

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



PREVENCE
SE MUSÍ VYPLATIT

Měření úspěšnosti programů a projektů prevence kriminality

METODIKA MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI A EFEKTIVITY PROJEKTŮ PREVENCE KRIMINALITY -MEprojPKa-



MBI

MEZINÁRODNÍ
BEZPEČNOSTNÍ
INSTITUT

2024



ACCENDO
VĚDECKO-VÝZKUMNÝ ÚSTAV



MEprojPKa je zpracována v rámci projektu „Měření úspěšnosti programů a projektů prevence kriminality“ (VC20232026014) financovaného z „Programu bezpečnostního výzkumu pro potřeby státu 2022–2027“ (SecPro – SECurity PROcurement).

Odborný gestor

Česká republika – Ministerstvo vnitra, odbor prevence kriminality

Řešitel výzkumného projektu

Konsorcium Mezinárodního bezpečnostního institutu, z. ú. (MBI) (Na Ořechovce 580/4, Praha 6, 162 00, web: <https://www.mbi.expert/>) a ACCENDO – Centrum pro vědu a výzkum, z. ú. (Moravská 758/95, 700 30 Ostrava 3, web: <http://accendo.cz/>).

Autoři metodiky

Ing. Jiřina Bělehradová Svitáková, MBA, Ph.D. (evaluátorka, MBI)

JUDr. Tomáš Koníček (metodik v oblasti prevence kriminality, MBI)

doc. Mgr. Oldřich Krulík, Ph.D. (kriminolog, MBI)

a kolektiv projektu: doc. Ing. Lubor Hruška, Ph.D.; doc. Mgr. Tomáš Apeltauer, Ph.D.; PhDr. Anna Papřoková, Ph.D.; RNDr. Jan Bitta, Ph.D.; Ing. David Kubáň; Ing. Erik Feldman; PhDr. Andrea Hrušková; Ing. Ivana Foldynová, Ph.D.; Mgr. Filip Gundza, MBA; Mgr. Veronika Kučerová

Mezinárodní bezpečnostní institut, z. ú. (MBI) se zabývá problematikou bezpečnosti a obrany na domácí i zahraniční úrovni. Soustředí se zejména na mezinárodní spolupráci v oblasti bezpečnosti a obrany; shromažďování a analýzu novinek a dostupných informací; testování a implementaci nových bezpečnostních a obranných technologií pro potřeby bezpečnostního konzultantství.

ACCENDO – Centrum pro vědu a výzkum, z. ú. je vědecko-výzkumný ústav, zapsaný v seznamu výzkumných organizací. Svou činností se podílí na objevování a mapování procesů ve společnosti, které vedou k rozvoji území. Pracoviště působí na celém území České republiky, rozvíjí evropskou výzkumnou spolupráci a podílí se na mezinárodních projektech v návaznosti na nové směry a předpisy Evropských společenství. V aplikovaném výzkumu směřují získané znalosti k praktickému využití pro ministerstva a další organizační složky státu, územní samosprávné celky a další subjekty.

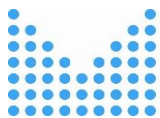
Text metodiky prošel jazykovou korekturou.

Zpracováno ke dni: 31. 12. 2024



OBSAH

Obsah	3
Úvod a SOUHRN ZÁKLADNÍHO POSTUPU	4
I. VYHODNOCOVÁNÍ PROJEKTŮ BEZ AMBICE ZPŮSOBIT ZMĚNU („malé projekty“)	6
I A. ČÍM SE ODLIŠUJE „MALÝ“ PROJEKT OD „VELKÉHO“ PROJEKTU PŘI VYHODNOCOVÁNÍ? ..	6
I B. ČEHO MŮŽE DOSÁHNOUT „MALÝ PROJEKT“?	7
I C. JAK PŘIPRAVIT „MALÝ PROJEKT“ NA HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI?	9
I D. CO ZKONTROLOVAT, KDYŽ „MALÝ PROJEKT“ PROBÍHÁ?	10
I E. JAK NA KONCI DOLOŽIT ÚSPĚŠNOST A EFEKTIVITU „MALÉHO PROJEKTU“?	11
II. VYHODNOCOVÁNÍ PROJEKTŮ S CÍLEM ZPŮSOBIT ZMĚNU („velké projekty“)	14
II A. Časová posloupnost realizace projektů jako základ jejich vyhodnocování.....	15
II B. Fáze PŘÍPRAVA PROJEKTU NA JEHO VYHODNOCOVÁNÍ	17
II B1. POTŘEBNOST projektů v kontextu	18
II B2. Projektová LOGIKA.....	19
II B3. Význam formulace výsledků/CÍLŮ projektu	21
II B4. Smysl INDIKÁTORŮ	22
II C. Fáze REALIZACE PROJEKTU	24
II C1. PLÁN přístupu k (sebe)vyhodnocení projektu	25
II C2. Zhodnocení PROCESU realizace probíhajícího projektu	27
II C3. Vyhodnocování AKCÍ pro veřejnost	28
II D. Fáze VYHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI A EFEKTIVITY PROJEKTU	30
II D1. Zhodnocení ÚSPĚŠNOSTI končícího projektu s ohledem na cíle	31
II D2. Možnosti SBĚRU DAT k vyhodnocení	32
II D3. HOSPODÁRNOST a nákladová efektivita	33
II D4. SDĚLENÍ zjištění z vyhodnocení projektu.....	35
III. DOPLŇUJÍCÍ PŘÍLOHY k MEprojPKa	36
III A. Zadání metodiky jako rámec formy jejího zpracování	36
III B. Shrnutí zaměření prevence kriminality v ČR	37
III C. Význam a základní principy vyhodnocování prevence kriminality	39
III D. Specifické překážky vyhodnocování projektů prevence kriminality	41
III E. Objasnění využívaných pojmů.....	43
III F. Jak na Teorii změny v 10 krocích	46
III G. Jak na vytvoření vlastního indikátoru.....	49
III H. Jak na kvantitativní a kvalitativní indikátory.....	51
III I. Jak na evaluační plán většího projektu a evaluační otázky	54
III J. Jak na vyhodnocování akcí pro veřejnost	59
III K. Jak na metody sběru a vyhodnocení dat.....	64
III L. Jak na evaluační zprávu	71
Seznam tabulek, ilustrací a ukázek	73
Seznam zkratk.....	74



ÚVOD A SOUHRN ZÁKLADNÍHO POSTUPU

Metodika měření úspěšnosti a efektivity projektů prevence kriminality (MEprojPKa) je jedním z výstupů projektu **Měření úspěšnosti programů a projektů prevence kriminality** (č. VC20232026014), který je realizován v letech 2023–2026 na základě výzkumné potřeby Ministerstva vnitra ČR z Programu bezpečnostního výzkumu pro potřeby státu 2022–2027 (**Program SecPro** – SECurity PROcurement). Hlavním cílem Programu SecPro je zvýšení bezpečnosti státu a občanů ČR prostřednictvím podpory výzkumných potřeb orgánů státní správy, které umožní jednotlivým aktérům na poli zajišťování bezpečnosti získávat, osvojovat si, udržovat a rozvíjet potřebné specifické schopnosti pro efektivní zabezpečování úkolů v jejich působnosti.

Cílem projektu je rozvoj systému prevence kriminality v České republice, zejména v oblasti jeho efektivního a úspěšného fungování, jeho schopnosti tuto efektivitu a úspěšnost správně měřit, vyhodnocovat, a na základě toho se do budoucna více zaměřovat na postupy, které se ukázaly jako úspěšné. Projekt přispěje ke zlepšení metodické, koncepční a rozhodovací činnosti státní správy, zvýšení kvality aktivit prevence kriminality i k hospodárnějšímu vynakládání finančních prostředků, což bude mít ve výsledku pozitivní dopady na bezpečnost v ČR.

Seznam výstupů projektu:

- Metodika pro evaluaci projektů prevence kriminality (MEprojPKa)
- Metodika pro evaluaci programů prevence kriminality (MEprogPKa)
- Výzkumná zpráva – cíle a povinná kritéria (s metodickými přílohami)
- Databáze příkladů dobré praxe v prevenci kriminality
- eLearningový kurz
- Informační systém pro monitoring projektů prevence kriminality.

MEprojPKa byla vytvořena **pro podporu místní úrovně prevence** a je určena **manažerům prevence kriminality** měst a krajů, kteří podávají Žádosti o dotaci do dotačních programů OPK MV ČR, ale i dalším zájemcům, kteří si potřebují osvojit základy vyhodnocování (evaluace) projektů mimo tyto programy, jako jsou koordinátoři prevence v Policii ČR či realizátoři projektů prevence kriminality v neziskových organizacích.

Aby v MEprojPKce navrhovaný přístup k hodnocení fungoval, je „projektem“ pro účely této metodiky myšleno „časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření konkrétně definovatelných výstupů a výsledků, v předem určeném finančním rámci“.

Pro zvýšení využitelnosti v praxi je MEprojPKa připravena **ve stupňující se náročnosti**:

- Začíná **souhrnem na 1 stránku** (str. 5), který lze z metodiky vyjmout jako samostatný nástroj a využívat jeho odkazy na jednotlivé kapitoly dle individuální potřeby.
- Na **8 stránkách** (str. 6–13) metodika uvádí zjednodušený postup pro hodnocení „**malých projektů**“, které vytváří výstupy, ale nemají ambici způsobit změnu v prostředí.
- Na **22 stránkách** (str. 14–35) následuje komplexní přístup k vyhodnocení „**velkých projektů**“, které cílí na dosažení měřitelné změny v prostředí nebo jednání lidí.
- Metodiku uzavírají **doplňující přílohy**, které na **37 stránkách** (str. 36–72) pro zájemce, nad rámec základních textů, doplňují **východiska**, **pojmy** a obsahují **rozšiřující teorii a praktické příklady** k jednotlivým tématům.

Základní postup vyhodnocování úspěšnosti a efektivity projektů prevence kriminality



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



PREVENCE
SE MUSÍ VYPLATIT

Samostatně využitelný souhrn je nedílnou součástí dokumentu Metodika měření úspěšnosti a efektivity projektů prevence kriminality (MEprojPKa) a odkazuje na její kapitoly.

Zpracovali Ing. Jiřina Bělehradová Svitáková, MBA, Ph.D.; JUDr. Tomáš Koniček; doc. Mgr. Oldřich Krulík, Ph.D. a kolektiv v rámci projektu „Měření úspěšnosti programů a projektů prevence kriminality“ (VC20232026014 z SecPro) v roce 2024

Zobrazení realizace projektu a jeho vyhodnocení v čase. Při čtení zleva doprava vám ukazuje tři období: modrou **PŘÍPRAVU**, zelenou **REALIZACI** a fialové období **VYHODNOCENÍ**, kterými každý projekt přirozeně prochází. Z hlediska vyhodnocení projektu každé z těchto období potřebuje, aby se staly konkrétní kroky. Těmi vás provede tento souhrn a k němu do detailu, a ve stupňující se náročnosti pro „malé“ a velké projekty, zpracovaná metodika MEprojPKa.



Období PŘÍPRAVY Žádosti o dotaci do vyhlášené výzvy



Potřebujete si dobře **nachystat** projekt, aby se vám na konci dobře vyhodnocovala jeho úspěšnost?

(provedte souběžně s přípravou Žádosti o dotaci)

Detaily pro „malé projekty“ naleznete v kapitole **I C.** (str. 9) a pro „velké projekty“ v kapitole **II B.** (od str. 17) s rozšířeními také v přílohách **III F.** a **III G.** a **III H.** (od str. 46) v metodice MEprojPKa.

Využijte váš strategický dokument pro oblast bezpečnosti a výstižně popište **potřebnost** - proč projekt realizovat, kdo vás podporuje, jaký je kontext. Na konci projektu to použijete při popisu dosažené změny.

Naformulujte co nejkonkrétněji **cíl** projektu – vyvarujte se obecným formulacím, ale také se neomezujte jen na sčítání výstupů. **Jaké pozitivní změny můžete v daném čase a kapacitách dosáhnout?** SMART popis výsledků projektu vám na konci usnadní vyhodnocení čeho jste dosáhli.

Vyberte ze seznamu nebo vytvořte **indikátory**, které vám pomohou vytvořené výstupy a způsobenou změnu měřit. Zapište a okomentujte „vstupní“ hodnoty. Na konci při vyhodnocení je srovnáte s „výstupními“.

Popište, jakou **logikou** by měly naplánované aktivity a vytvořené výstupy přispívat k dosažení cílů projektu. Toto zdůvodnění vám během realizace pomůže s vyhodnocením, do jaké míry vaše očekávání fungovala v praxi.

Období PRŮBĚHU realizace projektu



Potřebujete určit **kdo, kdy a jak** vyhodnotit úspěšnost vašeho schváleného projektu?

(provedte nejlépe v prvním měsíci průběhu projektu)

Detaily pouze pro „velké projekty“ naleznete v kapitole **II C1.** (od str. 25) a v příloze **III I.** (od str. 54) v metodice MEprojPKa.

Rozsah a postup vyhodnocení projektu si **naplánujete**: kdo, kdy, co a jak udělá. Plán vám umožní zaměřit se ve vyhodnocení jen na to důležité a sbírat potřebná data ve správný čas vhodnými metodami.

Je užitečné rozhlédnout se, jací **aktéři** na projekt jakkoliv působí. Mohou pro vás být užiteční, např. při sběru dat od lidí cílových skupin, které následně využijete při vyhodnocení projektu.

Potřebujete ověřit, **zda jde průběh projektu a jeho dílčí akce** v souladu s plánem a očekáváními?

(provedte nejlépe v polovině průběhu projektu a hned po akci)

Detaily pro „malé projekty“ naleznete v kapitole **I D.** (str. 10) a pro „velké projekty“ v kapitole **II C2.** a **II C3.** (od str. 27), s rozšířením také v příloze **III J.** (od str. 59) v metodice MEprojPKa.

V probíhajícímu projektu zachyťte problém dříve, než vám zkazí výsledky. Otázky **procesní** evaluace vám pomohou zhodnotit, zda projekt pokračuje v souladu s plánem a předpoklady - můžete reagovat včas.

Organizujete jako projektovou aktivitu nějaké vzdělávací, osvětové či networkingové **akce**? Přistupte k jejich vyhodnocení samostatně a systematicky, získáte užitečná data do celkového vyhodnocení projektu.



Období UKONČENÍ realizace projektu



Potřebujete **vyhodnotit** úspěšnost a efektivitu **končícího** projektu?

(provedte v posledních měsících průběhu projektu)

Detaily pro „malé projekty“ naleznete v kapitole **I E.** (od str. 11) a pro „velké projekty“ v kapitole **II D.** (od str. 30) a s rozšířeními také v přílohách **III K.** a **III L.** (od str. 64) v metodice MEprojPKa.

Změřte **výstupní hodnoty indikátorů** výstupů i výsledků a srovnajte je se vstupními. Dosáhli jste plánovaných hodnot? Doplněte je komentářem.

Dokončete závěrečné úkoly z plánu vyhodnocení projektu, sesbírejte a vyhodnoťte poslední data. Mějte přehled ve **zjištěních z evaluačních prací** (dotazníků, rozhovorů, hodnocení spokojenosti, reflexí kvality, pozorování, vyhodnocení akcí, srovnání cen atd.), abyste je mohli použít.

Reflektujte na základě indikátorů a evaluačních zjištění, **nakolik jste úspěšně splnili cíle projektu** (tj., zda jste vytvořili dostatek kvalitních výstupů a způsobili změny v prostředí či jednání lidí, využijte **potřebnost**)

Zpracujte odpovědi na ostatní evaluační otázky (máte-li je), vyhodnoťte **finanční stránku**, popište bariéry, shrňte průběh projektu vůči plánu.

Vytvořte **závěrečnou zprávu** projektu, naformulujte doporučení pro další projekt a připravte informaci o úspěšnosti projektu ke sdílení.

I. VYHODNOCOVÁNÍ PROJEKTŮ BEZ AMBICE ZPŮSOBIT ZMĚNU („malé projekty“)

MEprojPKa zařazuje do své I. Kapitoly hodnocení „malých projektů¹“ (resp. projektů, které si kladou za cíl vytvoření výstupů) proto, že postup jejich vyhodnocení je jednodušší než u „velkých projektů“. Doporučený postup pro vyhodnocování „velkých projektů“, které obdržely financování na základě své ambice způsobit změnu, je v [Kapitole II.](#)

I A. ČÍM SE ODLIŠUJE „MALÝ“ PROJEKT OD „VELKÉHO“ PROJEKTU PŘI VYHODNOCOVÁNÍ?

V oblasti prevence kriminality jsou v současné době podporovány i projekty, které jsou finančním, věcným i časovým rozsahem malé, a proto jen obtížně mohou mít za cíl způsobit změnu, která by se na konci projektu projevila v datech sledujících stav prostředí. Existují také projekty, které jsou záměrně podpořeny jako doplňkové a podpůrné² k dlouhodobým či systematickým činnostem preventistů, a které jsou vyhodnocovány jiným (obvykle neprojektovým) přístupem (např. činnost preventistů v rámci pracovní náplně na pozici strážníka MP).

U „malých projektů“ je cílem něco měřitelného vytvořit (tzn. výstup). U „velkých“ projektů je vytvoření výstupů jen dílčím krokem na cestě k měřitelné změně. Velké projekty mají cíl formulovaný jako „výsledek“, tzn. změnu způsobenou realizací aktivit, a také díky používání v nich vytvořených výstupů.



Obrázek 1 Vizualizace rozdílu mezi „malými“ a „velkými“ projekty v oblasti PK dle úrovně cíle
Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

¹ V této metodice nejsou „malé“ a „velké“ projekty odlišovány finančním objemem ani časovým hlediskem, do kterého by mohly být nastaveny přesné hranice (např. v tisících Kč, nebo počtu měsíců realizace). Jde o zjednodušující označení, usnadňující orientaci uživatelů metodiky, proto je psáno kurzívou a v uvozovkách.

² Často jsou podporovány v Programu Ministerstva vnitra v oblasti prevence kriminality (tzv. vnitroresort).

Složitější postup z Kapitoly II, tj. nastavení a vyhodnocování cílů projektů na úrovni výsledků, by měl být v praxi využíván vždy, když to podmínky projektu umožňují, byť částečně a nedokonale. Zjištění, že bylo díky realizaci projektu dosaženo pozitivní změny, je základem pro existenci programů finančně a metodicky podporujících projekty v oblasti prevence kriminality.



I B. ČEHO MŮŽE DOSÁHNOUT „MALÝ PROJEKT“?

„Malý projekt“ má malé ambice i možnosti vyhodnocovat, a proto si klade snadno spočitatelné cíle.

V případech, kdy není smysluplné formulovat projektům cíle ve formě výsledku (tzn. žádoucí změny), lze vyhodnotit, zda projekt vytvořil měřitelné výstupy, v jaké kvalitě a jakým způsobem.

Výstupy popisují, co bylo v projektu vytvořeno a provedeno, ale nezjišťují, jakou změnu v prostředí nebo u lidí z cílové skupiny to způsobilo. Přesto je důležité cíl formulovat precizně, např. za pomoci metodického přístupu SMART(ER)³, protože čím lépe je na začátku formulován cíl projektu, tím snazší je na konci projektu vyhodnotit, zda byl úspěšně dosažen (viz následující příklady).

Metodické okénko – Co jsou výstupy projektu?

VÝSTUPY jsou měřitelné (hmatatelné) produkty a služby, které jsou vytvořené díky projektovým aktivitám a využitým vstupům (finanční a lidské zdroje). Lze je měřit výstupovými indikátory, jejichž název obvykle začíná slovem „počet“ (např. pomůcek, nástrojů, účastníků, podpořených osob, kamer, km², označených kol, analýz, nástrojů atd.). Je plně pod kontrolou realizátora projektu, zda alokované finanční a lidské zdroje využil smysluplně, a zda v daném čase vytvořil správným způsobem kvalitní výstup (viz detailně kapitola [II B2. Projektová logika](#) v části II metodiky).

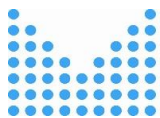
Příklady a zdůvodnění nastavení cílů „malých projektů“ ve stylu SMART

1. Příklad formulace cíle projektu na úrovni „výstupu“ ve stylu SMART:

- *Cílem projektu je v jednom kalendářním roce vytvořit, vytisknout a distribuovat na 50 místech využívaných seniory 1 000 ks letáků s přehlednými informacemi o nástrahách kyberkriminality.*

Tzn. vyšším smyslem projektu je, aby senioři získali lepší povědomí o kyberkriminalitě a upravili svoje chování, ale vzhledem k omezenému rozpočtu a času, který má projekt alokovan, není možné skutečný dopad na cílovou skupinu u této akce samostatně očekávat ani vyhodnocovat.

³ Detailní vysvětlení metodického přístupu SMART(ER) pro nastavování cílů je v kapitole [II B3. Význam formulace výsledků/cílů projektu](#) v části II metodiky.



Jde o podpůrné opatření, které je součástí širšího přístupu, např. edukační činnosti manažerů prevence kriminality a strážníků MP ve spolupráci s kluby seniorů ve městě.

Při vyhodnocování nelze využít primární cílovou skupinu (seniory), ale lze získat zpětnou vazbu od zástupců sekundárních cílových skupin z praxe (např. strážníci MP, zaměstnanci domovů pro seniory atd.) na kvalitu provedení nového nástroje, jeho přínos a způsob předání primární cílové skupině (tzn., zda mají letáky vhodný obsah a formu zpracování, vyhodnotit efektivitu distribuce na konkrétních místech, apod).

Lze vyhodnotit, zda k vytvořenému výstupu (letáky) vznikla také komunikační strategie – ve smyslu promyšleného postupu, kterým se informace z letáku dostane k lidem z cílové skupiny.

2. Příklad formulace cíle projektu na úrovni „výstupu“ ve stylu SMART:

- *Cílem ročního projektu je připravit metodický základ jednoho nového resocializačního programu pro osoby násilné ve vztazích na základě aktuální analýzy potřebnosti konkrétního města.*

Tzn. vyšším smyslem projektu je, aby (nově identifikovaná skupina) osob násilných ve vztazích změnila v důsledku absolvování (nového) resocializačního programu své chování, ale není možné tuto změnu sledovat v rok trvajícím projektu, kdy resocializační program teprve vzniká a nemá žádné absolventy.

Při vyhodnocování nelze využít primární cílovou skupinu (násilné osoby), je ale žádoucí zaměřit se na doložení kvality procesu přípravy programu, na dostatečnost rozsahu analýzy místních potřeb, na které je vznikem programu reagováno, na způsob a šíři zapojení stakeholderů do procesu přípravy atd., aby bylo možné podložit tvrzení o potřebnosti a kvalitě nově připraveného programu.

3. Příklad formulace cíle projektu na úrovni „výstupu“ ve stylu SMART (3):

- *Cílem projektu je v průběhu letních prázdnin třikrát zorganizovat celodenní výlet pro 25 dětí a mladistvých ze SVL města na místo s obohacující historií a kulturní tradicí s doprovodným zábavně-edukačním programem preventivního charakteru.*

Tzn. vyšším smyslem projektu je, aby děti a mladiství ze SVL získali jinou životní zkušenost a v důsledku toho změnila způsob chování, který společnost považuje za nežádoucí (např. ve smyslu omezení vandalství vůči budovám v majetku města), nebo se posílili v utváření rozhodnutí, které společnost považuje za žádoucí (např. studium). Nelze ale očekávat, že by účast na jednodenní akci skutečně měla takový dopad, aby v jejím důsledku došlo ke změně chování. Pravděpodobně jde o jednu z mnoha aktivit (různých organizátorů: MP, NNO, sociální pracovníci ad.), které působí na tuto cílovou skupinu synergicky a pouze při společném a dlouhodobém působení by bylo možné změnu sledovat.

Při vyhodnocování nelze využít primární cílovou skupinu (dětí a mladistvých ohrožených sociálním vyloučením), ale lze vyhodnotit, jakým způsobem aktivita zapadá do celkové práce s cílovou skupinou, kdo a jakým způsobem se podílel na přípravě programu a zda tento měl prvky s preventivním přesahem, lze získat zpětnou vazbu od lokálních aktérů (např. vedoucích z místního nízkoprahového klubu po skončení akce).

I C. JAK PŘIPRAVIT „MALÝ PROJEKT“ NA HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI?

Příprava projektů, které omezují cíle svého působení na vytvořené počitatelné výstupy, je jednodušší, ale v nejzákladnějších principech se neliší od projektů, které mají výsledkové (tj. změnu sledující) cíle:



- Je nutné obhájit **potřebnost⁴** – zdůvodnit, proč je „malý projekt“ v daném kontextu vhodné realizovat, odkázat se na existující informace, např. data ze strategického dokumentu pro oblast bezpečnosti.
- Je užitečné stručně popsat **logiku⁵**, kterou výstupy „malého projektu“ vhodně přispějí do celkového působení na řešený problém, např. doplňkové a posilující vazby na další probíhající nebo připravované aktivity, činnosti a projekty.
- Je zcela klíčové naformulovat **cíl, nejlépe ve formě SMART⁶**. I když není měřena změna, lze cíl projektu popsat konkrétně, měřitelně a realisticky.
- Je třeba připravit **indikátory⁷** výstupového typu, které podpoří měřitelnost cíle.

Při nastavování **indikátorů výstupu** je klíčové vytvoření srozumitelné „definice“ a „měrné jednotky“. Ty určují, co bude, a co nebude, do indikátoru započítáváno a v jaké formě.

V závislosti na formulaci cíle projektu lze u stejné činnosti/intervence/aktivity/akce počítat různé hodnoty a je úkolem realizátora projektu (případně garanta programu u povinných indikátorů), aby určil, co je a co není užitečné v daném případě sledovat (viz následující příklad).

S indikátory obvykle pomáhá realizátorům *informační systém pro monitoring projektů*, kde lze vybírat z indikátorové soustavy programu a zadávat naměřené hodnoty.

Příklad možností výstupového indikátoru u akce typu „konference“

V projektu je podpořena realizace dvoudenní odborné konference.

Jaké indikátory výstupového typu a v jakých jednotkách je (teoreticky) možné sledovat?

- Doba trvání odborné konference
 - o ve dnech
 - o v hodinách (všechny aktivity)
 - o v hodinách (pouze odborné příspěvky)
- Odborné zastoupení konference
 - o počet přednášejících expertů / z toho zahraničních expertů
 - o počet odborných příspěvků
 - o počet přednášejících mladších 35 let / z toho žen
- Účast na konferenci
 - o počet všech účastníků konference (přednášející i posluchači)
 - o počet posluchačů konference / z toho aktivních manažerů prevence kriminality
 - o počet člověkohodin účasti posluchačů na konferenci
 - o počet regionů v úrovni ORP, které vyslaly své zástupce

⁴ Detailněji viz kapitola II B1. Potřebnost projektů v kontextu

⁵ Detailněji viz kapitola II B2. Projektová logika

⁶ Detailněji viz předchozí kapitola I A. Čeho může dosáhnout „malý projekt“ a kapitola II B3. Formulace cílů

⁷ Detailněji viz kapitoly II B4. Smysl indikátorů a přílohy III G. a III H. rozšiřující téma Indikátory

- Odborné výstupy z konference
 - o počet článků ve sborníku konference
 - o počet prezentací, které byly zpřístupněny na sdíleném úložišti
- Finanční náklady na realizaci odborné konference
 - o Celkové náklady (v tis. Kč)
 - o Náklady na honoráře přednášejících
 - o Náklady na realizaci v přepočtu na účastníka
- A další...

Z výčtu v příkladu je zjevné, že „monitorovat“ lze výstup v mnoha podobách, ale není užitečné sledovat „co nejvíce parametrů“. Je nutné indikátory vybrat v návaznosti na cíl – co je pro konkrétní projekt důležité prokázat? Velkou účast? Vysokou odbornost? Zapojení určité věkové nebo profesní skupiny? Kombinaci více parametrů? Atd.

I D. CO ZKONTROLOVAT, KDYŽ „MALÝ PROJEKT“ PROBÍHÁ?



Pokud je klíčovou aktivitou „malého projektu“ **organizace akce** (např. vzdělávací, osvětové, networkingové) pro odbornou či širokou veřejnost, pokračujte kapitolou [II C3. Vyhodnocování akcí pro veřejnost](#).

Akce je vhodné vyhodnocovat samostatně, v návaznosti na jejich rozsah, harmonogram a cíl. Kapitola II C3 navrhuje přístup a metody sběru zpětné vazby využitelné při vyhodnocení úspěšnosti akcí.

Pokud je cílem „malého projektu“ jen **vytvoření hmatatelného „výstupu“**, bez jeho vyhodnotitelné aplikace u cílových skupin (např. vytvoření pomůcek a nástrojů, jako jsou: video/audio spoty, edukační videa, bannery, letáky, pracovní sešity, předměty s informacemi atd.), je ve fázi realizace projektu zbytečné tvořit evaluační plán projektu, ale zůstává potřeba [procesního vyhodnocení](#)⁸.

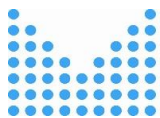
Smyslem procesního vyhodnocení je v běžícím projektu včas zachytit a popsat problémy, které by mohly způsobit nevytvoření plánovaných výstupů v žádané kvalitě, a tím způsobit neúspěch projektu.



Vhodný okamžik pro provedení procesního zhodnocení není pevně daný. Odpovědi na otázky procesního vyhodnocení (viz příklady níže) nejsou primárně určeny pro závěrečné hodnocení projektu, ani jako informace pro gestora programu. Jejich smyslem je pomoci realizátorovi se (sebe)kontrolou projektu a umožnit mu reagovat včas na zjištěné problémy.

Lze doporučit periodické sledování postupu (např. shrnutí stavu a pokroku 1x měsíčně během porady týmu), nebo zhodnocení v polovině realizace projektu, nebo návaznost na konkrétní milníky v procesu vytváření výstupů (např. po vytvoření návrhu, prototypu).

⁸ Detailněji viz kapitola II C2. Zhodnocení procesu realizace probíhajícího projektu



Evaluační otázky procesní evaluace (příklady pro „malé“ projekty s cíli na úrovni výstupů)

- Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady? (Proč není?)
- Byla zahájena spolupráce se všemi spolupracujícími aktéry v žádoucím rozsahu? (Proč ne?)
- Má vytvářený „výstup“ nastavenou kontrolu kvality? Kdo a jakým způsobem kvalitu hodnotí?
- Je pro „tento výstup“ připraven konkrétní plán jeho šíření a využití, aby vznikající výstup reflektoval jeho požadavky na zpracování a obsah?
- Vzniká plánovaný „výstup“ za ceny v místě a čase obvyklé? Jak bylo provedeno srovnání?
- Jsou cílové hodnoty výstupových indikátorů splnitelné?
- Jaké překážky je nutné v realizaci projektu překonávat?
- Jaké faktory významně přispívají k úspěšné realizaci projektu?

I E. JAK NA KONCI DOLOŽIT ÚSPĚŠNOST A EFEKTIVITU „MALÉHO PROJEKTU“?

Vzhledem k tomu, že u projektů s cíli na úrovni výstupů nemá smysl měřit dosaženou změnu, je vyhodnocení projektu na jeho konci z výzkumného hlediska jednoduché.

Hlavní důraz při vyhodnocení „malého projektu“, a jím vytvořeného výstupu, je kladen na:



- **naplnění hodnot monitorovacích indikátorů výstupového typu** – tzn., zda byl během realizace projektu vytvořen plánovaný počet kusů, podpořen plánovaný počet osob, zapojen plánovaný počet organizací atd.
 - Pokud cílových hodnot indikátorů nebylo dosaženo, je nutné vysvětlit, jaké okolnosti to způsobily, a jaké kroky nebo opatření realizátor zkusil provést, aby hodnoty dosáhl.
 - Pokud bylo dosaženo výrazně vyšších hodnot indikátorů, než byl původní plán, měly by být vysvětleny okolnosti, které to umožnily.
 - Pokud byla dosažena plánovaná hodnota výstupového indikátoru, byl „malý projekt“ z hlediska rozsahu realizován v souladu se svým plánem.



- **prokázání užitečnosti** – tzn., zda to, co bylo v projektu vytvořeno, bylo smysluplné vzhledem k potřebám uživatelů a k situaci, ve které se to bude používat.
 - Pro robustnější vyhodnocení „malého projektu“, v případech, kdy je to vhodné, lze doložit např. referenci o užitečnosti vytvořeného nástroje či pomůcky od uživatelů výstupu nebo spolupracujících osob a organizací⁹.
 - Z výzkumných metod, lze pro získání zpětné vazby od aktérů, na potenciální užitečnost vytvářeného, nebo kvalitu již vytvořeného výstupu, doporučit individuální rozhovor nebo fokusní skupinu (vysvětlení viz příloha [III K. Jak na metody sběru a vyhodnocení dat](#)). Využít lze také formální certifikační postupy a protokoly v návaznosti na typ vytvořeného výstupu.

⁹ Detailněji viz Analýza stakeholderů v příloze III I. Jak na Evaluační plán většího projektu.

- **potvrzení kvality a nákladové efektivity zpracování** – tzn., zda byl výstup vytvořený v požadované kvalitě a za ceny v místě a čase obvyklé.



- Kvalita se často překrývá s užitečností, vyjádřit se lze ale i k technickým parametrům řešení vytvořeného výstupu, např. jej srovnat s alternativními možnostmi.

Důležité je zhodnocení, zda byly výstupy vytvořeny v dostatečné kvalitě vzhledem k potřebám uživatelů a očekávatelným podmínkám následného používání.

- Nákladovou efektivitu lze doložit např. provedeným srovnáním cen více nabídek na zpracování výstupu, nebo srovnáním vynaložených finančních prostředků s odhadem nákladů na alternativní řešení projektu apod.



Důležité je se k nastavení poměru *výkon – cena* pro vytvořené výstupy projektu vyjádřit, aby bylo zřejmé, že nedošlo k záměrnému plýtvání.

Pokud se finanční prostředky podařilo využít neobvykle hospodárně, měly by být popsány okolnosti, které to umožnily.

Pokud z hodnocení vyšlo zjištění, že stejně užitečný a stejně kvalitní výstup by bylo možné vytvořit s menšími náklady, je potřeba v komentáři uvést, jakým způsobem lze plýtvání finančními prostředky zabránit v příštím projektu.

Metodické okénko – Jak pracovat s monitorovacími indikátory výstupového typu?

Monitorovací indikátory výstupového typu obvykle mají nulovou **výchozí hodnotu** (někdy je označována také jako „vstupní“ hodnota), protože na začátku projektu není ještě vytvořeno nebo podpořeno nic z toho, na co projekt získal finanční podporu.

Projekt si vzhledem k finančním a jiným možnostem na začátku určuje **hodnotu cílovou** (tzn., že si plánuje, kolik čeho chce vytvořit).

Na konci projektu je podle reality spočítána skutečně dosažená hodnota indikátoru (**výstupní hodnota**, tzn., kolik a čeho projekt opravdu vytvořil).

Vyhodnocení spočívá ve výpočtu **procent** ve smyslu míry naplnění cílové hodnoty.

- Z kolika % odpovídá výstupní hodnota té plánované?
- Vytvořil projekt takový objem výstupů, jaký si v daném rozpočtu naplánoval?

Pokud cílová hodnota indikátoru nebyla naplněna (<100 %), ale byly vyčerpány všechny finanční prostředky, je nutné tento stav vysvětlit. V některých programech jsou předem metodicky nastaveny hranice krácení rozpočtu projektu v návaznosti na procentuální nenaplnění cílové hodnoty povinných výstupových indikátorů.

Při zpracování vyhodnocení úspěšnosti a efektivity na konci „malého projektu“, může být užitečné pokládat si otázky, které pomohou informace hodnotící úspěšnost a efektivitu projektu strukturovat a odůvodňovat (viz příklady níže).

Využívání evaluačních otázek v hodnocení „malých projektů“ v oblasti prevence kriminality není nutnost, jde o nástroj, který umožňuje reagovat na konkrétní situaci konkrétního projektu, rozšířit úhel pohledu na plnění cílů projektu a zhodnotit jeho průběh.



Evaluační otázky dopadové evaluace (příklady pro „malé“ projekty s cíli na úrovni výstupů)

- Byly vytvořeny výstupy v plánovaném rozsahu? (počty kusů, podpořených osob atd.)
- Získaly vytvořené výstupy nezávislé pozitivní hodnocení kvality od relevantních aktérů?
- Jakým způsobem byl prokázán ze strany budoucích uživatelů zájem o vytvořené výstupy?
- Je některý z výstupů hodnocen jako (potenciálně) mimořádně užitečný pro praxi?
- Byly celkové náklady vynaložené na vytvoření výstupu hospodárné (v místě a čase obvyklé)?
- Pokud by nebyly výstupy projektu vytvořeny, v čem by se to negativně projevilo?
- Lze výstupy projektu replikovat (znovu využít), upgradovat či šířit bez opakování projektu?
- Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady? (Proč ne?)
- Splňuje projekt a jeho realizace všechny parametry „dobré praxe v prevenci kriminality“¹⁰?

Pokud nebyla provedena procesní evaluace průběžně, měla by být součástí závěrečného vyhodnocení:

- Je pro výstup připraven konkrétní plán jeho šíření a využití?
- Probíhala spolupráce s dalšími aktéry (osobami a organizacemi) na tvorbě výstupu v ideální formě a rozsahu?
- Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?
- Jaké faktory významně přispěly k úspěšné realizaci projektu?

Shrnutí závěrů z vyhodnocování „malých projektů“ bez ambice způsobit změnu

Úspěšný je ten „malý projekt“ s cíli na úrovni výstupů, který vytvořil plánované výstupy v očekávaném množství a dostatečné kvalitě.


Efektivní je ten úspěšný „malý projekt“ s cíli na úrovni výstupů, který vytvořil plánované výstupy v očekávaném množství a kvalitě, při vynaložení přiměřeného objemu finančních a lidských zdrojů.

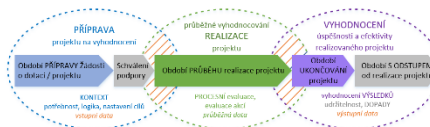
¹⁰ Parametry dobré praxe v oblasti prevence kriminality jsou součástí komplementárního výstupu „Databáze příkladů dobré praxe“ a vychází z EUCPN nástroje QUALIPREV.

II. VYHODNOCOVÁNÍ PROJEKTŮ S CÍLEM ZPŮSOBIT ZMĚNU („velké projekty“)

POJĎTE PRACOVAT S METODIKOU MEprojPKa PŘI VYHODNOCOVÁNÍ PROJEKTŮ S AMBICÍ ZPŮSOBIT MĚŘITELNOU ZMĚNU

Po stručném shrnutí základů v samostatném „taháku“, a po zjednodušeném postupu hodnocení „malých projektů“ s cíli jen na úrovni výstupů a bez ambice měřit způsobenou změnu, je nyní před vámi praktický manuál, který vám pomůže krok za krokem při (sebe)evaluaci vašeho projektu s měřitelnými výsledky.

- Začněte tím, že si na následující straně důkladně prohlédnete zobrazení **časové osy** s jednotlivými fázemi v hodnocení projektu ([část II A.](#)). Všechny další texty i barevná odlišení se k němu vztahují.
- Následně na vás čekají tři samostatné kapitoly, které jsou pro jednodušší orientaci barevně odlišeny – „modrá“ fáze PŘÍPRAVA, „zelená“ fáze REALIZACE a „fialová“ fáze VYHODNOCENÍ.
- Abyste rychle získali celkový obraz o obsahu metodiky, přečtete si **tři shrnující listy** – každá fáze je na začátku kapitoly popsána na jednom listu a dozvíte se tam to nejdůležitější ([II B.](#), [II C.](#), [II D.](#)).
- Na shrnující listy tematicky navazují dílčí kapitoly, které jsou uvedeny **nápomocnými otázkami**. Rozhodněte se, v jaké situaci se ve svém projektu nacházíte a přečtete si kapitoly, které by vám mohly pomoci vyřešit nějakou aktuální potřebu.
-  Pro vyhodnocení vašeho projektu je nejdůležitější celkový systematický a logický přístup. Nekladte proto při používání metodiky přehnaný důraz na každé slovo, odborné pojmy z evaluační praxe vnímejte spíše jako zajímavý bonus, aby vás to zbytečně nebrzdilo ve zkoušení nových postupů.
- Vytváříte v malém projektu něco velmi jednoduchého bez ambice způsobit změnu? Jsou vaše cíle omezené na to, něco vytvořit, nebo zorganizovat? Je pro vás [Kapitola I.](#)



JAK POZNÁME
ÚSPĚCH...?

JESTLI
PROJEKT...?

ÚSPĚŠNOST
AKCÍ...?

HODNOCENÍ V
PRŮBĚHU...?

JAKÝMI
METODAMI...?

STÁLO TO
ZA TO...?

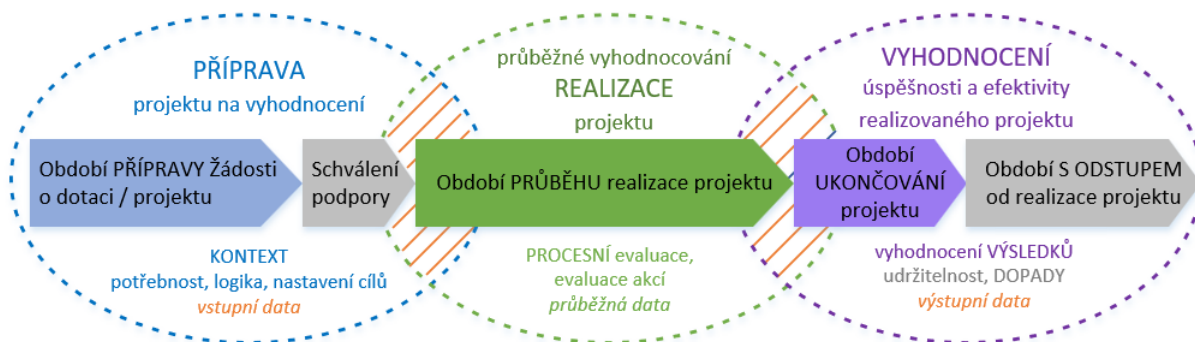
Obrázek 2 Metodické okénko: Jak pracovat s MEprojPKou u „velkých“ projektů

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

II A. ČASOVÁ POSLOUPNOST REALIZACE PROJEKTŮ JAKO ZÁKLAD JEJICH VYHODNOCOVÁNÍ

Metodika pro vyhodnocování [efektivity a úspěšnosti](#) projektů prevence kriminality (zejména v programech MV ČR) je pro praktickou využitelnost manažery projektů zpracována na základě časové osy projektu. Ta má pohledem realizátora tři základní fáze: [přípravu](#) projektu s ohledem na jeho plánované vyhodnocování, [realizaci](#) projektových aktivit a tvorbu výstupů, a fázi [vyhodnocení](#), která na konci ověřuje, jak úspěšný a efektivní projekt byl v naplňování svých cílů. V praxi se tyto fáze částečně překrývají a nelze je striktně oddělit.

Vizualizace časové osy se základními fázemi, které MEprojPKa využívá, je následující:



Obrázek 3 Fáze vyhodnocování projektu – lineární časová osa

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

Jednotlivými fázemi provedou uživatelé MEprojPKy následující kapitoly, které se na představenou časovou osu přímo odkazují. Pro kvalitní vyhodnocení projektu by mělo v každé z těchto fází proběhnout několik úkonů. Ty probíhají intuitivně v každém projektu.

Smyslem MEprojPKy je podpořit jejich metodické uchopení. Prostřednictvím promyšlené práce s daty pomoci realizátorům zpracovat na konci projektu podložené vyhodnocení jeho úspěšnosti.



- **Modrá část** časové osy, [Kapitola II B. Fáze Příprava](#), pokrývá období ještě před schválením projektu, když je připravována Žádost o dotaci. Z hlediska evaluace je řešena potřebnost projektu, jeho logika a cíle v návaznosti na strategie, data popisující vstupní situaci a monitorovací indikátory.



- **Zelená část** časové osy, [Kapitola II C. Fáze Realizace](#), pokrývá období, ve kterém je projekt v realizaci – probíhají aktivity a jsou tvořeny výstupy. Z hlediska evaluace je řešeno kdo, co, kdy a jak bude na projektu vyhodnocovat, je prováděna formativní procesní evaluace, mohou být vyhodnocovány dílčí akce.

- **Fialová část** časové osy, [Kapitola II D. Fáze Vyhodnocení](#), pokrývá období, kdy projekt končí. Projektové aktivity jsou dokončovány, výstupy jsou finalizovány a projekt je potřeba uzavřít a zhodnotit jeho úspěšnost a efektivitu.

Z hlediska evaluace jsou v tomto období různými metodami zjišťovány celkové výsledky projektu a porovnávány s jeho očekávanými cíli. Je nutné změřit dosažené (výstupní) hodnoty indikátorů, srovnat je s jejich plánovanými (cílovými) hodnotami a popsat:

- jaké výstupy byly vytvořeny,
- jaké změny a pro koho bylo dosaženo.

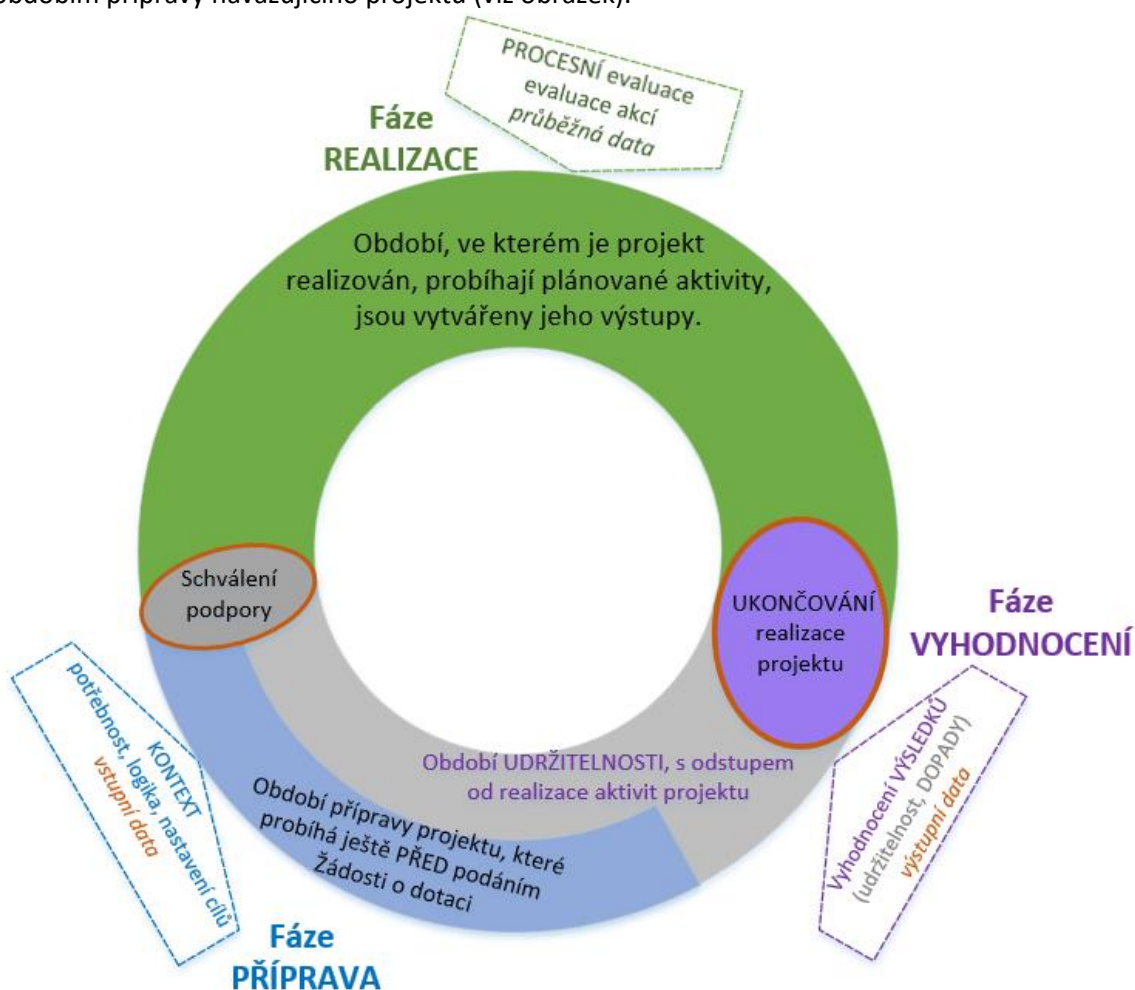
Je potřeba získat zpětnou vazbu na aktivity a užitečnost výstupů od cílových skupin projektu a partnerů.

Vyhodnocení projektu je zakončeno zpracováním zjištění do hodnotící zprávy (např. v prostředí Informačního systému pro monitoring projektů prevence kriminality).

Do fáze vyhodnocování spadá také navazující období udržitelnosti a argumentace příspěvku projektu k celkovým dopadům prevence kriminality na společnost.



Programy a projekty v praxi často nefigurují v čase samostatně tak, jak zjednodušeně ukazuje lineární časová osa. V případě na sebe navazujících nebo opakovaných projektů si lze tuto časovou osu představit lépe jako **cyklus**, kdy se období ukončení běžícího projektu může více či méně překrývat s obdobím přípravy navazujícího projektu (viz obrázek).



Obrázek 4 Fáze vyhodnocování projektu – zobrazení cyklu

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

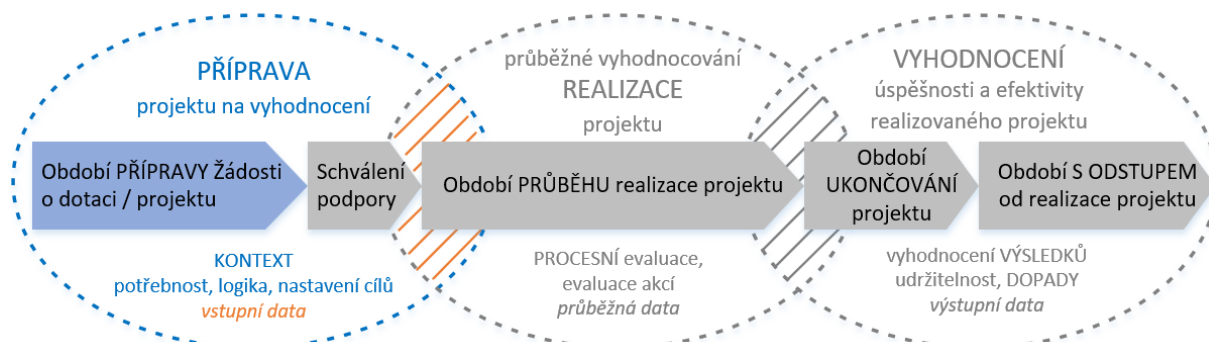
II B. FÁZE PŘÍPRAVA PROJEKTU NA JEHO VYHODNOCOVÁNÍ

Fáze PŘÍPRAVA probíhá ještě před schválením Žádosti o dotaci. Začíná úvahami o realizaci projektu, pokračuje formulováním jeho konkrétního obsahu a končí schválením financování / zahájením činnosti.

Pro robustní vyhodnocení projektu je fáze jeho přípravy klíčová v tom, že zdůvodňuje, proč projekt za daných okolností dělat. Pomocí popisu situace, podpořeného hodnotami indikátorů, vytváří strukturovaný obraz stavu prostředí před zahájením realizace projektu. Pomocí formulace cílů projektu určuje, co se má během projektu vytvořit a jaké žádoucí změny by měly nastat.

Vyhodnotit, zda změna nastala, pomáhá srovnání hodnot indikátorů zaznamenané na začátku a na konci projektu. Zdůvodnit, co změnu způsobilo, pomáhá popis logiky působení projektu na prostředí.

Bez dobré přípravy nelze projekt na jeho konci dobře vyhodnotit.



Obrázek 5 **Fáze přípravy na lineární časové ose projektu**

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

Cílem fáze Příprava je zjistit reálnou situaci v kontextu a popsat problémy, které je potřeba řešit, a současně které by mohly být pozitivně ovlivnitelné prostřednictvím předkládané Žádosti o dotaci. Jsou nastavovány splnitelné cíle a způsob jejich měření (indikátory se vstupními hodnotami).

Když se ukáže jako potřebné a potenciálně prospěšné, intervenovat do existující situace realizací projektu, je potřeba vyjasnit:

- způsob, jakým chce projekt působit na prostředí (intervenční logika projektu),
- čeho chce projekt ve svém omezeném čase a požadovaném rozpočtu dosáhnout (cíle projektu, ideálně strukturované do formy počitatelných výstupů a změnu měřících výsledků),
- jak by jeho úspěch mohl být sledován (indikátory),
- jaká je situace v době jeho zahájení (vstupní hodnoty indikátorů).

II B1. POTŘEBNOST projektů v kontextu

JESTLI PROJEKT...?

Potřebnost (relevance) projektu je prvním evaluačním kritériem při jeho závěrečném vyhodnocování. Je v přímém vztahu s hodnocením úspěšnosti (i nákladové efektivity), protože projekt, který je zbytečný, nemůže být efektivní.

V oblasti prevence kriminality je ve fázi přípravy projektu zcela klíčová aktuální **Bezpečnostní analýza města** (nebo jiný strategický dokument zachycující vývoj bezpečnosti v místě), která by měla obsahovat všechna data potřebná k rozhodnutí, zda má smysl navrhovaný projekt realizovat.

Jde o odpovědi na otázky:



*Reaguje projektový záměr na skutečné (doložené) problémy a potřeby města?
Je možné očekávat konkrétní zlepšení situace v důsledku realizace projektu?
Má projekt potenciál působit na příčiny problémů, nebo na jejich důsledky?
Má projektový záměr podporu, shodují se aktéři na jeho potřebnosti?
Existuje důkaz o úspěšnosti využití konkrétního nástroje proti konkrétnímu problému?*

V případech, kdy není jisté, zda je projekt potřebný, neměl by být předložen ani schválen k realizaci.

Vyšší míru nejistoty, jak v oblasti potřebnosti, tak při nastavování očekávatelných výsledků, mohou mít projekty v oblasti testování inovací. Inovativní projekty jsou cíleně určeny ke zkoušení v daném kontextu nevyzkoušených postupů a je nutné předpokládat, že ne všechny záměry budou úspěšné. V důsledku toho platí, že čím inovativnější projekt, tím větší je potřeba jeho systematického vyhodnocení, aby bylo po jeho ukončení možné formulovat závěr o míře úspěšnosti a efektivitě testované inovace.

Problémy v oblasti prevence kriminality mají několik žádoucích aspektů, které lze popsat:

- existuje určitý poznaný jev, který se opakuje, je intenzivní a má určité podobné rysy, jeho dopadem je poškození určité skupiny občanů, a ti očekávají, že s tím policie bude něco dělat.¹¹

Je-li odůvodněno, že je potřeba projekt realizovat, je dalším krokem konkrétní popis, na jakém principu bude fungovat → logika projektu.

¹¹ Ronald V. Clarke a John E. Eck v publikaci „Analýza kriminality v 60 krocích“, citováno v Tošovský (2013) „Měření efektivity preventivních programů aneb jak měřit něco, co se nestalo“.

II B2. Projektová LOGIKA

JAKÝM ZPŮSOBEM...?

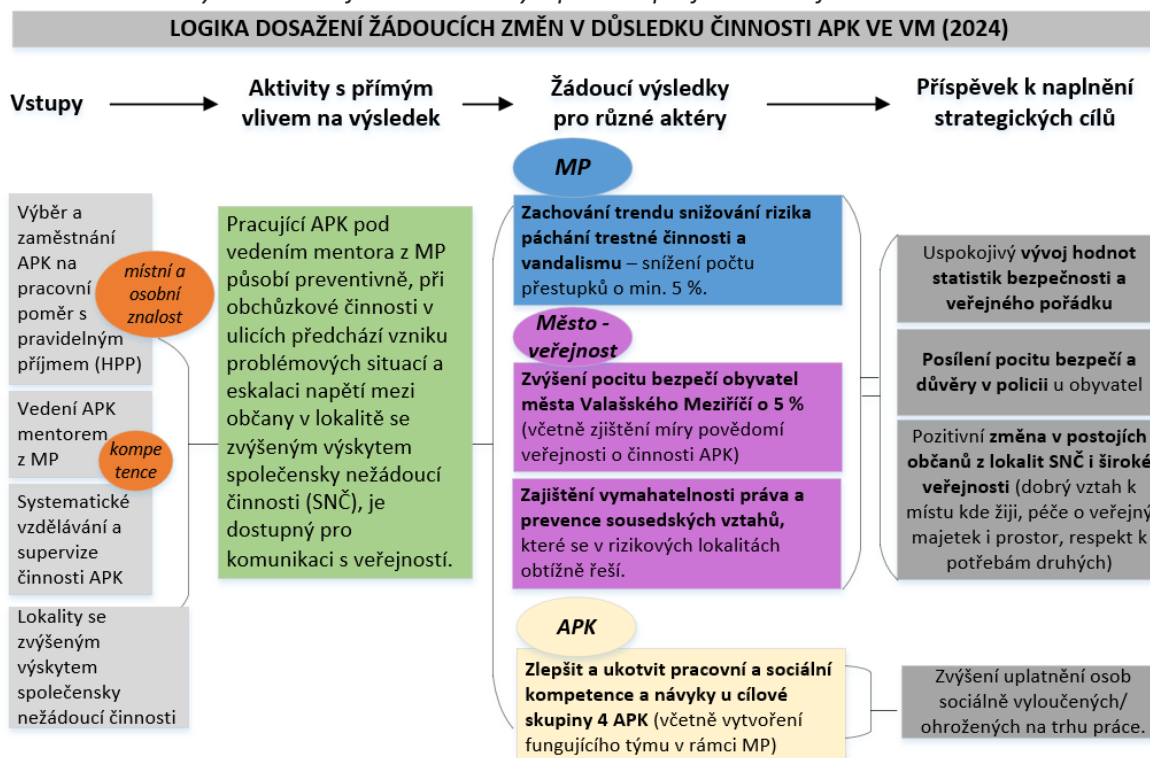
Realizátor projektu by měl mít pro vyhodnocování dopadů od začátku realizace projektu pevné teoretické podložení toho:

- jakým způsobem předpokládá, že aktivity a vytvořené výstupy budou působit na problém,
- co očekává, že se změní a pro koho,
- k plnění kterých vyšších (strategických/programových) cílů to přispěje.

Existuje více způsobů, jak lze intervenční logiku projektu popsat. Jednou z možností je její vizualizace prostřednictvím nástroje Teorie změny, další možností je shrnutí do tabulky Logického rámce¹².

Teorie změny¹³ je graficko-textové vyjádření toho, jakým způsobem projekt očekává, že dosáhne žádoucích změn (tzn. cílů projektu formulovaných do formy výstupů a výsledků navazujících na dopady). V podstatě jde o „překreslení“ popisu projektu z projektové dokumentace pomocí komponent Teorie změny do jednoho obrázku (viz ukázka níže). Klíčovým krokem je zdůraznění logických (příčinných a chronologických) vazeb mezi jednotlivými částmi. Je také užitečné naformulovat předpoklady a rizika, při jejichž naplnění nebo nenaplnění by měl projekt fungovat.

Obrázek 6 Příklad využití nástroje Teorie změny z praxe – projekt APK v jednom městě



Zdroj: Bělehradová Svitáková J. v evaluační zprávě projektu APK ve Valašském Meziříčí (2024).

¹² Ve Výzkumné zprávě jsou navíc uvedeny příklady modelů funkční logiky pro projekty investičního typu (MKDS, osvětlení, design prostředí) využívané v Austrálii.

¹³ Viz Příloha III F. Jak na Teorii změny v 10 krocích



Základními komponentami Teorie změny jsou:

- **VSTUPY** – finanční, lidské, materiální, časové
- **AKTIVITY** – co přesně se bude dělat/co bude podporováno
- **VÝSTUPY** – měřitelné produkty a služby (pokud je projekt vytváří)
- **VÝSLEDKY** – behaviorální změna (u koho), změna v situaci (pro koho)
- **DOPADY** – systémová změna (návaznost na cíle programu / strategie, koncepce, plány)
- **PŘEDPOKLADY** – za jakých okolností to bude fungovat
- **LOGICKÉ VAZBY** – „když se stane X, bude následovat Y“

Vytvořením vizualizace práce s Teorií změny nekončí. Ta obtížná, ale užitečná část je vyhodnocení namalované logiky, tj. kvalitativní komentář, který zhodnotí reálnost předpokládaných vazeb či identifikuje chybějící návaznosti. To lze shrnout do evaluační otázky:

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

- *Mají všechny aktivity projektu zajištěné přesně ty vstupy, které k realizaci potřebují?*
- *Vede ke každému očekávanému výsledku alespoň jedna aktivita, která ho způsobí/ovlivní?*
- *Neobsahuje projekt aktivity, které nemají přínos pro žádný z očekávaných výsledků?*
- *Očekává projekt dosažení výsledků, ke kterým nevedou žádné aktivity ani výstupy?*
- *Navazují na sebe aktivity projektu, jak funkčně, tak časově?*
- *Přispívají očekávané výsledky projektu k naplňování některého z cílů programu?*

Více k teorii změny je zpracováno v příloze [III F. Jak na Teorii změny v 10 krocích](#).

Logický rámec je pro zhodnocení logiky projektu doporučován v EUCPN. Představuje vztah mezi klíčovými aktivitami projektu a zamýšlenými výsledky. Nastihuje nezbytné zdroje pro realizaci projektu (vstupy), jeho akce, které by měly vést k zamýšleným výsledkům (aktivity), produkty nebo služby vytvořené aktivitami (výstupy) a nakonec změny způsobené intervencí (okamžité a pozdější výsledky).

Obrázek 7 Tabulka logického rámce projektu s přípravnými otázkami a příkladem

<ul style="list-style-type: none"> • Vstupy: Jaké vstupy umožní zahájit a provést projektové aktivity? <i>Jaké věcné, finanční a lidské zdroje je potřeba připravit?</i> • Aktivity: Jaké aktivity povedou k žádoucím výsledkům? <i>Čeho by měly aktivity během intervence dosáhnout?</i> <i>Jaké překážky bude při realizaci aktivit nutné překonat?</i> • Výstupy: Jaké jsou žádoucí výstupy vytvořené během aktivit? <i>Jaké produkty, nebo služby budou během aktivit vytvořeny?</i> • Výsledky: Jaké jsou žádoucí okamžité a pozdější výsledky způsobené intervencí? <i>Jaké jsou žádoucí změny vyplývající z intervence?</i> 				
Vstupy (zdroje)	Aktivity (akce)	Výstupy (produkty/služby)	Okamžité výsledky	Pozdější výsledky (dopady)
Personál, peníze	Instalace kamer (MKDS)	Přítomnost zapojených kamer	Povědomí o umístění kamer	Snížení kriminality v této oblasti
...				

Zdroj: Bělehradová Svitáková J., volným překladem dle [Tools to design an evaluation | EUCPN](#)

II B3. Význam formulace výsledků/CÍLŮ projektu



Cílem „*velkého projektu*“ je dosáhnout plánovaných výsledků, tj. žádoucí změny, která je přímo způsobená aktivitami a výstupy projektu, nebo je jim alespoň z významné části přiřítelná¹⁴.

Obvyklým problémem, který komplikuje vyhodnocování projektů, je vágnost v popisu očekávaných výsledků/cílů projektu, nebo to, že:



- za **výsledky** jsou vydávány vyšší žádoucí dopady, které ale projektové aktivity přímo nemohou způsobit (např. proto, že intervence není dostatečně robustní, necílí na všechny příčiny řešeného problému atd.) Dopady jsou popisem systémové změny, nebo v případě osob behaviorální změny, na kterou obvykle má vliv celá řada různých faktorů.



- za **výsledky** jsou vydávány jednoduše měřitelné výstupy, které popisují, co bylo v projektu vytvořeno a provedeno, ale nezjišťují, jakou změnu v prostředí způsobilo používání výstupů.

S využitím metodické klíčky, že „cílem projektu je efektivní dosažení výsledků“, je možné využít pro nastavování výsledků/cílů projektu metodický **přístup SMART(ER)**:

Specifický (Specific) – Co přesně se má v důsledku realizace projektu změnit?

Měřitelný (Measurable / Monitorable) – Jakými indikátory lze žádoucí změnu sledovat?

Adekvátní (Adequate / Agreed) – Je změna žádaná a smysluplná pro ty, koho se týká?

Realistický (Realistic) – Lze změny dosáhnout v daném rozpočtu, čase a kapacitách projektu?

Termínovaný (Time-bound) – Má projekt časový harmonogram umožňující dosáhnout cíle?

Evaluovatelný (Evaluable) – Lze vyhodnotit míru dosažení cíle na konci projektu?

Rewarding (Hodnotný) – Přispívá k naplňování vyšších (strategických) cílů v oblasti prevence kriminality?

Jednotlivá slova metody SMARTER existují v angličtině i češtině v mnoha verzích, které lze využít pro různá prostředí a konkrétní potřeby. Není smysluplné se jich při formulaci výsledků dogmaticky držet, ale je užitečné vnímat je jako způsob kontroly vůči vlastním nápadům (příklady viz tabulka).

Po formulaci žádoucích výsledků/cílů je dalším krokem při přípravě projektu nastavení měřitelných nebo kvalitativně vyhodnotitelných indikátorů.

¹⁴ Detailní rozbor rozdílů mezi pojmy *cíl*, *výsledek*, *výstup* a *dopad* viz příloha [III.E Objasnění využívaných pojmů](#). Rozdíly mezi cíli na úrovni výstup a cíli na úrovni výsledků viz kapitola [I.A Čím se odlišuje „malý“ projekt „od velkého“ projektu při vyhodnocování?](#)

Obrázek 8 Tabulka – Příklady možných SMART cílů/výsledků v tématu prevence kriminality

Vágní znění cíle/výsledku	Návrhy možných SMART(ER) znění cíle/výsledku (obvykle jsou přesnější než původní znění, proto je možné více variant – vždy záleží na tom, čeho přesně chce dosáhnout konkrétní projekt)
APK zvýší bezpečnost v ulicích města.	Činnost 4 APK za 2 roky zvýší vnímaný pocit bezpečí obyvatel rizikové lokality X o 10 % oproti měření před zahájením jejich působení v této lokalitě.
	Činnost 4 APK za 2 roky sníží páčání trestné činnosti a vandalismu v rizikové lokalitě X o 5 % oproti dlouhodobému průměru této lokality.
	Činnost APK a strážníků MP podporovaná MKDS vede ke snižování počtu přestupků proti veřejnému pořádku a občanskému soužití § 5 a § 7 meziročně o 3 %.
Předcházení přestupkové a trestné činnosti páchané mládeží	Volnočasové aktivity a na ně navazující tábory, kterých se celoročně účastní děti a mládež z rizikové lokality X, mají na tyto děti pozitivní vliv vyznačující se pozorovatelnou změnou jejich chování v kolektivech (redukce šikany, zvládání vlastní agresivity, odmítání drog atd.).
	V obdobích, kdy probíhají organizované volnočasové aktivity a na ně navazující tábory, kterých se celoročně účastní alespoň 30 % dětí a mládeže z rizikové lokality X, je v místě evidováno významně méně případů vandalismu a jiných forem nežádoucího jednání za účasti mládeže (včetně zneužívání alkoholu a jiných omamně-psychootropních látek).
	Volnočasové aktivity a na ně navazující tábory, kterých se celoročně účastní děti a mládež z rizikové lokality X, pozitivně ovlivňují fungování rodin zapojených dětí (lepší školní docházka a výsledky, schopnost komunikace potřeb, nápomocné vztahy mezi sourozenci).
Snížení násilí v mezilidských vztazích	Zvýšení o 10 % podílu <i>pachatelů násilí v mezilidských vztazích (klientů NNO)</i> , kteří se nedopustili recidivy násilného chování během tří let poté, kdy úspěšně absolvovali intervenční program.
	Zvýšení využití kapacity intervenčního programu pro pachatele násilí v mezilidských vztazích o 10 % za kalendářní rok oproti předchozímu roku.
	Deklarované zlepšení vztahů s blízkými osobami u 80 % klientů, kteří úspěšně dokončili intervenční program pro osoby násilné v mezilidských vztazích.

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

II B4. Smysl INDIKÁTORŮ

JAK POZNÁME ÚSPĚCH...?

Indikátory (synonyma: měřitelné parametry / výkonnostní ukazatele) při využití v evaluaci dodávají podklady pro odpověď na základní otázku:

Jak poznáme úspěch, když ho uvidíme?

Důvodem pro tvorbu indikátorů je potřeba měřit úspěšnost projektu, což prakticky může vyžadovat:

- **sledovat změnu v návaznosti na intervenci** (např. měřit na kvalitativní škále, jak se mění pocit ohrožení u obyvatel při noční chůzi v ulici: před intervencí, po instalaci veřejného osvětlení, po úpravě pochůzkové trasy strážníků MP, při zvýšení počtu APK atd.);
- **postihnout vývoj v čase v porovnatelné struktuře** (např. počet krádeží v prostoru náměstí ve srovnání jednotlivých měsíců vůči sobě v letech);
- **změřit účinný rozsah konkrétní akce** (např. podíl žáků ZŠ, kterým když byly v rámci preventivní akce distribuovány reflexní prvky na batohy a oděv, tak si je upevnili a nosí je);
- **měřit dlouhodobé dopady** (např. kolik klientů terapeutických programů pro osoby nevládající agresí se nedopustilo domácího násilí během půl roku po dokončení);

Monitorovací indikátory měřící výkon jsou v logice projektu/programu navázány na výstupy a výsledky. Příklad¹⁵:

Popis žádoucí změny (výsledku)	Potenciální pachatelé TČ jsou intervencí odstraněni a výskyt majetkové kriminality v oblasti se sníží (výsledek).
(Evaluační) otázka, kterou je nutné zodpovědět pro zjištění, zda bylo dosaženo změny	Jaký měl projekt vliv na rozsah majetkové trestné činnosti v oblasti intervence?
Výkonnostní indikátor (výsledkového typu)	Počet zaznamenaných majetkových deliktů v oblasti intervence a ve srovnávací oblasti ve stejném období před a po realizaci projektu.
<i>Příklad stručného shrnutí naměřených hodnot a jejich interpretace*</i>	<i>Počet majetkových deliktů se v oblasti intervence snížil o 40 % a klesl z 50 na 30 evidovaných přestupků. Tento pokles byl větší než ve srovnávací oblasti, kde kriminalita klesla o 22 %. Počet zaznamenaných přestupků v okolních oblastech také klesl o 29 %, což naznačuje určité rozptýlení přínosů. Dohromady bylo po projektu o 11 zaznamenaných majetkových trestných deliktů méně.</i>

* převzato z <https://www.crimeprevention.vic.gov.au/resources/resource-7-evaluation-report-template>

Obvykle je alespoň část monitorovacích indikátorů projektům zadávána z úrovně programu, lze si je vybrat ze seznamu, nebo v informačním systému pro monitoring projektů.

Pro programy vyhlášené OPK MV ČR je návrh indikátorové soustavy součástí výstupu *Výzkumná zpráva – cíle a povinná kritéria* (viz seznam výstupů projektu v [Úvodu](#)).

Povinně volitelné¹⁶ indikátory umožňují měřit výkon programu načítáním (agregací) jejich hodnot za jednotlivé projekty a analyzovat vývoj změny těchto hodnot v čase a kontextu. Z úrovně projektů je proto důležité se seznámit s definicí povinných indikátorů a v jednotlivých projektech do jejich hodnot vykazovat jen to, na co jsou zaměřeny, aby nebyla zkreslena jejich vypovídací hodnota.

Vlastní (**specifické**) indikátory je vhodné vytvořit v případě, kdy indikátory zadané programem nereflektují cíle některých klíčových projektových aktivit. V takové situaci by, bez definice specifických indikátorů, došlo ke ztrátě informace o změně, která je pro řešitele projektu důležitá.

Detailně je tvorba vlastních indikátorů uvedena v příloze [III G. Jak na vytvoření vlastního indikátoru](#) a v příloze [III.F Rozdíly a příklady kvantitativních a kvalitativních indikátorů](#).

Nelze očekávat, že indikátory mohou v rámci implementace projektu změřit všechno. Některé aspekty může být nezbytné vyhodnocovat pomocí evaluací (výzkumných aktivit). Není účelné ani hospodárné nastavovat monitorování veškerých výstupů, ale jen těch důležitých, s relevantní vazbou na výsledky projektu a cíle programu.

Rozdíl mezi monitoringem a evaluací je uveden v příloze [III E. Objasnění využívaných pojmů](#).

¹⁵ Upraveno na základě: Evaluation reporting template (Resource 7), Australian Institute of Criminology and Community Crime Prevention, Department of Justice and Community Safety, State of Victoria, September 2021

¹⁶ „povinně volitelné“ v tomto kontextu znamená, že každý projekt si musí zvolit některý ze sady připravených indikátorů ke sledování, aby bylo možné sčítat jejich hodnoty za jednotlivé projekty na úroveň programu. Spadají mezi ně i tzv. „povinné“ indikátory, určuje-li program, že konkrétní indikátor musí být vykazován ve všech projektech.

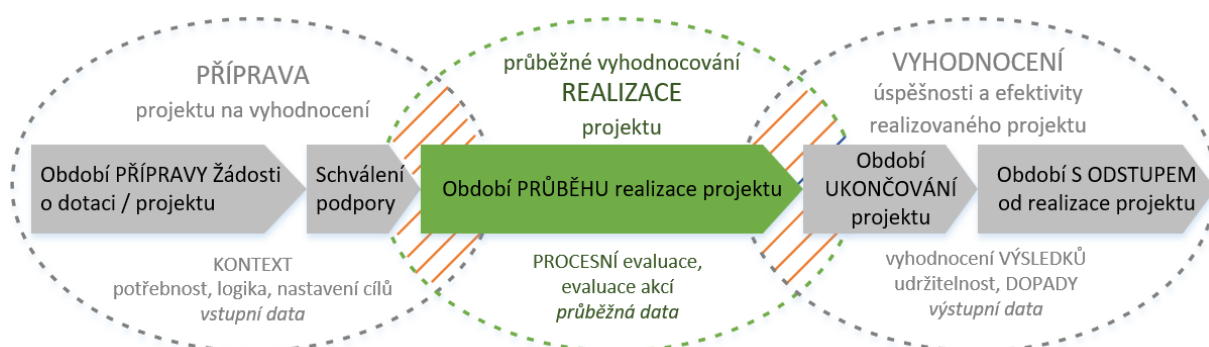
II C. FÁZE REALIZACE PROJEKTU

Fáze REALIZACE projektu je z hlediska jeho vyhodnocení obvykle nejjednodušší. Začíná schválením jeho financování, resp. potvrzením ujišťujícím žadatele o dotaci, že jeho projekt bude podpořen.

Z fáze PŘÍPRAVY by v tomto okamžiku měl být pro projekt hotový popis „vstupního“ stavu prostředí, které chce svou realizací ovlivňovat (viz [potřebnost](#)), také by už měl mít nastaveny splnitelné cíle a indikátory, kterými je bude měřit (pokud ještě nebyly stanoveny, je nutné hned na začátku realizace stanovit výchozí hodnoty indikátorů). Jde o klíčový moment, ke kterému se bude vztahovat vyhodnocování dosažené změny na konci projektu.

Na začátku realizace projektu je potřeba určit **kdo, co, kdy a jak** bude vyhodnocovat (evaluační plán). Plánování vyhodnocení pomáhá zpřehlednit, na co se při hodnocení úspěšnosti projektu zaměřit a co nesledovat, a také umožňuje sbírat vhodná data ve správný čas.

V průběhu realizace projektu postupuje osoba zodpovědná za jeho vyhodnocení (evaluátor) podle připraveného plánu v souladu s tím, jak probíhají projektové aktivity. Sleduje **průběh realizace** (a pomocí *procesní* evaluace kontroluje postup projektu vůči plánu) a vyhodnocuje jednotlivé projektové aktivity (např. **evaluační akcí**, dílčí vyhodnocení již ukončených aktivit), čímž se fáze REALIZACE překlývá s fází VYHODNOCENÍ.



Obrázek 9 *Fáze realizace na lineární časové ose projektu*

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

Cílem fáze REALIZACE projektu, z hlediska jeho evaluace, je metodicky nastavit způsob jeho vyhodnocení (*kdo, co, kdy a jakou metodou na jakých datech bude vyhodnocovat*), a dále průběžně sledovat, zda je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady. Umožňuje sbírat potřebná data, ve správný čas, vhodnou metodou a provést vyhodnocení dílčích akcí (následně využitelné do celkového hodnocení úspěšnosti a efektivity projektu).

II C1. PLÁN přístupu k (sebe)vyhodnocení projektu

**KDO, CO, KDY,
JAK...?**



Plán přístupu k vyhodnocení projektu (evaluační plán) může, ale nemusí být složitý. Pokud nemá osoba zodpovědná za vyhodnocení projektu k dispozici dostatečné **zdroje na výzkumné aktivity** (část úvazku, finance), **nelze při jeho vyhodnocení očekávat robustní přístup.**

Při plánování vyhodnocení jde o systematický popis metodického přístupu, jeho možností, ale i limitů – evaluační plán určuje „**kdo**“ bude, v jakém „**rozsahu**“, „**co**“ a „**kdy**“ vyhodnocovat, jakou „**metodou**“ na jakých „**datech**“.

Rozsah evaluačního plánu, a tedy přístup k vyhodnocení projektu, se může velmi lišit s ohledem na potřeby a zdroje: od jednoduché sebeevaluace projektu prováděné interně jeho realizátorem bez výzkumných kapacit, až po externě na zakázku zpracovanou evaluaci výzkumným týmem, s opakovanými sběry dat a s využitím sofistikovaných metod jejich vyhodnocení. V praxi nejčastější je „něco mezi“, které je umožněno vyčleněním kapacity na méně rozsáhlé výzkumné práce (např. na provedení dotazníkového šetření u cílové skupiny nebo polostrukturovaných rozhovorů s aktéry).



Příklad evaluačního plánu projektu pro sebeevaluaci realizátorem – minimalistická varianta

KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA EVALUACI: manažer PK města

ZDROJE: provedení v rámci pracovního úvazku, nejsou alokovány zdroje na vyhodnocení

CO SE BUDE VYHODNOCOVAT:

- *Proběhly projektové aktivity v souladu s plánem v žádosti o dotaci?*
- *Vytvořil projekt výstupy v požadovaném množství a v dostatečné kvalitě?*
- *Jaké překážky bylo nutné během realizace projektu překonat?*
- *Do jaké míry naplnil projekt svoje cíle/výsledky? A pokud ne, tak proč?*

ZDROJE DAT PRO VYHODNOCENÍ

- vstupní a výstupní hodnoty monitorovacích indikátorů z informačního systému
- interní projektová dokumentace: žádost o dotaci, záznamy z porad, srovnání cen
- externí zdroje: bezpečnostní analýza města, statistiky sledované MP
- (písemná) reflexe k užitečnosti od uživatelů (5x) vytvořeného výstupu
- pozorování a krátké rozhovory s veřejností (10x) v rámci obchůzkové činnosti / na akci
- individuální rozhovory s aktéry (3x, více dle potřeby)

METODY VYHODNOCENÍ a TERMÍNY

- *Po vytvoření výstupu:* kvalitativní zhodnocení zpětné vazby z reflexe na kvalitu a užitečnost
- *Po akci:* syntéza zjištění z pozorování na místě a okamžité zpětné vazby účastníků na akci
- *V polovině a v posledním měsíci realizace:* srovnání plánovaného průběhu s reálným stavem
- *Po ukončení projektu:* kvalitativní komentář k hodnotám indikátorů, jejich vývoji / rozsahu naměřené změny, její zdůvodnění v kontextu informací z bezpečnostní analýzy města



Příklad složitějšího evaluačního plánu (a způsob tvorby evaluačních otázek) je uvedený v příloze [III I. Jak na Evaluační plán většího projektu a evaluační otázky](#), rozdíly oproti jednoduché verzi:

- používá pro větší přehlednost číslované evaluační otázky a ostatní informace k nim dává do tabulky (evaluační matice)
- počítá s využitím několika metod sběru a vyhodnocení primárních dat (např. dotazníkovým šetřením a fokusní skupinou)
- termíny určuje v měsících, v návaznosti na harmonogram projektu.

Okénko s tipy pro plánování přístupu k vyhodnocení projektu

- ✓ Je vhodné **využít přirozené „sebehodnotící“ aktivity**, které jsou v projektech často obsaženy, například systematické vyhodnocování vzdělávacích aktivit jejich lektorem, nebo záznamy z vyhodnocování funkčnosti kamer jejich operátory apod.
- ✓ Je možné **zapojit aktéry**, např. zástupce NNO pracující s rizikovou mládeží, místní obchodníky, vedoucí volnočasových center, domovy seniorů ad. pro získání informací od cílové skupiny projektu (Více viz Analýza stakeholderů, [kapitola III I.](#))
- ✓ **Harmonogram** vyhodnocení se vždy provazuje s harmonogramem projektu, a to i v případě, kdy se projekt v realizaci dostane do zpoždění. Kroky sebehodnocení (nebo vstupy externího evaluátora do projektu) jsou plánovány v návaznosti na dokončení důležitých aktivit projektu (milníky). Ukázky viz [kapitola III I.](#)
- ✓ V případech, kdy má mít projekt **vliv na osoby**, jejich vzdělání nebo jednání, musí být evaluace nastavena tak, aby v době sběru dat byli účastníci stále dostupní, není vždy účelné čekat s vyhodnocováním jednorázově až na konec projektu.
- ✓ V situacích, kdy je současně realizováno více projektů se stejnými osobami a spolupracujícími organizacemi, je nutné hlídat **zatížení účastníků** jednotlivými výzkumy.

Příklady možných evaluačních otázek pro cílení výzkumných aktivit hodnotících dosažení výsledků / cílů projektu*

- *Jak se lišily dopady projektu vůči různým typům cílových skupin?*
- *V čem se liší úspěšnost podpor poskytnutých v aktivitě A a v aktivitě B, vůči cílové skupině X?*
- *Lišila se kvalita poskytovaných služeb ze strany dodavatele v jednotlivých krajích?*
- *Do jaké míry došlo ke zkvalitnění vybraných služeb pro cílové skupiny?*
- *V jaké míře došlo ke zlepšení situace v oblasti...?*
- *Jak se změnila dostupnost formální pomoci pro nejvíce ohrožené skupiny obyvatel?*
- *Jaký byl dopad projektu do oblasti vnitřních procesů organizace?*
- *Které z pilotně testovaných aktivit vůči cílové skupině lze doporučit k opakování a proč?*
- *Jaké měl projekt nežádoucí efekty?*
- *Jaká je udržitelnost změny způsobené realizací projektu?*
- *Jaká je nákladová efektivita: srovnání výše investice oproti projekci výše škody?*

* Evaluačních otázek by nemělo být používáno mnoho současně, jejich smyslem je určit a ohraničit, co je (a co není) předmětem vyhodnocení projektu, tj. o čem chce realizátor a donor na konci projektu vědět podložené informace. Zodpovězení každé z nich znamená plánovanou práci s důvěryhodnými daty, která musí být připravena, metodicky sesbírána a analyzována, aby z nich bylo možné naformulovat odpověď, na což je potřeba mít kapacity a kompetence.

II C2. Zhodnocení PROCESU realizace probíhajícího projektu

HODNOCENÍ V PRŮBĚHU...?



Účelem procesní (sebe)evaluace je **identifikovat vznikající problémy**, a tím **usnadnit reakci na ně** ještě v průběhu projektu. V případě delších projektů je možné vyhodnotit dosažení **dílčích výsledků**. Procesní zhodnocení lze provést v polovině projektu, nebo v návaznosti na termíny milníků.

Průběžné vyhodnocování není až tak užitečné pro donora finančních prostředků na realizaci projektu, kterého primárně zajímají dosažené výsledky, ale jako pomoc vnitřnímu realizačnímu týmu. Ten získá zpětnou vazbu, zda se v projektu děje to, co bylo naplánováno a mělo by se dít, a pokud ne, tak proč. Pokud má projekt zpracovanou Teorii změny, nebo jiným způsobem ošetřeny předpoklady a externí faktory, je v rámci procesní evaluace vhodné si je připomenout a zhodnotit, zda zůstávají stejné.

Otázky využívané při procesní evaluaci se obvykle zaměřují na vazbu mezi harmonogramem aktivit projektu a jeho očekávanými dílčími výstupy, viz příklad:

Aktivita	Vzdělávací aktivity pro seniory v problematice kyberkriminality
Dílčí cíl 1	V prvních dvou měsících projektu domluvíme a uskutečníme schůzku minimálně s pěti organizacemi, které v našem regionu nabízejí volnočasové aktivity pro seniory, a nabídneme jim spolupráci. Celkem získáme alespoň 3 organizace k aktivní spolupráci.
EO (procesní)	<i>Byla již zahájena spolupráce se všemi plánovanými aktéry a je v praxi funkční? (Proč ne?)</i>
Dílčí cíl 2	Měsíčně uskutečníme minimálně 1 vzdělávací aktivitu proti nebezpečí kyberkriminality. Každé akce se bude účastnit průměrně 10 seniorů. Celkem projekt plánuje zapojit na 10 akcích alespoň 100 seniorů.
EO (procesní)	<i>Odpovídá zájem seniorů o vzdělávání v oblasti kyberkriminality plánovaným očekáváním projektu? (Proč ne?)</i>

Obrázek 10 Příklad – procesní evaluační otázky v návaznosti na dílčí cíle a harmonogram aktivity

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

Příklady možných otázek pro zhodnocení průběhu projektu

- Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?
- Jaké překážky je nutné v realizaci projektu překonávat?
- Jaké faktory významně přispívají k úspěšné realizaci projektu?
- Bylo výběrové řízení pro obsazení pozic APK ve všech ohledech úspěšné? (Proč ne?)
- Probíhá činnost APK/DP/volnočasového centra/kamerového systému/... v očekávaném rozsahu? (Proč ne?)
- Mají APK/DP potřebné kompetence, aby mohli efektivně vykonávat svoji práci? (Proč ne?)
- Mají APK/DP potřebné vybavení a zázemí, aby mohli efektivně vykonávat svoji práci? (Proč ne?)
- Naplňuje mentor APK očekávání z hlediska podpory a garance činnosti APK? (Proč ne?)
- Do jaké míry je funkční spolupráce mezi APK/DP a strážníky MP?
- Jaké jsou ohlasy veřejnosti na činnost APK/DP/volnočasového centra pro mládež/ad.?
- Jsou prováděny vstupní rozhovory s novými APK a výstupní rozhovory s APK, kteří ukončili zaměstnání?
- Zvýšila se znalost pojmu „design prostředí“ u klíčových spolupracujících aktérů? (Proč ne?)
- Je doložený zájem o terapeutické programy vyšší než jejich kapacita? (Proč ne?)

II C3. Vyhodnocování AKCÍ pro veřejnost

ÚSPĚŠNOST AKCÍ...?



Jednotlivé „akce“ určené pro osvětu veřejnosti, vzdělávání, nebo networking, je vhodné vyhodnocovat v průběhu projektu, aby byla k dispozici potřebná data. V současné praxi převažuje vyhodnocování úspěšnosti akce pro lidi z konkrétních cílových skupin nebo veřejnost (např. tematická návštěva preventisty v ZŠ, vzdělávací setkání v domově seniorů atd.) prostřednictvím indikátoru počet „účastníků“. Jeho dosažená hodnota je dle organizátorů buď dostatečná a značí úspěch, nebo ne. K vyhodnocení akcí lze přistoupit metodičtěji a získat užitečnější zpětnou vazbu.

Celý přístup k hodnocení akcí, příklady a popis níže vyjmenovaných metod, včetně návodu „Krok za krokem zpracování získané zpětné vazby z akce“, je vložen do přílohy kapitola [III J. Vyhodnocování akcí pro veřejnost a sběr zpětné vazby](#).

Příprava organizátorů před akcí

Před akcí (nejlépe už v období plánování) by měly být organizátorem zodpovězeny následující otázky:

- 1) *Co je žádoucí/očekávaný výsledek akce – proč to děláte?*
(resp. Jaký problém bude akce pomáhat řešit? Komu a jakým mechanismem pomůže?)
- 2) *Ke kterému cíli prevence kriminality má akce přispět?*
(resp. Co získá MP / město / NNO organizací této akce? Lze to sledovat indikátorem?)
- 3) *Co chcete, aby si lidé z akce odnesli? Jak poznáte, že se to stalo?*
- 4) *Co pro to konkrétně děláte? Bude akce něčím odlišná oproti jiným?*
- 5) *Jaké na to budete potřebovat zdroje?*

V průběhu akce – sběr okamžité zpětné vazby

Během akce lze systematicky *pozorovat* její průběh na místě, průběžně komunikovat s účastníky akce, a pokud je k tomu vhodná příležitost, tak od nich získat zpětnou vazbu v *krátkých rozhovorech*. Zjištění je důležité si průběžně zaznamenávat, aby bylo možné je dodatečně vyhodnotit.

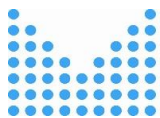
Na konci akce – sběr okamžité zpětné vazby

U akcí uzavřeného typu, např. přednášek nebo setkání se skupinou, lze na konci akce získat okamžitou zpětnou vazbu například těmito postupy:

- *Individuální slovní reflexe na konci akce* (vyjádření účastníků k přínosům z akce)
- *„Jedno slovo / jedna věta“* (vyjádření dojmů či přínosu jedním slovem)
- *Whiteboard / flipchart* (vyjádření reflexe na připravené škále)
- *Hromadná reflexe na konci akce* (otázky do pléna pro hlasování)
- *Tvorba artefaktu* (zapojení účastníků, ověření směřování akce)
- *Papírové dotazníky na místě akce / QR kód* (reflexe pomocí uzavřených otázek)

Po akci – sběr a vyhodnocení zpětné vazby přes databázi kontaktů

U akcí většího rozsahu a významu je možné oslovit účastníky *online dotazníkem* po jejím skončení. Smyslem je získat data pro zhodnocení dopadů do praxe (získat individuální reflexi na jednání lidí v konkrétní situaci, zavedení změn v organizaci apod. a souhrnně je vyhodnotit).



Zhodnocení akce organizátory po ukončení

Po každé akci je zapotřebí s organizátorem / koordinátorem akce zodpovědět sérii otázek, které navazují na otázky položené před akcí:

- 1) *Jak byl naplněn váš žádoucí/očekávaný výsledek – proč to děláte?*
(porovnat s odpovědí na otázku č. 1 před akcí)
- 2) *Přispěla akce některému z cílů prevence kriminality? Jak?*
(vyhodnotit indikátory, porovnat s odpovědí na otázku č. 2 před akcí)
- 3) *Odnesli si lidé z akce to, co jste očekávali? Odnesli si ještě něco dalšího?*
(porovnat s odpovědí na otázku č. 3 před akcí)
- 4) *Vyzkoušeli jste si na akci nějaké inovace, a pokud ano, jak se osvědčily?*
(porovnat s odpovědí na otázku č. 4 před akcí)
- 5) *Co se podařilo?*
- 6) *Co se nepodařilo? Jak se tomu dá pro příště předejít?*
- 7) *Stalo se při přípravě a v průběhu akce něco neočekávaného, co pozitivně či negativně ovlivnilo její výsledek?*
- 8) *Odpovídají zjištěné dopady akce její finanční a lidské náročnosti?*

Při vyhodnocování akcí platí, že čím vyšší je intenzita podpory vůči účastníkovi, tím více by vyhodnocení mělo být zaměřené na výsledky (žádoucí změnu), které lze očekávat. Současně by očekávání neměla být z hlediska úspěšnosti akce nastavena nepřiměřeně vysoko.

Příklady:

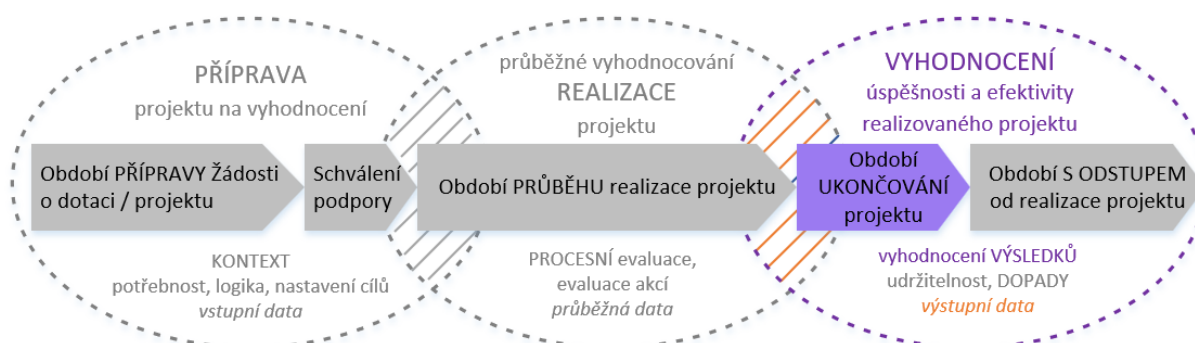
- setkání u informačního stánku – úspěchem je kontakt a převzetí informačního letáku
- hodinová přednáška – úspěchem je zvýšení povědomí o existenci problému
- půldenní workshop – úspěchem je předání dílčí znalosti
- celodenní seminář – úspěchem je měřitelné zvýšení znalostí o řešené problematice
- dlouhodobé setkávání – úspěchem je změna chování účastníka v praxi / v rizikové situaci.

II D. FÁZE VYHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI A EFEKTIVITY PROJEKTU

Fáze VYHODNOCENÍ úspěšnosti a efektivity projektu je v projektovém cyklu logicky na konci jeho realizace, platí ale, že **čím lepší byla počáteční příprava a průběžné sledování, tím snadnější a validnější je závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků/cílů projektu.**

Robustnost vyhodnocení podporují opakované sběry dat vhodné ke srovnávání, v ideálním případě časové řady, ze kterých je vidět vývoj hodnot před intervencí, v jejím průběhu, po jejím ukončení a s odstupem od ukončení.

Věrohodné vyhodnocení se neobejde bez znalosti kontextu – externích faktorů, které vedle zkoumané intervence také mohly mít vliv na dosažené výsledky. V oblasti prevence kriminality se lze opřít o pravidelně aktualizované strategické dokumenty, jako jsou *Bezpečnostní analýza města* nebo *Strategie prevence kriminality města*, k jejichž dílčímu plnění by jednotlivé projekty měly přímo přispívat.



Obrázek 11 **Fáze vyhodnocení na lineární časové ose projektu**

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

Cílem fáze VYHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI A EFEKTIVITY PROJEKTU je změřit výstupní hodnoty indikátorů výstupového i výsledkového typu, porovnat je se vstupními hodnotami a na jejich základě, s doplněním kvalitativních údajů a kontextu, zhodnotit dosaženou změnu (výsledky/cíle). Dále lze souhrnně zhodnotit průběh projektu vůči jeho plánu, naformulovat doporučení pro další realizaci a sdělit zjištění z evaluace organizaci realizátora i vnějším aktérům.

Ačkoliv je to častá praxe, tak vyhodnocení projektu není prostým popisem toho, co se během realizace projektu podařilo vytvořit (nejde-li o „malý projekt“, bez ambice způsobit změnu, viz [kapitola I A.](#)).

Zhodnocení dopadů projektu s odstupem od jeho ukončení má smysl v případech, kdy bylo zaměření a rozsah projektu natolik významné, aby bylo teoreticky obhajitelné, že dopady mohly v čase přetrvávat.

II D1. Zhodnocení ÚSPĚŠNOSTI končícího projektu s ohledem na cíle

HODNOCENÍ NA KONCI...?



V období, kdy jsou ukončovány projektové aktivity, probíhá souběžně evaluace dopadového typu, jejímž **smyslem je v uzavíraném projektu vyhodnotit, jakých výsledků a za jakých nákladů bylo dosaženo, pro koho projekt a do jaké míry (ne)fungoval.**

U mnoha aktivit se jejich dopady nestihnou projevit okamžitě (např. pokud je v rámci projektu otevřen nízkoprahový klub, nestačí k měření dopadů jen skutečnost, že zahájil činnost) a je u nich zásadní zjistit dopad s odstupem od ukončení realizace, či ho sledovat dlouhodobě.

Fáze VYHODNOCENÍ je přímo a neoddělitelně navázána na činnosti a výstupy z fáze PŘÍPRAVY a fáze REALIZACE, pro kvalitní evaluaci je klíčové, jak dobře byl rozpracovaný cílený problém¹⁷ a teoreticky obhájená cesta k jeho řešení, už před zahájením realizace projektu. Pokud má projekt dobře zpracovanou teorii změny nebo jiný logický model¹⁸ a od začátku postupuje podle připraveného evaluačního plánu¹⁹, jeho otázek a indikátorů²⁰, mělo by největší výzvou závěrečného vyhodnocení dopadů být správné použití jednotlivých metod pro závěrečný sběr dat a formulace zjištění, protože postup „jak na vyhodnocení“ už je připravený a probíhá.

Příklady možných evaluačních otázek pro zhodnocení úspěšnosti na konci projektu

- Do jaké míry byly naplněny projektové cíle?
- Jakých plánovaných výsledků dle logiky projektu bylo dosaženo?
- Způsobila realizace projektu nějaké neplánované pozitivní změny?
- Nastaly v důsledku realizace projektu nečekané negativní změny?
- Nastala u některé skupiny účastníků projektu výraznější pozitivní změna než u jiných? (Proč?)
- Byly některé organizované akce výrazně úspěšnější než jiné? V čem a čím to bylo způsobeno?
- Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady? (Proč ne?)
- Byly finanční prostředky na realizaci projektu vynaloženy úsporně?
- Jaká je plánovaná udržitelnost výstupů a výsledků projektu a čím je podpořena?
- Přispěla realizace projektu k posílení úspěšnosti jiných činností v oblasti prevence kriminality?
- Splňuje projekt a jeho realizace všechny parametry „dobré praxe v prevenci kriminality“?

Zhodnocení dopadů projektu s odstupem od jeho ukončení má smysl v případech, kdy byly zaměření a rozsah projektu natolik významné, aby bylo teoreticky obhajitelné, že dopady mohly v čase přetrvávat. V praxi jednoletých projektů se toto období odstupe (např. sběr dat po 6 měsících nebo 12 měsících od ukončení projektu) často překrývá s přípravou a realizací navazujících a dalších projektů, které celkovou situaci nadále aktivně ovlivňují a přičitatelnost změn konkrétní intervenci není možná. V těchto případech lze přistoupit k vyhodnocení holisticky, tzn. otevřeně uvést, že sledovaná změna je výsledkem souběžného působení více intervencí (i více projektů) a popsat jejich synergické (společně působící) a komplementární (vzájemně se doplňující) působení na jednotlivé části řešeného problému.

¹⁷ viz kapitola [II B1 Potřebnost projektů v kontextu](#)

¹⁸ viz kapitola [II B2. Projektová logika](#) a kapitola [II B3. Význam formulace cílů projektu](#)

¹⁹ viz kapitola [II C1. Plán přístupu k \(sebe\)vyhodnocení projektu](#)

²⁰ viz kapitola [II B4. Smysl indikátorů](#)

II D2. Možnosti SBĚRU DAT k vyhodnocení

JAKÝMI METODAMI...?

Pro vyhodnocování projektů jsou využívána různá data, jak pro zjištění hodnot indikátorů, tak pro zodpovězení dalších otázek. **K dispozici jsou již existující údaje** (tzv. sekundární data), které jsou na projektu nezávislé, vznikají za jiným účelem, ale mohou být využity formou rešerše nebo analýzy. Druhou možností je získat za účelem vyhodnocení projektu **data nová** (tzv. primární data). To jsou údaje, které jsou zjištěny výzkumnými

postupy v souvislosti s projektem. Nejobvyklejšími metodami sběru dat v projektech jsou dotazníková šetření, rozhovory, fokusní skupiny, pozorování a jednoduché případové studie.

Využití (nebo nevyužití) jednotlivých metod si projekt určí, když plánuje²¹, jakým způsobem získá informace pro vyhodnocení cílů (resp. odpovědí na evaluační otázky).

Významným krokem při korektním vyhodnocování je **triangulace**. Jde o postup, ve kterém se kombinuje více metod a zdrojů dat proto, aby zjištění z výzkumu byla křížově ověřená. Závěry, které byly vyvozeny na základě triangulace různých metod sběru dat, jsou důvěryhodnější. (Např. na stejnou skutečnost poukázal *vývoj statistik*, potvrdila ji *anketa mezi veřejností* a upřesnil *hlubkový rozhovor s mentorem APK*).

Detail k jednotlivým metodám sběru dat, včetně návodů „**Jak se ptát v dotaznících**“ a „**Jak se připravit na polostrukturovaný rozhovor**“ je vložen do přílohy [III K. Základní metody sběru a vyhodnocení dat](#), shrnutí zde:

- **Rešerše (analýza) sekundárních zdrojů** (např. statistická data ČSÚ nebo PČR a jejich analýzy, výstupy z informačních systémů MP, Bezpečnostní analýza města, vědecké publikace, administrativní data atd.) Je nutné dodržet transparentní citaci zdrojů.
- **Dotazníkové šetření** (pro zjišťování charakteristik, postojů, přesvědčení, jednání a znalostí u větších skupin osob nebo organizací.)
- **Anketa** (max. 5 otázek pro rychlé zjištění názoru lidí na konkrétní situaci.)
- **Individuální rozhovor** (*interview* – umožňuje pochopit fenomény a objasnit problémy na základě vnímání jednotlivci v jejich přirozeném prostředí a v různých situacích.)
- **Skupinový rozhovor** (diskuze v malé skupině osob s obdobnou zkušeností nebo jednotící charakteristikou, např. pro objasnění vnímání příčin a souvislostí problému.)
- **Fokusní skupina** (*focus group* – vytěžuje informace z pečlivě vybrané skupiny osob, které mohou mít odlišné, ale stejně validní názory na diskutovaný problém.)
- **Pozorování na místě** (*observation* – provádí se za konkrétním účelem, např. umožňuje zjistit obtížně vyjádřitelné informace, nebo objasnit špatně specifikovatelný problém.)
- **Případové studie** (*case study* – sbírá různými metodami informace o „případu“, aby dosáhla komplexního pochopení určitého jevu a poukázala na něj.)
- **Storytelling a hluboký lidský příběh** (HLP – ilustruje dosažení měkkých výsledků, např. konkrétní změnu, které bylo intervencí docíleno u jednotlivce.)

²¹ viz kapitola [II C1. Plán přístupu k \(sebe\)vyhodnocení projektu](#)

II D3. HOSPODÁRNOST a nákladová efektivita

STÁLO TO ZA TO...?



Obecně nejsou projekty prevence kriminality primárně hodnoceny optikou financí. Adekvátnost rozpočtu v Žádosti o dotaci kontroluje Hodnotící komise vůči cenám v místě a čase obvyklým (tím provádí minimalizaci nákladů, protože na základě předložených aktuálních žádostí a dlouhodobé

zkušenosti vyřazuje porovnáváním ty projekty, jejichž rozpočet je vzhledem k objemu realizace neadekvátní vůči cenám doporučeným programem). Celková hospodárnost je také podněcována principem „% spoluúčasti“ vlastních finančních prostředků realizátora na rozpočtu projektu.

Prvním faktorem sledování nákladové efektivity projektů prevence kriminality je **prokázání potřeby**²² při jejich plánování a využití zdravého rozumu během aplikace jednotlivých opatření v praxi. Efektivní může být pouze smysluplná intervence a nákladově efektivní může být pouze intervence, ve které není finančními prostředky plýtváno záměrně nebo z neznalosti.



Současně platí, že **ne vše, co je levné, je nákladově efektivní**. Druhým faktorem sledování nákladové efektivity je pečlivé zvážení **požadované kvality** výstupu. Nelze srovnávat jednotkové náklady kvalitativně nesrovnatelných výstupů různých aktivit nebo projektů.

Ačkoliv existují nákladově-výstupové metody pro hodnocení veřejných projektů, jsou náročné na odbornost zpracování²³. Z těchto metod je nejvíce využívána **Analýza nákladů a přínosů** (CBA *cost-benefit analysis*). CBA porovnává jak náklady, tak přínosy projektu, které ale musí být vyjádřené v peněžních jednotkách. Základním problémem využití metody CBA je obtížné ocenění „měkkých“ přínosů prevence kriminality v penězích, protože vznikají i netržní položky, které by ale pro analýzu musely být finančně oceněny. Takové ocenění je sice metodicky proveditelné, ale velmi náročné a bez záruky zjištění informace o efektivnosti investice.²⁴

Co v projektech prevence kriminality lze vyjádřit z hlediska nákladové efektivity:

- **Srovnání výše investice oproti projekci výše škod (návratnost)**
→ porovnání škod nenastalých v důsledku projektu, s jeho náklady (pravděpodobnostní odhad na základě dat z minulosti). Např. snížení nutné finanční částky na opravy důsledků vandalismu způsobeného nájemníky v bytových domech v majetku města, kde nově působí Domovník – preventista a možnost vynaložit ušetřenou částku na údržbu a rozvoj kvality bydlení.
- **Vyjádření ušetřených člověkohodin na straně policie a dalších dotčených institucí**
→ pro policii by mělo být důležitým argumentem, že se díky účinné prevenci daří šetřit finanční a personální prostředky a zaměřovat je jinak.

²² Viz kapitola [II B1 Potřeba projektů v kontextu](#)

²³ V současném nastavení není vhodné jejich využití pro hodnocení jednotlivých projektů z Programu prevence kriminality na místní úrovni.

²⁴ Příspěvek k CBA analýze jednotlivých nástrojů prevence kriminality, jejíž zpracování by mohlo v rámci výzkumných aktivit zajistit MV ČR jako garant programů v oblasti prevence kriminality, je z úrovně jednotlivých projektů možné co nej kvalitnějším popisem jejich přínosů (tj. nástroji přiřaditelných výsledků). Výzkumný tým, který by CBA prováděl, bude muset identifikovat, popsat a ocenit všechny přínosy nástroje v praxi, na což by se jako jeden z významných zdrojů informací nabývaly Závěrečné (a evaluační) zprávy projektů.



V podstatě jde o vyčíslení pracovní náročnosti úkonů, které v důsledku preventivní činnosti nemusí být provedeny – každé tísňové volání zabírá určitý čas policistů, výjezd hlídky strážníků k situaci, kterou by zvládli vyřešit APK, zpracování a vyšetřování již nastalého trestného činu, který ale byl zachycen kamerovým bodem apod.

- **Srovnání nutných člověkohodin policie pro zajištění obdobného dohledu (bez technických prostředků) oproti nákladům na zajištění tohoto dohledu formou kamer či přítomnosti APK**
→ u opatření, které zvyšují přehled o prostoru, v němž dochází k řešené protiprávní činnosti (fyzický dohled).
- **Vedlejší efekty** – např. omezení závislosti na státní pomoci
→ v případě zaměstnání a placení daní místo přijímání sociální podpory (např. u APK a DP z osob sociálně vyloučených, by měla pravidelná mzda posílit jejich osobní / rodinnou finanční situaci).
→ klienti některých služeb, s nimiž je pracováno, by mohli v důsledku této podpory nastoupit do práce a dosáhnout na finanční nezávislost bez sociálních dávek, nebo snížit náklady zdravotnického systému vůči své osobě.
- Lze provést **predikci pro očekávanou dobu využití výstupů** projektu. (Příklad: Ačkoliv je nainstalován kamerový bod, zřízen dětský klub, nebo zaměstnání APK atd., lze očekávat, že přínosy naměřené v roce realizace budou přetrvávat i v dalších letech, přičemž jejich „provozní“ náklady budou nižší než v roce vzniku.)
- V projektech, ve kterých jsou projektové peníze jen součástí většího rozpočtu organizace, lze vyzdvihnout **synergické efekty** (Např. pokud projektové peníze umožňují rozšíření činnosti organizace vůči klientům, nebo rozšíření cílových skupin, kterým organizace pomáhá z jiných finančních zdrojů, je to pravděpodobně méně finančně nákladné, než kdyby musela vzniknout nová organizace, aby stejné služby zajišťovala).
- V případech, kdy realizátor vykrýval období bez projektové finanční podpory z vlastních zdrojů, aby nebyla přerušena činnost již zavedeného nástroje prevence kriminality (např. platil mzdy APK v období mezi Výzvami pro předložení Žádostí o dotaci, aby pokračovali ve výkonu činnosti), lze z toho dovodit, že činnost nástroje hodnotí jako účelnou a nákladově efektivní.

Hospodárnost (úspornost) projektu je evaluačním kritériem, které obnáší posouzení dosažených výstupů a výsledků projektu vůči vynaloženým prostředkům. Je hledána odpověď na evaluační otázky ve smyslu:

- *Byly aktivity projektu plánovány a provedeny s ohledem na efektivní využití finančních prostředků?*
- *Byly výstupy projektu nakoupeny za cenu v místě a čase obvyklou nebo nižší?*
- *Bylo by dopadů projektu možné dosáhnout při nižších vstupech (finančních, lidských, materiálních a jiných)? Mohl být projekt realizován se stejnými výsledky, ale levněji?*
- *Byly vynaložené prostředky adekvátní dosažené změně?*
- *Jsou přínosy projektu vyšší než jeho náklady?*

V praxi se toto kritérium využívá především kvůli zamezení plýtvání (vyžaduje srovnání cenových hladin platných v místě a čase), nebo umožňuje obhájit neobvykle vysoké výdaje dobrou argumentací.

II D4. SDĚLENÍ zjištění z vyhodnocení projektu

SEPSAT A SDĚLIT...?

Zjištění z vyhodnocení projektu jsou určena jako základ pro klasickou **zprávu o realizaci**, předkládanou donorovi ve struktuře dle jeho požadavků, ale také jako manažerský a komunikační prostředek.

Pokud probíhaly na projektu větší evaluační práce, je vhodné z nich zvlášť zpracovat **evaluační zprávu**. Pokud hodnocení projektu zajišťuje externí evaluátor, je struktura evaluační zprávy způsob, jak se se Zadavatelem dohodnout na očekávaném výstupu jeho práce.

Detail k doporučené struktuře evaluační zprávy, včetně „**Tipů ke zpracování evaluační zprávy**“ je vložen do přílohy [III L. Jak na evaluační zprávu](#).

Další možné formy výstupů z hodnocení

Vedle Zprávy o realizaci (nebo evaluační zprávy) ve formě **písemného dokumentu**, mohou sloužit pro lepší komunikaci dovnitř organizace, a pro propagaci vůči vnějším aktérům, také jiné formy výstupu:

- **seminář / workshop pro aktéry**

Slouží zejména k diskuzi nad hlavními zjištěními a nad návrhem doporučení, před finalizací jejich znění (tzn. při správném načasování může jít o výstup silně formativního typu).

Obvykle obsahuje jak statisticky zpracované údaje obtížnější na vnímání, tak zajímavější prezentaci kvalitativních dat, např. ve formě příběhu – úspěšnost pojetí semináře závisí na typu a očekávaných pozvaného publika.

Samostatně mohou být prezentována doporučení z evaluace (ve formě návrhu nebo finální verzi), u nichž lze očekávat náročnou diskuzi k jejich praktické proveditelnosti.

- **prezentace pro (odbornou) veřejnost**

Prezentace zpracovaná v programu PowerPoint, Prezi, nebo obdobném programu. Slouží především k předání a šíření hlavních zjištění, závěrů a doporučení během uzavřených setkání, podporuje diskuzi o zjištěných skutečnostech (lze získat zpětnou vazbu a náměty). Může být vytvořena ve více verzích v návaznosti na očekávanou skladbu publika.

- **letáky (onepagery)**

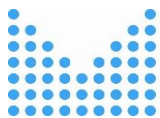
Slouží jako podpora pasivní formy šíření informací z evaluace, lze je využít na akcích aktérů podle nastavené komunikační strategie. Je u nich klíčové vizuálně atraktivní zpracování.

- **článek pro publikaci v (odborném) časopise / v interním periodiku / na webu zadavatele**

Slouží k šíření výstupů mezi odbornou i laickou veřejnost. Nejde o klasický „výstup“ z evaluace, protože je to marketingový nástroj, který nemá pro samotnou evaluaci přímý přínos (neposkytuje zpětnou vazbu, nezapojuje konkrétní aktéry do spolupráce).

Je dobrou praxí nedržet zjištění z vyhodnocení projektu jen pro interní potřebu realizačního týmu, ale aktivně podpořit jejich šíření.

Evaluační zpráva (i další evaluační výstupy, nebo její **zkrácená verze pro veřejnost**) by měla být dohledatelná na webu organizace přes veřejné vyhledávače. Provedení evaluace, i s přiznanými limity její kvality, je náročná a systematická práce, která vede k prohloubení aktuálního stavu poznání. Může být inspirativní pro další aktéry a realizátory z jiných měst a obvykle je dobrým podpůrným argumentem další činnosti realizátora.



III. DOPLŇUJÍCÍ PŘÍLOHY k MEprojPKa

Část III. obsahuje samostatné doplňující přílohy, které pro zájemce nad rámec základních textů metodiky doplňují **východiska**, **pojmy** a obsahují **rozšiřující teorii** k jednotlivým tématům zpracovaným v částech I. a II.

III A. ZADÁNÍ METODIKY JAKO RÁMEC FORMY JEJÍHO ZPRACOVÁNÍ

Očekávání odborného gestora (Česká republika – Ministerstvo vnitra, odbor prevence kriminality) od metodik pro hodnocení úspěšnosti a efektivity projektů a programů prevence kriminality jsou formulována v zadávací dokumentaci a od metodiky požadují:

- **univerzálnost, obecnost** – k využití pro jakéhokoliv realizátora projektu/programu/aktivity
- zahrnutí vyhodnocování **procesní roviny** i vyhodnocování **úspěšnosti s ohledem na cíle**
- popis postupu „co před zahájením, co v průběhu a co po ukončení“
- využití **SMART(ER) cílů** a **kritérií** ve vyhodnocování
- návodnost, **příklady a srozumitelné časové posloupnosti** kroků v procesu evaluace
- **podrobnější a popisnější** zpracování oproti metodice *Tošovský 2013*
- návaznost dalších nástrojů na metodiky: eLearning, Výzkumná zpráva, Databáze příkladů dobré praxe a Software.

„Metodika pro měření úspěšnosti a efektivity projektů prevence kriminality“, která je na základě pracovního názvu **Metodika Evaluace projektů Prevence Kriminality** označována zkratkou „**MEprojPKa**“, je komplementární k Metodice pro měření úspěšnosti a efektivity programů prevence kriminality (**MEprogPKa**), částečně se překrývají a jsou zpracovány ve stejném stylu. Protože každá má svůj okruh čtenářů, umožnilo oddělení vyhodnocení programů, od vyhodnocení projektů, zjednodušit a zkrátit texty.

- MEprojPKa je určena (zejména ale ne výhradně) pro koordinátory prevence kriminality předkládající žádosti o dotaci do programů prevence kriminality MV ČR a dalších obdobných. Je pro ni důležitá návodnost a jednoduchost respektující konkrétní projekt v kontextu konkrétní situace.
- MEprogPKa je určena (zejména) pro gestory MV ČR a další vyhledovatele programů pro předkládání žádostí o dotaci. Je pro ni klíčové strategické ukotvení, návaznost cílů na indikátorovou soustavu a evaluační plán programu.

Předpokládá se, že uživatel programové metodiky se seznámí i s projektovou metodikou, a také s Výzkumnou zprávou a jejími přílohami. Uživatel projektové metodiky nemusí znát programovou. Pochopení a zavedení metodiky MEprojPKa do praxe je podpořeno eLearningem pro její uživatele.



III B. SHRUTÍ ZAMĚŘENÍ PREVENČE KRIMINALITY V ČR

Současný systém prevence kriminality je v České republice budován více než třicet let, prevence kriminality je součástí vládní politiky od roku 1993.

MEprojPKa cílí na organizační třetí „**místní úroveň prevence kriminality**“ – do níž jsou zapojeny orgány veřejné správy, policie, nevládní organizace a další instituce působící v obcích. Podstatou systému prevence kriminality na místní úrovni je optimální rozložení působnosti v oblastech **sociální a situační prevence** s ohledem na místní situaci, potřeby i možnosti (viz následující vizualizace Systému organizace prevence kriminality v ČR).

Témat, které postupně pokrývaly aktivity podporované Ministerstvem vnitra v programech prevence kriminality, je celá řada a důraz na různá témata se postupně mění.

- V devadesátých letech bylo těžištěm prevence kriminality dobudování základní **preventivní infrastruktury** v městech a obcích – byla stavěna dětská hřiště, sportoviště, nízkoprahová zařízení a mnoho finančních prostředků bylo investováno do **informačních aktivit**.
- Nové tisíciletí přineslo důraz na větší **zapojení více lokálních aktérů** do prevence kriminality na místní úrovni, a tento důraz se postupně proměnil do **podpory „tvrdých“ situačně preventivních opatření**, především pak instalování a rozvíjení městských kamerových a dohlížecích systémů. Zásadní se stala také velká **podpora projektů v sociálně vyloučených lokalitách**.
- Poslední dekádu charakterizuje obrat k větší účasti obcí a měst na **strategickém plánování** prevence jako součásti jejich bezpečnostních politik.
- Od invaze Ruské federace na Ukrajinu je významným tématem **zvládání dopadů uprchlické vlny**.
- Fenomémem posledních let je **kyberkriminalita**, kterou s sebou přináší nezadržitelný rozvoj informačních a komunikačních technologií a pro projekty prevence kriminality se stává stále větší výzvou.

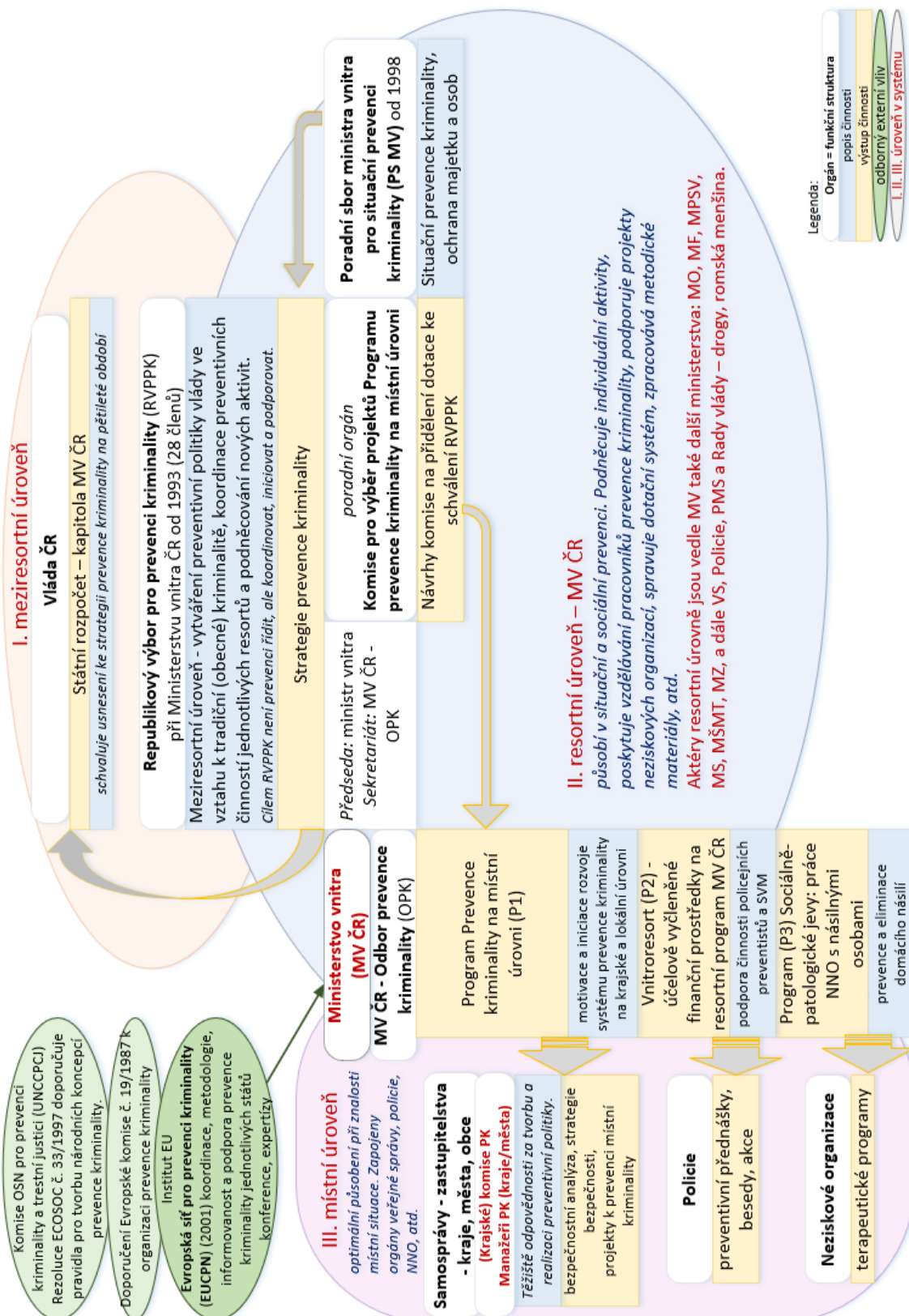
V rámci přípravy metodiky bylo, pro ilustraci komplexnosti struktury aktérů a jejich činnosti, a také úrovně prevence kriminality v ČR, na začátku projektu zpracováno schéma Organizace prevence kriminality v ČR pohledem realizace aktuálních (r. 2023) programů MV ČR, kterými byly:

- **Program prevence kriminality na místní úrovni**
- resortní **Program Ministerstva vnitra v oblasti prevence kriminality**
- program **Prevence sociálně-patologických jevů se zaměřením na prevenci a eliminaci domácího násilí prostřednictvím práce s násilnými osobami a osobami nezvládajícími agresi ve vztazích**

Obrázek 12 Schéma organizace prevence kriminality v ČR pohledem realizace programů MV ČR

Zdroj: Bělehradová Svitáková, říjen 2023

Organizace prevence kriminality v ČR pohledem realizace programů prevence kriminality MV ČR



III C. VÝZNAM A ZÁKLADNÍ PRINCIPY VYHODNOCOVÁNÍ PREVENCE KRIMINALITY

V Metodice M. Tošovského „*MĚŘENÍ EFEKTIVITY PREVENTIVNÍCH PROGRAMŮ aneb Jak měřit něco, co se nestalo*“ z roku 2015, na kterou MEprojPKa navazuje, je význam vyhodnocování PK popsán **z pohledu dotčených lidí**: díky americkému sociologovi Williamu I. Thomasovi se již bezmála sto let ví, že *jakákoli situace, jíž společnost považuje za reálnou, se stává reálnou ve svých důsledcích*. Pokud dostatek lidí uvěří, že jejich komunita čelí nějakému narůstajícímu problému, začne se podle toho chovat bez ohledu na to, zda problém skutečně narůstá, či nikoli. Stejný princip platí i pro preventivní praxi – pokud dostatečné množství lidí nabude přesvědčení, že se podařilo odstranit či zmírnit jejich ohrožení, začnou se chovat, jako by toto ohrožení skutečně neexistovalo. **Pokud cílem realizace projektu prevence kriminality není pouze vyvolat falešný dojem, že se s problémem „něco dělá“ nebo že „není třeba se bát“, ale je cílem, aby reálně došlo ke zmírnění existujícího ohrožení obyvatel, je kvalitní, přesná a daty podložená evaluace nezbytností.** Ne kvůli poskytovateli finančních zdrojů, ani kvůli skládání účtů nadřizným, ale kvůli lidem, jichž se problém bezprostředně týká. Informace o tom, zda došlo, nebo nedošlo ke zlepšení problematické situace, musí být pravdivá, tedy prokazatelná. Prevence kriminality nesmí být chápána jako posilování pocitu bezpečí bez toho, že by k němu skutečně docházelo, a už vůbec ne jako nástroj PR. Jakýkoli preventivní krok, o němž je veřejnost informována, musí přinést avizovaný užitek – jinak tím bude ohrožena důvěra lidí v to, že systém je schopen chránit veřejnost před riziky.

V mezinárodním programu školícím evaluátory a zadavatele evaluací (IPDET²⁵) je význam měření výsledků uváděn z pohledu schopnosti **odlišení úspěchu od selhání**.

Obrázek 13 Moc „měření“ výsledků

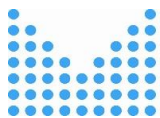
MOC MĚŘENÍ VÝSLEDKŮ

Pokud neměříte výsledky, nemůžete rozlišit úspěch od selhání.
Pokud nerozpoznáte úspěch, nemůžete ho odměnit.
Pokud nemůžete odměnit úspěch, pravděpodobně odměňujete selhání.
Pokud nevidíte úspěch, nemůžete se z něj poučit.
Pokud nerozpoznáte neúspěch, nemůžete ho napravit.
Pokud nemůžete předvést výsledky, nemůžete získat podporu z veřejných zdrojů.

Zdroj: překladem z originálu: IPDET, Module 3: Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System

Jedním ze základních principů funkčního přístupu k vyhodnocování, nejen prevence kriminality, je **princip vztahu velikosti intervence vůči rozsahu a způsobu zpětné vazby**:

²⁵ International Program for Development Evaluation Training ([About IPDET](#) | [IPDET](#))



„Čím méně peněz, tím méně byrokracie.“

Požadavky a očekávání donora od vyhodnocování objemem malých a časově krátkých intervencí by měly být odlišné oproti finančně rozsáhlým a dlouhodobým intervencím. Významnou roli v tomto přístupu hraje faktor „přičitatelnosti úspěchu“. Pokud má být dosažena významná a porovnáním měřitelná změna v prostředí, pravděpodobně ji způsobí významná a měřitelná intervence, nebo soubor vzájemně se doplňujících malých intervencí, jejichž dopad by ale měl být hodnocen společně, protože pouze společně měly schopnost dosáhnout jim přičitatelné změny.

Navazujícím je **princip příspěvku projektu k plnění vyššího cíle**.

„Strategický cíl je naplňován součtem příspěvků výsledků jednotlivých projektů a kontextových změn.“

V prevenci kriminality málokdy způsobí trvalou změnu prostředí jedna konkrétní intervence (projekt). V takové situaci získává na významu víceletý strategický dokument na úrovni města jako základní rámec pro vyhodnocování žádoucích dopadů projektů a dalších aktivit v oblasti prevence kriminality. Načítáním dopadů za jednotlivé projekty vůči vyššímu cíli funkčně reaguje na problém (ne)přičitatelnosti dopadů konkrétnímu projektu (tzn., že změnu neudělá jedna intervence, obvykle jde o souběžnou kombinaci intervencí s neoddelitelnými dopady).

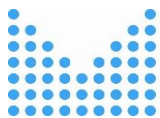
Typickým pro prevenci kriminality je **princip oddáleného nástupu žádoucí změny**.

„Pozitivní změny se nemusí projevit hned se zavedením nového nástroje.“

V PK je důležité vyhodnocování dopadů v dlouhodobém horizontu, protože hned po zavedení nového nástroje může dojít nejen ke stagnaci, ale i k dočasnému zhoršení hodnot indikátorů, které sledují změnu, kterou má dle očekávání nástroj v prostředí způsobit.

V praxi neexistuje jediný nejlepší přístup k hodnocení (evaluaci) projektu. Složitost a celková úroveň hodnocení závisí na schopnostech osob, které ho provádějí a jim dostupných zdrojích. Některá složitější hodnocení je lépe delegovat na **externí** experty, ale **interní** přístup k (sebe)hodnocení může být také kvalitní a má své výhody v detailní znalosti projektu a jeho kontextu. I v případech, kdy projekt má svého „evaluátora“ (i.e. osobu částí svého pracovního úvazku zodpovědnou za vyhodnocování projektu), neobejde se bez aktivní spolupráce ostatních členů realizačního týmu (zejména manažera projektu) a bez spolupráce zapojených aktérů (zejména účastníků projektu a projektem dotčených osob). Třetí možností, jak k vyhodnocení přistoupit, je **kombinovaný** postup, kdy interní tým projektu spolupracuje s externím evaluátorem. Ten do projektu vstoupí na jeho začátku (a vytváří společně s týmem Evaluační plán, sbírá vstupní data a připraví některé nástroje, např. dotazníky) a poté vstoupí až v období ukončování projektu, kdy pomáhá analyzovat týmem průběžně sesbíraná data a metodicky podporuje sběr a vyhodnocení závěrečných dat, ze kterých zpracovává Závěrečnou evaluační zprávu projektu zodpovídající evaluační otázky.

MEprojPKa je metodikou vhodnou jako základ pro všechny tři přístupy (externí, interní i kombinovaný) k vyhodnocení projektů prevence kriminality.



III D. SPECIFICKÉ PŘEKÁŽKY VYHODNOCOVÁNÍ PROJEKTŮ PREVENCE KRIMINALITY

SPECIFICKÉ OBTÍŽNOSTI...?

Hodnocení prevence je složité, protože se snaží měřit, co způsobily aktivity intervenující proti zhoršování existujících problémů a nežádoucím situacím, které se ještě nestaly, ale existoval odůvodněný předpoklad, že by nastaly, kdyby proti nim nebylo preventivně zasazeno.

Velmi záleží na tom, jak kvalitní je **poznání řešeného problému** (vstupní informace a dobře specifikované cíle) a s tím spojená **funkční spolupráce s aktéry** (policie, obchodníci, oběti protiprávní činnosti, pachatelé protiprávní činnosti, pedagogové škol, zástupci NNO ad.), protože jsou zdroji relevantních informací o stavu problému.

Projekty prevence kriminality musí vycházet z toho, že existuje „poznáný jev“, který dosahuje nějaké intenzity a je (nebo prokazatelně bude) jím zasazena nějaká část společnosti. A teprve vůči tomuto poznávanému jevu, jeho intenzitě a cílové skupině lze formulovat cíle projektu, tzn. popis žádoucí změny.

Jakkoliv je pro projekt prevence kriminality klíčová zkušenost a místní znalost realizátora, nelze se s nimi spokojit a přehlížet potřebu statistik, logických zdůvodnění, podložené argumentace a externího pohledu. Bez strukturovaných vstupních informací není možné prokázat, že v důsledku realizace projektu nastaly žádoucí změny / výsledky / zlepšení situace.

Robustní evaluace preventivních aktivit nejčastěji využívá **přístupy založené na porovnávání**:

- porovnává data popisující stav v minulosti s daty ve stejné struktuře popisujícími stav, který nastal po dokončení intervence a s časovým odstupem od ní.
- porovnává data z rizikových míst či od skupin obyvatel, kde probíhala cílená intervence, s daty z podobně rizikových míst či skupin obyvatel, u kterých žádná intervence neproběhla.
- porovnává již ověřenou zkušenost (kladně vyhodnocené využití konkrétního nástroje v jiném městě, příklady dobré praxe) s místní situací a podmínkami, ve kterých je intervence prováděna poprvé.

Problémy, které provázejí preventivní projekty (nejen v České republice) a které omezují možnosti vyhodnotit jejich dopady, jsou:

- nedostatek **finančních prostředků** – malé rozpočty projektů neumožňují alokovat samostatně finance na vyhodnocovací práce, které jsou odborně i kapacitně náročné. V důsledku toho projekty nemají k dispozici jasné a přesvědčivé informace o dosažených výsledcích.
- nedostatek **času** – realizace projektu v jednom kalendářním roce umožňuje robustně vyhodnotit výsledky jen velmi jednoduchých situačních opatření, kdy je známý stav „před“, intervence je krátká a jednoznačná (např. stavba oplocení), a zbývá i čas na změření změny situace v období „po“. Takto ale v podstatě není možné přistupovat k většině sociálně preventivních opatření, která jsou vytvářena dlouhodobě jako investice do budoucna, mají pomalý náběh činnosti vyžadující vybudování důvěry klientů a jejich vliv na statistické údaje o trestné činnosti se projevuje postupně, roztržštěně a bez přímé přičitatelnosti realizaci jednoho projektu.



- nedostatek **argumentace** ve prospěch aktivit projektu – zejména u sociálně preventivních aktivit projektů je jejich prvním přínosem, že se skutečně a kvalitně odehrály. Aby bylo možné s velkou mírou jistoty potvrdit, nebo vyvrátit jejich přínos, musí před zahájením existovat kvalitní argumentace ve prospěch projektu, opřená o teoretický i empirický výzkum, a následně při závěrečném hodnocení ji musí doplnit zjištění z kvalitativních technik, které ale vyžadují delší intenzivní kontakt s jedinci či skupinou.
- nedostatek existujících/**zjištěných případů** v ovlivněné zóně pro statistickou analýzu – jde o častý problém limitů statistické práce s malými čísly. Kvantitativní techniky zpracování dat fungují na základě statistické analýzy výsledků po změření dostatečně velkého vzorku zkoumané populace. Projekty prevence kriminality v jednotlivých městech jsou ale často cíleny velmi lokálně a obvykle dochází pouze k desítkám, nanejvýš několika stovkám případů za rok, nebo může být nápad trestné činnosti v lokalitě silně ovlivněn pohybem jediné větší rodiny či migrující skupiny osob bez stálého domova (např. agenturní pracovníci, sezonní dělníci, osoby bez domova). V těchto případech, i když je projekt realizován správně, nelze jeho vyhodnocení postavit pouze na vývoji statistických dat, protože jejich meziroční výkyvy neznamenaají trend a nejsou důvěryhodným důkazem úspěšnosti konkrétního opatření.



III E. OBJASNĚNÍ VYUŽÍVANÝCH POJMŮ

Pojmy: úspěšnost a efektivita

MEprojPKa je výstupem veřejné zakázky na služby ve výzkumu Ministerstva vnitra s názvem „*Měření úspěšnosti a efektivity programů a projektů prevence kriminality*“, přičemž zadávací dokumentace metodicky nedefinuje pojem „úspěšnost“ ani pojem „efektivita“. Evaluační praxe obvykle s pojmem „úspěšnost“ nepracuje a pojem „efektivita“ v sobě zahrnuje více kritérií v závislosti na položené otázce (např. účelnost, účinnost, úspěšnost, užitečnost, udržitelnost atd.), přičemž ne všechna tato kritéria bývají zohledněna v každé evaluaci. V současné odborné i populární praxi jsou pojmy efektivita, úspěšnost a účelnost volně zaměňovány, přičemž „efektem“ se obvykle rozumí pozitivní změna.

Detailněji viz *Metodické okénko* v komplementární metodice MEprogPKa pro evaluaci programu.

Oba pojmy, úspěšnost i efektivita, rezonují ve vztahu k odpovědím na otázky:

- *Bylo v rámci dobře promyšleného projektu dosaženo toho, co bylo zamýšleno?*
- *Odpovídala související námaha (vynaložené prostředky) výsledkům projektu?*

Pro potřeby metodik MEprojPKy (i MEprogPKy) byl stanoven následující metodický přístup:

- **Úspěšnost** ukazuje naplnění účelu, je to míra dosažení cílů prostřednictvím výstupů a výsledků programů/projektů.
- **Efektivita** poukazuje na účinnost, užitečnost a úspěšnost programů/projektů, tedy to, jak byly smysluplné z hlediska cílové populace nebo prostředí, a zejména to, zda vynaložené zdroje byly adekvátní výsledkům.

Z toho vyplývají následující kombinace výsledků hodnocení projektů:

→ Projekt je **úspěšný** v případě, kdy průběh realizace, vytvořené výstupy a dosažené výsledky/cíle naplnily jeho záměr.

→ Úspěšný projekt je **efektivní** v případě, když byl jeho záměr smysluplně cílen a finanční a lidské zdroje vynaložené na jeho realizaci jsou adekvátní vytvořeným výstupům a dosaženým výsledkům/cílům.

→ Projekt může být **současně úspěšný a neefektivní**. V případě, kdy bylo pro vytvoření výstupů a dosažení výsledků investováno nesmyslné množství prostředků, je i úspěšný projekt neefektivní v důsledku neúspěšné realizace. Obdobně může být projekt úspěšný z hlediska dosažení cílů (ve smyslu žádoucích pozitivních změn), ale pokud např. tyto dosažené změny neřeší primární problém oblasti nebo nastaly u jiné, než zamýšlené cílové skupiny osob, může být realizace úspěšného projektu neefektivní.

→ **Neúspěšný projekt nemůže být efektivní**. Nemá smysl hodnotit vynaložení zdrojů užitých na vytvoření výstupů a dosažení výsledků, pokud nepřispěly k plnění cílů.

Pojmy: monitoring a evaluace

Při diskuzích o vyhodnocování intervencí (tzn. projektů i programů) často dochází k záměně obsahů pojmů „monitoring“ a „evaluace“. Je důležité pochopit, že **smyslem monitoringu je prostřednictvím indikátorů měřit změnu**, a to nejlépe průběžně (opakovaně), nebo alespoň před a po intervenci. Interpretace toho, co naměřené hodnoty indikátorů znamenají, je úkolem řešitele projektu, gestora programu nebo evaluátora. Oproti tomu **smyslem evaluace je zodpovězení evaluačních otázek na základě sběru dat z různých zdrojů**, včetně hodnot monitorovacích indikátorů. Jejím vstup do projektu je periodický, nebo jednorázový a může být využit ke sběru dat pro určení aktuální hodnoty konkrétního indikátoru. Monitoring a evaluace se tak vzájemně doplňují, ale nelze jejich význam zaměňovat (detailněji viz Metodické okénko).

Obrázek 14 **Metodické okénko:** Rozdíly a doplňující se role monitoringu a evaluace

ROZDÍLY A DOPLŇUJÍCÍ SE ROLE MONITORINGU A EVALUACE	
V čem spočívá rozdíl mezi „monitoringem“ a „evaluací“?	
Monitoring (<i>performance measurement</i>)	Evaluace (<i>evaluation</i>)
<ul style="list-style-type: none"> průběžné až rutinní sledování (minimálně dvakrát, před X – po X) sleduje, jak jsou naplňovány hodnoty indikátorů měřící postup intervence interní aktivita projektového týmu používá se pro sběr dat o aktivitách, výstupech a výsledcích projektu, a k měření výkonu programu poskytuje jeden z typů vstupních dat pro evaluace 	<ul style="list-style-type: none"> prováděna periodicky (nebo jednorázově) a její realizace je časově omezená vyhodnocuje data získaná různými metodami může být prováděna interně projektovým týmem, externím specialistou nebo společně (participativně) poskytuje (periodickou) zpětnou vazbu zadavateli a stakeholderům
Jaké jsou doplňující se role „monitoringu“ a „evaluace“?	
Monitoring	Evaluace
<ul style="list-style-type: none"> objasňuje využitím čísel cíle intervence propojuje aktivity a jejich zdroje s cíli přeformulovává cíle na výkonnostní indikátory, kterým nastavuje vstupní (baseline) a cílové hodnoty rutinně sbírá data o vývoji hodnot indikátorů, porovnává aktuální stav s cílovou hodnotou (sleduje míru naplnění) reportuje vývoj hodnot manažerům a ukazuje na problémové oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> zjišťuje podložené odpovědi na evaluační otázky analyzuje, proč jsou nebo nejsou a u koho dosahovány očekávané výsledky identifikuje příčinné souvislosti (kauzality) mezi aktivitami a dosaženou změnou (výsledkem) přezkoumává proces implementace zjišťuje vznik nezamýšlených dopadů předává zkušenosti (lessons learned), vyznačuje úspěchy a formuluje doporučení

Zdroj: Bělehradová Svitáková J. (2024) na základě *The Road to Results* (WB, 2009)



Pojmy: výstupy, výsledky, dopady a cíle

„Cíl“ je **pojem z oblasti projektového řízení a managementu organizací**.

- V projektovém řízení se cíle obvykle hierarchicky dělí na „celkový cíl projektu“ a „díličí cíle“ z hlediska jejich významu a návazností.
- V managementu organizací se cíle obvykle hierarchicky dělí na „strategické cíle“, „taktické cíle“ a „operativní cíle“. Časté je i časové hledisko („krátkodobé cíle“ a „dlouhodobé cíle“).

„Výstup – výsledek – dopad“ intervence (projektu / programu) jsou **pojmy z evaluační praxe** a jsou navázané na jejich postavení v [logice hodnocené intervence](#). Lze²⁶ využít např. tyto definice:

- **Výstupem** je bezprostřední efekt, ke kterému intervence a její jednotlivé aktivity vedou. Data o výstupech jsou obvykle přesná a snadno dostupná. Výstupy obvykle porovnávají počty (např. *osob, hodin, kusů, seminářů, publikací, kamer, m², zapojených organizací* atd.), které bylo plánováno vytvořit, s tím, kolik jich doopravdy vytvořeno bylo. Výstupy obvykle nevypovídají nic o úspěšnosti intervence.
- **Výsledek** je změna, která nastala v důsledku intervence. Analýza výsledků se zaměřuje na změny chování cílové skupiny po intervenci (nebo na změny institucionální). Příklady: *zvýšení pocitu bezpečí obyvatel v lokalitě, snížení projevů vandalismu, zapojení mládeže do komunitních akcí, rozšíření využití SOS přístrojů mezi seniory, zvýšení jistoty vhodné reakce při střetnutí s kyberšmejdou* atd.
- **Dopad** lze definovat jako dlouhodobě udržitelný efekt vyvolaný intervencí. Dopady se obvykle nesledují na úrovni cílové skupiny, ale na úrovních hierarchicky vyšších (např. *nezaměstnanost v regionu, životní podmínky*). Dopady jsou odvozeny od výsledků a lze je sledovat až s odstupem po ukončení intervence.

→ Z výše uvedeného je vidět, že obecnější pojem „cíl“ se metodicky **překrývá** s konkrétnějšími pojmy „výsledek“ a „dopad“, v některých případech i „výstup“, podle toho, jak je formulovaný.

→ Pro potřeby metodik MEprogPKa a MEprojPKa je stanoveno, že: „**cílem programu/projektu**“ je **efektivní dosažení jeho „výsledků“**. Tato logika je nastavena proto, že nad svými „výsledky“ má program větší míru kontroly než nad „dopady“, které jsou spíše na vyšší úrovni strategií a vlivy externích faktorů na ně jsou velké.

V případě malých projektů lze rozhodnutím garanta programu nastavit, že „**cílem projektu je vytvoření plánovaných výstupů**“. Tato logika vychází z praxe, kdy je nutné vyhodnotit i finančně velmi malé projekty zaměřené jen na vytvoření konkrétního výstupu, nebo projekty podpůrné (pro jiným způsobem vyhodnocovanou činnost). Více viz [Kapitola III](#).

→ Prakticky jsou při přípravě programu formulovány „cíle“ tak, aby byly co **nejpochopitelněji komunikovatelné** vůči veřejnosti a aktérům. Tyto „cíle“ jsou následně pro **potřeby jeho vyhodnotitelnosti** specifikovány na výstupy, výsledky a dopady, přičemž zejména „výsledky“ jsou formulovány pomocí [SMART\(ER\)](#) přístupu.

²⁶ HENDL, Jan, REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Portál, 2017.

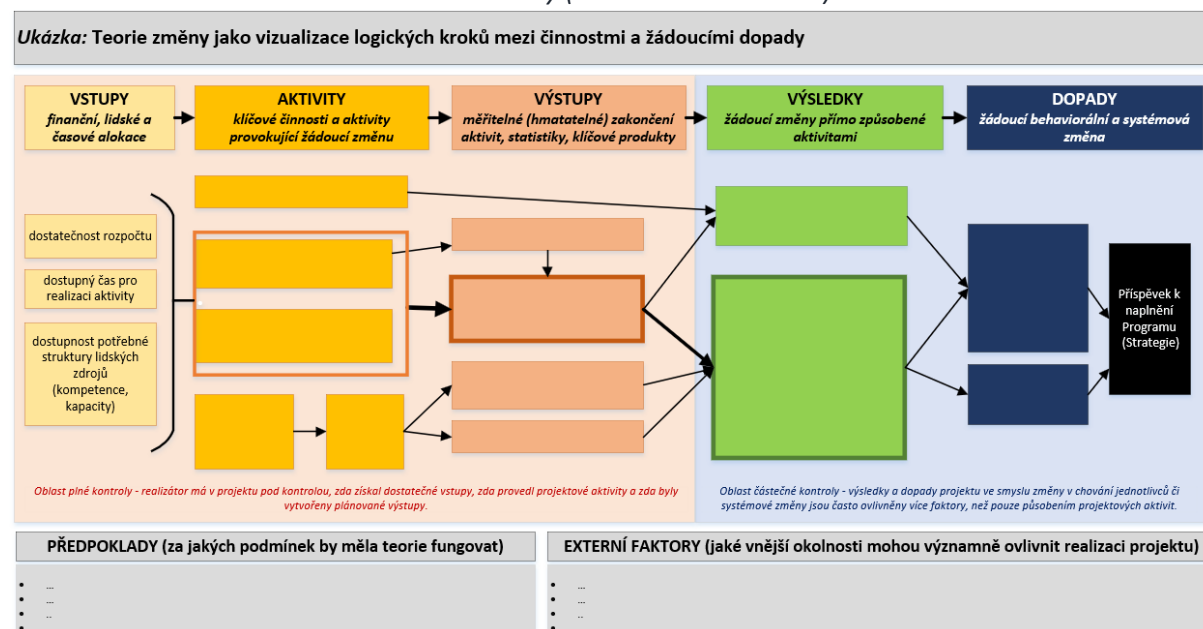
III F. JAK NA TEORII ZMĚNY V 10 KROCÍCH

Cílem vytvoření Teorie změny před zahájením realizace projektu, nebo na jeho brzkém začátku, je vyhledání chybějících návazností a nelogičností. Díky tomu je možné odhalit slabá místa projektu ještě před tím, než způsobí skutečný problém.

Není cílem vtěsnat do grafiky Teorie změny všechny texty, které k projektu existují. Naopak. Její nucená stručnost v jednotlivých rozsahem omezených polích je benefitem, který přispívá ke srozumitelnosti projektu. Ani členění komponent není nutné vnímat dogmaticky, pokud je dodržena logická návaznost.

Teorie změny nemá pevně danou grafiku, je možné zobrazit ji různými způsoby, dle vlastní potřeby. Ideální je udržet vyjádření celé logiky projektu na jednom listu papíru. Základní je horizontální nebo vertikální zobrazení.

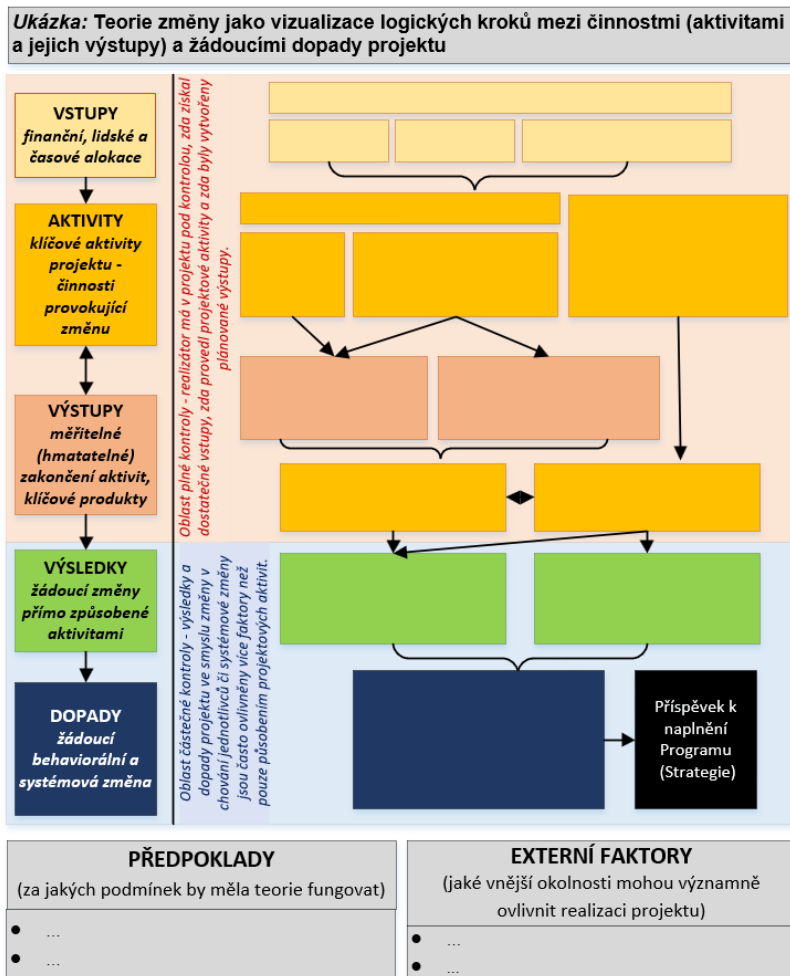
Obrázek 15 Ukázka – vizualizace Teorie změny (horizontální varianta)



Zdroj: Bělehradová Svitáková J. (2024)

Výhoda horizontální varianty: je nejpřirozenější na čtení, snadno se v ní zobrazuje, pokud je v projektu mnohokrát jeden typ komponenty, např. velký počet aktivit.

Obrázek 16 Ukázka – vizualizace Teorie změny (vertikální varianta)



Zdroj: Bělehradová Svitáková J. (2024)

Výhoda: vertikální variantu lze snadno „natáhnout“, tj. v případě potřeby opakovat typ komponenty, pokud to logické (či chronologické) návaznosti vyžadují (např. zde jsou zobrazeny *aktivity*, které mohou být realizovány až po dokončení *výstupů* prvních *aktivit*).

Metodické odlišnosti mezi výstupy, výsledky a dopady

Nejpochybněji lze jednotlivé komponenty Teorie změny odlišit pohledem přes míru vlivu (kontroly) projektu na jejich dosažení (v předchozích vizualizacích TZ vyznačeno jako oranžový a modrý podklad):

- **Vstupy – Aktivity – Výstupy:** jsou plně v zóně kontroly realizátorem projektu (tj. je plně v jeho možnostech „využít peníze“, „provést aktivity“ a „vytvořit výstupy“).
- **Výsledky:** jsou částečně mimo kontrolu projektu (tj. projekt nemůže plně zaručit, že proškolení účastníci změní své chování, nebo že zapojené organizace upraví styl práce či firemní strategii, ačkoliv jim k tomu poskytne podporu).
- **Dopady:** jsou mimo kontrolu projektu, projekt má přispívat k jejich dosažení (např. k dosažení systémové změny, k naplnění dílčího cíle konkrétní strategie), ale je mnoho dalších vlivů, které to ovlivňují.



Obrázek 17 **Metodické okénko:** Jak na teorii změny krok za krokem

JAK NA TEORII ZMĚNY V PROJEKTU PREVENCE KRIMINALITY V 10 KROCÍCH

1. Začněte od formulace svých individuálních žádoucích „**výsledků /cílů**“:
Čeho se „tento projekt/my jako MP/město/NNO/ad.“ v prevenci kriminality snažíme dosáhnout... v rizikových lokalitách? ...pro osamělé seniory? ...pro problematickou mládež? ...pro sociálně slabé rodiny? ...pro bezpečný pohyb dětí po městě? ...pro větší pocit bezpečí v zóně X? ...?
Vyzdvihněte vaše nejdůležitější cíle, tzn. oblasti, ve kterých teď v důsledku realizace projektu nebo s jeho významným přispěním, máte ambice dosáhnout skutečné měřitelné / pozorovatelné změny.
 2. Pokud máte vytvořený *strategický dokument k prevenci kriminality za vaše město*, využijte ho při formulaci „**výsledků**“, a také při formulaci „**dopadů**“.
 3. Pro „**dopady**“ využijte i návaznost na krajské či národní strategie (jako je například „*Strategie prevence kriminality v České republice*“). Návaznost na dopady ukazuje, že váš projekt zapadá do celkového kontextu, do snahy o změnu ve společnosti.
 4. Vezměte svoje činnosti a významné akce, které chcete v prevenci kriminality dělat a jednotlivě (nebo v tematických blocích) je vypište do „**aktivit**“.
 5. U každé aktivity nebo jejích tematického bloku si odpovězte na otázku:
Čím by měla tato aktivita končit / co by mělo vzniknout / kdo by se jí měl účastnit, abychom považovali její průběh za úspěšný? Odpovědi doplňte do „**výstupů**“.
 6. U každé aktivity nebo tematického bloku se zamyslete nad nutnými „**vstupy**“, které musíte mít, aby bylo možné to kvalitně zrealizovat.
 7. Nakonec procházejte políčka s texty a doplňujte „**logické vazby**“:
Když budeme mít..., tak uděláme...
Když uděláme..., tak vytvoříme...
Když uděláme a vytvoříme..., tak tím způsobíme, že....
Když způsobíme, že..., tak tím přispějeme k...
 8. Teorie změny je stále jen teorie – na závěr si shrňte nutné „**předpoklady**“ k tomu, aby to takto fungovalo v praxi a zamyslete se, jaké „**faktory**“ by to mohly ohrozit nebo podpořit. *Co se musí, nebo nesmí stát, aby „to“ takto šlo?*
- Pozor!** Nesnažte se logické vazby násilně „nějak“ vnutit mezi všechny komponenty Teorie změny, které jste si připravili v předchozích krocích, protože si tím jen ztížíte analýzu.
9. Když dokončíte vizualizaci, důkladně si ji projděte a **vyhodnoťte, jestli vaše teorie dává smysl**: jestli aktivity, které chcete dělat, skutečně mají šanci vést k výsledkům, které očekáváte:
Může se stát, že očekáváte výsledky, ke kterým vám žádné aktivity nevedou.
Může se stát, že děláte aktivity, které nepřispívají k žádnému žádoucímu výsledku.
Může se stát, že máte k dispozici méně zdrojů (vstupy), než kolik jich plánované aktivity potřebují ke kvalitní realizaci.
Může se stát, že vám chybí některý druh vstupů (např. expertíza nebo finance) k provedení některé z naplánovaných aktivit.
 10. Upravujte projektový návrh tak dlouho, dokud chronologicky i z hlediska logiky dosažení nezačne dávat smysl a bude proveditelný.
Vyhodnocení teorie změny vám sděluje, jak více či méně logická je vaše představa o způsobu dosažení změn prostřednictvím realizace projektu.

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

III G. JAK NA VYTVOŘENÍ VLASTNÍHO INDIKÁTORU

VLASTNÍ INDIKÁTOR...?

Vlastní (**specifické**) **indikátory** je vhodné vytvořit, pokud indikátory zadané programem nereflktují cíle důležité projektové aktivity a bez definice vlastních indikátorů by došlo ke ztrátě informace o změně, která je pro řešitele projektu důležitá.

Pokud je potřeba vytvořit nový indikátor, ať kvantitativního nebo kvalitativního typu, je užitečné sledovat **zásady „CREAM“**. Nově vytvořený indikátor by měl být:

- (**Clear**): přesný, tzn. se srozumitelnou definicí a jednotkou
- (**Relevant**): relevantní, tzn. odpovídající vůči měřené skutečnosti
- (**Economic**): hospodárný, tzn. s obhajitelnými náklady na sledování
- (**Adequate**): odpovídající potřebám, tzn. schopný dodat potřebné informace
- (**Monitorable**): s lehce sledovatelným vývojem a přístupný nezávislému ověření

Obrázek 18 **Metodické okénko**: 17 otázek pro dobrý specifický indikátor

17 OTÁZEK PRO DOBRÝ INDIKÁTOR	
1.	Je název indikátoru pochopitelný a přesto stručný?
2.	Umožňuje definice indikátoru rozpoznat započitatelné hodnoty?
3.	Je v definici specifikována jednotka , ve které bude jeho hodnota vykazována?
4.	Jaký zdroj dat je k dispozici, odkud budou hodnoty indikátoru získávány?
5.	Jaká bude metoda sběru dat (jak budou hodnoty získávány)?
6.	Kdo bude hodnoty indikátoru sbírat (zodpovědnost)?
7.	Jaká je vhodná a dostupná frekvence sběru dat – jak často by měly být hodnoty sbírány, aby bylo možné analyzovat jejich změnu?
8.	Jaké budou náklady na pravidelný sběr dat (finanční / osobohodiny)?
9.	Jaké lze očekávat potíže nebo komplikace při získávání hodnot indikátoru?
10.	Je vypovídací hodnota indikátoru něčím limitována?
11.	Je vhodné indikátor disagregovat , tj. sledovat jeho hodnotu rozdělenou pro různé skupiny a zaznamenávat dělicí charakteristiky (jako je u osob pohlaví, věk, vzdělání, národnost, případně u sídel jejich velikost) pro užitečnější interpretaci?
12.	Kdo bude analyzovat a interpretovat získané hodnoty?
13.	V jakých termínech a jakými prostředky budou získané hodnoty reportovány ?
14.	V jakém systému budou hodnoty dlouhodobě ukládány (např. tabulka v MS Excel, IS, sešit na vrátnici apod.)?
15.	Kdo a za jakým účelem (při jakých příležitostech) bude reportovaná data využívat?
16.	Existuje návaznost na další indikátory? (např. výstup-výsledek, nebo rozpady hlavního indikátoru na dílčí indikátory) Pokud ano, je zajištěna jejich nutná kompatibilita?
17.	Jaká je výchozí hodnota indikátoru a lze stanovit a odůvodnit cílovou hodnotu? (u výstupových indikátorů je výchozí hodnota vždy 0, u výsledkových může být i nenulová)

Zdroj: Bělehradová Svitáková J. (2024)



Při návrhu nových indikátorů využijte náměty a zpětnou vazbu od klíčových osob, které rozumí řešené problematice (zástupci cílové skupiny, stakeholder²⁷/aktéři) a znají prostředí (odborníci).

V situaci, kdy je vytvořen specifický indikátor měřící konkrétní lokální problém, nemusí být snadno pochopitelný pro vzdálenější aktéry a je dobré mít připravenou podrobnější interpretaci zdůvodňující jeho využití.

Proces vývoje a vyhodnocování indikátorů by měl být užitečný a měl by zúčastněným stranám umožnit kriticky uvažovat o jejich měnící se situaci.

Důležitější, než naformulovat „jeden správný indikátor“, je vytvořit rovnováhu v **sadě indikátorů**; tzn. zkombinovat indikátory různých typů (kvalitativní / kvantitativní, procesní / výstup-výsledek, ekonomický / behaviorální) tak, aby odpovídaly informačním potřebám realizátorů projektů a byly využitelné pro jejich evaluaci.

Nelze očekávat, že indikátory mohou v rámci implementace projektu změřit všechno. Některé aspekty je nezbytné vyhodnocovat pomocí evaluací a v tomto ohledu není ani systémově účelné nastavovat monitorování veškerých výstupů, ale jen těch odůvodněných s relevantní vazbou na výsledky projektu a cíle programu.

²⁷ „stakeholder“ je anglický název, česky překládaný také jako „zainteresované strany“ nebo „zúčastněné strany“, patří mezi ně osoby, skupiny a organizace, které mají zájem a vliv na řešenou problematiku (projekt).

III H. JAK NA KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ INDIKÁTORY

KVANTI nebo KVALI...?

Z hlediska typu dat, které sledují, jsou indikátory obvykle děleny na kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní indikátory

Jde o věcné a finanční ukazatele, které jsou nejčastěji přímo navázány na vstupy (např. vyčerpané finanční prostředky, počty schválených projektů atd.) a výstupy intervencí (např. počet zapojených organizací, počet podpořených osob, počet vytvořených metodických materiálů, počet nainstalovaných kamer, objem finanční podpory v přímém režimu pomoci CS atd.).

Do skupiny kvantitativních patří v oblasti prevence kriminality i **statistické indikátory**. Jde především o policejní statistiky, mapy kriminality, databáze přestupků ve správě obcí a měst, ale i záznamy o tísňových voláních na linky Policie ČR a obecních policí a další souhrnné záznamy, které mají přímou vazbu na páchanou protiprávní činnost (např. statistické přehledy OSPOD v případě mladistvých, školní záznamy o docházce a prospěchu, záznamy z domova seniorů o typech a počtech řešených situací, záznamy NNO mapující místní komunitu drogově závislých nebo osob bez domova, počty volání dětí na krizové linky neziskových organizací v určitém tématu, apod.).

Indikátorová soustava, které doloží kromě přímého působení projektu i jeho návaznost na kontext, by měla být vytvořena ve spolupráci s dalšími místními aktéry, které se podaří do realizace projektu zapojit. Sdílení existujících dat významně snižuje náklady na vyhodnocení projektu a současně zvyšuje důvěryhodnost.

Obrázek 19 Příklad – navazující výstupový a výsledkový indikátor kvantitativního typu

<p>Typ indikátoru: výstupový</p> <p>Název: Počet APK (DP)</p> <p>Definice (plus jednotka): Počet pozic pro Asistenty prevence kriminality / Domovníky – preventisty podporovaných projektem.</p> <p>Analýza: Indikátor za projekt sleduje, zda byl vytvořen plánovaný počet pozic. Hodnota indikátoru je v IS agregována za jednotlivé obce/kraje na celostátní úroveň.</p> <p>Využití: Rozsah podporovaného využití nástrojů APK/DP v daném roce v rámci ČR/jednotlivých krajů.</p>
<p>Typ indikátoru: výsledkový</p> <p>Název: Vývoj přestupkové činnosti v území.</p> <p>Definice (plus jednotka): Vývoj přestupkové, respektive další protiprávní činnosti v prostoru, kde se dopad projektu předpokládá – prostor, kde APK/DP působí. Sleduje se počet trestných činů a počet přestupků v čase, dle dostupných statistik.</p>

Analýza: Srovnání hodnot PRE-POST („před“ intervencí a „po“ intervencí).

Lze interpretovat dvě hodnoty, nebo širší časovou řadu (např. 6 měsíců před, při zahájení projektu, při ukončení, 6 měsíců po ukončení podpory projektem).

Využití: Srovnání v čase umožňuje vyvodit závěry k tomu, zda intervence měla, nebo neměla, vliv na množství přestupků v oblasti.

Robustnější alternativa: porovnání hodnot naměřených v čase v oblasti intervence (prostoru, kde APK/DP působí) vůči tzv. srovnávací oblasti (prostoru, kde APK/DP nepůsobí, ale jde o charakteristikami obdobné území).

A následně porovnání rozdílů těchto hodnot mezi oblastí intervence a srovnávací oblastí.

Porovnání oblasti intervence se srovnávací oblastí umožňuje očistit zjištěný výsledek o změnu, která by se pravděpodobně stala z jiných důvodů (nastala by i bez intervence).

Zdroj: návrh indikátorové soustavy programu Prevence kriminality na místní úrovni MV ČR

Kvalitativní indikátory

Jde zejména o jazykové vyjádření přesvědčení, vyjádření preference mezi existujícími nebo nabízenými možnostmi (např. slovní vyjádření osob zasažených intervencí k jejímu průběhu a dopadům). V prevenci kriminality jsou schopny sledovat informaci o tom, jak je subjektivně „vnímána“ situace veřejností nebo vybranou skupinou osob (např. mládeží, seniory). Na vývoji jejich hodnoty lze založit rozhodnutí o pokračování nebo rozšíření aktivit projektu.

Vzhledem ke své vyšší pracnosti při sledování vývoje hodnoty, nejsou kvalitativní indikátory využívány tak často jako kvantitativní. Šikovně je lze použít ve chvíli, kdy vyjádří a dlouhodobě sledují vývoj v průběžně se měnící situaci a zachycují ho vlastní kvalitativní škálou (ukázky jednoduchých škál jsou v kapitole [III J. Jak na vyhodnocování akcí pro veřejnost](#)). U kvalitativních indikátorů, které využívají určení hodnot na **individuální škále** vypracované pro konkrétní intervenci, je důležité, aby bylo možné popsat, co znamenají jednotlivé stupně škály, resp. jakými charakteristikami stavu se od sebe liší či jak na sebe navazují. Dosažená hodnota je vždy doplňována popisným komentářem.

Další situace, ve které jsou kvalitativní indikátory využívány, je vyjádření kvalitativního rozdílu v kvantitativní hodnotě. (Například u mediálních ohlasů je mnohem méně relevantní celkový počet zmínek o projektu v médiích než to, jaká média si projektu všimnula a jakým tónem o něm referuje. Rozhodovat může také prestiž média, či jeho zásah konkrétní cílové skupiny významné pro projekt).

Obrázek 20 Příklad – návrh kvalitativního indikátoru s individuální hodnotící škálou

Název: Počet rodin, jejichž funkčnost se zlepšila dlouhodobým zapojením dětí a mládeže do volnočasových aktivit a táborů.

Definice: Počet rodin dětí a mládeže dlouhodobě zapojených do volnočasových aktivit a táborů, u kterých bylo dosaženo pozorovatelné pozitivní změny mezi hodnotami škály.

Analýza: Na základě rozhovoru s dítětem a pozorování jeho chování v průběhu období, kdy se začíná účastnit volnočasových aktivit a táborů, je odhadnuta vstupní hodnota indikátoru na škále. Následně, pokud se dítě dlouhodobě zapojuje do aktivit, je na konci projektu rozhovorem a pozorováním zhodnocen výstupní stav. Pokud došlo ke kvalitativnímu

zlepšení ve funkčnosti rodiny (přesun z nižší úrovně do vyšší) je rodina započítána do výsledné hodnoty indikátoru.

Využití: Indikátorem lze jednak vykazat základní rozsah pozitivního vlivu aktivit (počet pozitivně ovlivněných rodin), ale při detailnějším vyhodnocení na širším vzorku také rozsah změny (k jak výrazné změně celkově v ovlivněné komunitě došlo).

Škála hodnot indikátoru (co přesně škála sleduje, je určeno zaměřením aktivit projektu a vychází to z potřeb konkrétního místa, kde jsou aktivity za určitým účelem realizovány):

Hodnota 1: rodiče umožňují dítěti/dětem účastnit se volnočasových aktivit a táborů, jinak ale nemají o žádné zapojení zájem. Obdobně přistupují ke školní docházce, děti mají významné absence, většinou nemají hotové úkoly a nenosí pomůcky. Školní výsledky dětí jsou spíše podprůměrné. Rodiče spíše nepomáhají dětem s jejich zájmy a úkoly, sourozenci navzájem jednají spíše konkurenčně. Děti při komunikaci svých potřeb často volí nefunkční strategie.

Hodnota 2: rodiče umožňují dítěti/dětem účastnit se volnočasových aktivit a táborů, jinak je ale jejich zájem o to, co tam děti dělají, jen okrajový. Školní docházka dětí je dostačující, ale někdy zůstávají doma i z jiných než zdravotních důvodů, často nemají úkoly a pomůcky. Školní výsledky jsou pod zjevným potenciálem dítěte. Rodiče dětem s jejich zájmy a úkoly omezeně pomáhají, vztah mezi sourozenci je přátelský. Děti při komunikaci svých potřeb v příznivých podmínkách jednají správně, v náročných podmínkách často volí nefunkční strategie.

Hodnota 3: rodiče umožňují dítěti/dětem účastnit se volnočasových aktivit a táborů a mají zájem vědět, co a proč tam dělají. Školní docházka dětí není ideální, ale neomezuje jejich schopnost mít dobré výsledky, děti většinou mají hotové úkoly a nosí pomůcky. Školní výsledky považují učitelé i rodiče za dobré vzhledem k možnostem dítěte. Rodiče děti podporují v jejich zájmech a úkolech, vztah mezi sourozenci je nápomocný. Děti komunikaci svých potřeb spíše zvládají, v příznivých i náročných podmínkách.

Hodnota 4: rodiče umožňují dítěti/dětem účastnit se volnočasových aktivit a táborů a když to lze, i oni se aktivně účastní. Školní docházka dětí je ideální, když jsou zdravé, vždy do výuky chodí, obvykle mají hotové úkoly a nosí pomůcky. Školní výsledky považují učitelé i rodiče za maximum odpovídající možnostem dítěte. Rodiče děti aktivně podporují v jejich zájmech a úkolech, vztah mezi sourozenci je vřelý. Děti umí vhodně komunikovat svoje potřeby v příznivých i náročných podmínkách.

Znění výsledku/cíle projektu, ke kterému se indikátor vztahuje:

Volnočasové aktivity a na ně navazující tábory, kterých se celoročně účastní děti a mládež z rizikové lokality X, pozitivně ovlivňují fungování rodin zapojených dětí (lepší školní docházka a výsledky, schopnost komunikace potřeb, nápomocné vztahy mezi sourozenci atd.)



III I. JAK NA EVALUAČNÍ PLÁN VĚTŠÍHO PROJEKTU A EVALUAČNÍ OTÁZKY

Obvyklé části Evaluačního plánu projektu

- 1) **zajištění vyhodnocení projektu** – personální a finanční (kdo zodpovídá, jaký má rozpočet)
V případě, kdy projekt nemá žádný rozpočet na evaluační aktivity, jde o „sebeevaluaci“ prováděnou interním týmem realizátora projektu. Mělo by být uvedeno, kdo konkrétně má vyhodnocení projektu v zodpovědnosti (funkce „evaluátora“ projektu v týmu).
Pokud nemá evaluátor v projektu alokované zdroje na výzkumné aktivity (část úvazku, finance), nelze při jeho vyhodnocení očekávat robustní přístup.
- 2) **harmonogram** evaluace vůči harmonogramu projektu
Z hlediska času je nutné jednotlivé kroky/nástroje/metody vyhodnocení projektu plánovat s ohledem na fixní termíny dané realizací projektu, tzn. přizpůsobit období sběru dat tak, aby byl čas sběr dat připravit, provést a následně je analyzovat.
- 3) **evaluační matice**
Jde o způsob, jak popsat „co“ bude (a tím také, co nebude) při vyhodnocení projektu zjišťováno a „jaká“ výzkumná metoda bude využita
 - a) evaluační otázky rámuující rozsah evaluace a návaznost na cíle projektu
 - b) zdroje a postupy nutné pro získání dat (návaznost na monitorovací indikátory)
 - c) metody vyhodnocení dat a kontrolní mechanismy kvality
 - d) periodicita a termíny zpracování
- 4) **typy a počty evaluačních výstupů** v průběhu projektu
Větší a delší projekty využívají vytvoření více evaluačních výstupů, ve kterých evaluátor odpovídá na různé evaluační otázky v návaznosti na stav realizace projektu.
Vstupní zpráva se obvykle zabývá kontrolou logiky projektu, indikátory a popisem stavu v období zahájení projektu.
Průběžná evaluační zpráva obvykle vyhodnocuje proces realizace projektu, identifikuje problematická místa v jeho průběhu, vyhodnocuje dílčí akce a aktivity.
Závěrečná zpráva se zaměřuje na vyhodnocení dosažených celkových výsledků a jejich porovnání se vstupním stavem.
Malé a krátké projekty mohou mít evaluační vstupy integrované jako součást Žádosti o dotaci a Závěrečné zprávy o realizaci projektu.
- 5) **analýza stakeholderů** / klíčových zainteresovaných stran / aktérů
Zamyšlení se nad lidmi a organizacemi, které mohou být nápomocné nebo hrozbou pro vyhodnocení projektu a možnostmi jejich zapojení do jeho vyhodnocení (např. jsou odborníky na problematiku, sledují data v informačních systémech, nebo mají přístup k lidem z cílových skupin atd.).

Klíčovou částí Evaluačního plánu jsou **evaluační otázky (EO)**, které určují a ohraničují, co je předmětem vyhodnocení projektu, tj. o čem chce realizátor a donor na konci projektu vědět podložené informace. Pozor na záměnu s otázkami používanými při sběru dat (např. v rozhovorech a dotaznících), ty mají jiný účel, a i jejich konstrukce je jiná.

Pokud projekt nevyužívá evaluační otázky, vztahuje svoje vyhodnocení přímo k cílům projektu.



Neexistuje seznam univerzálních evaluačních otázek.

Protože EO sděluje ostatním, co se vy potřebujete dozvědět v souvislosti s tímto projektem.

Pokud je projekt hodnocen externím dodavatelem, tak jsou to právě evaluační otázky, které určují věcný rozsah plnění v Zadávací dokumentaci k veřejné zakázce na provedení evaluace.

Evaluačních otázek by nemělo být mnoho.

V návaznosti na kapacity a rozpočet dostupný pro vyhodnocení projektu jsou to právě evaluační otázky, které určují, co je důležité vyhodnotit, a tedy, i co důležité vyhodnotit není, nebo to není potřeba dělat nyní. Je nutné uvědomit si, že zodpovězení každé z nich znamená plánovanou práci s relevantními validními daty, která musí být připravena, metodicky a důvěryhodně sesbírána a analyzována, aby z nich bylo možné naformulovat odpověď na evaluační otázku.

Evaluační otázku lze dělit na **podotázky**. Užitečné to je v případě širších evaluačních otázek, kdy by mohla být potřeba získat informace výzkumem ke konkrétní dílčí oblasti opomenuta.

Při plánování vyhodnocení projektu je vhodné využít přirozené „sebehodnotící“ aktivity, které jsou v projektech často obsaženy. Může se jednat například o systematické vyhodnocování vzdělávacích aktivit jejich lektorem, nebo o záznamy z vyhodnocování funkčnosti kamer jejich operátory atd. Na jednu stranu musí být evaluace maximálně nezávislá, na druhou stranu je její dosah vždy omezen (čas/peníze), a pokud sběr dat či základní vyhodnocování proběhne v rámci aktivit projektu, může být užitečnější ho metodicky podpořit a navázat na něj v konkrétních oblastech do hloubky, než jej „nezávisle“ plošně opakovat. Zvláště u velkých projektů, nebo v situacích, kdy je současně realizováno více projektů se stejnými osobami a spolupracujícími organizacemi, je nutné řešit i rozsah zatížení účastníků (cílové skupiny). Ochota smysluplně se podílet na vyhodnocení projektu, klesá s každým dalším dotazníkem, respondenti nechtějí být evaluačními aktivitami přetěžováni ani odpovídat opakovaně na stejné otázky různým tazatelům.

Příklad evaluační matice

Z evaluačních otázek vychází převažující přístup k provedení hodnocení (co a kdy se bude ve vyhodnocování projektu dělat), vychází z nich požadavky na informace a data, která bude nutné pro provedení hodnocení shromáždit a analyzovat.

Obrázek 21 Příklad – evaluační matice (vytvořena pro účely této metodiky)

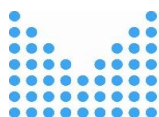
Evaluační otázky	Zdroje dat	Metody vyhodnocení	Periodicita a termíny zpracování
EO 1 <i>Do jaké míry je projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?</i>	- projektová dokumentace	- kritické zhodnocení Teorie změny projektu	- do 1 měsíce od zahájení projektu
EO 2 <i>Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?</i>	- manažer projektu - projektová dokumentace	- rozhovor s manažerem - srovnání plánovaného a skutečného stavu	- periodicky po 3 měsících realizace

EO 3 Jsou vzniklé výstupy projektu kvalitní a využitelné? (pokud je relevantní, tj. zejména, pokud je cílem projektu tvorba nových produktů, metodik, studií, publikací či jiných nástrojů, které mají zlepšit práci s cílovými skupinami)	- výstupy projektu - kvalita připomínkového řízení - závěry oponentního posudku - autoři a uživatelé výstupů	- rešerše existující dokumentace - individuální rozhovory s uživateli výstupů - plošné online dotazníkové šetření na uživatelích výstupů	- ad hoc dle termínů dokončení jednotlivých výstupů, 2 měsíce po zavedení do praxe
EO 4.1 Jaké očekávané a neočekávané faktory významně podpořily úspěšnou realizaci projektu?	- manažer a členové realizačního týmu - projektová dokumentace	- rozhovory / brainstorming s realizačním týmem	- v období po ukončení projektových aktivit a předání výstupů
EO 4.2 Jaké očekávané a neočekávané překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?			- v období po ukončení projektových aktivit a předání výstupů
EO 5 Bylo v plné míře dosaženo všech očekávaných výsledků/cílů projektu (dle Teorie změny)?	- interní statistiky - veřejné statistiky - cílová skupina projektu - garant projektu - veřejnost	- hodnoty monitorovacích indikátorů - dotazníková šetření - individuální rozhovory - fokusní skupiny - průzkum veřejnosti - rešerše sekundárních zdrojů (např. web)	- v době dokončení dílčích výstupů - na konci projektu
EO 6 Způsobil projekt nějaké neplánované nebo negativní dopady?	- cílová skupina projektu - garant projektu - veřejnost	- pozorování - dotazníková šetření - individuální rozhovory - fokusní skupiny	- na konci projektu

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

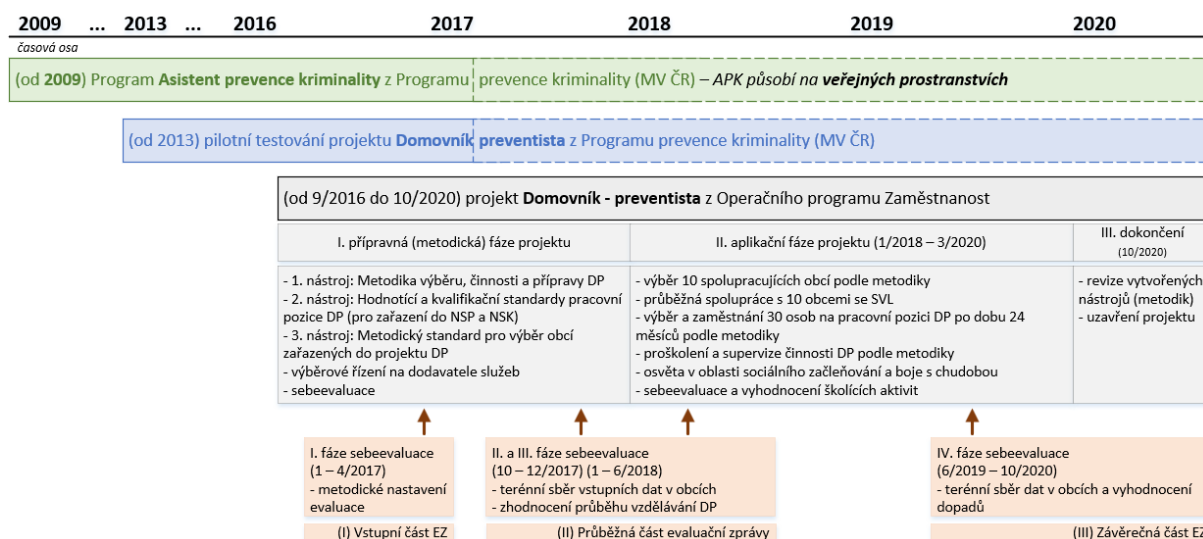
Sladění harmonogramu kroků evaluace vůči časovému plánu projektu

Harmonogram evaluace se vždy provazuje s harmonogramem projektu, a to i v případě, kdy se projekt v realizaci dostane do zpoždění. Kroky sebehodnocení (nebo vstupy externího evaluátora do projektu) jsou plánovány v návaznosti na dokončení důležitých aktivit projektu (milníky). V případech, kdy má mít projekt vliv na osoby, jejich vzdělání nebo jednání, musí být evaluace nastavena tak, aby v době sběru dat byli účastníci stále dostupní (tzn., že není vždy účelné čekat s vyhodnocováním jednorázově až na konec projektu).



Ukázky sledování harmonogramu projektu vůči harmonogramu evaluace z praxe:

SCHEMA KONTEXTU, HARMONOGRAMU, PRŮBĚHU A EVALUACE PROJEKTU DOMOVNÍK – PREVENTISTA (DP)



Obrázek 22 Ukázka – Schéma harmonogramu evaluace vůči časovému plánu projektu (Příklad DP)

Zdroj: autorka metodiky (upravené ze schématu autorkou publikovaného v Evaluační zprávě projektu Domovník-preventista CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_029/0003723)

	A	B	C	D	E	F
	KA1 - SCOUTING	KA2 - INKUBÁTOR	KA3 - AKCELÉRÁTOR	KA4 - KONFERENCE	KA 5 - EVALUACE	
1						
2	6/2017	Mapování stavu				
3	7/2017	proseředi v knihovněch				
4	8/2017	Vyhodnocení sítě				
5	9/2017	nových nápadů				
6	10/2017	projektů a osob				
7	11/2017	Akce v rámci projektu				
8	12/2017	získání ze soutěže				
9	1/2018	Zpracování výstupů				
10	2/2018	"Infodny" v krajích				
11	3/2018	průběžný scouting				
12	4/2018	průběžný scouting				
13	5/2018	průběžný scouting				
14	6/2018	průběžný scouting				
15	7/2018	průběžný scouting				
16	8/2018	průběžný scouting				
17	9/2018	průběžný scouting				
18	10/2018	průběžný scouting				
19	11/2018	průběžný scouting				
20	12/2018	průběžný scouting				
21	1/2019	průběžný scouting				
22	2/2019	průběžný scouting				
23	3/2019	průběžný scouting				
24	4/2019	průběžný scouting				
25	5/2019	průběžný scouting				
26	6/2019	průběžný scouting				
27	7/2019	průběžný scouting				
28	8/2019	průběžný scouting				
29	9/2019	průběžný scouting				
30	10/2019	průběžný scouting				
31	11/2019	průběžný scouting				
32	12/2019	průběžný scouting				
33	1/2020	průběžný scouting				
34	2/2020	průběžný scouting				
35	3/2020	průběžný scouting				
36	4/2020	průběžný scouting				
37	5/2020	průběžný scouting				
38						

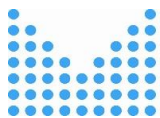
	AC	AD	AE	AF	AG	AH
	KA1 - SCOUTING	KA2 - INKUBÁTOR	KA3 - AKCELÉRÁTOR	KA4 - KONFERENCE	KA 5 - EVALUACE	
1						
2	6/2017	Mapování stavu				
3	7/2017	proseředi v knihovněch				
4	8/2017	Vyhodnocení sítě				
5	9/2017	nových nápadů				
6	10/2017	projektů a osob				
7	11/2017	Akce v rámci projektu				
8	12/2017	získání ze soutěže				
9	1/2018	Zpracování výstupů				
10	2/2018	"Infodny" v krajích				
11	3/2018	průběžný scouting				
12	4/2018	průběžný scouting				
13	5/2018	průběžný scouting				
14	6/2018	průběžný scouting				
15	7/2018	průběžný scouting				
16	8/2018	průběžný scouting				
17	9/2018	průběžný scouting				
18	10/2018	průběžný scouting				
19	11/2018	průběžný scouting				
20	12/2018	průběžný scouting				
21	1/2019	průběžný scouting				
22	2/2019	průběžný scouting				
23	3/2019	průběžný scouting				
24	4/2019	průběžný scouting				
25	5/2019	průběžný scouting				
26	6/2019	průběžný scouting				
27	7/2019	průběžný scouting				
28	8/2019	průběžný scouting				
29	9/2019	průběžný scouting				
30	10/2019	průběžný scouting				
31	11/2019	průběžný scouting				
32	12/2019	průběžný scouting				
33	1/2020	průběžný scouting				
34	2/2020	průběžný scouting				
35	3/2020	průběžný scouting				
36	4/2020	průběžný scouting				
37	5/2020	průběžný scouting				
38						

Obrázek 23 Ukázka – Sledování harmonogramu projektu a evaluace v tabulce (Příklad CIDES)

První tabulka (vlevo) obsahuje zpracování časového plánu po měsících vytvořeného na začátku projektu, tj. plán, jak budou práce na projektu probíhat a kdy se na ně naváže vyhodnocení (KA Evaluace).

Druhá tabulka (vpravo) obsahuje shrnutí reálného průběhu projektu a jeho navazujících evaluačních aktivit do Závěrečné zprávy o realizaci projektu. Je zde vidět, že oproti plánu za tři roky realizace došlo jak ke změně v harmonogramu projektových aktivit, tak i ke změnám v návazných evaluačních pracích.

Zdroj: autorka metodiky (převzato z autorkou publikované evaluační zprávy projektu CIDES /KISK MU v Brně/ CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_124/0006474).



Analýza stakeholderů

Také nazývána *analýzou klíčových zainteresovaných stran*, může být zpracována do různé míry detailu a v různé struktuře, ale jejím základem je vždy detailní znalost projektu, a na to navazující zamyšlení (nejlépe formou brainstormingu celého realizačního týmu projektu) nad tím, **kdo jsou lidé a organizace pohybující se kolem projektu** a jaké jsou jejich zájmy.

Cílem analýzy stakeholderů je udělat si jasno v tom:

- kdo a proč může mít pro evaluaci cenné informace (spolupráce – zapojení)
- kdo a jak by měl být o průběhu a zjištěních informován (zájem)
- kdo může považovat evaluaci za ohrožující a chtít manipulovat její zjištění (hrozba)
- kdo by mohl podpořit šíření výstupů a doporučení (podpora)

Výsledkem je odlišení klíčových stakeholderů se zdůvodněním, v čem jsou klíčoví a návrh komunikace s nimi v průběhu projektu.

V případě projektů prevence kriminality je pro analýzu stakeholderů možné využít informace již zpracováváné pro aktuální strategický dokument prevence kriminality města, kde je popsán způsob spolupráce a složení pracovní skupiny pro oblast prevence kriminality. Nad to je třeba v souvislosti se zaměřením projektu zvážit možný informačně hodnotný příspěvek i od dalších aktérů, jako jsou oběti a pachatelé trestné činnosti, zástupci NNO pracující s rizikovou mládeží, místní obchodníci, vedoucí volnočasových center, domovy seniorů, a další.

III J. JAK NA VYHODNOCOVÁNÍ AKCÍ PRO VEŘEJNOST

V průběhu projektu je vhodné vyhodnocovat jednotlivé „akce“ určené pro osvětu veřejnosti (pokud projekt tyto akce ve svých aktivitách obsahuje). Není dobré nechávat jejich vyhodnocení až na konec projektu, protože po jejich ukončení a uplynutí dalších měsíců s realizací jiných projektových aktivit, už nejsou k dispozici data, na základě kterých by bylo možné proběhlou akci pro veřejnost vyhodnotit.

ÚSPĚŠNOST AKCÍ...?



V současné praxi převažuje vyhodnocování úspěšnosti akce pro lidi z konkrétních cílových skupin nebo veřejnost (např. tematická návštěva preventisty v ZŠ, vzdělávací setkání v domově seniorů atd.) prostřednictvím indikátoru „počet účastníků“. Jeho dosažená hodnota je

dle názoru organizátorů buď dostatečná a jsou spokojeni, nebo nedostatečná. Takový postup neumožňuje vyjádření o tom, jak byla úspěšná, ani odůvodněné rozhodnutí, zda akci opakovat. Ačkoliv obvykle jde o akce nízké intenzity podpory, od kterých nelze očekávat velkou měřitelnou změnu, lze k jejich vyhodnocení přistoupit metodičtěji a získat užitečnější zpětnou vazbu.

Příprava organizátorů před akcí

Před akcí (nejlépe už v období plánování) by měly být organizátorem zodpovězeny následující otázky:

- 6) **Co je žádoucí/očekávaný výsledek akce – proč to děláte?**
(resp. Jaký problém bude akce pomáhat řešit? Komu a jakým mechanismem pomůže?)
- 7) **Ke kterému cíli prevence kriminality má akce přispět?**
(resp. Co získá MP / město / NNO organizací této akce? Lze to sledovat indikátorem?)
- 8) **Co chcete, aby si lidé z akce odnesli? Jak to poznáte?**
(např. znalost čísel první pomoci, přesvědčení o důležitosti reflexních prvků apod.)
- 9) **Co pro to konkrétně děláte? Kterými malými krůčky podporujete dosažení cílů? Bude akce něčím odlišná oproti jiným?**
(např. dramaturgie, forma, produkce, opakování, detaily - např. upomínkové předměty)
- 10) **Jaké na to budete potřebovat zdroje?**
(např. materiál, peníze pro účinkující, čas realizátorů, prostory ad.)

V průběhu akce – sběr zpětné vazby

Během akce lze systematicky **pozorovat** její průběh na místě, průběžně komunikovat s účastníky akce, a pokud je k tomu vhodná příležitost, tak od nich získat zpětnou vazbu v **krátkých rozhovorech** (např. během přestávky). Vhodné otázky mohou být např.:

„Co vás napadá, když to posloucháte (např. přednášku)?“

„Dozvěděli jste se něco, co vás překvapilo nebo s čím nesouhlasíte?“

„Co s vámi nejvíce rezonuje?“

„Proč jste sem přišli, co vás zajímá?“ atd.

Zjištění z pozorování i odpovědi z krátkých rozhovorů je důležité si průběžně zaznamenávat, aby bylo možné je dodatečně vyhodnotit.



Na konci akce – sběr zpětné vazby

U akcí uzavřeného typu, např. přednášek nebo setkání se skupinou, lze na konci akce získat okamžitou zpětnou vazbu například těmito postupy:

- **Individuální slovní reflexe na konci akce**

Jestliže je akce spíše komorního rázu (menší počet účastníků, více času), je možné na konci provést krátkou reflexi, během které se organizátoři zeptají na dojmy účastníků, co si z akce odnášejí, jak se cítili, co je zaujalo, nápady na využití nových informací atd.

Odpovědi je důležité průběžně buď zapisovat, nebo se souhlasem účastníků nahrávat zvukový záznam, aby bylo možné se k nim později vrátit.

- **„Jedno slovo / jedna věta“**

Pokud je na závěrečné zhodnocení komorní akce málo času, je možné využít metodu „jednoho slova“. Spočívá v tom, že jsou účastníci vyzváni k tomu, aby na konci akce shrnuli svůj dojem, nebo popsali, co si odnášejí, pomocí jednoho slova (či jedné věty).

- **Whiteboard / flipchart**

Účastníci akce mohou být vyzváni, aby v průběhu nebo na konci akce vyjádřili své dojmy nebo to, co si z akce odnášejí na whiteboard nebo flipchart. Je možné také rozdat účastníkům barevné samolepky nebo fixy a nechat je hodnotit jednotlivé věci na připravené škále nadepsané na flipchartu (příklady):

- Ohodnoťte dnešní akci:
 - byla velmi nudná – byla chvíli nudná a chvíli zábavná – byla velmi zábavná
 - získal/a jsem mnoho nových informací – už jsem všechno znal/a
 - měla inovativní formát – měla známý/zavedený formát
 - bylo to příliš jednoduché – bylo to přiměřeně složité – bylo to příliš složité
 - bylo to teoretické – bylo to praktické
 - velmi mě zasáhla – nechala mě klidným/klidnou
- Poznatky z akce jsou pro mě:
 - zcela využitelné – spíše využitelné – spíše nevyužitelné – nevyužitelné
 - velmi užitečné – částečně užitečné – neužitečné
- Očekávám, že poznatky z akce budu využívat:
 - stále – velmi často – často – občas – nikdy
- Na desetibodové škále hodnotím přínos akce pro moji situaci jako:
 - 1 (zcela nevyužitelnou) -2-3-4-5-6-7-8-9-10 (velice užitečnou)
- Jako ve škole bych průběh akce oznámkoval(a):
 - 1-2-3-4-5

U kvalitativně odlišných stupňů škály by měl existovat pro potřeby následného vyhodnocení kvalitativní popis navázaný na její cíle a provedení (např. *Co znamená odpověď „částečně užitečné“ v případě této akce?*) Zpracování takového popisu pomáhá realizátorovi zpřesňovat očekávání od průběhu a dopadů akce, a v důsledku toho pomáhá i nastavit vhodně členitou škálu pro konkrétní příležitost.



- **Hromadná reflexe na konci akce**

Na konci akce, např. edukativní přednášky, zvláště pokud má větší počet účastníků, lze v závěru pro reflexi využít položení otázky do pléna a zvedání rukou. Principem je sečtení kladných hlasů. Tato metoda funguje, pokud je pro vyhodnocení užitečné se ptát na jednu až tři krátké otázky, na které je možné odpovědět pomocí „ano“ nebo „ne“. Příklady:

„Dozvěděli jste se dnes něco prakticky využitelného pro svoji bezpečnost?“ Pokud ano, zvedněte ruku.

„Budete si po tomto setkání jisti, kdy volat linku 158? Pokud ano, zvedněte ruku.

„Kdo z vás si dnes na batoh připevní bezpečnostní reflexní pásek? Zvedněte ruku.“

- **Tvorba artefaktu**

Pro získání zpětné vazby, např. při akcích ve školách, je možné využívat předem nachystaných šablon, do kterých účastníci doplňují svoje myšlenky. Lze například vytisknout lístečky nebo samolepky se začátky vět a vyzvat účastníky, aby je doplnili svými texty a následně nalepili na zeď s velkým papírem. Příklady:

„Chci, aby strážníci Městské policie chodili do...“

„Kdyby tady APK nebyli, tak...“

„V nízkoprahovém klubu...“

„Nejvíc potřebuji, aby strážník...“

„Kamery na ulici ve mně vyvolávají pocit...“

„Když jdu večer parkem...“

„Na číslo 156 zavolám...“

U této metody nejde o získání počitatelné zpětné vazby, ale o zapojení účastníků do řešeného tématu. Lze s její podporou zjistit, zda byla akce správně cílena, a jestli se podařilo účastníky zaujmout. Pro organizátora akce, zvláště při průběžném vytváření s různými účastníky (např. kolemjdoucími osobami), může být tato zpětná vazba inspirující při úpravách věcného obsahu akce.

Tento postup lze využít u i akcí, které nejsou určeny pro uzavřený okruh posluchačů (např. akce v obchodním domě, na „dnech města“ ad.) a obvykle nemají pro všechny účastníky společný konec.

- **Papírové dotazníky**

Papírové dotazníky s několika otázkami (a propisky) lze rozložit na židle pro účastníky již před zahájením akce, nebo požádat o vyplnění a rozdat je v jejím průběhu. Respondenti je vyplněné při odchodu z akce odkládají do krabice umístěné u východu na dobře viditelném místě.

Při přípravě otázek do papírových dotazníků je nutné myslet na náročnost dalšího zpracování, zejména přepisování nečitelných ručně psaných textů. Tam, kde je to vhodné, lze využít otázky uzavřeného typu, u kterých respondenti dostanou na výběr z předpřipravených odpovědí. Aby nedocházelo k deformaci získaných dat, je užitečné uzavřené otázky doplnit o možnost „jiná odpověď“ či variantu „nevím / nemohu odpovědět“.

V případě akcí pro účastníky, kdy je jisté, že všichni přítomní mají smartphone (např. žáci SŠ), lze připravit stejný sběr dat v online variantě a nasdílet link. Elegantním řešením v současnosti funkčním pro většinu telefonů je vložení QR kódu odkazujícího na online dotazník do prezentace přednášejícího, nebo ho umístit vytištěný do místnosti.



Po akci – sběr a vyhodnocení zpětné vazby

V případech, kdy má organizátor k dispozici databázi kontaktů (zejm. emaily) na účastníky akce, může je oslovit online po jejím skončení, nebo i s větším odstupem, aby zhodnotil dopady do praxe (jednání lidí v konkrétní situaci, zavedení změn v organizaci apod.). Lze to doporučit u akcí většího než bagatelního rozsahu a významu, kdy lze předpokládat, že ke změně jednání v důsledku účasti na akci u části účastníků skutečně dojde.

- **Zpětná vazba online dotazníky emailem po akci**

V případě, kdy účastníci dali souhlas být znovu osloveni za účelem sběru zpětné vazby, lze vytvořit dotazník například prostřednictvím Google formulářů, nebo mnoha jiných online nástrojů, a rozeslat link na takový online dotazník respondentům emailem po akci.

Z hlediska náročnosti zpracování je tento způsob výhodný, protože odpovědi jsou dostupné k další analýze ve formě excelového souboru. Otázky uzavřeného typu (s výběrem z možností odpovědí) většina nástrojů navíc automaticky sama zpracuje do grafu s procentuálním zastoupením jednotlivých variant odpovědí. Průběžně lze kontrolovat, kolik odpovědí již je k dispozici, a v případě nízké odezvy včas rozeslat účastníkům připomenutí k vyplnění dotazníku.

Obrázek 24 **Metodické okénko:** Kroky vyhodnocení a zpracování zpětné vazby z akce

KROK ZA KROKEM ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÉ ZPĚTNÉ VAZBY Z AKCE
<ol style="list-style-type: none">1) Sečtěte a запиšte všechny hlasy, pokud jste sbírali zpětnou vazbu formou hlasování (metoda whiteboard/flipchart nebo hromadná reflexe, viz výše). I pokud jste hlasování nevyužili, sečtěte (odhadněte) počet zapojených účastníků akce.2) Pokud jste sbírali data papírovým dotazníkem, přepište si odpovědi do jednoho souboru. Zvažte využití nástroje MS Excel, nebo jiného tabulkového editoru, který vám následně pomůže filtrovat odpovědi a vytvořit grafy. Pokud jste sbírali online dotazníkem, exportujte si výsledky do MS Excel. Vyhodnoťte odpovědi za každou otázku za všechny účastníky. Pokud jste využili filtrační otázky, které vám účastníky rozdělují do skupin (např. podle věku, pohlaví, adresy bydliště, vzdělání, počtu členů v domácnosti atd.), vyhodnoťte na ně navázané otázky pro jednotlivé skupiny a porovnejte odpovědi.3) Analyzujte svoje záznamy z pozorování, krátkých rozhovorů a individuální reflexe (viz výše), abyste získali informace o tom, co účastníci od akce očekávali, jak a s čím byli, nebo nebyli spokojeni, co jim účast na akci přinesla, jaký názor zastává většina a zda se v průběhu akce změnil, co na akci chybělo menšině apod.4) Dejte všechny svoje poznatky z průběžné a okamžité zpětné vazby na jedno místo (do jednoho dokumentu) a do úvodu shrňte v několika odrážkách nebo větách, jak jste zpětnou vazbu získali (metodika). Pravděpodobně jste zpětnou vazbu sbírali více metodami, např. pozorováním na místě a dotazníkem. Nebo reflexí na konci akce a artefaktem. Stručné shrnutí metodického postupu přidá důvěryhodnost vašim zjištěním, až je budete prezentovat navenek. Také vám umožní nezapomenout vyzkoušený postup, a příště se rozhodnout, zda budete postupovat stejně, nebo jinak.



- 5) **Zvýrazněte si věci, které vás zaujaly, překvapily, inspirovaly, potvrdily vaše očekávání, nebo jsou pro vás naopak něčím novým.** Porovnávejte zjištění získaná z různých zdrojů dat, zda se informace potvrzují, nebo si protiřečí.
- 6) **Vytvořte klastry** – dejte do jedné skupiny všechny podobné názory, připomínky, návrhy. Například ty, které se týkají stejného tématu či problému. Tyto klastry si označte nějakým společným nadřazeným termínem.
- 7) **Sečtěte, kolik jste spotřebovali jakých zdrojů** (peníze, materiál atd.) včetně toho, kolik času zabraly jednotlivé úkony organizátorům.

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

Zhodnocení akce organizátory po ukončení

Po každé akci je zapotřebí s organizátorem / koordinátorem akce zodpovědět sérii otázek, které navazují na otázky položené před akcí:

- 1) **Jak byl naplněn váš žádoucí/očekávaný výsledek – proč to děláte?**
(porovnat s odpovědí na otázku č. 1 před akcí)
- 2) **Přispěla akce některému z cílů prevence kriminality? Jak?**
(vyhodnotit indikátory, porovnat s odpovědí na otázku č. 2 před akcí)
- 3) **Odnesli si lidé z akce to, co jste očekávali? Odnesli si ještě něco dalšího?**
(porovnat s odpovědí na otázku č. 3 před akcí)
- 4) **Vyzkoušeli jste si na akci nějaké inovace, a pokud ano, jak se osvědčily?**
(porovnat s odpovědí na otázku č. 4 před akcí)
- 5) **Co se podařilo?**
- 6) **Co se nepodařilo? Jak se tomu dá pro příště předejít?**
- 7) **Stalo se při přípravě a v průběhu akce něco neočekávaného, co pozitivně, či negativně ovlivnilo její výsledek?**
- 8) **Odpovídají zjištěné dopady akce její finanční a lidské náročnosti?**

Při vyhodnocování akcí platí, že čím vyšší je intenzita podpory vůči účastníkovi, tím více by vyhodnocení mělo být zaměřené na výsledky (žádoucí změnu), které lze očekávat. Současně by očekávání neměla být nastavena nepřiměřeně vysoko. Příklady:

- setkání u informačního stánku – úspěchem je kontakt a převzetí informačního letáku
- hodinová přednáška – úspěchem je zvýšení povědomí o existenci problému
- půldenní workshop – úspěchem je předání dílčí znalosti
- celodenní seminář – úspěchem je měřitelné zvýšení znalostí o řešené problematice
- dlouhodobé setkávání – úspěchem je změna chování účastníka v praxi / v rizikové situaci.

III K. JAK NA METODY SBĚRU A VYHODNOCENÍ DAT

JAKÝMI METODAMI...?

Při vyhodnocování projektů jsou využívána primární a sekundární data.

- **Primární data** jsou údaje, které jsou získány cíleně primárně za účelem vyhodnocení projektu. Nejobvyklejšími metodami sběru dat v projektech jsou dotazníková šetření, rozhovory, fokusní skupiny, pozorování a případové studie.
- **Sekundární data** jsou již existující, na projektu nezávislá data, využívaná formou jejich rešerše nebo analýzy.

Využití jednotlivých metod si projekt určuje v evaluační matici (viz kapitola [III I. Jak na Evaluační plán většího projektu](#)), kde plánuje, jakým způsobem získá odpověď na evaluační otázku.

Významným krokem při korektním vyhodnocování je **triangulace**. Jde o postup, ve kterém se kombinuje více metod a zdrojů dat proto, aby zjištění z výzkumu byla křížově ověřená. Závěry, které byly vyvozeny na základě triangulace různých metod sběru dat, jsou důvěryhodnější. (Např. na stejnou skutečnost poukázal *vývoj statistik*, potvrdila ji *anketa mezi veřejností* a upřesnil *hloubkový rozhovor s mentorem APK*).

Rešerše (analýza) sekundárních zdrojů

Na získání méně finančně i kapacitně náročným typem dat, využívaným k vyhodnocování, jsou **data sekundární**, tzn. taková data, která někdo jiný sesbíral a vyhodnotil za svým vlastním účelem, ale lze je vhodně využít i při hodnocení projektu a jeho kontextu (např. statistická data ČSÚ nebo PČR a na ně navázané analýzy, výstupy z informačních systémů MP, data z Bezpečnostní analýzy města a jiných dokumentů vytvořených nesouvisle na hodnoceném projektu, informace z výročních zpráv organizací, školní ročenky, články na odborných webech, vědecké publikace, odborné časopisy, administrativní data projektu ad.) Se sekundárními daty se obvykle pracuje metodou **rešerše** sekundárních zdrojů, kdy vzniká přehled nebo syntéza informací z provedených výzkumů a existujících zdrojů. V případě, kdy by ze sekundárních dat vznikaly zcela nové poznatky, jednalo by se o **analýzu** sekundárních zdrojů.

Při práci se sekundárními daty je základem dodržet transparentní výběr a citaci zdrojů, aby bylo i s časovým odstupem možné k jednotlivým hodnotám a tvrzením dohledat důvěryhodný zdroj/autora, jejich aktuálnost a účel, pro který vznikly.

V případě projektů prevence kriminality se závěrečná nebo evaluační zpráva jednoho projektu může stát sekundárním zdrojem informací pro další projekt.

Dotazníková šetření a anketa

Dotazníkové šetření je základní kvantitativní metodou sběru primárních dat, lze je využít v případech, kdy je potřeba oslovit větší až velkou skupinu osob (nebo organizací) a zjistit od nich:

- **charakteristiky** – Jací lidé a jejich rodiny jsou (anebo byli)?
- **přesvědčení a postoje** – Co si lidé myslí? Jaká zauímají stanoviska k tématu?
- **jednání** – Jak se lidé chovají (chtějí chovat)? Jak reagují na určité situace?
- **znalosti** – Co lidé vědí? Jak lidé chápou určitá vyjádření?

Pokud není výzkumný vzorek nijak reprezentativní (samovýběr) a je pokládána jen jedna nebo několik málo (max. 5) otázek na vybrané téma, jde o **anketu**. Ta je užitečná, když není nutný rozsáhlý výzkum ani hlubší poznání, ale získá rychle názor lidí (např. na konkrétní situaci – instalaci kamerového bodu, umístění laviček apod.).

Základní typy technického provedení dotazníkového šetření

- **online dotazník** rozesílaný emailem jako link vybraným respondentům, nebo dotazník zveřejněný na webu či FB, kde ho respondenti sami bez pomoci vyplňují. Tvůrce dotazníku si po ukončení dotazování stáhne soubor s daty (nejčastěji) ve formě tabulky kompatibilní s MS Excel. Některé programy nabízejí i automatické zpracování odpovědí na uzavřené otázky do jednoduchých grafů.
- **dotazník vyplňovaný na papírové archy** prostřednictvím sběrných míst.
- **dotazování v rámci osobního kontaktu**, kdy tazatel pokládá respondentovi připravené otázky. Dotazování probíhá v terénu tazatelskou sítí na respondentech podle kvótního výběru, se zaznamenáváním do elektronického dotazníku na přenosném multimediálním zařízení.
- **rozhovory po telefonu** prostřednictvím callcentra postupující podle standardizovaného dotazníku.

Rozhodnutí o technickém provedení dotazníkového šetření je důležité, protože ovlivňuje náročnost sběru a vyhodnocování získaných dat (viz kapitola [III J. Jak na vyhodnocování akcí pro veřejnost](#)), tedy i finanční náklady projektu.

Typy otázek v dotazníkovém šetření

Ačkoliv lze v dotaznících využít **otevřené otázky** s volnou odpovědí (stejně jako v rozhovoru), tak jejich silná stránka spočívá ve využití **uzavřených otázek** s předchystaným výběrem z odpovědí nebo škálou, u kterých pak lze dělat jednoduchou popisnou statistiku (např. v procentech vyhodnotit četnost výběru konkrétní odpovědi konkrétním typem respondenta).

Při větších pracích s kvantitativními daty, kdy je záměrem zobecnění zjištěných vztahů na celou populaci (tzv. generalizace zjištění), je nutné využít odborné zpracování statistikem, nebo alespoň konzultace s výzkumníkem, který rozumí metodickým požadavkům samplingu (tzn. určení velikosti a struktury výzkumného vzorku vůči populaci, způsobům výběru vzorku, reprezentativitě a validitě, chybám pokrytí a výběru atd.) a analytickým metodám (např. indukční statistiky – korelace, regrese, shlukové a explorační analýzy atd.).

Obrázek 25 **Metodické okénko:** Jak se ptát v dotaznících

JAK SE PTÁT V DOTAZNÍCÍCH
<p>Při kladení otázek v dotazníku se řiďte podobnými pravidly, jaká platí při rozhovorech, nebo na fokusních skupinách, jen navíc máte možnost využít, kromě otevřených otázek, i různé formy otázek uzavřených a škálovatelných (viz ukázky škál v kapitole III J. Jak na vyhodnocování akcí pro veřejnost). Myslete na to, že u dotazníku nemáte možnost otázku obratem „přeformulovat“ a položit znovu tak jako v průběhu rozhovoru, když vidíte, že vám respondent nerozumí a odpovídá na něco jiného (viz poslední bod „pilotáž“).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ptejte se co nejvíce konkrétně, aby si za otázkou účastníci dokázali představit něco jasného a vám se to následně dobře vyhodnocovalo. → při formulaci otázky si vždy zkuste představit různé ukázky potenciálních odpovědí, které od lidí dostanete a současně to, v jaké formě byste odpovědi dostat potřebovali. • Vždy se jednou otázkou ptejte jen na jednu informaci.

→ pozor na špatně zodpověditelné dvojotáčky typu „*Jak se vám líbil průběh akce a její téma?*“ nebo „*Cítíte se ve městě bezpečně a příjemně?*“

- U uzavřených otázek, kdy chcete, aby si respondent vybral z vámi navržených variant odpovědi, dejte lidem možnost říct, že nevědí, co odpovědět.
→ umožněte zvolit odpověď „*Nevím.*“, „*Nemohu posoudit.*“ „*Nemám na to názor.*“ nebo „*To se mě netýká.*“ Vyřadíte tím z navazujícího vyhodnocování dané otázky odpovědi těch respondentů, kteří by jinak odpověděli „cokoliv“ jen proto, aby „něco“ odpověděli a dotazník je pustil k další otázce.
- Zejména u složitějších uzavřených otázek, kdy nelze připravit vše pokrývající seznam, dejte lidem možnost uvést vlastní verzi odpovědi.
→ vložte možnost „*Jiná odpověď:*“ na konec seznamu vámi navržených variant.
- U každé uzavřené otázky rozhodněte, zda má respondent vybrat jednu odpověď nebo více.
→ Pod znění otázky vložte instrukci: *Označte pouze jednu odpověď., Vyberte tři nejvýznamnější..., Označte všechny možnosti, které považujete za důležité., Můžete označit jednu nebo více možností.*
- Přizpůsobte užívaný **jazyk** přítomné skupině nebo očekávaným charakteristikám cílové skupiny dotazníku.
→ pokud je to nutné, opusťte odborný žargon i formální mluvu. Nejdůležitější je, aby váš respondent chápal, na co se ho ptáte. Analytickou zprávu z výzkumu si následně překódujete zase zpět do vašeho standardního slovníku a využijete jen citace originálních odpovědí pro ukázkou.
- Nepokládejte tzv. sugestivní otázky, které respondentovi podsouvají „správnou“ odpověď.
→ odpovědi na **sugestivní** otázky nebudou mít pro váš výzkum žádnou vypovídací hodnotu, budou nevyhodnotitelné, zbytečné. (Příklad sugestivní otázky: „*Myslíte si, že instalace kamer v centru našeho města byla pro bezpečnost stejně přínosná, jako se prokázalo v ostatních městech?*“ nebo *Souhlasíte s tím, že větší bezpečnost je důležitá?*)
- Chcete-li získat od respondentů jejich osobní názor, dejte to najevo hned v počátku otázky, aby jim bylo jasné, že je nezkoušíte ze znalostí nebo převažujícího názoru jejich komunity.
→ návrhy: „*Co si myslíte...*“, „*Jak si představujete...*“, „*Do jaké míry se podle vás podařilo...*“, „*Jak se vy cítíte, když...*“, „*Má vaše rodina osobní zkušenost s...*“
- Důležité je do dotazníku vložit tzv. **filtrovací** otázky, které vám umožní vyhodnotit celý dotazník, nebo jeho části po skupinách.
→ zvažte, jaký filtr je důležitý pro váš záměr. Potřebujete znát věk respondentů a jejich genderové rozdělení? Potřebujete je odlišit podle vzdělání, adresy bydliště, profese, zkušenosti s výkonem trestu ad.? Zeptejte se v samostatné otázce, ať pak při zpracování dat podle ní dokážete data zájmové skupiny oddělit od celku.
- U uzavřených otázek s navazující škálou odpovědí vždy zkontrolujte, zda se stupně nepřekrývají, protože „hraniční“ respondenti pak nevědí, kam se zařadit.
→ Chyby bývají zejména v numerických škálách, kdy se chybně zopakují hraniční hodnoty. (Příklad špatně rozvržené škály: „*méně než 25 let, 25–45 let, 45–65 let, 65 let a více*“.
Příklad té stejné škály správně: „*méně než 25 let, 25–44 let, 45–64 let, 65 let a více*“)
- Při přípravě dotazníku na zhodnocení konkrétní akce se neptejte, jestli nebo jak se akce účastníkům „líbila“, nic moc se nedozvíte.



→ Ptejte se, co konkrétně si z akce odnesli, co je nejvíce zaujalo, co je během akce překvapilo, s čím nesouhlasili, co by je zajímalo víc do hloubky atd. Z rozsahu odpovědí a jejich tónu můžete „líbivost“ následně podloženě odhadnout.

- Jako poslední vložte do dotazníku otevřenou otázku s možností volné reflexe, aby respondent, který věnoval svůj čas vašemu dotazníku, měl možnost vyjádřit vše, co ho napadá (obvykle tam obdržíte např. poděkování pro lektora, nebo námět).

→ Např. „*Chcete nám k semináři O bezpečném chování v parku ještě něco sdělit?*“

Jakýkoliv dotazník před rozesláním vždy nechte cvičně vyplnit několik kolegů nebo známých (tzn. proveďte alespoň jednoduchou **pilotáž**).

→ Pilotáží včas odhalíte špatně pochopitelné otázky, chybějící varianty odpovědí, překrývající se škály a oblasti, na které jste se zapomněli zeptat, ale respondenti vám na ně sami dávají reflexi.

→ Také odhalíte nefunkční návaznosti ve vašem online formuláři (což je důležité u složitějších dotazníků, kde oddělujete sekce, a podle individuálních odpovědí prochází respondent různými verzemi jednoho dotazníku).

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

Individuální a skupinové rozhovory (interview)

Rozhovory jsou kvalitativní metodou sběru dat, která umožňuje pochopit fenomény na základě toho, jak je vnímají a prožívají jednotliví lidé (skupiny) v jejich přirozeném prostředí a v různých situacích.

Základní typy rozhovorů jsou:

- **Standardizovaný (strukturovaný) rozhovor**
 - využíván při dobré znalosti problému, má fixní otázky i jejich pořadí. Je důležité, aby respondent zodpověděl všechny otázky a v přesném pořadí kvůli srovnatelnosti odpovědí mezi předem definovanými skupinami respondentů s různými charakteristikami.
- **Polostandardizovaný (polostrukturovaný) rozhovor**
 - hlavní otázky je možné doplňovat pomocnými otázkami, nebo je obratně přeformulovat podle typu respondenta. Jde o nejčastěji využívaný typ rozhovoru při sběru zpětné vazby.
- **Nestrukturovaný (nestandardizovaný) rozhovor**
 - je daný pouze záměr výzkumu (téma), které se v průběhu rozhovoru volně rozvíjí. Odpovědi nelze srovnávat, ale lze jím pochopit problematiku pohledem respondentů. Využívá se při plánování projektu pro kontextuální pochopení aktuální situace a jejich historických příčin.
- **Hloubkový rozhovor**
 - typ polostrukturovaného rozhovoru, náročný na tazatele, ochotu respondentů spolupracovat i čas. Jeho cílem je důkladné pochopení konkrétního problému a všech na něj navazujících vazeb. Často je využíván při zpracování Případových studií.
- **Skupinový rozhovor**
 - je organizován jako diskuze v malé skupině osob s obdobnou zkušeností nebo jednotící charakteristikou (např. lidé pracující pro stejnou firmu, nebo na stejné pozici v různých městech), kdy kromě tazatele na sebe vzájemně reagují i přítomní respondenti. Někdy vzniká problém se „sociální kontrolou“, tj. upřímností odpovědí „před ostatními“, vzájemná interakce ale může být i výhodná, např. při vzpomínání (využití institucionální paměti) nebo doplňování možností (tvorba komplexního seznamu).



Silnou stránkou rozhovorů (jak v prezenční, tak online formě) je možnost interakce mezi tazatelem a respondentem. V oblasti prevence kriminality je jejich výhodou možnost získat tímto způsobem validní informace i od lidí, kteří nezvládnou smysluplně vyplňovat dotazníky (např. v nich odpovídají jednoslovně nebo nelogicky, mají problém s porozuměním psanému textu).

Obrázek 26 **Metodické okénko:** Příprava polostrukturovaného rozhovoru

PŘÍPRAVA POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU
<p>Při přípravě na polostrukturovaný rozhovor začněte shrnující úvahou o tom, jaké informace potřebujete z konkrétního respondenta (nebo skupiny) vytěžit, v čem vám může být užitečný a proč, jaká máte od rozhovoru očekávání. Následně dejte dohromady seznam relevantních témat (to je důležité, rozhovor nemůže probíhat příjemně a dynamicky, pokud se z respondenta snažíte vydolovat odpovědi na témata, o kterých nic neví.)</p> <p>Pokud je to vzhledem k tématu hovoru možné, připravte se rešerší dokumentace a informací na webu organizace, které respondent zastupuje. Budete působit připraveně, nebudete se ptát na základní věci, a tím dokážete, že se o téma rozhovoru také zajímáte, čímž výrazně zvýšíte ochotu většiny respondentů trávit s vámi čas odpovídáním na vaše otázky.</p> <p>Pak si připravte jednotlivé otázky a redukujte jejich počet tak, aby se dal rozhovor stihnout za maximálně hodinu a půl.</p>
<p>Kontrola formulace otázek (otevřené otázky, uzavřené otázky, otázky s možností vlastní odpovědi)</p> <ul style="list-style-type: none">• Má každá otázka jednotlivě svoji funkci/smysl/účel?• Je usazení otázky do celkového sledu otázek vhodné? (návaznost)• Je otázka jednoznačná? (srozumitelnost)• Jak bude otázka následně vyhodnocována? (volná odpověď nebo výběr z variant?)• Jsou otázky choulostivé? (možnost využití eufemismů)• Jsou potřeba projekční otázky? - např. nedokončené věty• Kontrola sugestivnosti otázek!• Jsou potřeba filtrační otázky? - např. pro odlišení znalostí respondentů, genderu, lokality, zaměstnání, věku?
<p>Na začátku rozhovoru si vždy připravte stručný úvod o tom, kdo jste, koho zastupujete a za jakým účelem přicházíte rozhovor provést. Nespoléhejte se na to, že vás respondenti „znají a vědí“.</p> <p>Připravte si k podpisu souhlas s účastí ve výzkumu, případně souhlas se zpracováním osobních údajů, budou-li sbírány.</p>
<p>Mějte vždy jasně připravenou odpověď na otázky respondentů týkající se anonymizace jejich odpovědí, tzn. bezpečného způsobu zpracování odpovědí a povolení k citacím (chcete-li je využívat). Dbejte na pravidla GDPR o zpracování osobních údajů, chcete-li nějaké osobní údaje využívat, připravte si pro respondenta souhlas k podpisu.</p> <p>Stejně tak předem požádejte o svolení, máte-li zájem si rozhovor nahrát jako audio nebo video k další analýze (existují programy, které záznam rozhovoru přepíší na text a usnadňují analýzu).</p>
<p>Provádí-li stejný rozhovor více tazatelů s různými respondenty, mějte vytvořený záznamový arch pro zaznamenání odpovědí a obsahující doplňující instrukce pro tazatele.</p>
<p>Na závěr hovoru se respondentů zeptejte, zda mají zájem být informováni o výsledcích výzkumu, na kterém se podíleli, či o dalším průběhu projektu.</p>
<p>Podle typu respondenta a situace, ve které se bude odehrávat, je vhodné předem zvážit přiměřenou odměnu za účast na rozhovoru. U úředníků a dalších odborných profesí, s nimiž vedete rozhovor v jejich pracovní době v návaznosti na jejich pracovní náplň, se v souladu s etickými kodexy žádná</p>



odměna neočekává, nepřipustná je finanční hotovost či předměty vyšší hodnoty, ale může být předána milá drobnost vyjadřující vděk za ochotu podílet se na výzkumu. V případě respondentů ze sociálně slabších skupin, obzvláště v případech, kdy jim vznikly s účastí na rozhovoru náklady (např. jízdné, hlídání dětí) nebo je k rozhovoru využíván jejich osobní volný čas (tj. nesouvisí s výkonem práce a není prováděn v pracovní době), je vhodná přiměřená odměna finančního typu. V případě mladistvých a dětí lze jako odměnu za účast využít dárkové předměty. (Pro děti, mládež a další zranitelné osoby platí přísnější výzkumná pravidla, vždy je nutné zvážit téma, rozsah a prostředí rozhovoru, zda vedle *souhlasu s účastí ve výzkumu* není nutná i přítomnost osoby s rodičovskou zodpovědností, učitele či vedoucího volnočasové aktivity. Obzvláště opatrně je nutné nakládat s *osobními údaji*, které je doporučeno u této kategorie respondentů sbírat pouze na základě opodstatněného odůvodnění, výstupy z rozhovorů musí být anonymizovány).

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

Fokusní skupiny (focus group)

Fokusní skupina je nástrojem kvalitativního výzkumu, který vytěžuje informace z **pečlivě vybrané skupiny osob**, které mohou mít odlišné, ale stejně validní názory na diskutovaný problém. Jejím hlavním přínosem je příležitost důkladně porozumět tomu, jak jednotliví zájmoví aktéři vnímají cílený problém nebo situaci. V podstatě jde o 1–2 moderátory vedenou diskuzi podle předem **připraveného scénáře** se skupinou 8–12 osob, které na svá vyjádření vzájemně reagují a doplňují se. Průběh může být krátký a intenzivní, ale obvyklejší je půldenní setkání, při kterém jsou nad rámec diskuze využity i nejrůznější kreativní metody a tvorba artefaktu. Je vhodná k rozšíření či ověření zjištění, které vyplynuly z předchozího dotazníkového šetření, nebo k získání zpětné vazby na konkrétní nápad či názor na problém.

FS mohou být využívány nejen jako nástroj sběru dat pro vyhodnocení, ale i jako jedna z plnohodnotných aktivit projektu. Jejich hlavní silnou stránkou je pečlivý a odůvodněný výběr účastníků, obvykle reprezentujících různé organizace, kteří společně mohou složit unikátní odbornost v určitém tématu, na které se projekt zaměřuje. V těchto případech je obvykle naplánováno několik setkání FS se stejnými členy, kteří reagují na aktuální dění v projektu.

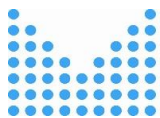
Pozorování na místě (observation)

Pozorování je metoda, která má za cíl zjistit informace, které lidé nejsou ochotni nahlas říct, nebo je pro ně obtížné je výstižně formulovat. Je vhodné ji použít při zavádění nové nebo kontrole stávající služby, pokud je cílem zjistit, jak lidem vyhovuje a jestli plní svůj účel. Je účinná v situacích, kdy se zdá, že existuje problém, ale není zjevné, kde vzniká a v čem přesně spočívá.

Z metodického hlediska není pozorování pouhá přítomnost. Pozorovatel musí mít předem vyjasněný účel pozorování a připravený formulář pro průběžné záznamy, které následně analyzuje. K tomu musí mít záznamy v dostatečném rozsahu vůči účelu pozorování, takže je obvyklé provádět pozorování opakovaně.

Typologicky se rozlišuje:

- **nezúčastněné (skryté) pozorování** – pozorovatel nesmí zasahovat do děje a lidé neví, že probíhá pozorování (varianta, která nejméně ovlivňuje chování lidí)
- **zúčastněné (zjevné) pozorování** – v případech, kdy je vhodné, aby lidé věděli, že probíhá pozorování (obvykle změni svoje chování k lepšímu a více se zapojí a snaží se zapůsobit, např. znalostmi)
- **přímé a nepřímé pozorování** – lze využít i videozáznamy určité činnosti



Případové studie (case study)

Případová studie je obecné označení velmi širokého spektra přístupů (vysvětlující, popisný, kombinovaný), jde o metodu kvalitativního výzkumu, která se snaží dosáhnout hlubšího a **komplexního pochopení určitého jevu**. Musí se opírat o teorii, protože bez ní má případová studie malý přínos pro zobecnění a o data získaná různými dalšími metodami (rešerše, pozorování, rozhovory aj.).

Případ (case) = jednotka, která je objektem analýzy a o které jsou sbírány informace:

- jednotlivec – rodina – domácnost
- místo – město – region – komunita
- organizace
- událost
- rozhodnutí
- časový úsek

„Případy“ pro zpracování Případové studie jsou vybírány strategicky tak, aby na „něco“ konkrétního a důležitého poukázaly, ať v pozitivním, nebo negativním smyslu. To znamená, že výběr případů ke zpracování probíhá na základě teorie (nikoliv statisticky reprezentativně), záleží na účelu studie a vstupních teoretických předpokladech. Případová studie vždy bere v úvahu širší kontext a zkoumá i všechna možná další vysvětlení zkoumaného jevu a vlivy, které na něj působí. Její silnou stránkou je možnost zkoumání množství faktorů působících na „případ“ a jejich interpretace.

Vytvořená případová studie **není určena ke generalizaci** na další případy (tzn., když například v jednom městě zdvojnásobí rozpočet nízkoprahového klubu a naměří desetinásobný pozitivní dopad v zaměstnanosti mladých dospělých z lokality, neznamena to, že to takto bude fungovat v každém městě), ale dobře provedená případová studie umožňuje zobecnit závěry k teorii.

Pro projekty prevence kriminality by tento přístup mohl být užitečný při potřebě ukázat úspěch (nebo naopak selhání) na konkrétním případě a pro lepší vysvětlení složitosti situace, ve které jsou aktivity prevence kriminality prováděny.

Storytelling a HLP

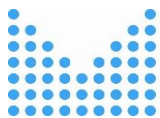
Při méně dostupných datech nebo hůře měřitelné skutečnosti je možné místo případové studie pro ilustraci dosažených „měkkých“ výsledků zpracovat méně formální storytelling – vyprávění příběhů. Jeho cílem je na poutavém reálném příběhu z praxe umožnit pochopení, co je neměřitelným, ale přesto hodnotným výsledkem projektu.

Jeho konkrétním typem je HLP neboli „hluboký lidský příběh“, na kterém lze demonstrovat konkrétní a skutečnou změnu, která byla intervencí docílena u jednotlivce.

Aby vyprávění příběhu fungovalo, nesmí být příběh příliš dlouhý a musí být zajímavý. Osvědčená struktura příběhu k demonstraci výsledků projektu je, že výchozí subjekt (člověk, skupina, organizace, místo ad.) se potýká s problémem, který se vyřeší za pomoci konkrétní intervence (nástroje, produktu, služby). Je-li to možné, je užitečná doprovodná fotografie přímo související s dějem příběhu.

Příběhy byly využity např. v rámci vyhodnocení projektu Domovník – preventista,²⁸ kdy sami DP popisovali svými slovy do příběhů pracovní zážitky a události, kterých byli součástí, s cílem přiblížit obsah své práce široké veřejnosti.

²⁸ Projekt: Domovník – preventista, účinný nástroj sociálního začleňování a podpory sociálně situační prevence v obci (CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_029/0003723), 2016–2020, Samostatná příloha Závěrečné evaluační zprávy *Příběhy ze života Domovníků – preventistů*.



III L. JAK NA EVALUAČNÍ ZPRÁVU

SEPSAT A SDĚLIT...?

Závěrečná (evaluační) zpráva z hodnocení projektu je užitečná jednak jako informacemi nabitý podklad pro klasickou Zprávu o realizaci předkládanou donorovi, ale také jako manažerský a komunikační prostředek. Pokud hodnocení projektu zajišťuje externí evaluátor, je struktura závěrečné zprávy způsob, jak se dohodnout na očekávaném výstupu jeho práce.

Doporučovaná struktura evaluační zprávy

1. **Titulní strana** se základními informacemi a logy (název a číslo projektu, období realizace, název realizátora projektu, název programu, termín zpracování a zpracovatel atd.)
→ slouží k základní orientaci čtenáře, rozhodnutí, zda „toto“ je ten dokument, který chtěl číst.
2. **Obsah** dokumentu a seznam ilustrací (v rozsahu max. 1 A4)
→ vhodný je automaticky generovaný obsah z funkčních nadpisů, který umožňuje „vstoupit“ přímo do konkrétní kapitoly dokumentu, a to i ve formě PDF.
3. **Manažerské shrnutí** (v rozsahu max. 3 A4)
→ vždy je zpracováváno až jako poslední část zprávy a umístěno na její začátek. Mělo by velmi stručně představit projekt a nejdůležitější zjištění z jeho vyhodnocení. Současně je cílem usnadnit (pomocí hyperlinků či odkazů na další kapitoly) přístup k jednotlivým závěrům z evaluace uvedeným v analytickém těle zprávy, doporučením, případně metodice hodnocení.
→ manažerské shrnutí budou číst ti, kdo nemohou nebo nechtějí číst celou zprávu, ale zajímají je výsledky projektu. Tím se z hlediska významu a srozumitelnosti stává nejdůležitějším dokumentem vyhodnocení a mělo by být zpracováno tak pochopitelně, aby šlo využít samostatně jen s titulní stranou.
4. **Tělo zprávy** (v rozsahu doporučeném max. 25 A4)
→ Vlastní zpráva by měla být strukturována do logických na sebe navazujících kapitol.
→ Začíná **shrnutím projektu v kontextu** (v rozsahu max. 2A4), popisem problému, který projekt řeší a žádoucích výsledků, kterých chtěl dosáhnout. Popis klíčových aktivit a jejich výstupů s vysvětlením mechanismu, jak působí očekávanou změnu.
→ pokračuje popisem **způsobu jeho hodnocení** (odkazuje na evaluační plán a stručně popisuje jednotlivé metodické kroky) a jeho **limitů** (výzkum omezujících skutečností).
→ Hlavní **zjištění a závěry** z hodnocení jsou uváděny jako **odpovědi na jednotlivé evaluační otázky** a podotázky (jak procesního, tak dopadového typu). Pokud nebyly evaluační otázky při hodnocení využity, lze postupovat podle **projektových cílů** a popsat, jak byly naplněny.
→ Pokud k tomu zjištění z výzkumu vedla, jsou samostatně uváděna **doporučení**. Doporučení musí vždy navazovat na konkrétní zjištění z výzkumu (zdůvodnění), musí být očíslováno (pro přehlednost při vypořádání) a obsahovat návrh, kdo a kdy by se jím měl zabývat.
5. **Přílohy** (bez omezení rozsahu, ale vždy v přímé návaznosti na vlastní zprávu)
→ u složitějších vyhodnocení může být první přílohou **Technická zpráva**, která je rozšířenou verzí vlastní zprávy s tím, že se zaměřuje především na metodické detaily (popis metod sběru a analýzy dat, zapojení výzkumníků apod.).
→ vzory dotazníků, scénáře k rozhovorům a FS atd.
→ méně důležitá zjištění, která se nevešla do těla vlastní zprávy.
→ návrhy a náměty pro další realizaci nebo evaluaci, které nemají formu doporučení.

Obrázek 27 Tipy ke zpracování evaluační zprávy

TIPY KE ZPRACOVÁNÍ EVALUAČNÍ ZPRÁVY	
<ul style="list-style-type: none">• Nedovolte, aby vás evaluační zpráva zavalila textem. Stručnost a výstižnost jsou její zbraně úspěchu, jinak ji nikdo nedočte do konce, možná ani neotevře.<ul style="list-style-type: none">○ Kontextové informace musí být využity vždy za konkrétním účelem a v omezeném rozsahu. Je-li nezbytný delší kontextový text, měl by být s odkazem na něj vložen do přílohy.○ Analytická část musí obsahovat již zpracovaný text. Neuvádějte v těle evaluační zprávy nezpracované datové sety, jako jsou přepisy rozhovorů, kopie metodických textů, sáhodlouhé popisy toho, co bylo v projektu uděláno atd. Je-li to metodicky nezbytné, vytvořte přílohu a odkažte na ni (např. souhrn z anonymizovaných rozhovorů).○ Neopakujte se. Nikdy. Nepřetěžujte text zbytečnými a opakujícími se informacemi. Ani vy ani nikdo další nechce číst zprávu plnou „vaty“. Pokud potřebujete něco zopakovat, odkažte hyperlinkem na předchozí zmínku.○ Nevytvářejte přílohy, na které přímo neodkazujete v textu hlavní zprávy. Pokud je to možné a vhodné, tak v úvodu přílohy stručně napište, proč je vložena.• Dejte zprávě logickou strukturu, výstižné nadpisy a dobře čtivé texty. Vciťte se do člověka, který se projektu neúčastnil, ale přesto se rozhodl přečíst hodnotící zprávu a pochopit, čeho jste dosáhli a s čím jste se potýkali. Pravděpodobně vás nechce kritizovat, ale hledá inspiraci a podněty pro vlastní projekt.• Nezamlžujte zjištění. Není na škodu při prezentaci zjištění a výsledků napřed ukázat, co se povedlo, ale nezatajujte, co se nepovedlo. Zdůvodněte to a doporučte změny. Smyslem vyhodnocování je zlepšení v příští realizaci, což bez pojmenování problémů nejde.• Dejte péči doporučením. Jde o aktivitu, kterou lze dělat až v poslední fázi vyhodnocení, takže čas tlačí a síly ubývají. Dobré doporučení musí vycházet z výzkumného zjištění, a následně musí být prodiskutováno s tím, koho se týká, aby se zjistilo, zda je proveditelné. Příliš obecná doporučení nejsou užitečná.• Věnujte pozornost grafice a vizualizacím. Dnešní doba nepřeje odborným textům ve formě románu. Zvyšte čitelnost své zprávy zkrácením odstavců, odrážkovými seznamy, tabulkami, grafy, ilustrativními fotografiemi z realizace, smysluplným(!) využitím barev a vytvářením vizualizací, které přitáhnou oko čtenáře.	

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)



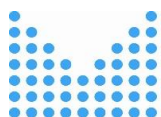
SEZNAM TABULEK, ILUSTRACÍ A UKÁZEK

Obrázek 1 Vizualizace rozdílu mezi „malými“ a „velkými“ projekty v oblasti PK dle úrovně cíle	6
Obrázek 2 Metodické okénko: Jak pracovat s MEprojPKou u „velkých“ projektů	14
Obrázek 3 Fáze vyhodnocování projektu – lineární časová osa	15
Obrázek 4 Fáze vyhodnocování projektu – zobrazení cyklu.....	16
Obrázek 5 Fáze přípravy na lineární časové ose projektu	17
Obrázek 6 Příklad využití nástroje Teorie změny z praxe – projekt APK v jednom městě	19
Obrázek 7 Tabulka logického rámce projektu s přípravnými otázkami a příkladem	20
Obrázek 8 Tabulka – Příklady možných SMART cílů/výsledků v tématu prevence kriminality.....	22
Obrázek 9 Fáze realizace na lineární časové ose projektu	24
Obrázek 10 Příklad – procesní evaluační otázky v návaznosti na dílčí cíle a harmonogram aktivity	27
Obrázek 11 Fáze vyhodnocení na lineární časové ose projektu	30
Obrázek 12 Schéma organizace prevence kriminality v ČR pohledem realizace programů MV ČR	37
Obrázek 13 Moc „měření“ výsledků.....	39
Obrázek 14 Metodické okénko: Rozdíly a doplňující se role monitoringu a evaluace	44
Obrázek 15 Ukázka – vizualizace Teorie změny (horizontální varianta)	46
Obrázek 16 Ukázka – vizualizace Teorie změny (vertikální varianta).....	47
Obrázek 17 Metodické okénko: Jak na teorii změny krok za krokem	48
Obrázek 18 Metodické okénko: 17 otázek pro dobrý specifický indikátor	49
Obrázek 19 Příklad – navazující výstupový a výsledkový indikátor kvantitativního typu	51
Obrázek 20 Příklad – návrh kvalitativního indikátoru s individuální hodnotící škálou.....	52
Obrázek 21 Příklad – evaluační matice (vytvořena pro účely této metodiky)	55
Obrázek 22 Ukázka – Schéma harmonogramu evaluace vůči časovému plánu projektu (Příklad DP) .	57
Obrázek 23 Ukázka – Sladění harmonogramů projektu a evaluace v tabulce (Příklad CIDES)	57
Obrázek 24 Metodické okénko: Kroky vyhodnocení a zpracování zpětné vazby z akce	62
Obrázek 25 Metodické okénko: Jak se ptát v dotaznících.....	65
Obrázek 26 Metodické okénko: Příprava polostrukturovaného rozhovoru.....	68
Obrázek 27 Tipy ke zpracování evaluační zprávy	72



SEZNAM ZKRATEK

ACCENDO	Centrum pro vědu a výzkum, z. ú.
APK	asistent prevence kriminality (pracovní pozice, nástroj prevence kriminality)
CBA	<i>cost-benefit analysis</i> / analýza nákladů a přínosů
ČR	Česká republika
DP	domovník – preventista (pracovní pozice, nástroj prevence kriminality)
EO	evaluační otázka
EP	evaluační plán
HLP	hluboký lidský příběh (metoda <i>storytelling</i>)
i.e.	<i>id est</i> / to jest
IS	informační systém
MBI	Mezinárodní bezpečnostní institut, z. ú.
MEprogPKa	Metodika evaluace programů prevence kriminality
MEprojPKa	Metodika evaluace projektů prevence kriminality
MP	městská policie
MV ČR	Ministerstvo vnitra ČR
NNO	nestátní neziskové organizace
OPK	odbor prevence kriminality MV ČR
PEZ	průběžná evaluační zpráva
PK	prevence kriminality
PR	public relations
SecPro	Program bezpečnostního výzkumu pro potřeby státu
SMART(ER)	zkratka prvních písmen slov pomůcky pro nastavování cílů
SVL	sociálně vyloučená lokalita
TČ	trestný čin
TZ	teorie změny (metoda pro vytvoření intervenční logiky)
VEZ	vstupní evaluační zpráva
ZEZ	závěrečná evaluační zpráva
ZŠ	základní škola



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



PREVENČE
SE MUSÍ VYPLATIT

POZNÁMKY