Charakteristiky příjemce** (nové i původní případové studie)
 - Zaměření projektu (oblast podpory)
 - Partner (ano/ne)
 - Kategorie příjemce (taxonomie)
 - Předchozí zkušenost s CS (ano/ne)
 - Velikost realizačního týmu (počet členů, přepočtené úvazky)
- **Charakteristiky projektu** (nové i původní případové studie)
 - Výše rozpočtu (Kč)
 - Doba realizace (počet měsíců)
 - Území dopadu (kraje)
 - Aktivita (taxonomie)
 - Výběrové řízení (ano/ne)
 - Interní překážky (taxonomie)
 - Externí překážky (taxonomie)
 - Faktory ovlivňující dopady projektu (taxonomie)
 - Využití inovovaných řešení (ano/ne)
- **Přínosy projektu** (nové i původní případové studie):
 - Na kvalifikační úroveň (vzdělání) účastníků (taxonomie)
 - Na zaměstnanost účastníků (taxonomie)
 - Na postoje a motivace účastníků (taxonomie)
 - Na ekonomickou situaci účastníků (taxonomie)
 - Na sociální status účastníků (taxonomie)
 - Na rovné příležitosti - z hlediska pohlaví (taxonomie)
 - Přínosy pro další klíčové aktéry (taxonomie)
 - Systémové přínosy (taxonomie)
 - Na informovanost a osvětu (taxonomie)

- **Úspěšnost projektu** (pouze nové případové studie)
 - Účelnost projektu (problémy/potřeby CS: vyřešeny – z větší části vyřešeny – z menší části vyřešeny – zůstávají shodné – prohloubily se)
 - Užitečnost projektu ze strany CS (projekt: jednoznačně užitečný – z větší části užitečný – z menší části užitečný – spíše neužitečný – užitek vůbec neodpovídal očekávání)
 - Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (projekt: jednoznačně užitečný – z větší části užitečný – z menší části užitečný – spíše neužitečný – užitek vůbec neodpovídal očekávání)
 - Účinnost projektu (vysoká – spíše vysoká – spíše nízká – nízká)
 - Hospodárnost projektu (vysoká – spíše vysoká – spíše nízká – nízká)
 - Udržitelnost projektu (vysoká – spíše vysoká – spíše nízká – nízká)
 - Existence dobré praxe (nejlepší – dobrá – obvyklá – neosvědčená; bodové hodnocení multikriteriální analýzy)

POSTUP ANALÝZ

1) Explorační analýza

V rámci této analýzy budou zjišťovány prosté četnosti zkoumaných charakteristik projektů (a rozdíly mezi nimi) v rámci nových i původních případových studií, a to jak na celkové úrovni, tak i na úrovni oblastí podpory (hodnocení na úrovni jinak konstruovaných shluků bude součástí klastrové analýzy, viz dále). Hodnocení se zaměří zejména na analýzu:

- Nejčastějších dosažených dopadů projektů či jejich různých typů/modifikací, vč. Dopadů zamýšlených vs. nezamýšlených, pozitivních vs. negativních
- Nejčastějších faktorů dosažení těchto dopadů, resp. charakteristik projektů, které mají největší vliv na dosažení těchto dopadů
- Nejčastějších problémů či překážek při řešení stanovených problémů/potřeb účastníků projektů a jejich příčin, vč. toho, jak projekt s těmito problémy dokázal nebo naopak nedokázal pracovat v rámci vlastní analýzy rizik
- Nejčastějších realizovaných nebo potenciálních způsobů řešení těchto problémů a jejich výsledků, vč. toho, jestli tato řešení byla součástí analýzy rizik nebo byla navržena ad-hoc

U dříve zpracovaných případových studií budou analyzovány pouze charakteristiky, které bude možné odvodit z textů případových studií, tj.:

- Charakteristiky příjemce
- Charakteristiky projektu
- Přínosy projektu

U nově zpracovaných případových studií bude navíc provedena komparace a rozřazení projektů dle dosažené „míry úspěšnosti“ při řešení konkrétních potřeb či problémů. Úspěšnost projektu bude posuzována jak souhrnně podle výsledků multikriteriální analýzy, tak i jednotlivě podle kritérií 5Ú.

V této části hodnocení budou zohledněny eventuální efekty ovlivňující přínosy projektu:

- Creaming-off efekt
- Lock-in efekt
- Alternativní atribuce
- Substituce
- Mrtvá váha

2) Klastrová analýza

Bude provedena dvojí aplikace klastrové analýzy, jejímž cílem je vyhodnotit úspěšnost projektů z různých pohledů. Klastry budou sestaveny:

a/ Podle přínosů pro cílové skupiny

- Kvalifikační úroveň
 - *dopad: vysoký – spíše vysoký – spíše nízký – nízký*
- Zaměstnanost
 - *dopad: vysoký – spíše vysoký – spíše nízký – nízký*
- Postoje a motivace
 - *dopad: vysoký – spíše vysoký – spíše nízký – nízký*
- Ekonomická situace
 - *dopad: vysoký – spíše vysoký – spíše nízký – nízký*
- Sociální status
 - *dopad: vysoký – spíše vysoký – spíše nízký – nízký*
- Užitečnost ze strany cílových skupin
 - *projekt: jednoznačně užitečný – z větší části užitečný – z menší části užitečný – spíše neužitečný – užitek vůbec neodpovídal očekávání*

b/ Podle přínosů pro společnost

- Účelnost projektu
 - *problémy/potřeby: vyřešeny – z větší části vyřešeny – z menší části vyřešeny – zůstávají shodné – prohloubily se*
- Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů
 - *projekt: jednoznačně užitečný – z větší části užitečný – z menší části užitečný – spíše neužitečný – užitek vůbec neodpovídal očekávání*
- Hospodárnost projektu
 - *hospodárnost: vysoká – spíše vysoká – spíše nízká – nízká*
- Účinnost projektu
 - *účinnost: vysoká – spíše vysoká – spíše nízká – nízká*
- Udržitelnost projektu
 - *udržitelnost: vysoká – spíše vysoká – spíše nízká – nízká*

Vstupem pro klastrovou analýzu budou (kurzívou) výše uvedené hodnoty proměnných z nově zpracovávaných případových studií⁹. Jelikož jsou hodnoty naplnění kritérií kategoriálního typu, do klastrové analýzy budou tyto vstupovat jako tzv. nepravé proměnné (každá proměnná bude

⁹ Dříve zpracované případové studie nemohou být do klastrové analýzy zahrnuty, jelikož neobsahují informaci o úspěšnosti projektu (ať definované jako účelnost projektu, nebo stupeň dobré praxe).

nahrazena počtem proměnných odpovídajících počtu možných hodnot a každá hodnota této nové proměnné bude nahrazena hodnotou 0/1).

Zpracovatel nepředpokládá chybějící hodnoty, vstupní charakteristiky byly voleny tak, aby byly relevantní pro všechny nově zpracovávané případové studie.

Bude provedena hierarchická metoda klastrové analýzy s využitím statistického software SPSS. V optimálním případě budou nalezeny cca 3–4 klastry, které budou odpovídat úspěšnosti projektů. Pokud by výstupem klastrové analýzy byl pouze 1 klastř, zpracovatel na základě dendrogramu určí počet klastrů sám.

V rámci klastrové analýzy bude zjišťováno, jaké dopady v daném klastru nejčastěji nastávaly a které typy projektů, aktivity, podmínky k nim vedly. Dále bude v každém klastru hodnoceno, se kterými problémy či překážkami se příjemci nejčastěji setkávali a jakým způsobem je nejčastěji řešili. Zároveň budou zjišťovány rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými projekty, a to na základě hodnot charakteristik projektů, které by se měly v rámci klastru v zásadě shodovat a napříč klastry lišit.

Totožně budou analyzovány projekty, které budou zpracovatelem seskupeny do 4 shluků podle stupně dobré praxe.

3) Doplňkové analýzy

Doplňkové analýzy budou navazovat na předchozí kroky meta-analýzy, především na explorační analýzu, a budou hodnotit totožné charakteristiky nově zpracovaných případových studií s využitím metod statistické analýzy dat a metod tzv. Data Miningu (regrese, klasifikační stromy aj.).

- V prvním kroku bude s využitím metod tzv. Data Miningu provedena analýza klíčových faktorů úspěchu projektů. Nejedná se o analýzu faktorů identifikovaných během zpracování případových studií, ale o charakteristiky příjemců a projektů. Analýza umožní zjistit, které vstupy, aktivity apod. (viz výše popis vstupů) mají největší vliv na vyšší či nižší úspěšnost projektu. V rámci analýzy budou pro každou charakteristiku vypočteny „koeficienty vlivu“ (na škále 0–100). Výhodami této metody jsou intuitivnost a přehlednost výstupů, na druhou stranu z principu metod Data Miningu je postup výpočtu skrytý a výsledky nemusí být signifikantní (i když stále velmi užitečné). Nicméně správnost výsledků je možné si ověřit prostým srovnáním četností výskytu charakteristiky (a jejich hodnot) mezi úspěšnými a méně úspěšnými projekty (což bude součástí explorační analýzy).
- Ve druhém kroku bude provedena analýza s využitím regresních/klasifikačních stromů, ze které vzejdou klasifikační kritéria (charakteristiky příjemce a projektu) pro odhad úspěšnosti projektu. Tato metoda pomocí srozumitelné vizualizace určí, které charakteristiky jsou pro předpoklad vyšší či nižší úspěšnosti zásadní (a tyto zobrazí, nedůležité charakteristiky nezobrazí vůbec), a k těmto kritériím vypočte hodnoty, na základě kterých je možné rozhodnout o předpokládané úspěšnosti.
- Ve třetím kroku budou výsledky porovnány s výsledky logistické regrese, ze které taktéž vzejdou charakteristiky (příjemce a projektu) zásadní pro určení úspěšnosti projektu. Tyto budou vybrány jako proměnné se signifikantními koeficienty (tj. na 95% hladině spolehlivosti). Po normalizaci hodnot charakteristik umožní metoda navíc porovnat vliv různých hodnot stejné charakteristiky a také vliv charakteristik na úspěšnost projektu.

Vzhledem k malému vzorku případových studií lze očekávat nižší vypovídací hodnotu dosažených výsledků. V případě nesignifikantnosti výsledků bude na tuto skutečnost upozorněno a výsledky

budou ilustrativní povahy. Doplnkové analýzy lze také brát jako pokus a aplikaci metod statistické analýzy dat v evaluacích OP LZZ. Zpracovatel navíc předpokládá dosažení obdobných výsledků jako v případě explorační a klastrové analýzy. Výsledky doplňkových analýz tudíž budou sloužit mj. k verifikaci předchozích výsledků.

ZÁVĚRY

Z každé skupiny analýz (explorační, klastrová, doplňkové) vzejdou charakteristiky projektů (a příjemců), které budou v závěru evaluace porovnány a ve kterých budou nalezeny typické znaky pro projekty úspěšné a pro projekty méně úspěšné. Bude se jednat o některé z následujících nezávislých proměnných (charakteristik příjemce a projektu):

- Zaměření projektu (oblast podpory)
- Partner (ano/ne)
- Výše rozpočtu (kč)
- Doba realizace (počet měsíců)
- Území dopadu (kraje)
- Kategorie příjemce (taxonomie)
- Předchozí zkušenost s CS (ano/ne)
- Aktivita (taxonomie)
- Výběrové řízení (ano/ne)
- Velikost realizačního týmu (počet členů, přepočtené úvazky)
- Interní překážky (taxonomie)
- Externí překážky (taxonomie)
- Faktory ovlivňující dopady projektu (taxonomie)
- Využití inovovaných řešení (ano/ne)

3. Technické podklady k analýzám a šetření

Technické podklady k případovým studiím 1. vlny obsahují záznamy z provedených šetření (např. individuální a skupinové rozhovory), data sety z dotazníkových šetření a případně další využitě zdroje.

Technické podklady jsou uvedeny v Příloze 1 Technické zprávy a obsahují data k těmto případovým studiím:

- 2.1 Aktivní padesátka pokračuje (Vzdělávací centrum Podkrušnohoří)
- 2.1 Podpora k získání zaměstnání (Dům romské kultury o. p. s.)
- 2.1 Komplexní program pro start v perspektivní profesi (MULTIPAS s.r.o.)
- 2.1 Stáže pro mladé zájemce o zaměstnání (FDV)
- 3.1 Sociální podnikání – cesta k odpovědnosti a solidaritě (SEMITAM s. r. o.)
- 3.1 Komunitní plánování sociálních služeb města Blansko (Město Blansko)
- 3.1 Máte šanci zapojit se (Evropská kontaktní skupina o. s.)
- 3.1 Sociální integrace mládeže z dětských domovů - pomoc dětem znevýhodněným při vstupu na trh práce a udržení si zaměstnání (Tilia, o. s.)
- 3.3 Zapojte se ...! (Liga vozíčkářů)
- 3.3 Příležitost – pomoc sobě i druhým (Vzdělávací centrum Podkrušnohoří)
- 3.3 Kvalifikace a pracovní uplatnění osob pečujících o osobu blízkou (Asociace rodičů a přátel zdravotně postižených dětí v ČR, o.s.)
- 3.4 Podnikání jako flexibilní forma uplatnění na trhu práce (Spirála Turnov, o. s.)
- 3.4 Začátek ve svém (Organizace pro pomoc uprchlíkům, o. s.)
- 3.4 Gender je všude kolem nás (Česká asociace vzdělávacích institucí, o. s.)
- 3.4 Sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců Krajského úřadu Libereckého kraje (Liberecký kraj)
- 4.1 Strategický plán Mostek (Obec Mostek)
- 4.1 Rozvoj akreditovaného vzdělávání Města Uherský Brod (Město Uherský Brod)
- 4.1 Optimalizace a efektivizace klíčových procesů na Městském úřadu Příbor ve vazbě na eliminaci dopadů finanční krize (Město Příbor)
- 5.1 Jak aktivně nacházet náhradní rodiče (Nadační fond J&T)
- 5.1 TESSEA získává mezinárodní zkušenosti (P3 - People, Planet, Profit, o.p.s.)