

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



PREVENCE
SE MUSÍ VYPLATIT

Měření úspěšnosti programů a projektů prevence kriminality

METODIKA MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI A EFEKTIVITY PROGRAMŮ PREVENCE KRIMINALITY -MEprogPKa-



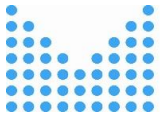
MBI

MEZINÁRODNÍ
BEZPEČNOSTNÍ
INSTITUT



ACCENDO
VĚDECKO-VÝZKUMNÝ ÚSTAV

2024



MEprogPKa je zpracována v rámci projektu „Měření úspěšnosti a efektivity 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)

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

JUDr. Tomáš Koniček (metodik v oblasti prevence kriminality, 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. 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	4
I. VÝCHODISKA	5
I A. Ukotvení programů prevence kriminality v kontextu	5
I B. Vazby mezi projektem, programem a strategií	9
I C. Desatero vyhodnitelnosti programu	11
I D. Objasnění využívaných pojmů	14
I D1. Úspěšnost a efektivita programu	14
I D2. Výstupy – výsledky – dopady – cíle	17
I D3. Monitoring a evaluace	18
I E. Specifika úspěšnosti prevence kriminality	19
I F. Zlatá pravidla vyhodnocování	20
II. VYHODNOCENÍ PROGRAMŮ PREVENCE KRIMINALITY	21
II A. Období PŘÍPRAVY programu	22
II A1. První krok příprav: Strategie a stakeholderi	23
II A2. Druhý krok příprav: Cíle programu	26
II A3. Třetí krok příprav: Logika programu	27
II A4. Čtvrtý krok příprav: Indikátorová soustava	31
II A5. Pátý krok příprav: Evaluační plán programu	35
II B. Období REALIZACE programu	39
II B1. Procesní evaluace programu	40
II B2. Metodická podpora sebeevaluace projektů	42
II B3. Evaluace dle evaluačního plánu programu	44
II C. Období VYHODNOCENÍ programu	46
II C1. Indikátorová soustava jako opora dopadové evaluace programu	47
II C2. Vyhodnocení plnění evaluačního plánu programu	49
II C3. Závěrečná zpráva o realizaci programu	53
PŘÍLOHA – PŘÍKLAD INTERVENČNÍ LOGIKY	57
SEZNAM TABULEK, ILUSTRACÍ A UKÁZEK	59
SEZNAM ZKRATEK	60



ÚVOD

Metodika měření úspěšnosti a efektivity programů prevence kriminality (MEprogPKa) 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 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.

MEprogPKa je komplementární metodikou vůči MEprojPKa a je primárně určena **gestorům programů prevence kriminality** z OPK MV ČR. Možnými uživateli metodiky mohou být rovněž i zástupci obcí, které mají vlastní programy v oblasti prevence kriminality, zástupci dalších ministerstev a jejich složek (mj. MSp a PMS, MO, ÚV, MŠMT, MPSV, MZd), nadací atd. Může být užitečným nástrojem pro všechny, kdo si potřebují osvojit základy vyhodnocování (evaluace) programů, jako jsou krajsí koordinátoři prevence kriminality, či odborníci z Policie ČR.

Aby navrhovaný přístup k hodnocení fungoval, je „**programem**“ pro účely této metodiky myšlena „**časově ohraničená finanční výzva k předkládání a realizaci jednotlivých projektů tvořených specifikovanými podporovanými aktivitami, které podporují řešení konkrétních témat navázaných na strategické cíle**“. V důsledku toho lze předpokládat, že cíl programu bude naplňován součtem výsledků úspěšně realizovaných projektů. „Projektem“ je pro účely této metodiky myšleno „časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření konkrétně definovatelných výstupů a výsledků, v předem určeném finančním rámci“.

Klíčové kapitoly pro praktické využití MEprogPKy jsou na **36 stránkách** (od **str. 21** do **str. 56**) v **II. části** dokumentu. Předchází jim teoretická východiska a navazuje na ně praktická ukázka v příloze.



I. VÝCHODISKA

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 programů prevence kriminality“, která je na základě pracovního názvu **Metodika Evaluace programů Prevence Kriminality** označována zkratkou „**MEprogPKa**“, je komplementární k Metodice pro měření úspěšnosti a efektivity projektů prevence kriminality (**MEprojPKa**), 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 metodiku programu. Pochopení a zavedení metodiky do praxe je podpořeno eLearningem pro její uživatele.

IA. UKOTVENÍ PROGRAMŮ PREVENČE KRIMINALITY V KONTEXTU

Pro vyhodnocování úspěšnosti a efektivity programu prevence kriminality je nutné samotný program vnímat jako strategický nástroj, jehož využitím má být dosaženo konkrétního cíle. Žádný program, jehož smyslem je přerozdělovat finanční prostředky realizátorům jednotlivých projektů, nevzniká bez návaznosti na strategický dokument, který svými cíli určuje, jakým tématům se mohou podporované projekty věnovat. **Program je v podstatě technickým nástrojem strategie** a jeho účelem je specifikovat detaily tak, aby byly realizovány správné projekty, ve správný čas, na správném místě a jejich působením vznikal příspěvek k plnění strategických cílů.



Z této logiky vyplývá, že **čím lépe zpracovaný strategický dokument, tím lepší a měřitelnější mohou být programy a projekty, které naplňují jeho cíle**. Strategické cíle vycházejí z pochopení problému, který má být řešen.

NÁVAZNOST PROGRAMŮ PREVENČE KRIMINALITY MV ČR NA NÁRODNÍ STRATEGII

Programy prevence kriminality MV ČR dlouhodobě navazují na aktuálně platnou **Strategii prevence kriminality ČR**. První z nich byla přijata v roce 1996 a od té doby se v České republice formuje a vyvíjí systém prevence kriminality na celorepublikové i místní úrovni a rozvíjejí se přístupy a postupy státní správy i samospráv v preventivním přístupu k řešení jednotlivých druhů kriminality (trestné činnosti i přestupků) a kriminálně rizikových jevů, k řešení komplexní bezpečnostní situace v ohrožených lokalitách, k zacházení s oběťmi a pachateli trestné činnosti. Posiluje se spolupráce a vzájemná koordinace partnerů v oblasti prevence kriminality. Rozvíjí se mezinárodní spolupráce. Využívá se poznatků získaných v oblasti výzkumu. Na tyto oblasti navazuje i předkládaná Strategie prevence kriminality v České republice na roky 2022 až 2027.

NÁVAZNOST MÍSTNÍCH PROGRAMŮ NA STRATEGICKÝ DOKUMENT

Programy prevence kriminality vyhlášené na úrovni krajů nebo měst stejným způsobem navazují na jim příslušný **strategický dokument o prevenci kriminality** = strategie, koncepce nebo plán prevence kriminality, vztahující se k situaci na teritoriu žadatele (obec; kraj; dobrovolné sdružení obcí), pokrývající alespoň dvouleté období (doporučovanou variantou je pětileté období, které pokryje délku platnosti vládou schválené Strategie prevence kriminality). Dokument obsahuje bezpečnostní analýzu a uvedení hlavních problémů, včetně způsobu jejich řešení a zdrojů řešení.

Bezpečnostní analýza (BA) = dokument, obsahující statistické údaje za předchozí rok, o přestupcích, trestných činech a přečinech, pachatelích i místech výskytu protiprávního jednání a stručné uvedení cílů obce v oblasti prevence kriminality na daný rok. V případě změny v dynamice (pokles/nárůst) bezpečnostních faktorů mezi předchozími dvěma a více roky BA na tuto změnu upozorňuje a komentuje ji. Bezpečnostní analýza může být doplněna i vývojem v oblasti kriminogenních faktorů odlišných od přestupků a trestných činů a přečinů (například vzrůst počtu ubytoven, zánik továrny a vyšší nezaměstnanost, návrat členů gangu z výkonu trestu odnětí svobody apod.).

NÁVAZNOST NÁRODNÍ STRATEGIE PREVENČE KRIMINALITY NA PROSTŘEDÍ A ZASTŘEŠUJÍCÍ STRATEGICKÉ DOKUMENTY

Strategie prevence kriminality ČR navazuje na **strategické dokumenty Vlády České republiky obecnější povahy**, které se týkají jak vládní politiky obecně, tak problematiky bezpečnosti. Jsou to mj. Strategický rámec Česká republika 2030, Bezpečnostní strategie České republiky, Strategie vnitřní bezpečnosti a ochrany obyvatelstva České republiky atd. Strategie prevence kriminality rovněž zapadá do širšího komplexu **trestní a sociální politiky státu**, navazuje na již existující strategie a koncepce v oblastech



souvisejících s problematikou prevence kriminality a kriminálně rizikového chování. V neposlední řadě jsou do Strategie promítnuty i cíle a doporučení z relevantních **mezinárodních dokumentů** i četné zkušenosti získané formou mezinárodní spolupráce.

NÁVAZNOST NA PŘEDCHOZÍ REALIZACI A ZKUŠENOSTI

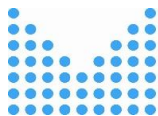
Vedle návaznosti na vyšší a okolní strategické dokumenty, vycházejí **cíle a úkoly**, formulované Strategií prevence kriminality, ze znalostí a zkušeností získaných každoročním vyhodnocováním realizovaných preventivních programů, aktivit a úkolů. Inspirují se poznatky všech členů Republikového výboru pro prevenci kriminality a dalších partnerů, zejména krajských a obecních samospráv a nestátních neziskových organizací. Důležité je čerpání z výsledků výzkumných aktivit zaměřených na oblast prevence kriminality a trestní politiky.

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

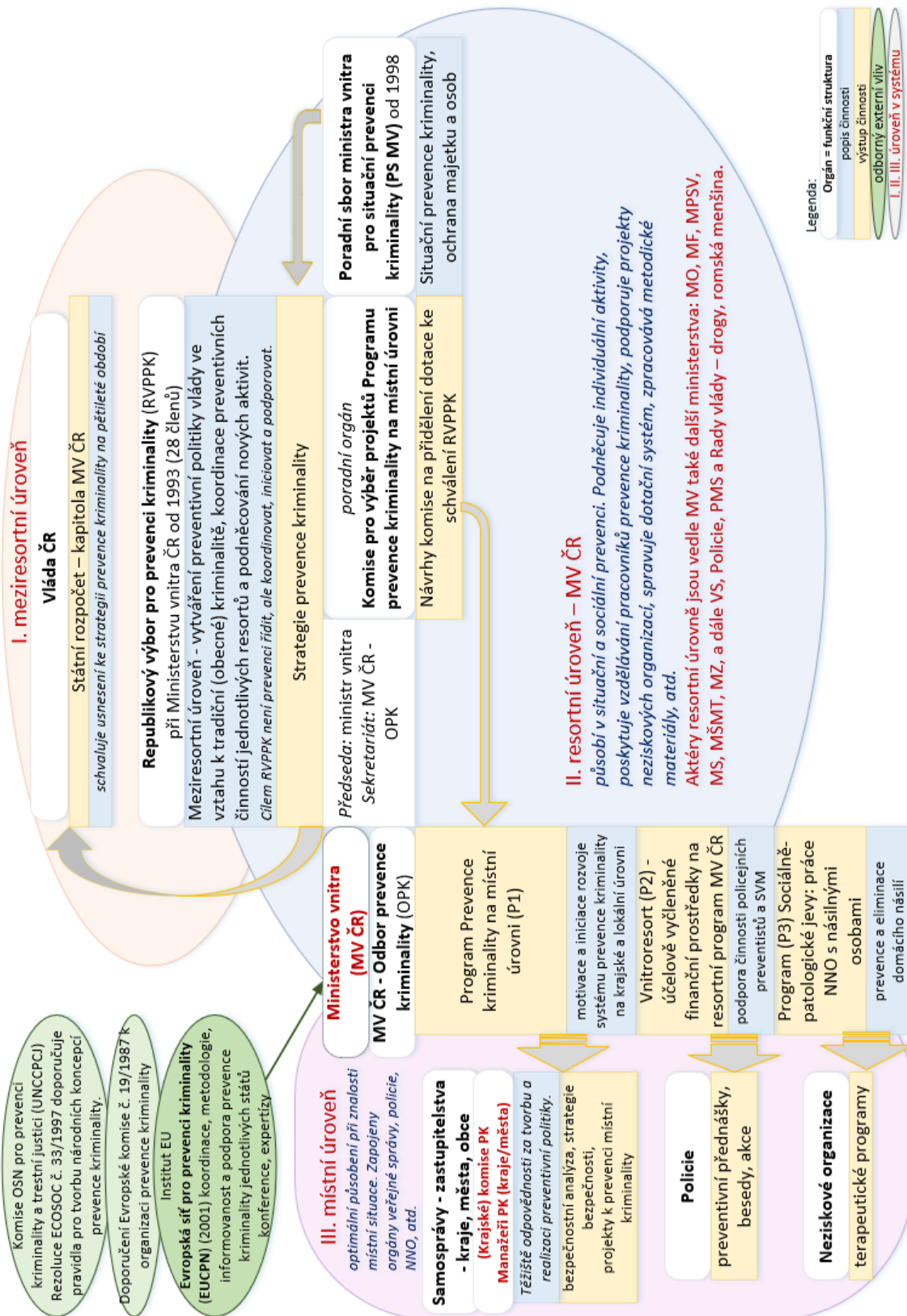
- **Program prevence kriminality na místní úrovni**
- resortní **Program Ministerstva vnitra v oblasti prevence kriminality**
- program **Prevence sociálně-patologických jevů se zaměřením na prevenci a eliminaci domácího násilí prostřednictvím práce s násilnými osobami a osobami nevládajícími agresí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

Obrázek 1 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





I B. VAZBY MEZI PROJEKTEM, PROGRAMEM A STRATEGIÍ

Pro funkční nastavení hodnocení programu je nutné vnímat jeho primární funkci a postavení v kontextu ostatních nástrojů.

Nástroj „**strategie**“ – identifikuje potřebu řešit nežádoucí stav a analyticky jej popisuje, nastavuje strategické směřování, čímž umožňuje financovat kroky pro zavádění změn.

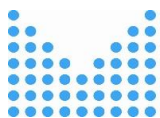
Nástroj: „**program**“ – navazuje na „strategii“, byl vytvořen proto, aby finanční a metodickou podporou činnosti aktérů v konkrétních oblastech (definovaných jako „cíle programu“) a v konkrétním časovém období, došlo k pozitivní změně. Program může vyhlásit jednu nebo více výzev k předkládání žádostí o dotace.

Nástroj: „**výzva k předkládání žádostí o dotace**“ navazuje na „program“ a je určena k propojení jednotlivých žadatelů o dotaci na systém (národní strategie – program). Přepracovává cíle „programu“ do formy vyhodnotitelných a dosažitelných ([SMART](#)) „výsledků“ jednotlivých výzev. Určuje žadatelům o dotaci, co (tj. jaké aktivity a výstupy) a v jaké míře bude finančně a metodicky podporováno.

Nástroj: „**projekt / žádost o dotaci**“ umožňuje v praxi realizovat konkrétní aktivity a vytvářet konkrétní výstupy, a tím dosahovat změn na konkrétním místě a v konkrétním čase.

Uvedený popis hierarchie vztahu nástrojů „projekt / žádost o dotaci“, „program“ a „strategický materiál“ má za cíl ilustrovat následující skutečnosti:

- **Každý program je jiný**, protože je vytvořen za jiným účelem (k plnění jiného strategického cíle) a vyhlašuje jinak specifikované výzvy k předkládání žádostí o dotace.
- Aby bylo možné hodnotit úspěšnost programu, musí být **cíle programu jasně stanoveny**. K této specifikaci obvykle slouží návaznost na cíl v nadřazeném strategickém dokumentu a současně návaznost na žádoucí výsledky jeho výzvy (případně více jeho výzev k předkládání žádostí o dotace).
- **Podpora typově stejných projektů**, nebo naopak velká šířka či roztržitost zaměření programu má vliv na přístup k jeho hodnocení. Obecně platí, že se lépe vyhodnocují úzce cílené programy s podporou vyšší intenzity (na základě logického předpokladu, že větší podpora způsobí viditelnější změnu).
- Každý program svým nastavením určuje, jaké typy projektů bude podporovat, jaký typ žadatele je oprávněn o financování žádat a jaký finanční rámec může projekt využít. Z hlediska hodnocení úspěšnosti a efektivity je plně v kompetenci gestora nastavit tato výběrová kritéria tak, aby výsledná **skladba projektů**, které jsou vybrány k financování programem, měla teoreticky schopnost způsobit požadovaný efekt (více viz [procesní evaluace](#)).
- **Každý projekt je jiný**. Ačkoliv lze v programu podporovat typově stejné projekty (např. poskytnutím financování na konkrétní nástroj nebo aktivitu) anebo různé projekty realizátorů stejného typu (např. NNO, státní organizace), odráží jejich provedení v praxi specifika konkrétního města nebo lokality, liší se objemem finančních prostředků v rozpočtu, liší se v doplňkových aktivitách atd. Z hlediska hodnocení úspěšnosti a efektivity programu je vhodné



již při jeho přípravě určit, podle jakých charakteristik budou vytvořeny skupiny projektů, aby mohly být z úrovně programu vyhodnocovány společně (více viz [Evaluační plán programu](#)).

- Program je naplňován jednotlivými projekty, které formou žádosti o dotaci reagovaly na jeho výzvu, proto i **výsledky programu jsou tvořeny součtem výsledků projektů**, které program podpořil.
- Aby bylo možné program vyhodnocovat, je klíčovým krokem současně s textem programu připravit i **indikátory**, což jsou (nejčastěji) parametry, které sledují vývoj nějaké číselné hodnoty (např. počet účastníků vzdělávacích akcí). Nastavení vhodné kombinace různých indikátorů pro konkrétní program je náročná práce, která ale na konci realizace poskytne dobrý základ pro hodnocení programu. Z připravené „indikátorové soustavy“ si jednotlivé projekty vybírají pro sebe vhodné povinné indikátory, sledují naplňování jejich hodnoty, a tu reportují ve zprávách o realizaci tak, aby program mohl sledovat jejich celkovou dosaženou hodnotu v součtu za všechny relevantní projekty. Tento monitoring není pro vyhodnocení úspěšnosti a efektivity programu sám o sobě dostačující, ale je základem *evidence-based*¹ přístupu k realizaci programu a je také základem pro jakékoliv **navazující evaluační práce** (více viz [Monitoring a evaluace](#) a [Indikátorová soustava programu](#) a [vyhodnocení indikátorové soustavy](#)).
- V případě opakovaných krátkých programů, např. vyhlašovaných pravidelně pro kalendářní rok, je rozhodnutím gestora, zda je, nebo není pro něj užitečné (a kapacitně možné) vyhodnocovat úspěšnost programu a všech jeho dílčích částí každoročně. Možností je naplánovat hodnocení i v jiných (delších) časových intervalech, např. s předstihem v návaznosti na přípravu nadřazené strategie (více viz [načasování evaluace v programovém cyklu](#)). Možné je také plánovat vyhodnocení v tematických blocích za určité časové období, kdy se vyhodnocení soustředí na úspěšnost a efektivitu konkrétního nástroje za několik let zpětně. Plánovaný přístup a postup by měl být jasně popsán v [Evaluačním plánu programu](#), ve kterém jsou stručně popsány i období předchozí (na jaké evaluace je navazováno) a návazná (jakými evaluacemi je v plánu pokračovat).

¹ „*evidence-based approach*“ je obecné označení přístupů k hodnocení intervencí založených na systematickém sběru a vyhodnocování dat.



I C. DESATERO VYHODNOTITELNOSTI PROGRAMU

Vyhodnocení programu provádí jeho gestor na základě více zdrojů informací. Vždy má k dispozici základní monitorovací data (tj. počty projektů, finanční data), má také k dispozici všechny závěrečné zprávy popisující realizaci konkrétních projektů od jednotlivých žadatelů o dotaci.

Tato data stačí gestorovi k vytvoření základní informace o tom, jaké projekty a v jakém rozsahu byly programem podpořeny, v konkrétní výzvě nebo v součtu za všechny jeho výzvy v určitém období.

Pokud požadavkům na vyhodnocení programu takto základní informace nestačí, potřebuje gestor jako další informační zdroj programovou evaluaci, která může mít různý rozsah.

Programová evaluace je plánovaná sociálněvědní aktivita zaměřená na sběr, analýzu, interpretaci, syntézu a sdělování informací o činnosti a efektivitě veřejných politik a programů. Její rozsah a provedení se liší v návaznosti na odborné a finanční kapacity programu.

Jde o typ aplikovaného výzkumu, který je zcela jednoznačně zaměřený na specifické, konkrétní, předem stanovené cíle využití. Každá evaluace má jednoznačného klienta (nejen úřad nebo organizaci jako celek), protože poskytnutí užitečné zpětné vazby, která je od evaluace očekávána, musí mít konkrétního příjemce.

Programem se pro potřeby metodiky MEprogPKa rozumí výzva (nebo více výzev jednoho programu) pro přerozdělování finančních prostředků jednotlivým projektům (úspěšným žádostem o dotaci) za účelem naplňování jejich cílů, které jsou v souladu s cíli programu a jeho **nadřazené strategie**.

Projektem se pro potřeby metodiky MEprogPKa rozumí **úspěšná žádost o dotaci**. Vhodný přístup k vyhodnocování realizovaných projektů prevence kriminality v České republice je detailně shrnutý v komplementární metodice **MEprojPKa** (obecně je evaluace projektů postavena na obhájení jejich logiky a naměřených hodnotách sledovaných indikátorů, doplněných o zjištění z kvalitativních technik sběru dat, jako jsou například rozhovory, fokusní skupiny, pozorování nebo dotazníky).

Metodický postup pro vyhodnocování programů vychází ze stejných základů jako u evaluace projektů, nicméně **čím vyšší úrovně evaluace je, tím více je vyhodnocení založeno na interpretaci naměřených hodnot indikátorů** agregovaných za jednotlivé projekty. U programů je při hodnocení jejich procesu i dopadů očekávána existence indikátorové soustavy, s cílovými hodnotami indikátorů navázanými na žádoucí cíle/výsledky programu. Dosažené hodnoty jsou při vyhodnocení programu srovnávány s plánovanou hodnotou a interpretovány v celkovém kontextu.

Nad rámec interpretace hodnot indikátorů je vyhodnocení programu doplňováno o zjištění z výzkumných šetření dle evaluačního plánu programu. Jde o konkrétní evaluační práce, které jsou zaměřeny do určitých oblastí zájmu (např. evaluace zaměřená na funkčnost konkrétního nástroje ve všech krajích ČR, nebo evaluace zaměřená dopady všech aktivit v konkrétní lokalitě za daný rok atd.). Tyto dílčí evaluace jsou specifikovány evaluačním plánem programu a jeho harmonogramem.



Obrázek 2 Metodické okénko: Desatero vyhodnotitelnosti programu

DESATERO VYHODNOTITELNOSTI PROGRAMU	
1.	<p>Program je vyhlašován organizací podporující kulturu rozhodování na základě důkazů.</p> <p>V organizaci se „kultura rozhodování na základě důkazů“ projevuje zajištěním finančních a lidských zdrojů k vytvoření znalostní a kompetenční báze pro vyhodnocování a vznikem dlouhodobé, tzv. institucionální paměti. Ve větších institucích fungují specializované interní Evaluační jednotky/oddělení, které jsou zodpovědné za kvalitu vyhodnocení programů a za dostupnost potřebných informací pro manažerské rozhodování ve správném čase.</p>
2.	<p>Program je vytvořen na základě analýzy aktuálního stavu prostředí, ve kterém je vyhlašován.</p> <p>Tato analýza následně slouží jako referenční rámec vstupní situace, kterou chce program žádoucím způsobem změnit, a to prostřednictvím finančně a metodicky podpořených projektů jednotlivých realizátorů. Analytický popis aktuálního stavu prostředí je obvykle součástí argumentace cílů nadřazeného strategického dokumentu.</p>
3.	<p>Očekávané výsledky a dopady programu jsou definovány jako součást intervenční logiky.</p> <p>Pro zobrazení intervenční logiky programu lze využít více způsobů, například teorii změny nebo logické rámce, přičemž ve všech metodách je účelem zdůvodnit, jakým kauzálním mechanismem a za jakých vnějších podmínek by při realizaci programu mělo dojít k požadované změně.</p>
4.	<p>V programu probíhá samostatný monitoring, který zajišťuje data pro evaluace a management.</p> <p>Monitoring zajišťuje průběžně a dlouhodobě strukturovaná data sledováním vývoje hodnot indikátorů, a to jak procesního, tak dopadového typu. Ve formě sestav je dodává jako podklady pro analýzy.</p>
5.	<p>Program zavazuje podpořené projekty ke spolupráci na evaluacích.</p> <p>Celkové plnění programu se skládá z dílčích plnění jednotlivými projekty, proto je jejich spolupráce na vyhodnocování klíčová, projekty by s požadavkem na spolupráci při evaluaci programu měly počítat a mít na ni vyhrazeny kapacity. Při vyhodnocování programu jako celku jsou užitečným informačním zdrojem dílčí evaluace prováděné v jednotlivých projektech a program by měl povzbuzovat realizátory, aby je prováděli a sdíleli.</p>
6.	<p>Vyhodnocování programu postupuje na základě Evaluačního plánu programu.</p> <p>Evaluační plán je vytvořen současně s programem a nastavuje jednotlivé evaluační aktivity vůči programovému cyklu. Příprava evaluačního plánu je prvním krokem v procesu evaluace programu. Rámcové nastavení toho, co, proč, kdy, jak a v jakém rozpočtu se bude v souvislosti s programem vyhodnocovat, by mělo být rozhodnuto současně s definováním cílů programu. Přistoupit k vyhodnocení programu až po jeho ukončení je pozdě. Finanční alokace uvolněná na vyhodnocení programu by měla být 1–4 % celkového rozpočtu programu.</p>



7. V programu **probíhá nejen dopadová evaluace, ale také procesní zhodnocení.**

Procesní vyhodnocení programu v sobě zahrnuje posouzení věrnosti implementace (soulad provedení a rozsahu realizace s původním návrhem), který často poskytuje část vysvětlení, proč bylo, nebo nebylo dosaženo výsledků měřených dopadovou evaluací. Klíčová je procesní evaluace u pilotních a inovativních programů, kde má formující funkci. Procesní a dopadovou evaluaci není nutné striktně oddělovat, protože jsou vůči sobě komplementární.

8. Program **seznamuje stakeholdery s výsledky evaluací.**

Vyhodnocování programu je určeno jak pro interní účely ke zlepšení procesu, tak pro externí uživatele evaluačních zjištění, která lze využít k rozhodování založenému na důkazech na regionální nebo celostátní úrovni. Zapojení aktéři by měli být seznamováni s hlavními zjištěními a měla by s nimi být diskutována pro ně relevantní doporučení. Evaluační zprávy, nebo alespoň jejich zkrácené verze, by měly být veřejně dostupné.

9. Na vyhodnocování programu se podílí **evaluátor odborně kompetentní a funkčně nezávislý na útvarech** zodpovědných za realizaci programu.

Ačkoliv lze mnoho vyhodnocení provádět interně, tak pro konstruktivní kritiku, nezájatost a objektivitu je obvykle funkční nezávislost nezbytná. Lze využít zadání části evaluací externímu dodavateli, nebo smíšené přístupy, kdy jsou využívány interní kapacity a externí podpora.

10. Zaměstnancům a gestorům programu je umožněno **vzdělávání v odbornosti evaluace.**

Provádění interních vyhodnocení v rámci sebeevaluace programu je časově i odborně náročné. Porozumění a kompetence v oblasti plánování a realizace výzkumů ze strany Zadavatele ale vyžaduje i spolupráce s externími dodavateli evaluací. Jsou nutné pro správnou formulaci požadavků, vzájemné pochopení při komunikaci v průběhu zakázky a pro kontrolu kvality jejich práce.

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



I D. OBJASNĚNÍ VYUŽÍVANÝCH POJMŮ

I D1. ÚSPĚŠNOST A EFEKTIVITA PROGRAMU

MEprogPKa 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, 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 změny. Detailněji viz *Metodické okénko*.

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

- Bylo v rámci programu dosaženo toho, co bylo zamýšleno?
- Odpovídala související námaha (vynaložené prostředky) výsledkům programu?

Obrázek 3 Metodické okénko: rozdíly mezi pojmy „úspěšnost“ a „efektivita“

METODICKÉ ROZDÍLY POJMŮ „ÚSPĚŠNOST“ A „EFEKTIVITA“ A PŘIDRUŽENÝCH VÝRAZŮ

Evaluační praxe obvykle s českým pojmem „úspěšnost“ nepracuje. Pojem „efektivita“ se obvykle rozděluje na „evaluační kritéria“ z anglických zkratk „3E“ nebo české verze „5Ú“, z nichž je:

- **účelnost** (*effectiveness*) – naplnění cílů programu, vztah mezi intervencemi a jejich výsledky. Účelnost srovnává dosaženou skutečnost, tj. výstupy a výsledky, s původně stanovenými cíli.
Základní evaluační otázka: *Do jaké míry byly dosaženy plánované výsledky?*
- **účinnost** (*efficiency / efficacy*) – smysluplnost intervencí vzhledem k náročnosti provedení. Účinnost rozšiřuje hodnocení účelnosti o posouzení, zda při vynaložených zdrojích (ve smyslu financí, času a práce) (neměnná veličina) bylo dosaženo maxima výsledků, nebo zda bylo možné zdroje využít účinněji.
Základní evaluační otázka: *Bylo možné při stejném množství času, finančních a lidských zdrojů dosáhnout lepších výsledků?*
- **úspornost** (*economy*) – minimalizace nákladů. Úspornost rozšiřuje hodnocení účelnosti o posouzení, zda dosažených výstupů a výsledků (neměnná veličina) bylo dosaženo za minimum finančních nákladů, srovnává, zda zaplacené ceny byly v místě a čase obvyklé.



Základní evaluační otázka: *Mohla být intervence ve stejném rozsahu provedena levněji?*

- **užitečnost** (*utility*) – socioekonomická prospěšnost pro příjemce pomoci nebo cílovou oblast. Užitečnost rozšiřuje hodnocení účelnosti o hodnocení smysluplnosti výsledků intervence vůči řešenému problému.

Základní evaluační otázka: *Převažují pozitivní dopady intervence nad negativními?*

- **udržitelnost** (*sustainability*) – přetrvávání dosažených pozitivních změn v čase. Udržitelnost rozšiřuje hodnocení účelnosti o posouzení dočasnosti/trvalosti dosažených změn po ukončení podpory programem.

Základní evaluační otázka: *Do jaké míry jsou pozitivní výsledky intervence dlouhodobé?*

V případě zájmu může evaluace/vyhodnocování programu směřovat i na další kritéria:

- **relevance** (*relevance*) – posouzení potřeby programu

Základní evaluační otázka: *Odpovídají cíle programu potřebám politik a strategií?*

- **koherence** (*coherence*) – posouzení spolupůsobení odlišných intervencí (projektů, aktivit nebo programů) v jedné oblasti nebo na stejnou cílovou skupinu.

Koherence vyhledává a hodnotí synergické (vzájemně se posilující) a komplementární (vzájemně se doplňující) vazby, odhaluje nežádoucí antagonistické (vzájemně se oslabující) vazby. Tyto vazby lze zjišťovat jak uvnitř programu, tak i mezi různými intervencemi.

Základní evaluační otázka: *Jak společně působí tento program s ostatními intervencemi, které mají podobné cíle?*

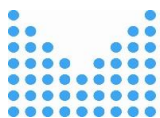
Optikou programů **Evropského sociálního fondu** mezi měřené a hodnocené efekty souvisejícího úsilí spadají výstupy, výsledky a dopady projektu/programu.

Evropská síť prevence kriminality (EUCPN) v dokumentech využívá pojem „*effectiveness*“ zejména ve vztahu k dopadům (*impacts*) intervencí měřeným ve výsledkových (*outcome*) evaluacích. Jedná se tedy o měřitelné dopady (*effects*) intervencí ve vztahu k naplňování cílů intervence.²

Efektivitou (*efficiency*), respektive nákladovou efektivitou (*cost efficiency*), se v některých odborných dokumentech rozumí přístup, který zjišťuje, zda k dosažení určitého účelu postačí menší množství úsilí, sil nebo prostředků (například při využití kamerových systémů nebo jiné techniky by mělo být potřeba méně policistů v ulicích). Pokud určitou vstupní proměnnou zvýšíme/snížíme, zvýší/sníží se i efektivita přístupu jako celku.

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024) Základní evaluační kritéria upravena z publikace: Průvodce evaluátora, MMR-NOK, 2020 (str. 120–122)

² Citace (str. 37 Evaluating Crime Prevention Interventions: A practical manual for trainers and practitioners): *Impact: Evidence of the effectiveness of the interventions that were implemented is gathered and presented. In this phase, the interventions are evaluated based on their effects, which is also called an outcome evaluation.*



V návaznosti na výše uvedené *metodické okénko* je pro potřeby MEprogPKy 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 úspornost programů/projektů, tedy to, jak byly smysluplné z hlediska cílové populace nebo prostředí, a zda vynaložené zdroje byly adekvátní výsledkům.

Z toho vyplývají následující kombinace výsledků hodnocení:

→ **Program je úspěšný v případě, kdy realizace a dosažené výsledky jednotlivých, jím podporovaných projektů, v součtu přispívají k naplňování strategických cílů.**

→ **Úspěšný program je efektivní v případě, kdy byl smysluplně cílen, a finanční a lidské zdroje vynaložené na realizaci programu a jeho projektů, jsou adekvátní velikosti a významu vytvořeného příspěvku k naplňování strategických cílů.**

→ **Program může být současně úspěšný a neefektivní.** V případě, kdy bylo pro vytvoření výstupů a dosažení výsledků investováno nesmyslné množství prostředků, je i úspěšný program neefektivní v důsledku neúsporné realizace. Obdobně může být program 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 programu neefektivní.

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



I D2. VÝSTUPY – VÝSLEDKY – DOPADY – CÍLE

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

- V projektovém řízení se „cíle“ obvykle hierarchicky dělí na „celkový/hlavní cíl projektu“ a „dílčí 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 také časové hledisko dělící cíle na „krátkodobé cíle“ a „dlouhodobé cíle“.

Z výše uvedeného lze vidět, že pojem „cíl“ je ve svém využití velmi široký. Proto, ačkoliv jsou v evaluaci programů využívány nastavené „cíle“, je obvykle nutné upřesnit je na „cíle výstupového typu“ a „cíle výsledkového typu“.

„**Výstup – výsledek – dopad**“ programu jsou **pojmy evaluační praxe** a jsou navázané na jejich postavení v logice hodnocené intervence (viz [II A3 Logika programu](#)). Z odborné literatury³ lze využít např. tyto definice:

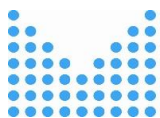
- **Výstupem** je bezprostřední efekt, ke kterému intervence a její jednotlivé aktivity vedou. Data o výstupech jsou obvykle přesná a snadno dostupná. Výstupy jsou měřitelné, často jednoduše spočítatelné, protože obvykle porovnávají počty (osob, hodin, seminářů, publikací, kamer, m², zapojených organizací atd.), které bylo slíbeno, že budou vytvořeny, 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).
- **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“** (viz [II A2. Cíle programu](#)). 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.

→ Prakticky jsou při přípravě programu formulovány „cíle“ tak, aby byly co **nejpochoitelněji 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 (viz [II A2. Cíle programu](#)).

³ HENDL, Jan, REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Portál, 2017.



I D3. 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. Jejich 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 při vyhodnocování programů vzájemně **doplňují**.

Obrázek 4 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)



I E. SPECIFIKA ÚSPĚŠNOSTI PREVENCE KRIMINALITY

Hodnocení prevence je složité, protože se snaží měřit výsledky aktivit intervenujících proti zhoršování existujících problémů a nežádoucím situacím, které se ještě nestaly, ale existoval odůvodněný předpoklad, že by nastaly, kdyby proti nim nebylo preventivně zasazeno. V neúspěšných projektech, například, dominuje snaha řešit u nežádoucích jevů jejich příznaky a dopady, namísto jejich příčin. Není divu – dopadům se cítí rozumět všichni přítomní aktéři, příčiny jsou naopak často spletité. Nejsložitější jsou obvykle pokusy o návrhy a provádění systematictějších a komplexnějších řešení, která mají za cíl řešit hluboce zakořeněné a komplexnější sociální, ekonomické a kulturní problematické faktory, které přispívají ke vzniku podhoubí pro páchání protiprávního jednání.

Obrázek 5 Metodické okénko: Principy efektivity v oblasti prevence kriminality

NĚKTERÉ PRINCIPY EFEKTIVITY AKTIVIT V OBLASTI PREVENCE KRIMINALITY
<ul style="list-style-type: none">• Evidence: Měření efektivity, respektive dopadu projektů v nejširším smyslu slova, není možné bez dlouhodobé evidence jak projektů samotných, tak širokého spektra souvisejících jevů.• Dlouhodobost: Dlouhodobé a kontinuální působení zvyšuje dopad projektů, respektive jeho nutný soulad se Strategii prevence kriminality České republiky. Dopad krátkodobých nebo ad hoc projektů je obvykle méně významný. Dlouhodobost vyžaduje i personální kontinuitu agendy, tak, aby situace v oblasti prevence kriminality v rámci obce nebo kraje nestála a nepadala na sebevíce nadšených jednotlivcích.• Synergie: Žádoucí je kombinace projektů z různých programů, respektive situace, kdy různé projekty a aktivity směřují k podobnému nebo stejnému cíli (v tomto smyslu redukce kriminality – stavební úpravy, osvětlení veřejných míst, budování kamerových systémů, personální a organizační kroky, práce s mládeží, komunikace s veřejností atd.).• Zacílení: Vhodné je zacílení „na míru“, podle konkrétních rizikových skupin (mládež, senioři, obyvatelstvo sociálně vyloučených lokalit atd.).• Spolupráce: Spolupráce co největšího množství aktérů může k úspěchu projektu přispět. Příkladem může být „Bezpečný Kolín“, kde se vedle města a městské policie zapojila Policie České republiky, Úřad práce, Probační a mediální služba, nestátní sektor a soukromé firmy.⁴• Komunikace a marketing: Je důležité úspěchy a výsledky projektu propagovat, aby se o nich veřejnost dozvěděla – a aby se jimi mohli inspirovat další aktéři.

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Krulík O. (2024)

⁴ Bezpečný Kolín. <https://www.bezpecnykolin.cz/>



I F. ZLATÁ PRAVIDLA VYHODNOCOVÁNÍ

MOC MĚŘENÍ VÝSLEDKŮ

V mezinárodním programu školícím evaluátory a zadavatele evaluací (IPDET⁵) je význam měření výsledků uváděn z pohledu schopnosti **odlišení úspěchu od selhání**.

Obrázek 6 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*

ČÍM MÉNĚ PODPORY, TÍM MÉNĚ POŽADAVKŮ

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

„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.

OBECNÉ POSTŘEHY

Obecné postřehy ke konceptu, respektive pojmu „evaluace – hodnocení“.

Hodnocení lze obecně definovat jako „systematické shromažďování a analýzu informací k posouzení, obvykle ohledně účinnosti, a/nebo vhodnosti určitých činností, aby se zjistilo, zda byl projekt realizován podle plánu, jaký byl jeho dopad na protiprávní jednání a bezpečnost.

Hodnocení **není** vnímáno jako pouhé shrnutí toho, co bylo provedeno, nebo hlášení o tom, že neexistují žádné problémy k řešení.

Hodnocení **není** průzkumem spokojenosti zainteresovaných osob, co se týče průběhu projektu.

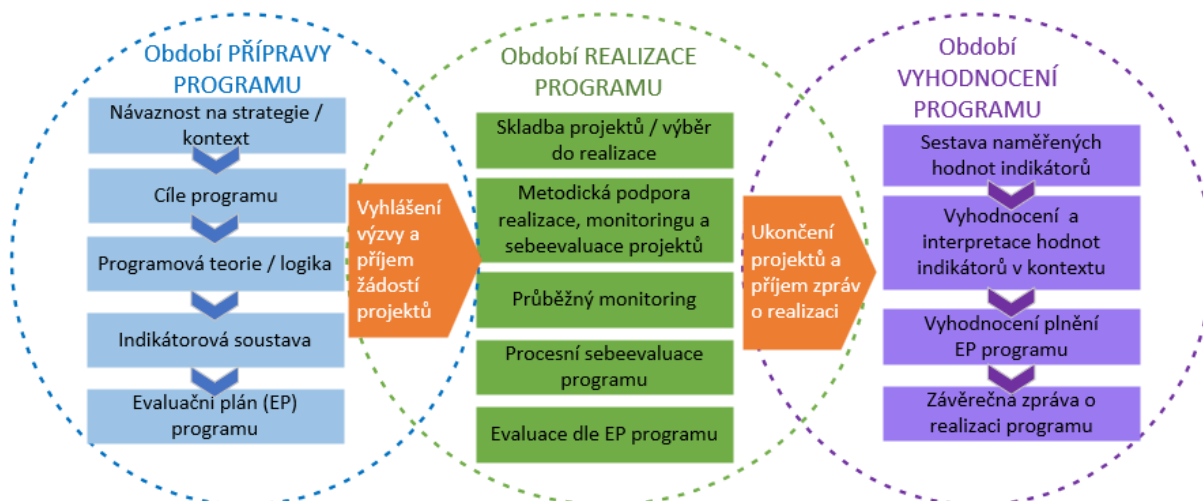
V praxi **neexistuje** jediný nejlepší přístup ke koncipování hodnocení.

⁵ International Program for Development Evaluation Training ([About IPDET | IPDET](#))

II. VYHODNOCENÍ PROGRAMŮ PREVENČE KRIMINALITY

MEprogPKa je tvořena jako manuál pro gestory programů. Následující vizualizace je schematickým znázorněním doporučených praktických kroků, které gestor potřebuje zajistit, aby svůj program vyhodnocoval na základě dlouhodobě a strukturovaně shromážděných poznatků.

Schéma je postaveno na logice programového cyklu, který je dvěma milníky (vyhlášení výzvy / příjem zpráv o realizaci) rozděleno na tři období (příprava / realizace / vyhodnocení). V rámci jednotlivých období na sebe některé kroky potřebné pro vyhodnocení programu navazují, jiné probíhají souběžně. V navazujících kapitolách ([Příprava](#), [Realizace](#), [Vyhodnocení](#)) jsou jednotlivé části detailně řešeny.



Obrázek 7 Kroky vyhodnocování programu vzhledem k fázím programového cyklu

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

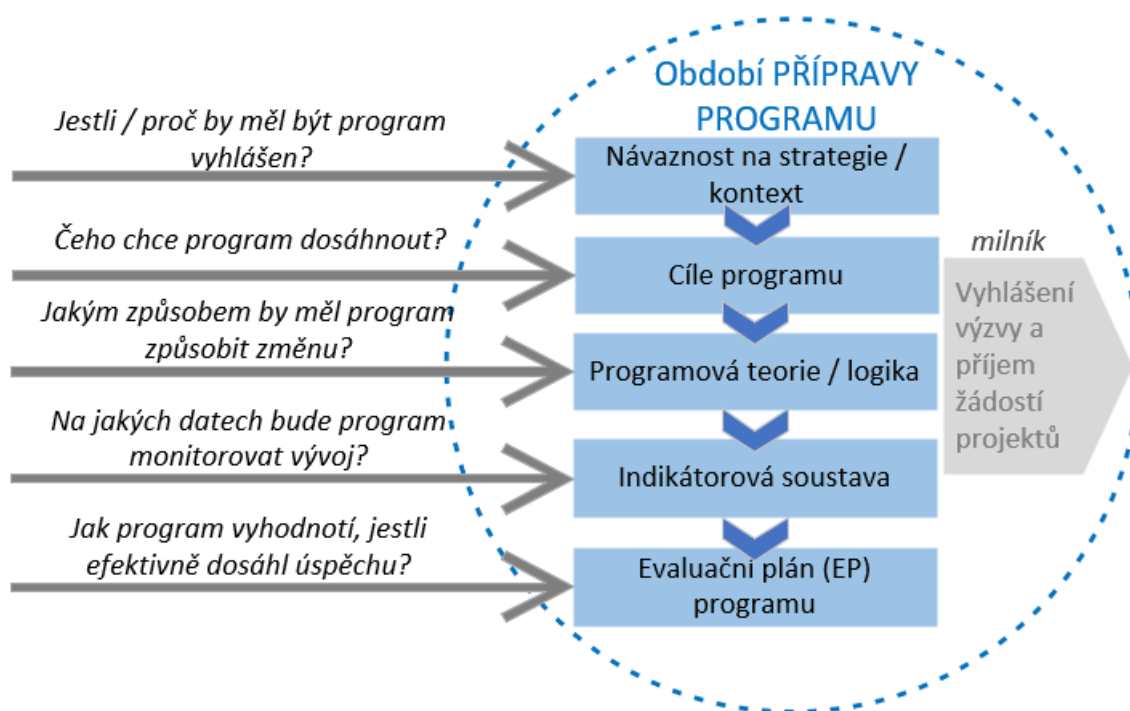
Zlepšení standardu hodnocení programů vyžaduje odklon od přístupů, které se spoléhají pouze na povzbuzování realizátorů projektů k provádění potenciálně nákladných a časově náročných hodnocení jejich vlastní práce. **Z úrovně programu lze, v součinnosti s realizátory projektů, zajistit kvalitnější vyhodnocení s nižšími náklady díky společné přípravě monitorovacích dat a systematickému přístupu k výzkumu.** Hodnocení je nejlépe provádět jako samostatnou, ale zároveň paralelní činnost, přímo související s realizací programu.

Shrnující schéma programového cyklu s návazností evaluačních prací je uvedeno v kapitole [II. A5. Evaluační plán programu](#).

II A. OBDOBÍ PŘÍPRAVY PROGRAMU

Období **PŘÍPRAVY** programu v pěti na sebe navazujících krocích ukazuje, jakými oblastmi by měl gestor programu a jemu nápomocní aktéři projít, než vyhlásí výzvu na předkládání projektů. Charakteristická je pro období přípravy otázka relevance, následné zacílení programu, objasnění teoretické funkční logiky, vytvoření indikátorové soustavy a evaluačního plánu.

Fáze přípravy je pro samotné vyhodnocování velmi důležitá, protože pokud není na začátku tvorby programu dobře připraven jeho vstupní rámec (cíle, logika, indikátory atd.), tak na konci programu (po dokončení realizace projektů) se není k čemu vztáhnout a podle čeho posoudit úspěšnost.



Obrázek 8 Pět kroků pro vyhodnotitelnost během přípravy programu s návodnými otázkami

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

Smyslem fáze přípravy programu z hlediska jeho vyhodnotitelnosti je:

- Mít podložené zdůvodnění existence programu.
- Mít pro program jasné cíle naformulované do SMART formy výstupů a výsledků.
- Mít navržené aktivity, které mohou projekty realizovat, aby přispěly k dosažení cíle.
- Mít připravený způsob měření pokroku.
- Mít návrh způsobu, jakým bude vyhodnocena úspěšnost a efektivita programu.



II A1. PRVNÍ KROK PŘÍPRAV: STRATEGIE A STAKEHOLDERI

Stanovení jasné strategie je pro organizaci (včetně státu, kraje nebo obce) z mnoha důvodů důležité:

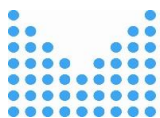
- Strategický přístup zjednodušuje a napomáhá při rozhodování, jelikož redukuje, respektive zužuje, možné alternativy dalšího postupu.
- Strategický přístup slouží jako koordinační rámec pro různé menší součásti v rámci organizace. **Program je technickým nástrojem strategie** a jeho účelem je specifikovat detaily tak, aby byly realizovány správné projekty, ve správný čas, na správném místě a jejich působením vznikl příspěvek k plnění strategických cílů.
- Pokud je strategie dobře formulovaná a všem srozumitelná, může každé organizaci napomoci posouvat se konzistentně vpřed.

V rámci tvorby strategie jsou zodpovídány následující základní otázky, na které následně přímo navazuje gestor při tvorbě programu:

- a) proč je daná strategie vytvářena,
- b) jaký problém daná strategie řeší a v jakém hodnotovém kontextu, na základě jakých kritérií,
- c) jak bude daný problém řešen,
- d) jaký je cílový stav, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo,
- e) koho se daná strategie týká (cílová skupina),
- f) jaké mohou být dopady dané strategie,
- g) kdy se bude problém řešit a kdy bude vyřešen,
- h) kdo bude problém řešit,
- i) jak dlouho daná strategie platí,
- j) kolik bude dané řešení stát (jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit) a kdo takové zdroje poskytne.

Strategie jsou tvořeny a upravovány na základě analýzy. **Strategická analýza jako součást prevence kriminality** se obvykle zaměřuje na pochopení kriminálních jevů, předpovídání budoucích trendů a podporu strategického plánování a rozhodování ve vztahu k tématu. Cílem takto pojatých analýz je poskytnout nástroje a poznatky pro efektivní plánování a rozhodování a pomoci dosáhnout požadovaných strategických cílů, například v oblasti „společenské zpětné vazby“ a právě prevence kriminality v užším smyslu slova. U strategických analýz není hlavním smyslem identifikovat kriminální trendy (viz rámeček níže), ale najít řešení, které pomůže tyto trendy zvrátit či odstranit.⁶

⁶ KOPEC, Vilém; MATINA, Vladimír. Kriminální analýzy: Základní teoretický souhrn. Odbor centrální analytiky, Úřad služby kriminální policie a vyšetřování, Policejní prezidium České republiky, Policie České republiky. Praha, 2022, s. 114.



Kriminální trendy lze definovat jako dlouhodobé kvalitativní i kvantitativní změny kriminality. Trendy kriminality lze identifikovat v rámci měsíců, roků, desetiletí nebo dokonce staletí. Nejčastěji se ale využívá uplynulé období od několika měsíců po několik let. Někdy je lze identifikovat na základě zjevné příčiny (například nové nákupní středisko, kolísání ceny pervitinu), jindy jsou výsledkem působení komplexu nejasných a nepřímých příčin sociálních, environmentálních, ekonomických a politických vlivů.

ANALÝZA STAKEHOLDERŮ

(Také nazývána *analýzou klíčových zainteresovaných stran* nebo *analýzou aktérů*).

Může být zpracovávána do různé míry detailu a v různé struktuře, ale jejím základem je vždy detailní znalost programu, a na to navazující strukturované zamyšlení nad tím, kdo jsou lidé (pracovní pozice), organizace, pracovní skupiny (odborné spolky), pohybující se kolem programu, jaký je jejich potenciální vliv na program, jak a proč by s nimi mělo být komunikováno.

K zamyšlení lze přistoupit přes pomocné otázky:

- *Kdo a proč chce úspěch programu?*
- *Komu a proč by se hodilo, aby program neuspěl?*
- *Čí podpora je pro realizaci programu nezbytná?*
- *Kdo má informace a schopnosti měnit prostředí programu?*

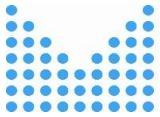
Obrázek 9 Návrh struktury Analýzy stakeholderů programu

1. krok analýzy: KDO JE JAKÝ VŮČI PROGRAMU?					
Stakeholder	Vliv/ moc v oblasti?	Zájem?	Hrozba?	Spolupráce?	Celkový význam
<i>název stakeholdera / pracovní pozice osoby</i>	<i>slovní popis situace</i>				<i>minimální až zásadní</i>
	<i>hodnota škály*</i>	<i>hodnota škály*</i>	<i>hodnota škály*</i>	<i>hodnota škály*</i>	<i>součet</i>

2. krok analýzy: CO S TÍM „JAKÝ KDO JE“ BUDE PROGRAM DĚLAT?				
Stakeholder	Význam	Role	Aktivizace/potlačení	Spolupráce/interakce
		<i>pozitivní / negativní</i>		

* Pokud je to užitečné, lze přidělit „hodnotu škály“ (tzn. operacionalizovat kvalitativní popis na numerickou hodnotu). Zejména ve složitých analýzách s mnoha stakeholdery to umožňuje s nimi strukturovaně pracovat, tj. filtrovat z celku podmnožiny se stejnými charakteristikami k detailnější práci (např. skupina stakeholderů „s velkým a středním vlivem na prevenci kriminality v ČR“ nebo skupina stakeholderů „s velkým potenciálem šířit výstupy z evaluací prevence kriminality a zavádět je do praxe“ apod.), není to ale nutností.

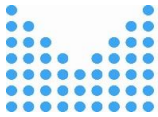
Pokud je škála využita, může být ve formě: 3 = *velký*, 2 = *střední*, 1 = *malý*, 0 = *žádný*.



Cílem analýzy stakeholderů **v detailu pro potřeby evaluace programu** je udělat si jasno v tom:

- **kdo a proč může mít pro evaluaci cenné informace** („měl by být zapojen“)
→ zapojení při návrhu vyhodnocení programu, spolupráce na sběru dat pro evaluace atd.
- **kdo a jak by měl být o průběhu vyhodnocování a zjištěních informován** („má zájem“)
→ nastavit způsob komunikace, frekvenci informování o pokroku programu, formu sdílení zjištění z evaluace programu a konzultace návrhů evaluačních doporučení atd.
- **kdo může považovat evaluaci programu za ohrožující a chtít manipulovat její zjištění** („je hrozbou“)
→ analyzovat riziko, kterou stakeholder pro program představuje a navrhnout preventivní kroky řešení hrozby atd.
- **kdo by mohl podpořit šíření výstupů a zavádění doporučení do praxe** („mohl by být podpora“)
→ zjistit formu, v jaké je potřeba připravit informace z evaluací programu pro další šíření atd.

Výsledkem analýzy je odlišení klíčových stakeholderů se zdůvodněním, v čem jsou klíčoví a **návrh komunikace** s nimi v průběhu realizace a vyhodnocování programu.



II A2. DRUHÝ KROK PŘÍPRAV: CÍLE PROGRAMU

S využitím metodické kličky, že „**cílem programu je efektivní dosažení výsledků**“ (viz pojmy výstupy-výsledky-dopady-cíle v [kapitole I D2.](#)), je možné využít pro nastavování výsledků/cílů programu metodický přístup SMART(ER):

Specifický (Specific) – *Co přesně se má v důsledku realizace programu 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 programu?*

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

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

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/cílů dogmaticky držet, ale je velmi užitečné vnímat je jako způsob kontroly kvality vůči prvním návrhům.

Při formulaci vyhodnotitelných a jasných cílů/výsledků programu také může být realizátorovi nápomocná jejich hierarchická návaznost na:

- žádoucí cíle strategie, jejímž nástrojem realizace program je.
- očekávatelné výsledky projektů, které budou k naplnění cílů programu přispívat.

Nastaví-li si program jasné a měřitelné (SMARTER) výsledky/cíle, bude pro něj snazší nastavit vůči nim v dalším kroku i indikátorovou soustavu. Pro programy s vágními cíli je nastavení funkční soustavy, která by měřila jejich naplňování, velmi obtížné, protože bez jasných cílů není jasné, co se má měřit. Problém vágních programových cílů následně dopadá i na jednotlivé projekty, protože projekty svými aktivitami a tvorbou výstupů naplňují i programové indikátory. (Detailněji viz kapitola o indikátorech v projektové metodice MEprojPKa, nebo zde v [II A4. Indikátorová soustava](#)).

V [Příloze](#) MEprogPKy je uveden příklad možné formy rozpracování intervenční logiky (včetně návrhu cíle programu, jeho rozpracování a návaznosti indikátorů) na podkladech Programu prevence kriminality na místní úrovni MV ČR.



II A3. TŘETÍ KROK PŘÍPRAV: LOGIKA PROGRAMU

Každý program, jehož potřebnost je potvrzena a má nastaveny cíle, musí následně určit, jakým způsobem bude jeho cílů dosaženo. To znamená, že nějakým způsobem vyjádří, co má být s finanční podporou programu v projektech vytvořeno a jaké žádoucí změny mají být způsobeny. Tomuto popisu, který sděluje, kdo a co bude dělat a co to způsobí, se říká „intervenční logika“ nebo také „programová logika“.

Intervenční logika programu může být vyjádřena mnoha různými způsoby podle preference gestora programu. Některé nástroje pro zpracování logiky programu využívají grafiku, jiné mají formy tabulky. Často využívány jsou **Logické rámce** a **Teorie změny** (⁷).

Logika programu vychází z důkladné znalosti problematiky. Při využití nástroje Teorie změny je její podstatou vytvořit řetězec příčin a důsledků:

**Když se stane „X“ → tak by mělo nastat „Y“
(za předpokladu, že...)**

To v praxi znamená, že:

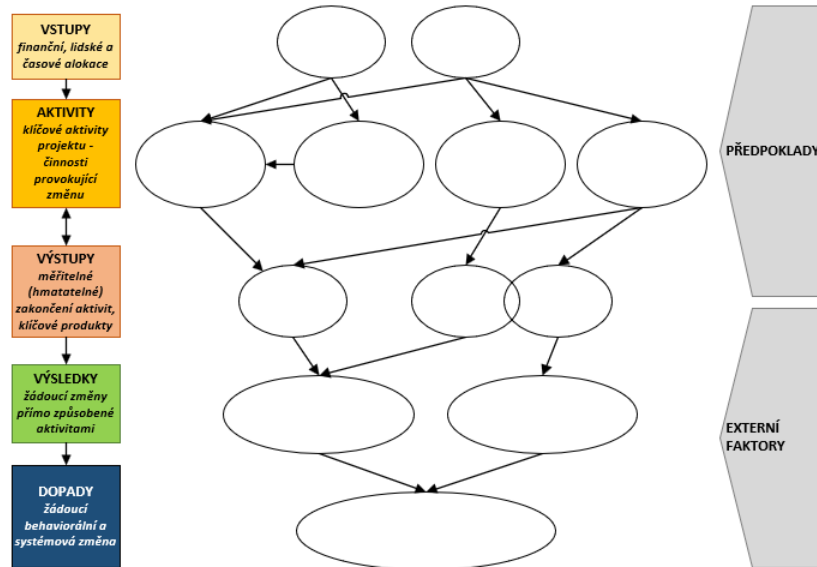
- *když* program přerozdělí „tyto finanční prostředky“ těmto „typům žadatelů“, *tak* oni budou realizovat „takto zaměřené projekty“.
- *Když* v těchto projektech budou za podpory peněz a lidských kapacit prováděny „takové aktivity“, *tak* budou vznikat konkrétní „měřitelné a počítatelné výstupy“.
- *Když* budou zrealizovány žádoucí aktivity a vytvořeny plánované výstupy, *tak* by to mělo „způsobit změnu v této žádoucí oblasti“ (např. v prostředí, nebo v jednání lidí), která je „výsledkovým typem cíle projektu“.
- A *když* díky jednotlivým projektům dojde k jednotlivým dílčím změnám (jsou vytvořeny výstupy a dosaženy výsledky), *tak* jejich součet a kombinace způsobí, že jimi bude dosaženo „výstupových a výsledkových cílů programu“.

Dále se k této teorii *když-tak* přidává informace o tom, za jakých podmínek a předpokladů by měla fungovat, a také to, jakými riziky může být ovlivněna.

Zpracování nebo zobrazení této logiky programu nemá pevnou formu, může mít mnoho podob a být provedeno v různé míře detailu. Dále jsou uvedeny ukázky vertikálního a horizontálního flowchartu takové teorie změny. Způsob zobrazení není důležitý a jedna forma není doporučovanější než jiná, zásadní je, aby byla zobrazená logika programu pochopitelná.

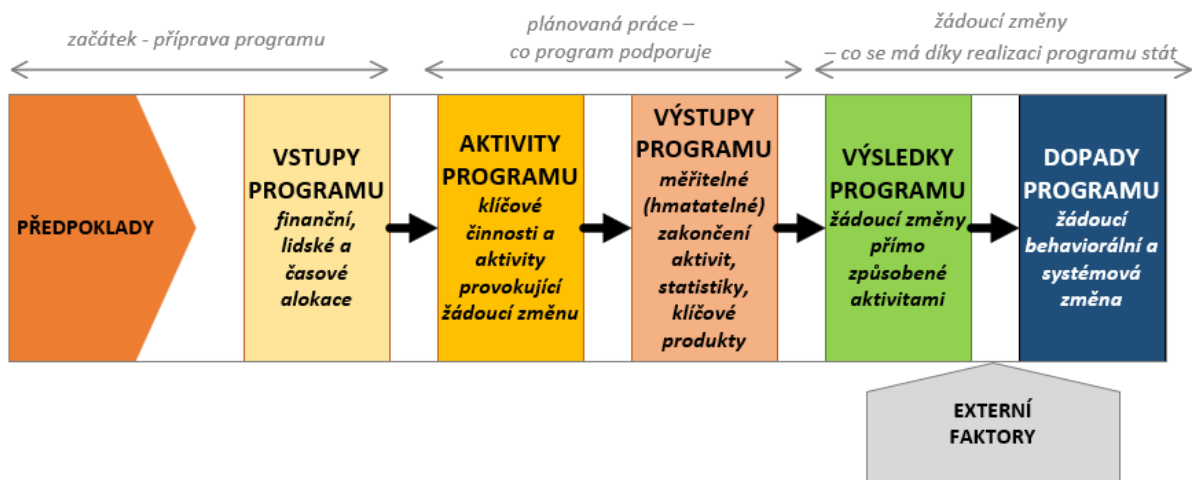
⁷ V současné evaluační praxi je využíváno pro zpracování programové logiky několik různě pojmenovaných přístupů, jejichž základ ale vždy spočívá v popisu logicky navazujících částí a předpokladů, za jakých by měl program fungovat. *Citace:* Rist, R., Imas M, The Road to Results (pg.153): There is a theory of change, often waiting to be articulated, behind every project, program, and policy. The theory may be visually represented in different ways, using different formats or models. These representations are sometimes called *theory models*, *logic models*, *change frameworks*, *logical frameworks*, *results chain models*, and *outcome models*. Each is a variation on a theme depicting the theory of change. The theory of change should lay out a casual chain, show influences, and identify key assumptions.

Obrázek 10 Flowchart logického řetězce „když-tak“ - vertikální



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

Obrázek 11 Flowchart logického řetězce „když-tak“ - horizontální



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

V ideálním případě by **intervenční logika programu** měla vzniknout **současně nebo před textem programového dokumentu**. Obzvláště v Programech, které jsou krátkodobé (například vyhlašované každý rok), lze ve vizualizaci intervenční logiky vybrat nebo zdůraznit klíčová témata konkrétního roku. Předkladatelé žádostí o dotaci následně vidí, čeho a proč chce prostřednictvím jejich projektů v daném roce Program dosáhnout a mohou svoje projekty lépe cílit.



Detailněji je práce s Teorií změny v projektech popsána v metodice pro evaluaci projektů **MEprojPKa** (v kapitolách II B2. a III F.). Na úrovni programu se metodicky práce s Teorií změny i jinými logickými modely začíná v podstatě od jejich konce:

- V logice, kdy konkrétní program je jedním z nástrojů přispívající k naplnění strategických cílů na úrovni národních strategií, jsou jako první garantem programu nastaveny jeho žádoucí **DOPADY**. Většinou se jedná o strategické cíle nebo podcíle, které by v ideálním případě měly být měřitelné, nebo je jinak nastaven způsob jejich vyhodnocování, například ve formě akčního plánu plnění strategie. **DOPADY reprezentují žádoucí systémovou změnu**. Její trvalí relevanci a míru jejího průběžného dosahování vyhodnocuje nositel strategie. Konkrétní program svojí činností generuje příspěvek k plnění strategie, který měl být schopen vyhodnocovat a nositeli strategie předávat ke strategickému rozhodování. Z této logiky také vyplývá, že sám program obvykle není jediným faktorem naplňování žádoucích dopadů, jsou další vlivy a kontextové faktory, které přispívají.
- V návaznosti na DOPADY v druhém kroku práce s Teorií změny garant programu definuje jeho **VÝSLEDKY**. **Dosažení výsledků je cílem programu**. Žádoucí výsledky musí být dostatečně konkrétní (viz [SMART](#)), aby byly v co největší míře měřitelné, či kvalitativně vyhodnotitelné. Výsledek je žádoucí změna přímo způsobená nebo podmíněná realizací aktivit, které program podporuje. Pokud je výsledku dosaženo, doložitelně přispívá k plnění určitého strategického cíle. Je důležité si při formulaci výsledků odpovědět na otázku: *Jakých změn program chce a může prostřednictvím svých projektů dosáhnout?*
- Programy jsou obvykle připravovány s pevnými rozpočty. V ideálním případě by rozpočet programu byl jako VSTUP určen až jako poslední krok při práci s Teorií změny v návaznosti na očekávané výsledky a podporované aktivity, ale v praxi je obvykle pevně dán předem. Jako třetí krok při práci s Teorií změny proto může garant programu doplnit VSTUPY. **VSTUPY jsou finanční a časové možnosti, kterými program disponuje pro realizaci projektů**.
- To, co na programu nejvíce zajímá realizátory jednotlivých projektů, je informace, kterou garant logicky doplní mezi dostupné vstupy programu a jeho žádoucí výsledky. Jedná se o programem podporované AKTIVITY a jejich VÝSTUPY.
 - **AKTIVITY jsou programem podporované činnosti provokující žádoucí změny**.
 - **VÝSTUPY jsou měřitelné či hmatatelné projevy realizace konkrétních aktivit**. (V okamžiku vyhodnocování programu výstupy odpovídají na otázku, zda bylo provedeno to, co bylo přislíbeno. Pozor! Výstupy obvykle nevypovídají nic o *úspěšnosti* intervence.)
Realizace aktivity a vytvoření jejich výstupů společně způsobuje vznik výsledku.
- Po doplnění všech základních komponent Teorie změny (vstupy, aktivity, výstupy, výsledky, dopady) garant zhodnotí, **zda celý logický řetězec dává smysl** (tzn., že kontroluje vazby vyjádřené šipkami). Při umožňování aktivit garant sleduje, jaké má k dispozici finanční zdroje a jaké výstupy a výsledky od nich očekává. Upravuje základní řetězec tak dlouho, dokud nezíská funkční intervenční logiku.



- Po dokončení logického řetězce programu grant specifikuje, za jakých **PŘEDPOKLADŮ** bude fungovat. Mohou existovat podmínky, které musí být splněny, aby bylo tímto způsobem dosaženo změny. Předpoklady jsou velmi významnou součástí teorie změny programu.
- V návaznosti na logický řetězec garant určí **EXTERNÍ FAKTORY**, což jsou vnější vlivy, neovlivnitelné programem, které by mohly logiku intervence a její žádoucí změny ovlivnit.

Při práci s teorií změny je klíčové zodpovězení následujících otázek:

- *Jsou všechny komponenty teorie změny dobře definovány?*
- *Jsou v logickém řetězci „když → tak“ nějaká nedořešená místa?*
- *Jsou vazby mezi komponentami teorie věrohodné a pevné?*
- *Je realistické předpokládat, že program bude mít za následek dosažení uvedeného cíle smysluplným způsobem?*

Mimo teorii změny může gestor využít řadu jiných způsobů, jak logiku programu a jeho kontext zachytit. Ve Výzkumné zprávě jsou např. uvedeny **Logické modely**, které využívá Australian Institute of Criminology and Community Crime Prevention.

Běžně používány jsou také **logické rámce programů**, které jsou obvykle vytvářeny ve formě různých tabulek. Vždy jde o vyjádření toho „co“ se bude dělat, „čeho“ se má dosáhnout, „jak“ se to vyhodnotí a za „jakých“ podmínek by to tak navržené mělo fungovat.

Obrázek 12 Příklad logického rámce programu

	Způsob měření dosaženého pokroku – indikátory	Způsob ověření / supervize / evaluace	Předpoklady
Strategický cíl:			
Cíl programu:			
Výstupy:			
Aktivity:			

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



II A4. ČTVRTÝ KROK PŘÍPRAV: INDIKÁTOROVÁ SOUSTAVA

SMYSL INDIKÁTORŮ (VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ)

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

Jak poznáme úspěch, když ho uvidíme?

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

- **sledovat změnu v návaznosti na intervenci** (rozdíl mezi vstupní a aktuálně dosaženou hodnotou)
- **postihnout vývoj v čase v porovnatelné struktuře** (rozdíly dosažených hodnot v milnících)
- **změřit účinný rozsah konkrétní akce** (rozdíl mezi vstupní a výstupní hodnotou)
- **převádět kvalitativní záměr na číselnou hodnotu** (vstupní a cílová hodnota).

Smyslem indikátoru je poskytnout **vstupní, aktuálně dosaženou, výstupní a cílovou hodnotu** k další interpretaci.

INDIKÁTOROVÁ SOUSTAVA PROGRAMU

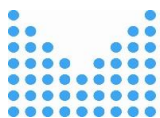
Indikátorová soustava představuje ucelený systém všech indikátorů programu, který ve vzájemné provázanosti definuje relevantní indikátory pro všechny hierarchické úrovně programu s navazující vazbou na národní strategii (Strategie prevence kriminality České republiky).

Existence indikátorové soustavy upevňuje význam strategického řízení programu orientovaného na výsledky a sledování dlouhodobých efektů podpory. Základem programu je jeho intervenční logika (např. ve formě teorie změny nebo logického rámce), na kterou se váže indikátorová soustava, jejímiž základy jsou jednotlivé monitorovací indikátory s určenou výchozí a cílovou hodnotou.

Indikátorová soustava programu **funguje hierarchicky** (v rámci celkového zarámování v podobě situační analýzy dochází nejprve k vymezení kontextových statistických indikátorů, pro hodnocení efektů jsou následně stanoveny výsledkové indikátory a pro měření konkrétních výstupů jednotlivých intervencí jsou specifikovány výstupové indikátory).

Maximální důraz je nutné klást na věcnou **provázanost indikátorů a cílů programu**. Čím lépe jsou nastaveny cíle programu (ve smyslu „SMART(ER)“), tím snadněji je lze monitorovat indikátory.

Nelze očekávat, že indikátory mohou v rámci implementace programu 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 a cíle programu.



Z **hlediska využití** jsou indikátory programu nejčastěji děleny na výstupové, výsledkové a kontextové:

- u **výstupových** indikátorů programu, jako přímého produktu realizace projektů, lze obvykle sledovat efekty intervencí v krátkodobějším horizontu.
- u **výsledkových** indikátorů programu, které vypovídají o dosažené změně, se efekty obvykle dostavují v delším časovém období, proto je vhodné monitoring provádět průběžně, bez omezení programovým cyklem.
Zcela nezbytné je dlouhodobé sledování výsledkových indikátorů (tzn. tvrdých dat) pro cílovou a kontrolní oblast v případech, kdy má program ambici využívat srovnávací či kontrafaktuální⁸ postupy pro měření dopadu intervencí.
- význam plošných (**kontextových**) statistických indikátorů je omezený, protože jejich schopnost dokládat příspěvek intervencí k vykázanému trendu nebývá dostačující. Mohou ale být užitečné v rámci evaluací při zjišťování důvodů míry dosažení efektů intervencí.

Před vytvářením indikátorové soustavy je užitečné zvážit, zda existují data sbíraná za jiným účelem, která by pokrývala i cíle nového programu:

- Jaká monitorovací data jsou již sbírána a za jakým účelem? Bylo by možné je využít?
- Jakým způsobem a kým jsou sbírána existující data?
- Jsou tato data relevantní, dostupná v potřebném čase a kvalitě?

Agregace hodnot monitorovacích indikátorů je sčítání hodnot indikátorů, které je potřebné jak na stejné úrovni, tzv. horizontální agregace (součet podpořených osob za jednotlivé projekty v jedné výzvě), ale také z nižší na vyšší úroveň, tzv. vertikální agregace (např. projekty – výzvy – programy – strategie).

Obvykle je alespoň část monitorovacích indikátorů projektům zadávána z úrovně programu. Tyto **povinně volitelné**⁹ indikátory následně umožňují měřit výkon programu načítáním (agregací) jejich hodnot za jednotlivé projekty a analyzovat vývoj změny těchto hodnot v čase a kontextu.

Vlastní (specifické) indikátory je vhodné vytvořit v těch případech, kdy povinně volitelné indikátory zadané programem nereflktují cíle některých klíčových projektových aktivit. V takovém případě by bez definice specifických indikátorů došlo ke ztrátě informace o změně, která je pro řešitele projektu důležitá.

⁸ Kontrafaktuální dopadová evaluace (z angl. *counterfactual impact evaluation, CIE*) je kvantitativním nástrojem měření dopadu veřejné intervence, který umožňuje porovnat výsledkové indikátory podpořených a nepodpořených subjektů, a tak kvantifikovat dopad dané intervence.

⁹ „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.



PŘÍSTUP „CREAM“ A NÁVODNÉ OTÁZKY PRO TVORBU INDIKÁTORŮ

Při formulaci nového indikátoru je užitečné zodpovědět následující návodné otázky:

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 **systemu** budou hodnoty dlouhodobě ukládány (například tabulka v Microsoft Excel, celý specifický informační systém – který ale nemusí být nutně elektronický, může se jednat o lístkový katalog atd.)?
15. **Kdo a za jakým účelem** (při jakých příležitostech) bude reportovaná data využívat?
16. Existuje **návaznost** na další indikátory? (například 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 téměř vždy 0, u výsledkových může být i nenulová).

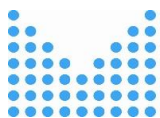
Zdroj: Bělehradová Svitáková J. (2024)

Při návrhu nových indikátorů využijte náměty a zpětnou vazbu od klíčových osob, které rozumí řešené problematice (zástupci cílové skupiny, stakeholderi¹⁰) a znají prostředí (odborníci).

Participativní práce na indikátorech znamená zapojení řešitelů projektů, kteří mohou poskytnout praktické připomínky k jejich užitečnosti a výpovědní hodnotě. V situaci, kdy je vytvořen specifický indikátor měřící konkrétní lokální problém, nemusí být snadno pochopitelný pro širší stakeholdery 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.

¹⁰ „Stakeholder“ je anglický pojem, do češtiny zpravidla překládaný jako „zainteresované strany“ nebo „zúčastněné strany“, tedy osoby, skupiny a organizace, které projevují zájem a vykazují vliv na řešenou problematiku (projekt).



Pokud je potřeba vytvořit specifický 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 přístupným nezávislému ověření.

Obrázek 13 Příklad návaznosti indikátoru na logiku intervence

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

Popis žádoucí změny (určení žádoucího výstupu nebo výsledku)	Potenciální pachatelé trestné činnosti jsou intervencí odrazeni a výskyt majetkové kriminality v oblasti se sníží (výsledek).
(Evaluační) otázka, kterou je nutné zodpovědět pro zjištění, zda bylo dosaženo žádoucí změny.	<i>Jaký byl vliv projektu na rozsah majetkové trestné činnosti v oblasti intervence?</i>
Výkonnostní indikátor (výsledkového typu)	Počet zaznamenaných majetkových deliktů v oblasti intervence a ve srovnávací oblasti ve stejném období před a po realizaci projektu.
Příklad stručného shrnutí naměřených hodnot a jejich interpretace	Počet majetkových deliktů se v oblasti intervence snížil o 40 % (klesl z 50 na 30 evidovaných přestupků). Tento pokles byl větší než ve srovnávací oblasti (území s obdobnými parametry, jako je oblast, kde probíhá intervence, ale které je od ní vzdáleno do té míry, že zde dopady intervence nejsou zaznamenány), kde registrovaná kriminalita klesla o 22 %. Počet registrovaných přestupků v okolních oblastech (okolní ulice, čtvrti či jinak definované sousedící či blízké území) také klesl o 29 %, což naznačuje určité rozptýlení přínosů. Dohromady bylo po projektu registrováno o x majetkových trestných činů méně.

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



II A5. PÁTÝ KROK PŘÍPRAVY: EVALUAČNÍ PLÁN PROGRAMU

Evaluační plán programu¹¹ je stručným přehledem toho, **co program plánuje vyhodnocovat a kdy je možné očekávat výstupy z provedených hodnocení**. Tím se pro oblast hodnocení programu stává **nástrojem komunikace** mezi všemi v prevenci kriminality zainteresovanými aktéry: osobou zodpovědnou za vyhodnocování programu, gestorem, nadřízenými a souvisejícími uskupeními v organizaci, zapojenými projekty a jejich řešiteli, externími evaluátory a uživateli výstupů hodnocení, včetně odborných skupin, managementu programu a jeho marketingu.

Období přípravy návrhu evaluačního plánu programu je ideální využít pro **zjištění potřeb** partnerů a aktérů, kteří by mohli z vyhodnocení programu benefitovat:

Co a kdy potřebují partneři vědět, aby díky zjištěním z evaluací programu mohli lépe dělat svoji práci?

Odpověď na otázku lze získat emailem formou připomínek k draftu evaluačního plánu, ale v praxi se významně lépe osvědčily osobní konzultace. Email neumožňuje diskuzi a vzhledem k náročnosti tématu může snadno dojít k vzájemnému nepochopení. Partneři si navíc často nejsou vědomi rozsahu možností, je zde riziko nereálných očekávání a pocitu narůstající administrativní zátěže, kterým lze osobní schůzkou předejít a posílit navazující spolupráci.

Harmonogram evaluačního plánu programu musí promyšleně **navazovat na programový cyklus a dostupné kapacity pro hodnocení** (viz vizualizace níže). Je důležité promyslet harmonogramy jednotlivých evaluací tak, aby jejich **výstupy byly k dispozici ve správný čas** a mohly být využity pro další rozhodování.

FÁZE PŘÍPRAVY V PROGRAMOVÉM CYKLU

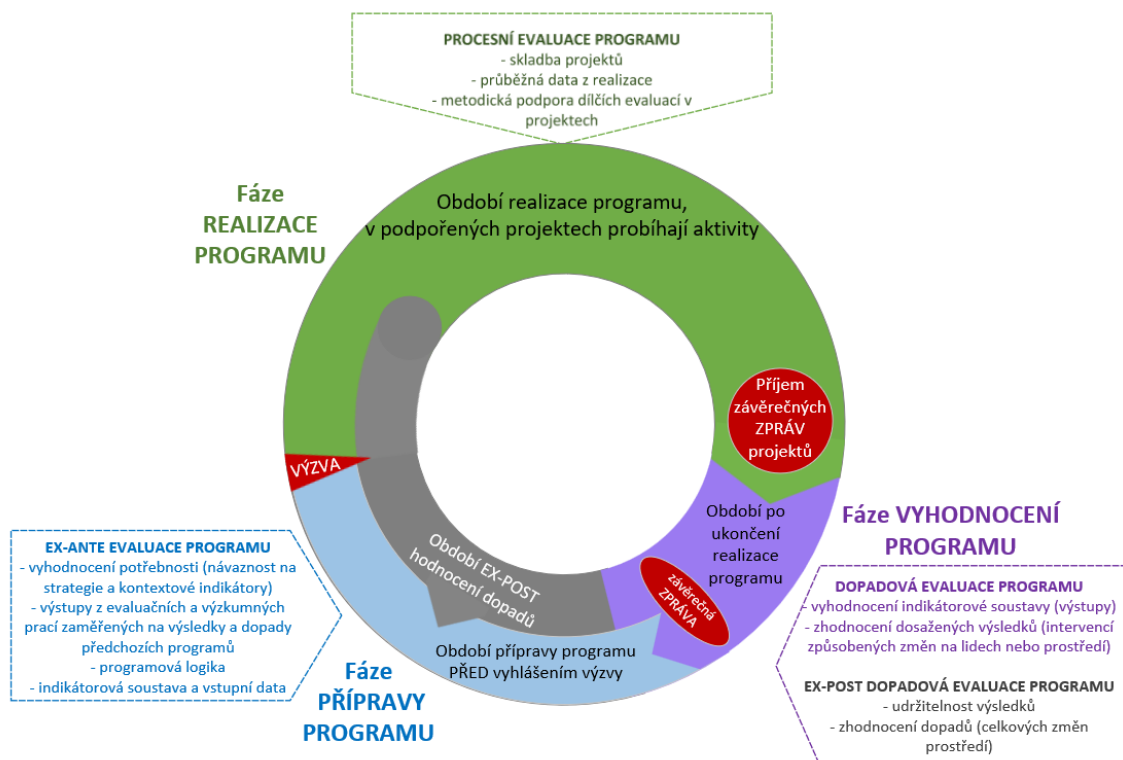
- jsou využívány výstupy z evaluačních a výzkumných prací zaměřených na výsledky a dopady předchozích programů ve stejné tematické oblasti (prevence kriminality).
- je možné provést **ex-ante evaluaci** zaměřenou na potřebnost programu a jeho strukturu, nastavení vhodné indikátorové soustavy, ověření logiky programu.
- Podle *CJEF*¹² se ex-ante evaluace provádí za použití odhadovaných nákladů a přínosů programu. Tyto odhady mohou být odvozeny z pilotního výzkumu, který demonstruje potenciální náklady a přínosy programu, zjištěné náklady a přínosy spojené s podobnými programy. Přesnost těchto odhadů určuje rozsah, v němž evaluace ex-ante účinnosti přesahují nebo nedosahují náklady a přínosy spojené s programem. Proto je důležité, aby odhady vycházely z nejpřesnějších a nejspolehlivějších informací a předpokladů, které jsou k dispozici.

¹¹ EP programu je součástí fáze PŘÍPRAVY programu, zatímco EP projektu je součástí fáze REALIZACE projektu. Je to dáno logikou, kdy EP projektu je připravován až po schválení financování projektu, a tím zahájení jeho realizace.

¹² Criminal Justice Evaluation Framework (CJEF): *Cost and Efficiency Evaluations*. Criminal Justice Research Department of Premier and Cabinet of the Commonwealth of Australia. Canberra, 2011.

Předběžné hodnocení účinnosti je pravděpodobně nejvíce využíváno osobami s rozhodovací pravomocí, pokud jsou náklady na provádění programu vysoké a předpokládané přínosy se údajně dostaví až za delší dobu.

Obrázek 14 Programový cyklus s typovým vyhodnocením



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

FÁZE REALIZACE V PROGRAMOVÉM CYKLU

- začíná po ukončení příjmu žádostí o dotaci a výběru projektů k podpoře.
- je možné provést **evaluaci procesního typu**, tzn. zaměřenou na zhodnocení začátku programu (zda byl program důvěryhodně odůvodněný, výzva vyhlášena ve vhodném termínu, se srozumitelnou logikou, dostupný žadatelům atd.), zhodnocení struktury zájemců – předkladatelů žádostí o dotaci, zhodnocení pokrytí zájmu žadatelů vůči vyhlášeným tématům atd.
- pro další vyhodnocení programu je vhodné v průběhu zhodnotit skladbu projektů v realizaci a jak svým zaměřením (ne)pokrývají programové cíle (tj. výsledky v teorii změny programu).
- významná je metodická podpora **dílčích evaluačních aktivit probíhajících na projektech**.
- příprava a zahájení realizace **specificky zaměřených tematických evaluací** (např. účinnosti konkrétních podporovaných nástrojů, nákladové efektivity ad.).



FÁZE VYHODNOCENÍ V PROGRAMOVÉM CYKLU

- obvykle začíná s ukončením příjmu závěrečných zpráv o realizaci projektu.
- je možné provést základní **dopadovou (výsledkovou) evaluaci¹³ programu**, která zhodnotí dosažené výstupy (zejména vyhodnotí plnění indikátorové soustavy z hlediska dodaných výstupů oproti plánu uvedenému v jejich cílových hodnotách). Dále využije dosažené výsledky reportované jednotlivými projekty, které analyzuje v součtech (tj. agregované) a interpretuje v širším kontextu. Následně zjištění porovná s logikou programu (teorií změny) a vyhodnotí, zda byl program úspěšný či čím byl způsoben případný neúspěch.
- Je možné provést **sběr zpětné vazby od realizátorů projektů** na míru spokojenosti s programem, jeho cílením a technickým provedením (toto lze provádět i opakovaně a dlouhodobě, jako součást procesní evaluace programu, sníží se tím počet otázek a témat k vyjádření při jednom dotazování).
- je možné provádět **specificky/tematicky zaměřené evaluace** dopadového typu na konkrétní témata dle zájmu gestora a partnerů (např. vyhodnocovat souhrnně vybraný typ aktivity, konkrétní cílové skupiny, nákladovou efektivitu nového nástroje, vliv na konkrétní geografické oblasti, dopady různých preventivních aktivit v určitém typu sociálně vyloučených lokalit, dle míry kriminality atd.)
- s odstupem po ukončení programu (obvykle 1 rok až 5 let) lze provést **ex-post dopadovou evaluaci**. Evaluace probíhající s odstupem od ukončení intervence jsou určeny pro vyhodnocení dlouhodobosti trvání dosažených změn a pro identifikaci faktorů úspěchu a selhání. Dopady se obvykle nesledují na úrovni cílové skupiny, ale na úrovních hierarchicky vyšších (např. pocit bezpečí či míra kriminality v regionu).

Hotový evaluační plán programu (tzn. přístup k vyhodnocení programu nad rámec komentáře hodnot indikátorů) je pro přehlednost užitečné shrnout do **tabulky**, nebo do strukturovaného seznamu, který systematicky seřadí jednotlivé hodnotící práce.

Údaje, které by mohla tabulka s Evaluačním plánem sledovat, jsou následující (viz tabulka v obrázku 15), ale ke každé evaluaci může být také zvlášť vytvořena **metodická karta** obsahující všechny detaily.

Návrh evaluačního plánu konzultuje gestor programu s partnery a především s osobami nebo útvary, které v organizaci rozhodují o přidělování finančních prostředků na výzkum. V návaznosti na kapacity a kompetence gestora lze vyhodnocení programu provádět interně, ale při potřebě rozsáhlejších nebo náročnějších výzkumných prací se bez rozpočtu pro realizaci evaluačního plánu gestor neobejde.

Po ukončení období platnosti je evaluační plán programu ze strany gestora vyhodnocen. Gestor reflektuje, jaké evaluační aktivity byly provedeny a jak, které ne (a proč), a jaké úpravy či nové aktivity je nutné realizovat v navazujícím období. Pokud je vyhodnocení evaluačního plánu sdíleno s partnery, obsahuje k jednotlivým zrealizovaným evaluacím stručné shrnutí nejzajímavějších zjištění a doporučení podložené odkazy na zveřejněné evaluační zprávy.

¹³ Evaluace se dělí na „procesní“ a „dopadové“, jsou to technické termíny. Ačkoliv by se to nabízelo a lze jej využít, tak v současné praxi není příliš využíván termín „výsledková“ evaluace.



Informace, které byly zjištěny a zpracovány v jednotlivých evaluačních výstupech, jsou následně s odkazem na ně využity v celkové závěrečné hodnotící zprávě o realizaci programu. Tímto postupem program transparentně dokládá seriózní přístup k vyhodnocování efektivity a úspěšnosti při nakládání s finančními prostředky.

Zdroje vynaložené na hodnocení musí být odůvodněny poskytnutými informacemi. Evaluační studie proto musí být zaměřeny a prováděny způsobem, který zvýší pravděpodobnost, že informace budou užitečné a budou využity klíčovými zúčastněnými stranami¹⁴.

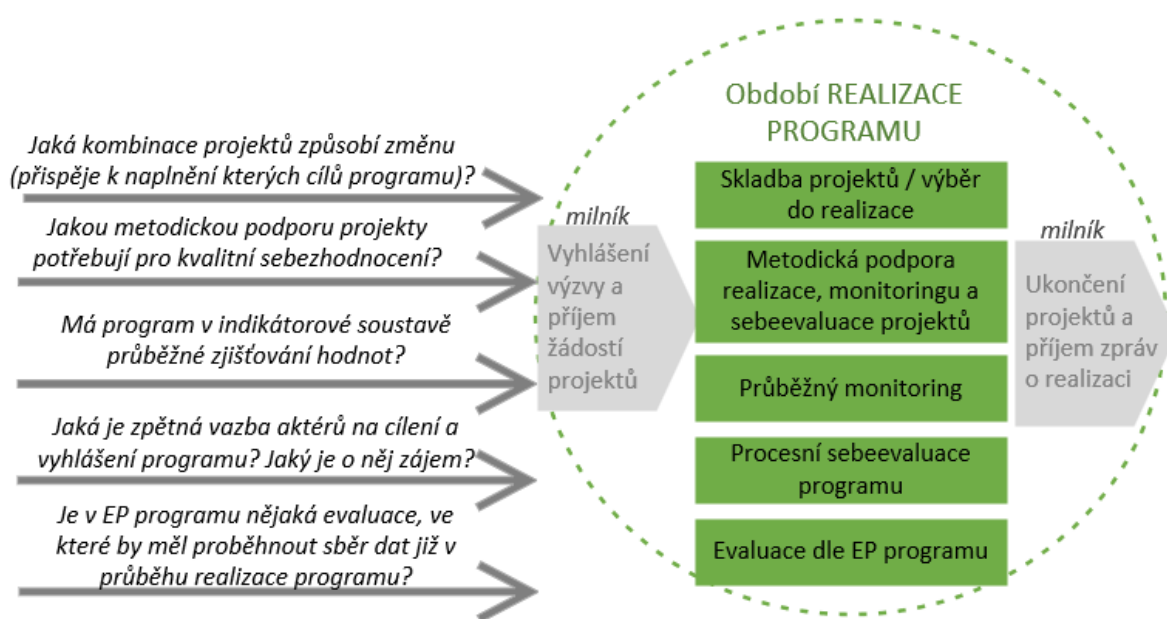
Obrázek 15 Návrh struktury evaluačního plánu programu

EVALUAČNÍ PLÁN PROGRAMU „...“ NA OBDOBÍ...							
název evaluace	cíl evaluace	výzkumný design	časové rozmezí	typ zpracování	spolupracující aktéři	výstupy evaluace	rozpočet evaluace
<i>Název a zkratka</i>	<i>Co má být výzkumem zjištěno? Kdo je hlavním příjemcem evaluačních výstupů?</i>	<i>Jak bude evaluace provedena? Jaké metody by měla využít a jaké datové zdroje bude potřebovat?</i>	<i>V jakém období bude evaluace probíhat? (+termín vyhlášení veřejné zakázky).</i>	<i>Kdo bude evaluaci fakticky provádět? Je plánována jako interní, externí nebo smíšená?</i>	<i>Od koho bude provedení evaluace vyžadovat aktivní spolupráci?</i>	<i>V jaké formě a množství a k jakému termínu budou tvořeny výstupy z evaluace?</i>	<i>Kolik finančních prostředků / člověkohodin je na evaluaci vyčleněno?</i>

¹⁴ ENGLISH, Brian; CUMMINGS, Rick; STRATON, Ralph, G. Choosing an Evaluation Model for Community Crime Prevention Programs. http://www.popcenter.org/library/crimeprevention/volume_14/05-English.pdf; <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=195630>

II B. OBDOBÍ REALIZACE PROGRAMU

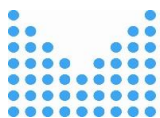
Období **REALIZACE** programu má z hlediska jeho vyhodnocení pět souběžně probíhajících oblastí. Gestor programu (a evaluátor programu) po obdržení a vyhodnocení žádostí o dotaci pracuje s určitou skladbou projektů, která získala financování. Těmto projektům poskytuje metodickou podporu pro jejich vlastní kvalitní sebehodnocení tak, aby ho mohl následně využít na úrovni programu. Monitoring programu je prováděn průběžně, je-li to vhodné (např. z hlediska čerpání finančních prostředků, hodnot indikátorů atd.). V období realizace je také čas na procesní sebeevaluaci programu, která by měla vyhodnotit, jak se podařilo jeho vyhlášení a získat první zpětnou vazbu od aktérů tak, aby byla k dispozici včas pro přípravu navazujícího programu. V návaznosti na schválený Evaluační plán programu probíhají přípravy tematicky zaměřených (dopadových) evaluací, ať interního nebo externího typu (ve kterých jsou připravovány zadávací dokumentace pro vyhlášení veřejné zakázky).



Obrázek 16 Pět oblastí pro vyhodnotitelnost během realizace programu s návodnými otázkami
Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024)

Smyslem fáze REALIZACE programu z hlediska jeho vyhodnotitelnosti je:

- Mít zhodnocené období vyhlášení programu a zpětnou vazbu od aktérů na jeho cílení.
- Mít zhodnocenou skladbu financovaných projektů vůči programovým cílům.
- Mít od projektů v realizaci připravované kvalitní sebehodnocení.
- Mít přípravu a provádět tematické evaluace dle Evaluačního plánu programu a jeho harmonogramu.



II B1. PROCESNÍ EVALUACE PROGRAMU

Do procesního vyhodnocení programu lze pro zjednodušení z předchozího schématu *období REALIZACE* zařadit tři oblasti, protože spolu souvisí a mohou být souběžně řešeny:

Procesní sebeevaluace programu

Skladba projektů / výběr do realizace

Průběžný monitoring

Procesní (sebe)evaluace má v běžící intervenci včas zachytit a popsat problémy, které by mohly způsobit nedosažení očekávaných výsledků. Procesní evaluace běžícího programu je zpětnou vazbou, zjišťuje, zda se v programu děje to, co bylo naplánováno a mělo by se dít, a pokud ne, tak proč. Smysl *procesní evaluace* je **formativní** – spočívá v reakci gestora (interního týmu) programu na identifikovaná zjištění.

Někdy je procesní evaluace prováděna ve formě „mid-term“, kdy je program jednorázově zhodnocen v polovině své realizace, je sledována změna „před“ a „během“ realizace. U delších programů bývá využívána forma procesní evaluace „on-going“, kdy je různě směřovaná reflexe prováděna v návaznosti na milníky programu, nebo průběžně v předem nastaveném harmonogramu.

Účelem procesní (sebe)evaluace je identifikovat vznikající problémy, a tím usnadnit reakci na ně ještě v průběhu realizace programu. V případě delších programů je možné vyhodnotit dosažení dílčích výsledků.

EVALUAČNÍ OTÁZKY PROCESNÍ EVALUACE

Evaluační otázky procesní evaluace se obvykle zaměřují na vazbu mezi harmonogramem programu a jeho očekávanými dílčími výstupy, mohou směřovat na zpětnou vazbu k nastavení programu, na pokrytí cílů programu projekty a analýzu předložených žádostí (viz příklady níže).

Metodicky nelze zpracovat „univerzální“ evaluační otázky – gestor programu (interní tým) musí určit, co v souvislosti se svým programem potřebuje zjistit.

Návrh možných evaluačních otázek z oblasti skladby projektů / výběru projektů do realizace:

- *Pokrývají témata projektů vybraných k financování dostatečně všechny cíle programu?* (Tzn. Do jaké míry je pravděpodobné, že projekty v realizaci přispějí k naplňování cílů programu, pokud budou realizovány dle plánu? Pokud nastala situace, že vůči některému z cílů programu nesměřují aktivity projektů v realizaci, nebude tento programový cíl dosažen. Jedná se o v letech opakující se situaci? Čím je tato nežádoucí situace způsobena? Ad.)
- *Jaké projekty předložené do výzvy nebyly vybrány k financování a proč?* (Tzn. Jaké nejčastější důvody nepřiznání financování vyšly z analýzy odmítnutých předložených žádostí o dotaci? *Analýza odmítnutých dle geografického umístění a dle typu zadatele.*)



Pro celkovou efektivitu programu je důležité neplýtvat zdroji na straně žadatelů/realizátorů. Příliš mnoho zamítnutých vypracovaných žádostí o dotaci je plýtváním kapacit na straně žadatelů a mimo jiné může být i indikátorem nedostatků v nastavení Výzvy pro předkládání žádostí.

- *Naplňuje skladba projektů vybraných k financování očekávání gestora programu z hlediska tematického zaměření (podporovaných nástrojů)?*
- *Naplňuje skladba projektů vybraných k financování očekávání gestora programu z hlediska geografického uspořádání v rámci ČR?*

Návrh evaluačních otázek pro oblast zpětné vazby aktérů na nastavení programu

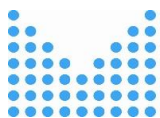
- *Co úspěšní realizátoři projektů považují za silnou stránku programu?*
- *Jaké změny by žadatelé a potenciální žadatelé provedli v nastavení programu?*
- *Jaké změny by žadatelé a potenciální žadatelé zavedli v komunikaci s programem?*
- *V jaké metodické oblasti by žadatelé a potenciální žadatelé potřebovali od programu podporu?*

Obvyklé evaluační otázky procesní evaluace

- *Do jaké míry je program realizován v souladu s plánem a předpoklady?*
- *Jaké překážky bylo nutné v realizaci programu překonat?
(Čím byly způsobeny změny harmonogramu programu a lze jim předejít?)
(Čím byl způsoben nezájem realizátorů o konkrétní téma/podporovaný nástroj?)*
- *Jaké faktory významně přispěly k úspěšné realizaci programu?
(Byla finanční alokace programu adekvátní řešenému problému a zájmu žadatelů?)
(Existuje klíčový aktér s významným vlivem na úspěšnou realizaci programu?)*

METODICKÁ POZNÁMKA – EVALUAČNÍ OTÁZKY

- Evaluační otázky nejsou totéž, co otázky využívané ve výzkumných nástrojích – jako jsou dotazníky nebo rozhovory. **Smyslem evaluační otázky je ohraničit rozsah výzkumu a určit jeho směr, jsou nástrojem porozumění mezi zadavatelem evaluace a evaluátorem.** Umožňují, aby bylo zjišťováno to, co příjemce zjištění potřebuje a ne něco jiného, co nikdo následně nevyužije. Až v dalším kroku, v návaznosti na evaluační otázku, lze vypracovat design výzkumu s jednotlivými metodami a v nich pokládat sady otázek pro dílčí zjištění konkrétních skutečností.
- Evaluačních otázek nesmí být mnoho (v závislosti na rozsahu potřeb je doporučováno 5 nebo i méně), jejich počet se obvykle váže na potřebu vyhodnotit [evaluační kritéria](#) (zda je nutné vyhodnotit všechna, nebo jen některá).



II B2. METODICKÁ PODPORA SEBEEVALUACE PROJEKTŮ

Program pro vyhodnocení své úspěšnosti a efektivity potřebuje získat informace z projektů, které podporuje. Základem jsou hodnoty indikátorů, které projekty vykazují, ale velkým přínosem jsou také dílčí evaluační práce, které na projektech mohou probíhat. Metodická podpora realizace, monitoringu a sebeevaluace projektů z nadřazené úrovně programu je oblast, ve které si program průběžně připravuje dostupnost kvalitních dílčích podkladů, aby je na konci realizace mohl sesbírat a využít jako informační zdroje při svém vyhodnocení.

Projektové evaluační zprávy by měly být programem systematicky sbírány, tematicky tříděny a ukládány, aby je program při svém vyhodnocení mohl použít jako **základ pro případové studie, ukázky z praxe, a příklady dobré či neosvědčené praxe**. V případě většího počtu dostupných dílčích evaluací k jednomu nástroji je možné nad nimi z úrovně programu provést **metaanalýzu**, jejíž odborná váha je vyšší než v případě jednotlivých výzkumů.

Aby bylo možné dílčí evaluace z projektů využívat pro hodnocení programu, musí být prováděny a musí být prováděny v dostatečné kvalitě. Záměrně je zde uvedeno slovo „dostatečné“, protože přílišný tlak na ideální „vysokou“ kvalitu výzkumu snižuje odhodlání realizátorů evaluace dělat a sdílet jejich výsledky.

Podle Australian Institute of Criminology¹⁵ je **využívání „slabých“ hodnocení** jedním z doporučení pro hodnocení programů prevence kriminality:

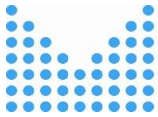
„Mnoho evaluací prevence kriminality nespĺňuje kritéria pro vyvození silných závěrů o účinnosti hodnocené intervence. Několik praktických problémů bude obvykle bránit tomu, aby hodnocení prevence kriminality (zejména hodnocení iniciativ malého rozsahu) splňovala standardy pro vyvozování závěrů o účinnosti intervence. Důsledné dodržování experimentálního výzkumu není vždy nutné nebo optimální při hodnocení iniciativ situační prevence kriminality, zejména s ohledem na praktické problémy spojené s hledáním podobných geografických oblastí vhodných pro srovnání.

U intervencí, které pokrývají účastníky z komunitního prostředí (kontaktní centra pro mládež nebo rekreační zařízení a služby), nebo které se odehrávají mimo zavedené instituce, může být sběr dat komplikovaný. Jako takové mohou být tyto eventuality přístupné hodnocením využívajícím experimentální výzkumné návrhy.

Avšak při souhrnném pohledu mohou i tato „slabá“ hodnocení pro osoby s rozhodovací pravomocí stále poskytnout cenné informace.

Pro interní hodnocení a projekty malého rozsahu s relativně skromnými cíli je vhodnější zaměřit se na důkladnější analýzu problému, být explicitnější z hlediska teorie o tom, jak může intervence fungovat, a poté tuto hypotézu testovat. Provedením jednoduchých krátkodobých časových řad s cílem změřit, zda intervence vykážala požadovaný účinek. Tímto způsobem lze projekty zdokonalovat, dokud nejsou pozorovány požadované výsledky.

¹⁵ MORGAN, Anthony; HOMEL, Peter. *Evaluating Crime Prevention: Lessons from Large-Scale Community Crime Prevention Programs*. Trends & Issues in Crime and Criminal Justice, 2013, No. 458; Australian Institute of Criminology; 9. VII. 2013. ISSN 1836-2206. <https://aic.gov.au/publications/tandi/tandi458>



I akumulace těchto slabších studií, navzdory jejich zjevným nevýhodám, může stále poskytnout cennou důkazní základnu o implementaci a možném dopadu jinak nevyzkoušených iniciativ.“

Při evaluacích v projektech je třeba vnímat a ze strany programu metodicky podporovat několik vlastností „dobrého hodnocení“:

- Rozhodnutí o metodách evaluace vychází z účelu hodnocení, charakteristik projektu a potřeb účastníků evaluace.
- Proces hodnocení je třeba koncipovat jako transparentní, aby ti, kdo čtou evaluační zprávu, mohli vidět, jak se dospělo k určitým závěrům, a to i tím, že jsou zde explicitně uvedeny metody, které byly použity (včetně metodických příloh obsahujících využité dotazníky, scénáře rozhovorů atd.).
- Výzkum a metodika výzkumu jsou co nejpřísnější, vzhledem k okolnostem a schopnostem osob provádějících hodnocení, respektive při zohlednění celkové investice do projektu.
- Metodika je replikovatelná – kdokoli jiný, kdo bude používat stejný přístup, by mohl dospět k obdobným závěrům.
- Jsou popsány pozitivní i ne tolik pozitivní nálezy, které ukazují, že vše zůstalo objektivní během celého procesu hodnocení.
- Různé názory jsou brány v úvahu. Vklad do evaluace je požadován od široké škály zúčastněných stran.

Metodická podpora realizace, monitoringu a sebeevaluace projektů ze strany programu spočívá **v posilování odhodlání** realizátorů evaluace provádět, v poskytování **odborných konzultací** a sdílení obdobných evaluačních výzkumů k **inspiraci mezi realizátory**, v podpoře **sběru dat** a v podpoře **šíření** a sdílení evaluačních výstupů a zjištění mezi realizátory projektů.



II B3. EVALUACE DLE EVALUAČNÍHO PLÁNU PROGRAMU

V návaznosti na [Evaluační plán programu](#) a jeho harmonogram probíhají v průběhu realizace programu detailní přípravy jednotlivých evaluačních prací.

INTERNĚ PROVÁDĚNÉ TEMATICKÉ EVALUACE

V případě interně prováděných tematických (sebe)evaluací programu jde v průběhu programu o **kroky logicky navazující na metodickou kartu evaluace z Evaluačního plánu**, tj. rozpracování detailů:

- metodického postupu (výzkumného designu) a načasování,
- vytvoření seznamu spolupracujících aktérů,
- příprava jednotlivých metod a sběru dat (např. rešerše existující odborné literatury, formulace otázek dotazníků, tvorba návrhu scénáře rozhovorů, kontrola dostupnosti statistických dat atd.).

Postup interní evaluace, včetně metod sběru dat, je zpracován v komplementární metodice MEprojPKa.

Jsou prováděny všechny přípravné kroky výzkumu, které nemusí čekat na ukončení realizace jednotlivých projektů.

V ideálním případě probíhá příprava evaluace společně se samotnou intervencí a jejich podoba je vzájemně přizpůsobována. Interní evaluátor také připraví komunikační plán evaluace, tedy přehled, kdo má dostat kdy jaký výstup¹⁶.

V případě **externě zadávaných evaluací programu** probíhá příprava věcných částí **Zadávací dokumentace** (k veřejné zakázce na evaluace programu) a zahájení spolupráce s právním oddělením.

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PRO EXTERNÍ EVALUACI

Detailně je proces externě řešené evaluace zpracován ve veřejně dostupné *Metodice pro zadávání evaluací* z dílny České evaluační společnosti (2018) (viz následující tabulka).

Dokument Zadávací dokumentace pro externí evaluaci by měl ve věcné části obsahovat:

1. Stručný popis kontextu a účelu evaluace
2. Zaměření evaluace, evaluační úkoly a evaluační otázky
3. Požadavky na metodologii vztahené k jednotlivým evaluačním úkolům
4. Harmonogram, jednotlivé výstupy a způsob kontroly kvality
5. Kvalifikační a hodnotící kritéria pro výběr nejlepší nabídky
6. Cena za plnění (nebo položkový rozpočet)

Na co si dát pozor při přípravě zadávací dokumentace na evaluaci:

- **Začít včas.** Příprava evaluace by měla probíhat souběžně s přípravou programu. Přemýšlení nad evaluačními postupy podporuje vyjasnění cílů samotné intervence. Evaluace může trvat

¹⁶ Česká evaluační společnost: Metodika pro zadávání evaluací, 2018.



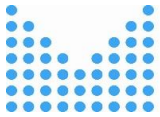
dlouho a mít ve svém průběhu různou intenzitu, toho lze využít jak pro správné nastavení a sběr vstupních dat, tak i pro řešení významné kumulace úkonů po konci programu.

- **Mít data.** Kvalita evaluace programu závisí na rozsahu, kvalitě a dostupnosti sekundárních dat. Povaze dat je nutné přizpůsobit zadání, evaluační cíle a otázky a v průběhu realizace evaluace poskytovat evaluačnímu týmu součinnost při zajišťování přístupu k těmto datům.
- **Mít u Zadavatele evaluační kompetence.** Pro kvalitní zpracování zadávací dokumentace, výběr nejlepší nabídky a funkční spolupráci s dodavatelem musí i v týmu Zadavatele být významně zastoupena evaluační odbornost.
- **Mít u Dodavatele evaluátory i tematické odborníky.** V evaluačním týmu Dodavatele by měl být kromě evaluátorů i odborník na řešené téma.
- **Ponechat metodickou flexibilitu.** Je vhodné, aby byl rozsah díla pevně dán smlouvou (je dán účelem evaluace, kterého má být dosaženo, evaluačními otázkami, které mají být zodpovězeny, a evaluačními výstupy, která mají být dodány), zatímco u konkrétních způsobů realizace (metody, postupy práce) je vhodné mít možnost případné flexibility ve smyslu „pokud se smluvní strany nedohodnou jinak“.
- **Specifičnost a omezený počet evaluačních otázek.** U výsledkových evaluací je vhodné formulovat otázku konkrétně, např. ve formě „efekt ČEHO na CO a PRO KOHO“, místo obtížně uchopitelných širokých termínů, jako jsou „efektivita“ nebo „dopad“, které v sobě často obsahují více otázek. Specifičnosti pomáhá, pokud má evaluační otázka konkrétního vlastníka, který potřebuje od evaluátora na otázku zjistit odpověď.
- **Mít rozpočet přiměřený objemu a odbornosti prací** (a nákladům na sekundární data).
- **Hodnotící kritéria by měla umožnit porovnat Nabídky,** diferencovat potenciální Dodavatele. Není žádná jednoduchá, mechanická cesta, jak ohodnotit kvalitu metodologie evaluace v Nabídce, pouze vyargumentovaný expertní názor.

Obrázek 17 Etapy procesu externě realizované evaluace

Etapa evaluačního procesu	Co se děje	Typická role interních evaluátorů / osoby v rámci organizace odpovědné za evaluace	Typická role externích evaluátorů – dodavatelů evaluačních služeb	Další zainteresované osoby
1. Evaluační mandát	Rozhodnutí co a proč evaluovat	Ověření evaluačních povinností, návrh evaluačního mandátu	Minimální (např. přes návrh další evaluace jako doporučení)	Uživatelé evaluace (vedení společnosti, donor, cílové skupiny intervence, realizátoři intervence)
2. Evaluační design	Plán, jak se bude evaluovat; ideálně i koordinace evaluace a intervence	Ukotvení základních požadavků na design v zadávací dokumentaci, příprava komunikačního plánu evaluace	Nabídka, návrh vstupní zprávy	Realizátoři intervence; externí odborná pomoc
3. Realizace evaluace	Provedení	Supervize, spolupráce, podpora externího evaluátora	Ústřední role	Respondenti, informanti, nositelé informací, cílové skupiny intervence
4. Evaluační výstupy	Evaluační zprávy a další výstupy	Supervize, zpětná vazba	Autor draftu, úpravy dle zpětné vazby	Uživatelé evaluace
5. Doporučení	Kdo (ne)má co změnit	Facilitace formulace doporučení	Návrh doporučení, úpravy dle zpětné vazby	Uživatelé evaluace
6. Rozhodnutí a realizace doporučení	Využití evaluace pro řízení	Obhajoba evaluace, advokace závěrů	Minimální	Uživatelé evaluace
7. Follow-up	Ověření, že změny probíhají	Sledování, že přijatá doporučení se skutečně plní	Minimální	Uživatelé evaluace

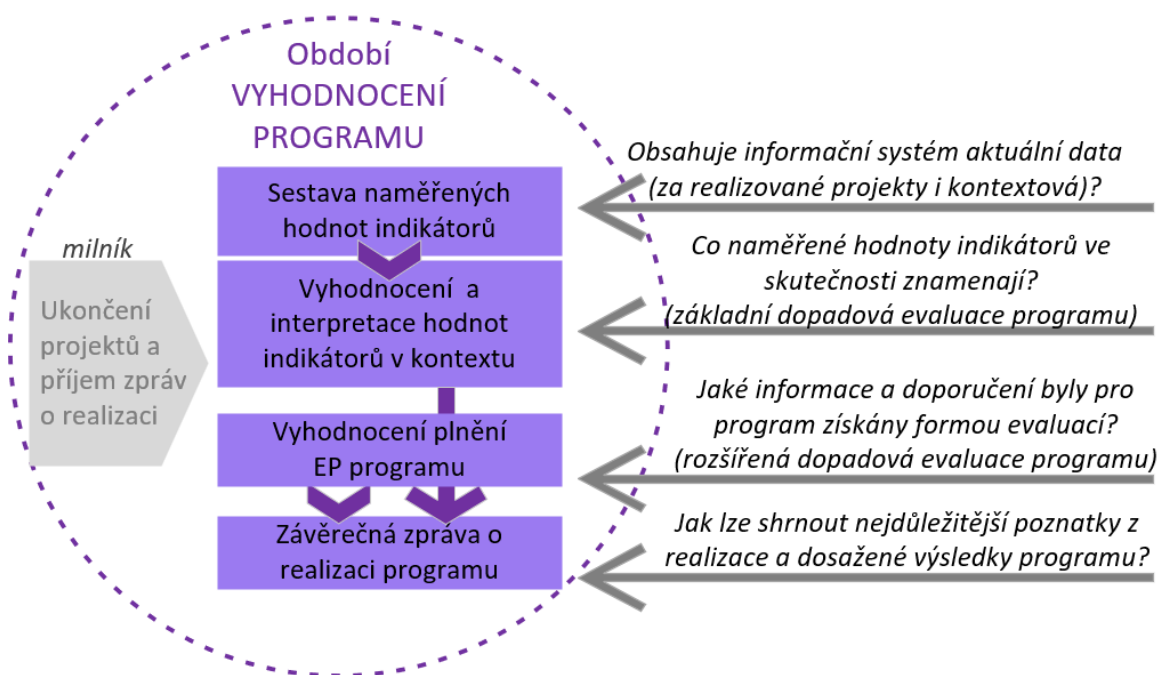
Zdroj: převzato z *Metodika pro zadávání evaluací*, Česká evaluační společnost (2018)



II C. OBDOBÍ VYHODNOCENÍ PROGRAMU

Období **VYHODNOCENÍ** programu se funkčně překrývá s obdobím jeho REALIZACE, protože není možné kvalitně měřit a popisovat dosažení cílů programu po jeho administrativním ukončení bez nutných a systematických předchozích příprav: bez kvalitní logiky programu s dobře vyargumentovanými žádoucími výsledky (cíli programu), bez na ně navazující indikátorové soustavy se vstupními hodnotami indikátorů k porovnání s výstupní situací, a bez zhodnocení úspěšnosti procesní roviny programu a bez dílčích tematicky zaměřených evaluací měřících dopady v předem specifikovaných oblastech.

Kvalita programové evaluace dopadového typu prováděná ve fázi VYHODNOCENÍ programu je přímo závislá na dostupnosti dříve nastavených a sbíraných dat (z indikátorů, tematických evaluací, závěrečných zpráv a evaluačních zpráv jednotlivých projektů, rešerše externích zdrojů dat). I její metodické uchopení (evaluační otázky, metody, harmonogram) vzniká již při tvorbě Evaluačního plánu programu, tzn. ve fázi PŘÍPRAVY programu. **V ideálním případě probíhá příprava evaluace společně s programem a jejich podoba je vzájemně přizpůsobována.**



Obrázek 18 Tři kroky vyhodnocení programu s návodnými otázkami

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

Smyslem fáze VYHODNOCENÍ programu z hlediska jeho vyhodnotitelnosti je:

- Mít všechna připravená data (z indikátorů a evaluací) zpracovaná formou syntézy do odpovědí na dopadové evaluační otázky v Závěrečné zprávě o realizaci programu.
- Mít naformulovaná hlavní zjištění z realizace programu, jeho dosažené výsledky, významné faktory úspěchu a doporučení pro prezentaci stakeholderům.



II C1. INDIKÁTOROVÁ SOUSTAVA JAKO OPORA DOPADOVÉ EVALUACE PROGRAMU

Ve fázi VYHODNOCENÍ programu se zúročuje veškeré předchozí úsilí věnované metodickému nastavení i sběru dat z úrovně projektů pro **indikátorovou soustavu programu**, která je navázána na programovou logiku a **pokrývá výstupy a výsledky programu**, které mohou být na konci programu interpretovány v kontextu.

Jakkoliv je výpovědní hodnota jednotlivých indikátorů metodicky limitována (tzn. nedokonalá), tak pro odbornou diskuzi o tom, do jaké míry reflektuje, nebo nereflektuje žádoucí změnu stavu prostředí, kterou měl program způsobit, musí nějaká **indikátorová soustava** programu především existovat. Zařazování nebo vyřazování jednotlivých indikátorů z této soustavy podle jejich praxí ověřené výpovědní hodnoty, dostupnosti jejich hodnot v čase, nákladů na jejich sběr apod., je **kontinuální práce**.

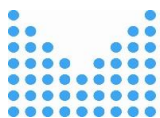
PRVNÍ KROK VYHODNOCENÍ PROGRAMU – KONTROLA DAT Z MONITORINGU

Při VYHODNOCENÍ programu po jeho administrativním ukončení je prvním nutným krokem technická kontrola, zda jsou k dispozici aktuální hodnoty všech sledovaných indikátorů. Tzn., zda se do systému načetly dílčí hodnoty za všechny realizované projekty a zda není na straně interního týmu programu nutné některé hodnoty do sestavy doplnit či opravit (např. u kontextových nebo finančních indikátorů).

U většiny indikátorů by ve fázi vyhodnocení programu měly být k dispozici **tři základní hodnoty**:

- **vstupní hodnota** (je obvykle „0“ u indikátorů výstupového typu, protože před zahájením programu ještě není žádný výstup vytvořen. Může ale být i nenulová, např. ve formě procent, u indikátorů výsledkového typu. Nebo může jít o hodnotu v rámci dlouhodobé časové řady z období před zahájením realizace programu, např. u indikátorů kontextu – prostředí atd.)
- **cílová hodnota** (reprezentuje závazek nebo žádoucí plán, kterého chtěl program v tomto indikátoru dosáhnout tím, že podpoří realizaci projektů. Nemusí být stanovena u všech indikátorů. Pokud ale stanovena je, lze v rámci analýzy – vyhodnocení programu – porovnávat nejen změnu vůči vstupnímu stavu, ale také míru naplnění očekávání).
- **(dosažená) výstupní hodnota** (jde o skutečnou hodnotu, kterou se podařilo dosáhnout na konci sledovaného období, a která může být vyšší, nižší nebo stejná jako cílová hodnota). U některých indikátorů je možné, že systém eviduje i více hodnot „dosažených k určitému datu“, je-li to pro vyhodnocení programu účelné a hospodárné.

Pro program je důležité najít správnou rovnováhu mezi **kvantitativními** (více „SMART“/rigoróznějšími číselnými) a **kvalitativními** ukazateli (poskytují kontext, hloubkové vysvětlení a smysl pro to, co je kvantitativně měřeno).



DRUHÝ KROK VYHODNOCENÍ PROGRAMU – ANALÝZA A INTERPRETACE HODNOT INDIKÁTORŮ V KONTEXTU

Monitoring programu shromažďuje data ve formě hodnot indikátorů. Nezjišťuje kauzální vazby mezi příčinou a výsledkem, ale má schopnost sledovat vývoj stavu. Pracuje s předem danými cíli, ale nepracuje se změnami, které program prostřednictvím realizace projektů způsobil v prostředí nebo u cílové skupiny. Monitoring nemůže sám o sobě přinést informace, které přináší až [v doplňující se roli s evaluací](#) – tedy vysvětlení, proč daná intervence (ne)funguje, jak a pro koho. Na druhou stranu, evaluace bez dat z monitoringu je možná, ale buď je omezená (má nízkou validitu a její zjištění nejsou důvěryhodná), nebo je velmi nákladná (musí být investovány prostředky na rozsáhlý dodatečný sběr dat).

Když je dostupná zkontrolovaná sestava hodnot indikátorové soustavy, která reprezentuje stav aktuální k termínu ukončení realizace programu, lze přistoupit k analýze jejich hodnot a interpretaci.

- Každý indikátor byl zařazen do [indikátorové soustavy programu](#) za určitým účelem a s vazbou na [logiku programu](#), protože správně nastavené indikátory jsou významným doplňkem intervenční logiky, **zajišťují měřitelnost výstupů a souvisejících výsledků v přímé vazbě na cíle programu.**
- Některé indikátory mohou získat vypovídací schopnost až společně, v kombinaci s jiným indikátorem (např. kombinace kvantitativního a kvalitativního indikátoru).
- Cílem analýzy a interpretace hodnot indikátorů je **porozumět nově vzniklé situaci**, která nastala v prostředí v průběhu a po realizaci projektů programu:
 - Dosáhl indikátor očekávanou cílovou hodnotu?
 - Jakou hodnotu (stav nebo interval) lze považovat za pozitivní? Byl dosažen?
 - Co dosažená výstupní hodnota znamená?
 - Je možné změnu hodnoty indikátoru interpretovat bez souvisejícího (navazujícího evaluačního) výzkumu?
 - Je hodnota indikátoru interpretovatelná, prokázalo se jako užitečné ji dále sledovat?

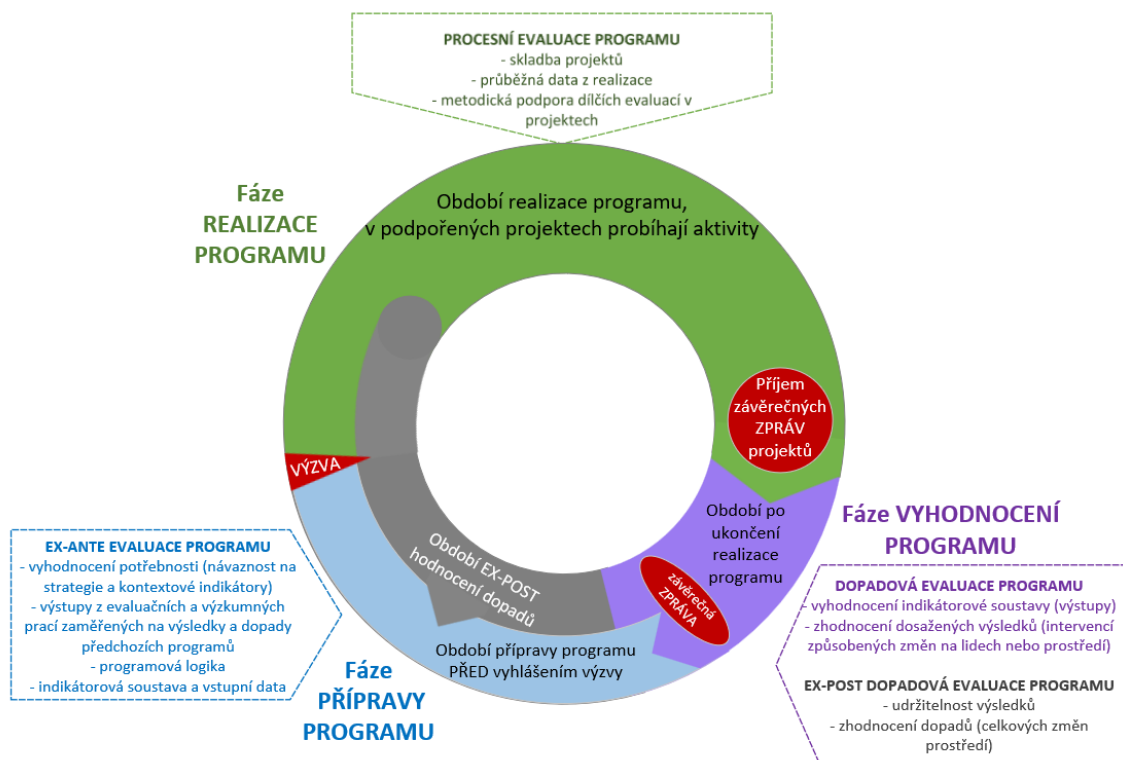


II C2. VYHODNOCENÍ PLNĚNÍ EVALUAČNÍHO PLÁNU PROGRAMU

Evaluační plán programu vznikl v období PŘÍPRAVY programu a byl průběžně plněn během období REALIZACE programu. Období VYHODNOCENÍ programu může probíhat v **různé intenzitě** a vliv na to má zejména:

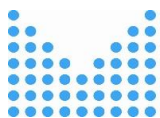
- **harmonogram programu**, tzn. délka období mezi ukončením realizace projektů s předložením jejich závěrečných zpráv a termínem předložení závěrečné zprávy o realizaci programu. Toto období určuje, jak dlouho lze program (interními či externími kapacitami) vyhodnocovat na dostupných výstupních datech z projektů. Čas, kapacity a schopnosti jsou faktory, které určují, jak kvalitně bude program vyhodnocen.
- významným vlivem může být **načasování příprav** případného navazujícího programu. Obvykle platí, že čím dříve je vyhodnocen původní program, tím lépe lze upravit program následující. U programů s roční periodicitou je to hraniční situace, protože nový program je připravován souběžně s realizací předchozího, takže již mohou být k dispozici zjištění z procesní evaluace programu, ale zjištění z vyhodnocení na závěrečných datech se mohou fakticky promítnout do přípravy programu až o rok později.

(viz Obrázek *Programový cyklus s typovým vyhodnocením* uvedený v kapitole [EP programu](#):



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

- Probíhající **specificky zaměřené evaluace** v návaznosti na Evaluační plán programu a **ad-hoc evaluace**, jejichž potřebnost se ukázala až v průběhu realizace programu. Pokud jsou pro tyto evaluace potřebná data ze závěrečných zpráv o realizaci projektů (včetně dosažených výstupových hodnot indikátorů), zasahují evaluační práce do období vyhodnocování



programu. Mohou již probíhat přípravné práce, např. na již dostupných administrativních datech programu, a měly by již probíhat práce vyžadující primární sběr dat na projektech tak, aby proběhly před rozpuštěním realizačních týmů a ztrátou kontaktu s účastníky (např. rozhovory s realizátory, s aktéry zapojenými do projektu, se zástupci cílových skupin atd.). Nicméně je nutné, aby délka období ukončování programu umožnila i analýzu dat ze závěrečných zpráv projektů a zpracování evaluačních zpráv programu, jejichž zjištění lze následně využít v Závěrečné zprávě o realizaci programu.

TŘETÍ KROK VYHODNOCENÍ PROGRAMU – ZJIŠTĚNÍ, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ Z EVALUACÍ

Každá evaluace, ať zpracovaná interně nebo externě, je obvykle ukončena **evaluační zprávou**. Pokud to zadavatel nevyžaduje jinak, je obvykle předložena v následující struktuře:

1. **Titulní strana** se základními informacemi a logy (zadavatel, zpracovatel, název programu, termín zpracování 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 program, záměr evaluace a nejdůležitější zjištění z 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 evaluace programu. 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 = vlastní zpráva** (v rozsahu doporučeném max. 25 A4, ale jsou i zprávy delší, závisí to na rozsahu výzkumu, počtu řešených témat apod.)
→ Vlastní zpráva by měla být strukturována do logických na sebe navazujících kapitol.
→ Začíná **shrnutím evaluace programu v kontextu** (zejména návaznost na evaluační plán a harmonogram, popis hlavních příjemců zjištění z evaluace).
→ Pokračuje popisem **způsobu evaluace** (stručně popisuje jednotlivé metodické kroky) a **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), nebo v jiné struktuře, která byla předem odsouhlasena.
→ Pokud k tomu zjištění z výzkumu vedla, jsou samostatně uváděna **doporučení**.
Doporučení vždy musí:



- navazovat na konkrétní zjištění z výzkumu (zdůvodnění),
- být očíslováno (pro přehlednost při vypořádání),
- 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 atd.).

→ vzory dotazníků, scénáře k rozhovorům a fokusním skupinám atd.

→ méně důležitá zjištění, která se nevešla do omezeného rozsahu těla vlastní zprávy.

→ návrhy a náměty pro další realizaci nebo evaluaci, které nemají formu doporučení.

Z těla evaluační zprávy a příloh lze následně čerpat informace (zjištění, závěry a doporučení) do zprávy o realizaci programu.

Obrázek 19 Tipy ke zpracování evaluační zprávy

TIPY KE ZPRACOVÁNÍ EVALUAČNÍ ZPRÁVY
<ul style="list-style-type: none">• Nedovoďte, 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 odhodlal 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.

VÝSTUPY DOPLŇUJÍCÍ EVALUAČNÍ ZPRÁVU

Požadovat po externím dodavateli, nebo interně zpracovat, lze také jiné formy výstupu nad rámec evaluační zprávy, např.:

- **seminář/workshop pro aktéry**
slouží zejména k diskusi nad hlavními zjištěními a nad návrhem doporučení, před finalizací jejich znění (tzn. při správném načasování může jít o výstup silně formativního typu).
- **prezentace pro (odbornou) veřejnost**
v programu PowerPoint nebo jiné aplikaci, čím interaktivnější a vizuálnější, tím lépe. Slouží především k předání a šíření hlavních zjištění, závěrů a doporučení, podporuje diskusi 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 / 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).



II C3. ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA O REALIZACI PROGRAMU

ČTVRTÝ KROK VYHODNOCENÍ PROGRAMU

– IDENTIFIKACE PŘÍČIN (NE)ÚSPĚCHU PROSTŘEDNICTVÍM TEORIE ZMĚNY

Na konci realizace programu lze zpracování a vyhodnocení Teorie změny programu využít jako jeden z podkladů pro vyhodnocení jeho dopadu. Obzvláště významné je to u programů, které mají menší možnost svoje dopady exaktně měřit a **obhájení teoretické logiky intervence je pro ně klíčové**.

Teorie změny poskytuje rámec pro interpretaci a reporting. Je nutno prokázat, že výsledky jsou v souladu s formulovanou teorií a proč.

Zejména při **neúspěchu programu** je nutné alespoň hrubě odlišit **nedostatky v realizaci** (tedy program nebyl realizován podle původních představ, a proto nebylo dosaženo žádoucích výsledků/jeho cílů) od **neúspěchu teorie** (program byl realizován v souladu se záměrem, ale přesto nebylo dosaženo jeho žádoucích výsledků, a proto je jeho intervenční logika nastavena špatně). Detailněji viz tabulka:

Obrázek 20 Identifikace příčin (ne)úspěchu programu v návaznosti na jeho Teorii změny

IDENTIFIKACE PŘÍČIN (NE)ÚSPĚCHU PROGRAMU V NÁVAZNOSTI NA JEHO TEORII ZMĚNY				
Byl program správně realizován? (odůvodněný, vyhlášený ve vhodném termínu, srozumitelný, dostupný žadatelům, finančně plynulý atd.)	Měl program odpovídající zapojení a kvalitu výstupů? (dostatek projektů pro všechny plánované oblasti, vyčerpaná alokace atd.)	Byly dosahovány zprostředkující výsledky? (výsledky projektů, které musí vzniknout, aby mohl vzniknout celkový žádoucí efekt)	Způsobila realizace programu žádoucí změnu na úrovni výsledků/dopadů?	
NE	NE	NE	NE	→Neúspěšný program z důvodu nedostatků v jeho realizaci.
ANO	NE	NE	NE	→Neúspěch realizace programu způsobený malým nebo nekvalitním zapojením projektů.
ANO	ANO	NE	NE	→Neúspěch teorie (podpora určených aktivit v projektech u nich nevedla k dosažení žádoucích výsledků).
ANO	ANO	ANO	NE	→Neúspěch teorie (zprostředkující výsledky projektů nevedly v součtu ke konečnému výsledku programu).
ANO	ANO	NE	ANO	→Neúspěch teorie (odlišná kauzální vazba – žádoucí změny bylo dosaženo, ale ne díky realizaci programu).
ANO	ANO	ANO	ANO	→Úspěšná realizace programu v souladu s teorií změny.

Zdroj: vytvořeno pro účely této metodiky, Bělehradová Svitáková J. (2024) Upraveno z prezentace Nekola, M. (2014).



Při využívání logiky programu k vyhodnocení jeho úspěšnosti a efektivity zodpovídá gestor dopadové evaluační otázky na základě informací z předchozí přípravy, tzn.:

- [teorie změny](#) a [vyhodnotitelně naformulovaných cílů](#),
- [zkontrolované a vyhodnocené indikátorové soustavy](#),
- v průběhu realizace programu povedené [procesní \(sebe\)evaluace programu](#),
- informací a doporučení z [evaluačních zpráv](#) dle [Evaluačního plánu](#) programu, které v sobě obsahují informace z [dílčích evaluačních zpráv projektů](#).

PÁTÝ KROK VYHODNOCENÍ PROGRAMU – ZODPOVÍDÁNÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK DOPADOVÉ EVALUACE

V návaznosti na [evaluační otázky procesní evaluace](#) se evaluační otázky **dopadové** evaluace obvykle zaměřují na vazbu mezi aktivitami programu (tzn. plněním aktivit programu projekty) a jeho očekávanými výstupy a výsledky.

Evaluační otázky **ex-post dopadové** evaluace se obvykle zaměřují na udržitelnost výsledků v čase po ukončení podpory programem a na vliv výsledků programu na změny prostředí („dopady“ dle teorie změny).

Metodicky nelze zpracovat „univerzální“ evaluační otázky – gestor programu (interní tým) musí určit, ideálně již v období PŘÍPRAVY programu, co v souvislosti se svým programem potřebuje zjistit.

Základní metodické požadavky jsou, že **evaluační otázka musí být otevřená, konkrétní a zodpověditelná**, tzn., že musí být jasné, co zjišťuje a musí existovat možnost získat data k vyhodnocení.

Obvykle je při zahájení evaluačních prací nutná **operacionalizace evaluační otázky**. To znamená, že evaluační otázka je rozložena na jednodušší výroky, na dílčí otázky (podotázky), nebo jsou pro ni stanoveny proměnné, které lze měřitelně zodpovědět.

Evaluační otázky se často přímo vážou na [evaluační kritéria](#), současně platí, že **evaluačních otázek nesmí být mnoho**. Jejich smyslem je definovat potřeby, určovat směr a rámovat rozsah výzkumných prací, proto čím více otázek, tím náročnější na kapacity evaluace je. I u dopadových evaluačních otázek platí, že každá by měla mít příjemce zjištění, tzn. konkrétní osobu, která má zájem na výstupu a bude s ním dále pracovat.

Návrh možných evaluačních otázek dopadového typu v obecném znění pro vyhodnocení programu:

- *Jaké dopady nebo vedlejší účinky (pozitivní, nebo negativní) program způsobil?*
- *Do jaké míry byly dosaženy plánované výstupy a výsledky programu?*
- *Jakých plánovaných výsledků nebylo v programu dosaženo a proč?*
- *Bylo možné při stejném množství času, finančních a lidských zdrojů dosáhnout lepších výsledků?*



- *Mohl být program ve stejném rozsahu realizován levněji?*
- *Do jaké míry byla programem zasažena cílová skupina (vzhledem k celkovému kontextu)?*
- *U které cílové skupiny převažují pozitivní dopady programu nad negativními?*
- *Jaké je společné působení tohoto programu s ostatními intervencemi, které mají podobné cíle?*
- *Jaký je kumulativní dopad nástroje X na prostředí v ČR?*

Před využitím v praxi (např. přenesením do zadávací dokumentace pro výběrové řízení na evaluaci) by obecné znění evaluačních otázek mělo být **konkretizováno**, např. ve formě „dopad ČEHO na CO a PRO KOHO“, aby se zvýšila přesnost, a tím i následná využitelnost odpovědí pro příjemce evaluačních zjištění.

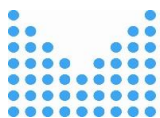
Počet evaluačních otázek je nutné omezit, jednak kvůli kapacitám interního týmu programu a kvůli finančním možnostem programu na hrazení nákladů externích evaluátorů, ale také s ohledem na nutnost zapojení dalších aktérů a zástupců cílových skupin do téměř každé evaluace. V situacích, kdy probíhá více výzkumných aktivit souběžně, je slušnost věnovat úsilí jejich vzájemné koordinaci vůči potenciálním respondentům, aby jejich zátěž spoluúčasti zůstala na snesitelné a dlouhodobě udržitelné úrovni.

Stejně tak má zásadní roli **dlouhodobé plánování** při tvorbě evaluačního plánu programu, jeho návaznost na předchozí evaluační plán a výhled na další roky. **Není nutné ani účelné každý rok zodpovídat stejnou sadu evaluačních otázek.** Vzhledem k dlouhodobosti aktivit v oblasti prevence kriminality se jeví jako vhodnější periodicky vyhodnocovat jednotlivé podporované nástroje v intervalu několika let.

Návrh možných evaluačních otázek v obecném znění pro ex-post vyhodnocení programu:

- *Do jaké míry jsou naměřené pozitivní efekty programu dlouhodobé?*
- *V jaké oblasti došlo v důsledku realizace programu (opakovaného vyhlášení programu v období X let) k trvalé změně prostředí?*
- *Jaký je kumulovaný příspěvek programu (opakovaného vyhlášení programu v období X let) k naplňování jemu nadřazených strategických cílů?*

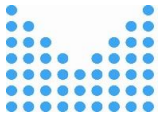
V případě dlouhodobě každoročně vyhlášených programů prevence kriminality v podstatě nebude možné provést klasickou ex-post dopadovou evaluaci programu. Může se stát součástí evaluací programů v navazujících letech, protože nebude možné odlišit efekty jednoho programu od druhého a od aktuálně běžícího.



ŠESTÝ KROK VYHODNOCENÍ PROGRAMU – ČÁSTI ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY O REALIZACI

Pro závěrečnou zprávu o realizaci programu poskytuje přístup k vyhodnocení shrnutý v MEprogPKa následující možné vstupy:

- **ÚSPĚŠNOST PROGRAMU** jako daty podložený popis naplnění účelu – zhodnocení míry dosažení cílů ve formě výstupů a výsledků programu, prostřednictvím realizovaných projektů:
 - **ROZSAH**
Interpretace počtu a zaměření (tematického, geografického atd.) realizovaných projektů vůči cílům programu, včetně analýzy nepodpořených žádostí o dotaci.
 - **PROCES**
Zhodnocení silných a slabých stránek realizace programu z procesního hlediska.
 - **LOGIKA**
Vyhodnocení platnosti logiky programu, včetně identifikace příčin (ne)úspěchu programu prostřednictvím teorie změny programu.
 - **VÝSLEDKY**
Vyhodnocení dosažení programových cílů/výsledků v návaznosti na hodnoty indikátorů výsledkového typu a zjištění z provedených evaluací.
- **EFEKTIVITA PROGRAMU** poukazuje na účinnost, užitečnost a úspornost, tedy to, jak byl projekt smysluplný z hlediska cílové populace nebo prostředí, a zejména to, zda vynaložené zdroje byly adekvátní výsledkům.
 - **NÁKLADY**
Interpretace finančních indikátorů vůči naměřeným výstupům a výsledkům. Nákladová efektivita zjišťovaná v dílčích evaluacích na projektech nebo za podporované nástroje programu.
 - **RELEVANCE**
Interpretace potřeby programu na datech z prostředí (strategií) vůči finanční alokaci programu.
 - **KOMPETENCE**
Interpretace zapojení aktérů do realizace projektů programu a jejich vyhodnocení jako nástroje kultivace nových kompetencí v prostředí.
- **DOPORUČENÍ (Lessons learned)** prioritizovaná podle závažnosti, aktuálnosti a relevance vůči navazujícímu programu. Lze strukturovat podle témat, evaluačních kritérií, logických celků či zjištěných problémů.
- Je možné zpracovat [výstupy doplňující závěrečnou zprávu](#) (seminář/workshop, prezentace pro veřejnost, leták/onepager, článek pro publikaci v (odborném) časopise/interním periodiku/na web zadavatele atd.).



PŘÍLOHA – PŘÍKLAD INTERVENČNÍ LOGIKY

V průběhu přípravy metodik byly pro gestora na ukázkou vytvořeny návrhy intervenčních logik programů, kterými MV ČR působí v oblasti prevence kriminality. Smyslem bylo prakticky ukázat, jakým způsobem lze precizně **formulovaný cíl programu** (ačkoliv není striktně dle SMART definice) **s detailním objasněním jeho komponent**, provázat **s monitorovacími indikátory** a zakomponovat **do teorie změny programu**, která ilustruje princip jeho působení (tzv. intervenční logiku).

Příklad: Pět kroků přípravy intervenční logiky programu PPK (**teoretický příklad vytvořený z podkladů PPK**)

INTERVENČNÍ LOGIKA Programu prevence kriminality na místní úrovni („PPK“) Ministerstva vnitra ČR (návrh - ukázka)

1. DEFINICE cíle Programu prevence kriminality na místní úrovni MV ČR (návrh)

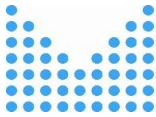
Cíl I programu PPK
Podporovat obce a kraje České republiky v **efektivním řešení jejich reálných i potenciálních problémů v rámci cílů Strategie prevence kriminality ČR**, a to prostřednictvím rozvoje funkčního systému prevence kriminality v místě, podpořeného **finančním stimulem** ve formě **cílených projektů** v rozsahu rozpočtu daného roku, dlouhodobou systematickou **metodickou činností** a **ad-hoc konzultacemi** individuálních potřeb.

- Spolupráce mezi programem PPK a obcemi/kraji vzniká na základě dobrovolného vyjádření zájmu ze strany obce/kraje, nebo pobídky ze strany MV.
- Program PPK svým nastavením umožňuje a podporuje intervence lokálních aktérů vůči identifikovaným již probíhajícím nebo potenciálně vznikajícím nežádoucím situacím a skutečnostem v oblastech sledovaných Strategií prevence kriminality ČR.
- Z programové úrovně mohou být ve Výzvě upřednostňovány bezpečnostní priority daného roku.
- Program PPK je nástrojem k naplňování Strategie prevence kriminality ČR.
- Program PPK dosahuje efektivity výběrem a metodickou podporou jednotlivých podpořených projektů. Žádosti o dotaci a závěrečné zprávy projektů jsou vyžadovány ve struktuře požadující v maximální možné míře vyhodnocení efektů podpory.
- Program PPK před poskytnutím finanční podpory vyžaduje a facilituje vytvoření systému prevence kriminality v místě (v obci / na kraji), který v základu znamená: zpracování strategického dokumentu pro bezpečnost a aktuální bezpečnostní analýzy, pověření manažera prevence kriminality činností a vytvoření víceoborové pracovní skupiny podporující jeho činnost.
- Program PPK je stabilní dlouhodobý nástroj finanční podpory s roční periodicitou pro předkládání Žádosti o dotaci. Rozpočet programu PPK pro daný rok závisí na možnostech státního rozpočtu.
- Program PPK podporuje pouze Žádosti o dotaci s konkrétně definovaným cílem návazným na cíle Strategie prevence kriminality ČR. U předkládaných Žádosti o dotaci je vyhodnocována rizikovitost, kvalita a potřebnost.
- Program PPK je jedním z nástrojů využívaných v rámci činnosti Odboru prevence kriminality MV ČR, který pro naplňování cílů Strategie prevence kriminality ČR dlouhodobě poskytuje obcím a krajům rámcovou metodickou podporu v oblastech prevence kriminality a odborné poradenství při řešení jejich individuálních problémů a potřeb.

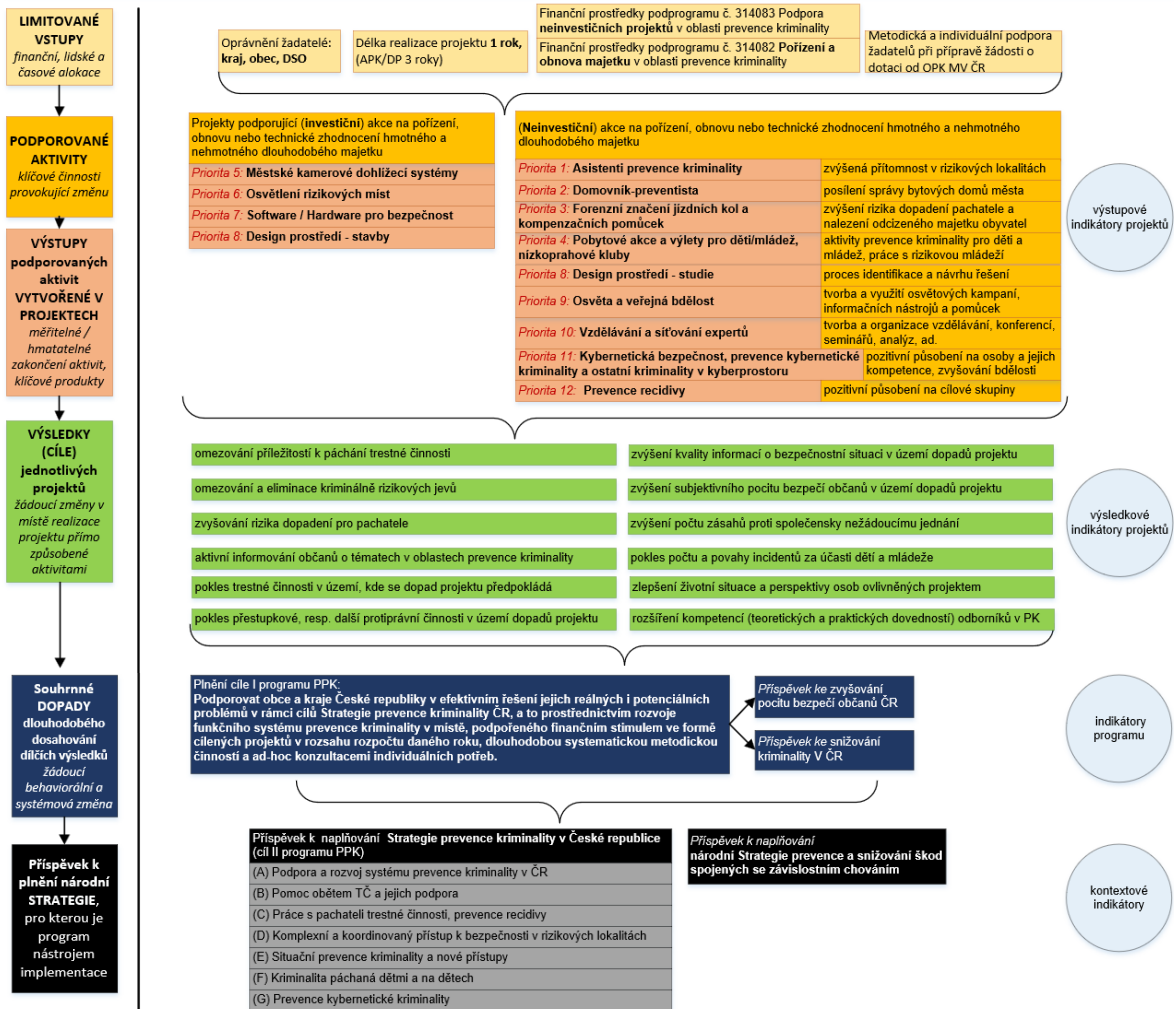
2. ROZPAD KOMPONENT A DETAILNÍ POPIS KLÍČOVÝCH POJMŮ cíle Programu prevence kriminality na místní úrovni MV ČR (návrh)

3. Obecné návaznosti monitoringu programu na cíl - KLÍČOVÉ INDIKÁTORY PROGRAMU (návrh)

- Spolupráce mezi programem a obcemi/kraji vzniká na základě dobrovolného vyjádření zájmu ze strany obce/kraje, nebo pobídky ze strany MV.
 - počet předložených žádostí o dotaci, z toho počet podpořených žádostí → vyjádření zájmu o vyhlášenou výzvu
 - z toho počet předložených / podpořených žádostí o dotaci v jednotlivých krajích → možnost další analýzy vůči národním statistikám
- Program PPK svým nastavením umožňuje a podporuje intervence lokálních aktérů vůči identifikovaným již probíhajícím nebo potenciálně vznikajícím nežádoucím situacím a skutečnostem v oblastech sledovaných Strategií prevence kriminality ČR. Z programové úrovně mohou být ve Výzvě upřednostňovány bezpečnostní priority daného roku.
 - počet a finanční objem podpořených žádostí v jednotlivých programových prioritách →
 - Priorita 7: SW/HW pro bezpečnost
 - Priorita 8: Design prostředí (stavby/studie)
 - Priorita 9: Osvěta a veřejná služba
 - Priorita 10: Vzdělávání a síťovací experti
 - Priorita 11: Kybernetická bezpečnost, prevence kybernetické kriminality a ostatní kriminality v kyberprostoru
 - Priorita 12: Prevence recidivy
 - Priorita 00: Zbyteková kategorie, projekty, nespadající ani do jedné z priorit uvedených výše, případně se prolínající (naplňující více cílů).
- Program PPK dosahuje efektivity výběrem a metodickou podporou jednotlivých podpořených projektů. Žádosti o dotaci a závěrečné zprávy projektů jsou vyžadovány ve struktuře požadující v maximální možné míře vyhodnocení efektů podpory.
 - počet úspěšně realizovaných projektů (a podíl na podpořených žádostech celkem) → „úspěšný“ je takový projekt, který v závěrečné zprávě o realizaci prokázal naplnění svých cílů stanovených v žádosti o dotaci, nebo lze za „úspěšný“ považovat projekt, který provedl procesní a dopadovou evaluaci se zjištěním, že byl realizován efektivně, ale ve fázi přípravy špatně nastavil své cíle.
- Program PPK před poskytnutím finanční podpory vyžaduje a facilituje vytvoření systému prevence kriminality v místě (v obci / na kraji), který v základu znamená: zpracování strategického dokumentu pro bezpečnost a aktuální bezpečnostní analýzy, pověření manažera prevence kriminality činností a vytvoření víceoborové pracovní skupiny podporující jeho činnost.
 - počet unikátních žadatelů (obcí / krajů / DSO) → vytvoření systému prevence kriminality v místě je podmínkou nutnou pro doporučení Žádosti o dotaci k financování v programu PPK. Součástí unikátních žadatelů (obcí) s žádostí doporučenou k financování z PPK vyjadřuje minimální počet měst a krajů, které mají vytvořen systém PK
 - Pozn.: Systém PK dle podmínek programu může v obci fungovat i bez Žádosti/projektu v PPK a na jeho vytvoření mohla být žádána z OPK MV jiná, než finanční forma podpory (metodická / individuální), v tomto indikátoru se tato situace neprojeví.
- Program PPK je stabilní dlouhodobý nástroj finanční podpory s roční periodicitou pro předkládání Žádosti o dotaci. Rozpočet programu PPK pro daný rok závisí na možnostech státního rozpočtu.
 - finanční objem programu
 - z toho finanční objem podpořených žádostí v jednotlivých prioritách PPK
 - z toho finanční objem podpořených žádostí v jednotlivých krajích
 - z toho finanční objem podpořených žádostí uvádějících vazbu na jednotlivé priority Strategie PK ČR
- Program PPK podporuje pouze Žádosti o dotaci s konkrétně definovaným cílem návazným na cíle Strategie prevence kriminality ČR. U předkládaných Žádosti o dotaci je vyhodnocována rizikovitost, kvalita a potřebnost.
 - počet žádosti o dotaci, které byly doporučeny k financování (podpořené i nepodpořené) → návaznost cílů projektu na cíl(e) Strategie prevence kriminality ČR je podmínkou nutnou pro schválení Žádosti o dotaci v programu PPK
- Program PPK je jedním z nástrojů využívaných v rámci činnosti Odboru prevence kriminality MV ČR, který pro naplňování cílů Strategie prevence kriminality ČR dlouhodobě poskytuje obcím a krajům rámcovou metodickou podporu v oblastech prevence kriminality a odborné poradenství při řešení jejich individuálních problémů a potřeb.
 - Metodická podpora a individuální konzultace jsou vyhodnocovány jako agenda OPK, a proto nejsou zvlášť sledovány v monitoringu programu PPK.



4. Teorie změny Programu prevence kriminality na místní úrovni MV ČR – VIZUALIZACE (návrh)



PŘEDPOKLADY FUNKOVÁNÍ INTERVENČNÍ LOGIKY	RIZIKA A EXTERNÍ FAKTORY	NÁVAZNOSTI Jaké další činnosti nebo opatření musejí fungovat, aby fungoval i program?
- zájem žadatelů o rozvoj PK v podporovaných prioritách PPK - schopnost žadatelů s metodickou a individuální podporou OPK vytvořit systém prevence kriminality na místní úrovni (tj. pověřit pracovníka - manažera prevence kriminality a vytvořit odborný multiborový orgán (prac. skupinu), zpracovat vlastní víceletý (≥ 2r) strategický dokument pro bezpečnost a aktuální bezpečnostní analýzu min. za předchozí rok, s komentářem vývoje předchozích let), a to za účelem správného cílení žádosti o dotaci, tj. před získáním finanční podpory.	- nedostatečný zájem oprávněných žadatelů způsobený požadavky na: * vysoké spolufinancování z rozpočtu kraje / obce / DSO * nízké celkové částky finanční podpory na projekt * využívání metodických postupů při vyhodnocení projektu * administrativní náročnost spojenou s realizací projektu. - předkládání nepodpořitelných žádostí o dotaci z důvodů nedostatečné konzultace s OPK při cílení a zpracování žádosti	- dostatečná a stabilní finanční alokace programu ze státního rozpočtu - spolupráce Policie ČR a OSPD s OPK i žadatelé - činnost manažerů-koordinátorů prevence kriminality na krajích a obcích

5. Teorie změny Programu prevence kriminality na místní úrovni („PPK“) – TEXTOVÝ KOMENTÁŘ LOGICKÝCH VAZEB (návrh)

Intervenční logika Programu prevence kriminality na místní úrovni MV ČR je následující:

(VSTUPY → AKTIVITY)

Když bude zajištěna dostatečná finanční alokace pro program PPK, bude vyhlášen pravidelně (v roční periodicitě) a bude otevřen pro žadatele (obce, DSO a kraje ČR), kterým bude ze strany OPK poskytována metodická a individuální podpora při přípravě žádosti o podporu, **tak** v obcích a krajích vzniknou a budou se rozvíjet místní systémy prevence kriminality, díky jejich existenci a na datech založenému strategickému přístupu k prevenci kriminality, bude možné, aby byly z PPK realizovány kvalitní projekty zaměřené na priority definované z OPK.

(AKTIVITY → VÝSTUPY)

Když bude na území ČR v různých obcích a krajích realizován dostatek kvalitně připravených projektů, **tak** budou tyto jednotlivé projekty svými aktivitami vytvářet měřitelné výstupy. V projektech realizované aktivity bude díky metodické podpoře možné vyhodnocovat z hlediska efektivity a agregovat hodnoty některých jejich měřitelných výstupů ve formě společných monitorovacích indikátorů.

(VÝSTUPY → VÝSLEDKY/CÍLE PROJEKTU)

Když budou v kvalitních projektech probíhat dobře naplánované aktivity a v nich vznikat očekávané výstupy, **tak** touto realizací budou projekty působit na místní úrovni dílčí pozitivní změny v oblasti kriminality (kvantifikovatelné, nebo kvalitativně popsateľné). Tyto žádoucí změny budou odhadnuty ve formě formulace cíle (výsledků) projektu již v žádosti o dotaci, aby míra jejich dosažení mohla být vyhodnocena v závěrečné zprávě projektu (např. srovnáním stavu před a po intervenci). Ačkoliv tyto dílčí výsledky projektů nebude možné smysluplně agregovat na programovou úroveň, je pro program významným indikátorem počet a podíl „úspěšných“ projektů v kontextu součtu jejich finanční alokace.

(VÝSLEDKY/CÍLE PROJEKTU → DOPADY/CÍLE PROGRAMU)

Když jsou realizovány „úspěšné“ projekty (tj. projekty dosahující svých vhodně nastavených cílů), **tak** z dlouhodobého hlediska v souhrnném dopadu společně vytvářejí příspěvek k plnění jednotlivých cílů Strategie prevence kriminality ČR. Kontextová situace prosředí je pro nastavování strategie vyhodnocována na základě statistických indikátorů (indexy kriminality, ad.), lokálně lze sledovat vývoj subjektivního pocitu bezpečí občanů. Vliv na vývoj hodnot těchto indikátorů má celá řada faktorů, jedním z nichž je realizace Programu prevence kriminality na místní úrovni. Ačkoliv není možné vypočítat přičitatelnost vlivu programu na kontextové indikátory, lze evaluaci funkčnosti intervenční logiky programu a vyhodnocení plnění jeho cíle popsat význam programu PPK pro oblast prevence kriminality v ČR.



SEZNAM TABULEK, ILUSTRACÍ A UKÁZEK

Obrázek 1 Schéma organizace prevence kriminality v ČR pohledem realizace programů MV ČR.....	7
Obrázek 2 Metodické okénko: Desatero vyhodnotitelnosti programu	12
Obrázek 3 Metodické okénko: rozdíly mezi pojmy „úspěšnost“ a „efektivita“	14
Obrázek 4 Metodické okénko: Rozdíly a doplňující se role monitoringu a evaluace.....	18
Obrázek 5 Metodické okénko: Principy efektivity v oblasti prevence kriminality	19
Obrázek 6 Moc měření výsledků	20
Obrázek 7 Kroky vyhodnocování programu vzhledem k fázím programového cyklu	21
Obrázek 8 Pět kroků pro vyhodnotitelnost během přípravy programu s návodnými otázkami.....	22
Obrázek 9 Návrh struktury Analýzy stakeholderů programu.....	24
Obrázek 10 Flowchart logického řetězce „když-tak“ - vertikální	28
Obrázek 11 Flowchart logického řetězce „když-tak“ - horizontální	28
Obrázek 12 Příklad logického rámce programu	30
Obrázek 13 Příklad návaznosti indikátoru na logiku intervence	34
Obrázek 14 Programový cyklus s typovým vyhodnocením	36
Obrázek 15 Návrh struktury evaluačního plánu programu.....	38
Obrázek 16 Pět oblastí pro vyhodnotitelnost během realizace programu s návodnými otázkami	39
Obrázek 17 Etapy procesu externě realizované evaluace.....	45
Obrázek 18 Tři kroky vyhodnocení programu s návodnými otázkami	46
Obrázek 19 Typy ke zpracování evaluační zprávy	51
Obrázek 20 Identifikace příčin (ne)úspěchu programu v návaznosti na jeho Teorii změny	53



SEZNAM ZKRATEK

ACCENDO	Centrum pro vědu a výzkum, z. ú.
APK	asistent prevence kriminality (pracovní pozice, nástroj prevence kriminality)
CBA	cost-benefit analysis/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 storytellingu)
i.e.	id est / to jest
IS	informační systém
MBI	Mezinárodní bezpečnostní institut, z. ú.
MEprogPKa	Metodika evaluace programů prevence kriminality
MEprojPKa	Metodika evaluace projektů prevence kriminality
MO	Ministerstvo obrany ČR
MP	městská policie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
MSp	Ministerstvo spravedlnosti ČR
MŠMT	Ministerstvo školství ČR
MV ČR	Ministerstvo vnitra ČR
MZd	Ministerstvo zdravotnictví ČR
NNO	nestátní neziskové organizace
OPK	odbor prevence kriminality MV ČR
PEZ	průběžná evaluační zpráva
PPK	Program prevence kriminality na místní úrovni (MV ČR)
PK	prevence kriminality
PMS	Probační a mediační služba
SecPro	Program bezpečnostního výzkumu pro potřeby státu
SMART(ER)	zkratka prvních slov pomůcky pro nastavování cílů
TČ	trestný čin
TZ	teorie změny (metoda pro utvoření intervenční logiky)
ÚV	Úřad vlády ČR
VEZ	vstupní evaluační zpráva
ZEZ	závěrečná evaluační zpráva