

Manuál pro evaluaci individuálního projektu OPZ
Systémové zajištění sociálního začleňování
CZ.03.2.63/0.0./0.0/15_030/0000605

Verze 1, 31. 12. 2016

Text je určen pouze pro vnitřní potřebu

Obsah

ČÁST 1: POSTUPY ANALÝZY A JEJICH EVALUACE	5
1. Východiska a základní pojmy.....	6
1.1. Cíle projektu	6
1.1.1. Hlavní cíl projektu.....	6
1.1.2. Specifické cíle projektu.....	6
1.1.3. Věcné zaměření projektu	6
1.2. Logika intervence a její impakt.....	7
1.2.1. Logika intervence	7
1.2.2. Řetězec impaktu	7
1.2.3. Typ podpořené sociální změny.....	8
1.3. Nastavení evaluace.....	8
1.3.1. Typ evaluace	8
1.3.2. Postup tvorby manuálu evaluace	9
1.3.3. Struktura manuálu.....	10
2. Analýza příčin a dopadů problému.....	11
2.1. Jádrový problém a klastry příčin a dopadů	11
2.2. Strom příčin a dopadů problému	12
2.2.1 Hloubka analýzy příčin pro efektivitu řešení	13
2.2.2. Omezenost stromu příčin a dopadů.....	13
2.2.3. Znalostní nároky	13
2.2.4. Konkrétnost a měřitelnost příčin.....	13
2.2.5. Zapojení aktérů.....	14
3. Krok 1: Identifikace klíčového problému.....	15
3.1. Význam a rozsah problému	15
3.2. Základní kroky postupu	15
3.3. Evaluace identifikace klíčového problému.....	16
4. Krok 2: Identifikace příčin a dopadů klíčového problému.....	18
4.1. Konstrukce stromu problému	18
4.2. Specifikace příčin a dopadů.....	18

4.3. Základní kroky postupu analýzy příčin	19
4.4. Základní kroky postupu analýzy dopadů	21
4.5. Evaluace analýzy příčin a dopadů.....	23
5. Strategie intervence	25
5.1. Krok 3: Konstrukce stromu cílů	25
5.2. Krok 4: Formulace strategie intervence	26
5.2.1. Konzistence analytických nástrojů	26
5.2.2. Volba strategie intervence	27
5.3. Principy tvorby strategie intervence	28
5.4. Základní kroky postupu tvorby strategie intervence	28
5.5. Kontrola vhodnosti nastavení intervence	33
5.6. Evaluace strategie intervence	34
5.6.1. Evaluace výstupu	34
5.6.2. Evaluace zprostředkujícího výsledku.....	35
6. Analýza výchozího stavu.....	36
6.1 Význam pro evaluaci	36
6.1.1. Vztah k analýze problému a strategii řešení	36
6.2. Ukazatele analýzy výchozího stavu	36
6.2.1. Presentace ukazatelů analýzy	37
6.2.2. Kapacita organizace pro práci s daty.....	37
6.3. Aplikace metodiky: Postup tvorby vstupní analýzy.....	37
6.4. Evaluace analýzy výchozího stavu	40
7. Analýza stakeholderů	41
7.1. Cíl analýzy.....	41
7.1.1. Specifika vztahu aktérů k řešení.....	41
7.2. Kroky analýzy.....	41
7.2.1. Identifikace významu aktérů	42
7.2.2. Zapojení aktérů do řešení.....	43
7.3. Vztah významu a zapojení aktéra.....	45
7.4. Evaluace analýzy stakeholderů.....	45
8. Analýza hodnoty sítí	47

8.1. Složky hodnoty sítě.....	47
8.1.2. Stávající a potenciální hodnota sítě.....	47
8.1.3. Transakce a vytvářené hodnoty sítě.....	49
8.2. Evaluace analýzy sítě.....	49
9. Analýza rizik.....	51
9.1. Matice rizik.....	51
9.2. Evaluace analýzy rizik.....	51
10. Matice logického rámce intervence.....	53
11. Příklad a udržitelnost intervence.....	55
11.1. Příklad intervence.....	55
11.1.2. Evaluace efektu a přínosu intervence.....	55
11.2. Udržitelnost a šíření intervence.....	56
11.2.1. Evaluace udržitelnosti a šíření intervence.....	57
ČÁST 2: TEMATICKÉ APLIKACE ANALÝZY.....	58
12. Bydlení.....	59
13. Zaměstnanost.....	78
14. Zadlužení.....	92
15. Zdraví.....	102

ČÁST 1: POSTUPY ANALÝZY A JEJICH EVALUACE

1. Východiska a základní pojmy

1.1. Cíle projektu

Hodnocený projekt stanovuje hlavní (obecný) cíl a cíle specifické (dílčí), které se vztahují k jednotlivým klíčovým aktivitám. Dílčí cíle mají charakter průřezový, tedy jsou aplikovány v zapojených územích (buď v různém rozsahu a intenzitě). Z věcného hlediska je působení projektu odlišeno podle témat, jejichž výběr (mix) je specifikován podle potřeb konkrétního území.

1.1.1. Hlavní cíl projektu

Podle projektové dokumentace je **hlavním cílem** projektu podpořit **procesy** sociálního začleňování v obcích a městech, v nichž se vyskytují sociálně vyloučené lokality, a vytvářet tak **rovné podmínky a příležitosti** pro jejich znevýhodněné obyvatele.

Typově je tedy hlavní cíl projektu definován jako tzv. **zprostředkující** nebo **umožňující**. Mají být podpořeny procesy sociálního začleňování takovým způsobem, aby byly vytvářeny **podmínky a příležitosti** pro znevýhodněné obyvatele v obcích a městech.

1.1.2. Specifické cíle projektu

Specifické cíle jsou definovány pro jednotlivé klíčové aktivity. Typově jde o cíle, které mají charakter **realizace aktivit** a vytváření jejich **bezprostředních výstupů**.

Klíčové aktivity (a jejich výstupy) mají charakter **kapacitní**, a tedy opět zprostředkující (umožňující). Kapacitní charakter znamená, že vytvářejí dílčí předpoklady pro zvýšení schopnosti (znalostí, kompetencí, případně zdrojů) klíčových aktérů změny (obcí a měst) řešit identifikované věcné problémy.

Používané nástroje pro zvýšení schopnosti aktérů řešit věcné problémy sociálního vyloučení jsou typově následující:

- (1) analýza a výzkum rozsahu a souvislostí sociálního vyloučení v lokalitách, včetně následného vyhodnocení změny po ukončení intervence
- (2) poradenství při tvorbě plánů podpory a jejich naplňování – intenzivní a vzdálené, komplexní a dílčí
- (3) komunikační plány

1.1.3. Věcné zaměření projektu

Věcná specifikace aplikovaných nástrojů je v projektové dokumentaci určena **tématy**, která jsou identifikována jako významná pro procesy sociálního začleňování: sociální služby, práce s rodinami, práce s mladými lidmi, sociální bydlení, dostupné zaměstnávání, sociálně odpovědné veřejné zakázky, dluhové poradenství, zdraví, bezpečnost a prevence, komunitní práce. Pro dané území je v rámci poskytované podpory vždy stanoveno, jaká konkrétní věcná témata budou v jeho případě (v navazujících projektech) řešena.

Tato témata jsou formulována již v přihlášce obcí ke spolupráci s Agenturou pro sociální začleňování a dále jsou ověřována, specifikována a upravována na základě výzkumu a při zpracování analytické části SPSZ.

1.2. Logika intervence a její impakt

1.2.1. Logika intervence

Logika intervence v uvedeném pojetí znamená, že díky podpoře poskytované v rámci projektu, se zvýší **předpoklady aktérů** v území k řešení problémů sociálního začleňování. Klíčovým nástrojem ke zvýšení těchto předpokladů jsou **lokální partnerství**, která metodou participativního plánování a ko-laborativního učení zvyšují lokální **kapacity** k dosažení hlavního cíle – tedy vytváření rovných podmínek a příležitostí pro znevýhodněné obyvatele. Klíčovou roli při dosažení cíle projektu má tedy dosažená **kvalita podpory procesů** sociálního začleňování v daném území.

Díky nástrojům práce v lokalitách (s jejich klíčovými aktéry) budou vytvořeny nebo posíleny jejich kapacity k vytvoření a realizaci takových vyvolaných projektů, které povedou k žádoucím výstupům, výsledkům a dlouhodobým výsledkům pro zlepšení kvality života v lokalitě.

1.2.2. Řetězec impaktu

Zprostředkující nebo umožňující cíl vytváří předpoklady pro dosažení navazujících změn, které projekt nemůže (v daném kontextu) zavádět přímo. Související otázkou tohoto typu cíle se tedy ptá, zda a jakým způsobem podpořené procesy sociálního začleňování vytvořily rovné podmínky a příležitosti pro znevýhodněné obyvatele v obcích a městech.

V případě jednotlivých aktivit se ptáme, jak přispívají k tvorbě výstupů, v případě výstupů se ptáme, jak přispívají k dosažení hlavního cíle projektu. Identifikované přínosy jsou obvykle věcně specifikovány podle dílčích témat, tj. například v tématu sociálního bydlení, dostupného zaměstnávání atd.

Vzhledem ke zprostředkujícímu nebo kapacitnímu charakteru projektu je řetězec impaktu strukturován pro různé aktéry a fáze realizace. Odlišujeme efekty přímé, tj. aktivity a jejich výstupy, které projekt ovlivňuje přímo, a efekty vyvolané, pro které vytváří pouze předpoklady a ovlivňuje je spíše nepřímě.

S postupem do vyšších úrovní evaluačního řetězce (tj. od výstupů k výsledkům) se míra tohoto vlivu oslabuje. Pro základní orientaci je v % vyjádření uváděna míra vlivu pro jednotlivé faktory daného efektu ze strany realizátora projektu. V reálu se tyto míry budou lišit podle lokálně specifických podmínek. Základní prvky řetězce impaktu (a tedy také evaluačního řetězce) projektu tedy zahrnují:

(1) realizované **aktivity a jejich výstupy** podle projektové dokumentace:

(a) identifikované problémy sociálního začleňování v jednotlivých územích

- klíčové faktory – analytické znalosti a kompetence realizátora (100 %), dostupnost dat (50 %)

(b) participativně vytvořené plány řešení identifikovaných problémů ve formě žádoucích intervencí

- klíčové faktory - facilitační a odborné znalosti a kompetence realizátora (100 %), motivace (30 %) a kapacity (50 %) lokálních aktérů

(2) **zprostředkující výsledky** - vyvolané efekty projektových aktivit a výstupů:

(a) kvalita nastavení vytvořených intervencí (návazně na bod 1)

- klíčové faktory – kvalita analytických vstupů viz 1a), kvalita participativních plánovacích výstupů viz 1b)

(b) získání zdrojů a dalších předpokladů pro jejich realizaci (vnitřních a vnějších)

- klíčové faktory – dostupnost/schopnost získání vnitřních zdrojů pro realizaci (10 %), dostupnost/schopnost získání vnějších zdrojů pro realizaci (10 %)

(c) kvalita realizace (aktivit a výstupů) podpořených intervencí

- klíčové faktory – realizační kompetence příjemců (10 %), nároky poskytovatelů podpory pro intervence (10 %)

(3) **výsledky** – efekty zprostředkující výsledků:

(a) výsledky podpořených intervencí (projektů) při dosažení stanovených cílů (řešení problému sociálního začleňování v území)

- klíčové faktory – viz bod 2c), dostupnost dat pro evaluaci výsledků (10 %)

1.2.3. Typ podpořené sociální změny

Zprostředkující role projektu při dosahování hlavního cíle vyžaduje aplikaci konceptu **sociální změny** a odlišení jejích klíčových faktorů. Sociální změna je charakterizována praktikami organizace a mechanismy změny v projektech, které realizuje. Odlišujeme sociální změnu hlubokou a mělkou. Hluboká změna vede k dlouhodobě udržitelnému sociálnímu impaktu, ale jeho dosažení obvykle vyžaduje delší čas. Mělká změna dosahuje impaktu relativně rychle, ale jeho působení není udržitelné.

U systémově zaměřených projektů je žádoucí, aby vedly ke změně s **udržitelným impaktem**, tedy aby jejich efekty přetrvávaly dostatečně dlouhou dobu pro dostatečně účinné řešení klíčového problému. Udržitelnost impaktu má zásadní význam, protože řešení tzv. zapeklitých sociálních problémů (k nimž patří také sociální vyloučení) je náročné na znalosti, zdroje a čas.

Při hodnocení průběhu a efektů sociální změny odlišujeme tři **základní hlediska**, a to kapacity, příležitosti a motivace ke změně. Pro úspěšnost realizace má přitom zásadní význam, aby všechna tři hlediska byla naplňována současně.

Z výše identifikovaného řetězce impaktu je zřejmé, že realizovaný projekt bezprostředně působí pouze na složku **kapacit organizace** (v tomto případě jsou organizací lokální partneři a jejich síť, tedy lokální partnerství), ale pouze v roli expertní a facilitační. Tato omezená působnost platí i v případě samotného vytvoření jednotky lokálního partnerství (tedy jeho významu pro řešení problému a zájmu o toto řešení).

Uvedená omezení **reálné působnosti projektu** je nutno při nastavení evaluace zohlednit. Zároveň je třeba připomenout, že při schvalování projektu poskytovatel podpory dokonce výslovně omezil dosah jeho působnosti pouze na lokální kontext. Na omezení působnosti projektu bezprostředně navazuje omezení **dostupnosti dat** pro evaluaci, kde je realizátor odkázán na ochotu aktérů k jejich poskytnutí a na samotnou jejich věcnou dostupnost.

1.3. Nastavení evaluace

1.3.1. Typ evaluace

Evaluace v projektové dokumentaci byla pojata jako **ex-post**, tj. předpokládalo se, že bude provedena na konci realizace projektu vnějším subjektem, konkrétně měla zahrnovat evaluaci 70 Strategických plánů a jejich meta-evaluaci. Přínos takto pojaté evaluace pro dosažení hlavního cíle projektu by však v tomto případě nebyl využitelný.

Po výchozím vyhodnocení charakteristik projektu a dostupných kapacit jeho realizátora bylo proto doporučeno, aby evaluace byla prováděna průběžně a její poznatky byly také průběžně zohledněny při nastavení samotné projektové realizace. Evaluace je v tomto pojetí nástrojem učení a přispívá ke kvalitě realizace projektu a jeho efektů.

Vhodnost průběžné reflexe poznatků z evaluace je podpořena také nastavením realizace projektu, která probíhá v tzv. **vlnách zapojených území**. V nových vlnách je tedy možno zohledňovat poznatky získané ve vlnách předchozích a vyhodnocovat dosažený kvalitativní posun.

Evaluace je proto pro účely projektu pojmána jako **nástroj učení**, tedy jako průběžná a aktivizační, pro dosažení cyklu učení a zlepšování. Specificky hovoříme o developmentální evaluaci, kdy poznatky jsou průběžně zapracovávány do praxe organizace a implementace projektu.

Předkládaná verze manuálu evaluace zahrnuje dosažený stav poznání na konci roku 2016 a předpokládá se tedy jeho průběžná aktualizace (cca v půlročních cyklech). Při získávání podkladů pro průběžnou evaluaci jsou využívány vnitřní a vnější zdroje podle jednotné metodiky vytvářené ve spolupráci centrální a územní expertizy realizátora projektu.

1.3.2. Postup tvorby manuálu evaluace

Z uvedeného základního přehledu řetězce impaktu vyplývá, že možnost projektu ovlivnit dosažení výsledků, tedy řešení daného věcného problému sociálního začleňování v daném území, je pouze zprostředkovaná. Klíčové faktory jejich úspěšnosti při dosažení výsledků závisejí na samotných lokálních aktérech, na jejich otevřenosti ke změně dosavadních přístupů a na podmínkách podpory předkládaných vyvolaných projektů.

V uvedeném kontextu řetězce impaktu je tedy přínos projektu ve vztahu k výsledkům (tj. věcnému řešení problému sociálního začleňování v území) tím větší (resp. menší), čím větší (resp. menší) je schopnost jeho realizátora maximalizovat kvalitu aktivit a výstupů na úrovni bodu 1) a promítnout přínos této kvality do bodů 2) a 3).

Vzhledem k předpokládanému (prostorovému) záběru realizace projektu (70 lokalit) je reálné očekávat, že kvalita aktivit a výstupů v bodu 1) bude mezi jednotlivými územími rozdílná. Jednotlivá území se liší výchozími podmínkami a lišit se mohou také kapacity realizátora.

Cílem tvorby a zavedení manuálu evaluace je proto v první fázi takové nastavení podpůrných procesů pro projektové aktivity a výstupy, které umožní kvalitu maximalizovat za daných podmínek a zjištěné nedostatky průběžně řešit. Zároveň by mělo docházet k postupné standardizaci procesů, a tedy sblížení kvality jejich výstupů. V předkládaném manuálu jsou uvedena dosavadní nastavení procesů, a to jejich průřezové metodiky a specifikace na příkladu vybraných věcných témat a území.

Ve druhé fázi tvorby manuálu evaluace je předpokládáno (A) zavedení standardizovaných procesů do dalších věcných témat a území v bodu 1) evaluačního řetězce,

(B) identifikace postupů pro podporu dosažení zprostředkujících výsledků a výsledků, tedy bodů 2) a 3) evaluačního řetězce a jejich možností a omezení z pozice realizátora projektu ve vztahu k aktérům, kteří realizují podpořené intervence (vyvolané projekty), kteří nastavují a kontrolují jejich podporu (poskytovatelé podpory) a kteří určují podmínky, za nichž se intervence vytvářejí a realizují (tvůrci politik v jednotlivých tématech).

Součástí druhé fáze tvorby manuálu evaluace bude také (C) identifikace příkladových vyvolaných projektů pro hodnocení jejich výsledků při řešení věcných problémů v území, a to ve vztahu k poskytnuté kapacitní podpoře v rámci individuálního projektu.

1.3.3. Struktura manuálu

Struktura první verze manuálu sleduje přístup logického rámce, který je aplikován na vybraná věcná témata a území. V následném období je předpokládána postupná kompletizace metodiky pro všechna zahrnutá věcná témata a území.

Struktura logického rámce (LR) pokrývá analýzu příčin a dopadů/cílů a dopadů řešení klíčového problému, identifikaci strategie intervence, analýzu stakeholderů a sítí intervence a analýzu rizik. Použitá metodika LR vychází z Metodiky evaluace sociálních intervencí zpracované pro MPSV v roce 2016, kapitoly 5.

Kompletní verze manuálu bude zahrnovat (1) objasnění základních pojmů a přístupů k dané části přístupu logického rámce, (2) podrobné objasnění kroků aktivit a výstupů (které byly dosud pilotovány), (3) evaluační otázky pro hodnocení aktivit a výstupů, (4) aplikace pro vybraná věcná témata a území.

K 31. prosinci 2016 je kompletní verze vytvořena pro části analýzy příčin a dopadů/cílů a dopadů řešení klíčového problému v tématu bydlení, pro část analýzy příčin a dopadů v tématech zaměstnání, zadlužení a zdraví, včetně ukazatelů hodnocení.

K 31. červenci 2017 je předpokládáno vytvoření kompletní verze pro zbývající části metodiky LR a zahrnutá věcná témata, případně (dle potřeby) pro relevantní územní kontexty. Dále je předpokládáno doplnění metodiky pro zachycení úplného cyklu SPSZ (a souvisejících výstupů).

Postupně budou do manuálu zapracovávány metodiky evaluací vybraných vyvolaných projektů, které vznikly v návaznosti na plnění SPSZ. Pokud tyto projekty budou mít k dispozici vlastní zdroje na evaluaci, ASZ jim bude poskytovat související expertní podporu. ASZ bude také využívat zdroje systémového projektu pro evaluaci vyvolaných projektů v míře závislé na kapacitních možnostech a zájmu realizátorů vyvolaných projektů.

2. Analýza příčin a dopadů problému

Analýza problému identifikuje jeho **příčiny** a jejich **vztahy**, které strukturuje do řetězců od výchozích do bezprostředních příčin. Problém musí být formulován dostatečně konkrétně, aby bylo možné stanovit jeho **význam a rozsah**, a tedy zdůvodnit **potřebnost jeho řešení**.

Strom problému umožňuje **názornou prezentaci** komplexních příčin a jejich vztahů a pomáhá správnému zacílení použitých nástrojů a intervencí. Správné zacílení znamená, že namísto pouhého zmírnění symptomů (mělká sociální změna) problému jsou **řešeny jeho příčiny** (hluboká sociální změna).

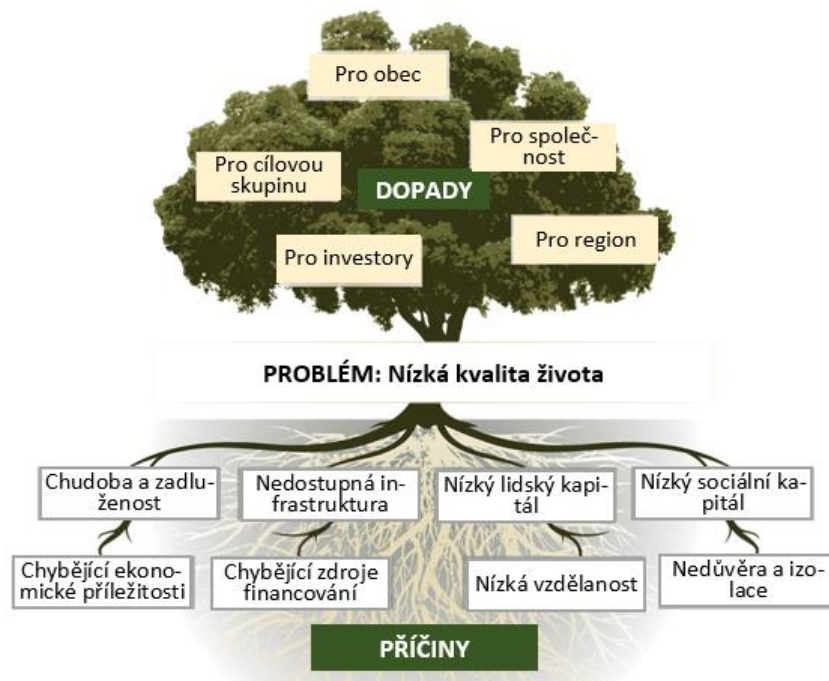
Strom problému je rovněž vhodným **motivačním nástrojem** pro zapojení stakeholderů významných pro řešení, kteří následně lépe chápou svoji roli v širším kontextu řešení a ve vztahu k dalším aktérům (viz kapitola Analýza stakeholderů).

Strom problému podporuje objektivizovaný, neohrožující způsob otevřené diskuse o problému a jeho příčinách, podporuje zvýšení znalostí o problému a zájmu o jeho řešení, poznání vztahů mezi příčinami a dopady problému a tím snadnější uchopitelnost komplikovaných problémů a jejich intervencí. Vytváří prostor pro smysluplné zapojení každého aktéra a tím jeho aktivizace

2.1. Jádrový problém a klastry příčin a dopadů

K danému tématu je definován **jádrový** (klíčový) problém a provedena základní strukturace jeho příčin a dopadů do **klastrů nebo skupin** podle klíčového aktéra (CS, majitelé aktiv, obec, systém, případně další). Ve „stromové“ terminologii je jádrový problém kmen stromu, příčiny jsou jeho kořeny, jeho větve jsou dopady.

OBRÁZEK 1: SCHÉMA STROMU PŘÍČIN A DOPADŮ PROBLÉMU



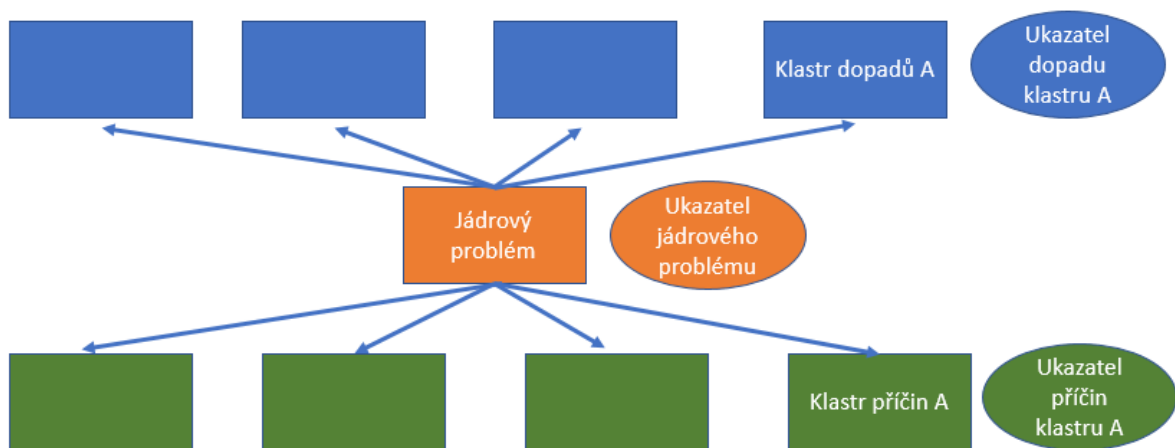
Příčiny můžeme obvykle rozdělit do několika **základních typů** (skupin, klastrů): (1) systémové (např. legislativní nastavení), (2) specifické pro danou CS (sociální/ekonomické/fyzické znevýhodnění nebo kapacitní omezení pro řešení problému) a (3) její transakční partnery (vyšší rizikovost pro zaměstnavatele, majitele bytů), případně (4) specifické pro danou lokalitu/region (např. výrazně horší neza-

městnanost oproti regionálnímu/národnímu průměru, nevhodná lokální politika). Na bezprostřední příčiny se obvykle váží bezprostřední dopady.

Pro jádrový problém a jednotlivé klastry jsou definovány **klíčové ukazatele** (headline indicators), podle nichž je měřen (**objektivizován**) jeho **význam a rozsah**. Význam problému charakterizuje jeho závažnost, rozsah problému velikost dotčené populace. Objektivizace znamená, že je odlišena interpretace skutečnosti (vnímání reality a konstrukce této reality na základě tohoto vnímání) od objektivní (měřitelné) reality. Vnímání problému může být jednou z příčin jeho závažnosti, nelze je tedy opomíjet nebo zlehčovat, ale vyžaduje odlišnou strategii řešení (viz problém sebenaplňujících se předpovědí).

Pro jádrový problém a jednotlivé (lokální) klastry by měl být vždy definován **alespoň jeden** ukazatel. Klíčové ukazatele slouží k hodnocení **výchozího a cílového** stavu problému (tj. pro analýzu a evaluaci).

OBRAZEK 2: STRUKTURA STROMU PŘÍČIN A DOPADŮ A KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ



2.2. Strom příčin a dopadů problému

Strom pro analýzu příčin a dopadů problému v procesu participativního plánování a učení umožňuje názornou strukturaci a hierarchizaci faktorů komplexního problému. Tvorba stromu při participativním plánování a kolaborativním učení podporuje dosažení objektivizovaného konsensu nad zjevnými příčinami a jejich hlubšími příčinami, jejichž řešení vyžaduje motivované zapojení různorodých aktérů.

Strom příčin (problému) a dopadů zahrnuje výchozí a bezprostřední příčiny a bezprostřední a odvozené dopady **klíčového problému** (viz Obrázek 3).

OBRAZEK 3: SCHÉMA STROMU PROBLÉMU



2.2.1 Hloubka analýzy příčin pro efektivitu řešení

Hloubka analýzy příčin problému (jeho kořenů) má zásadní význam pro **efektivitu jeho řešení**. Zatímco na povrchu jsou identifikovány snadno pozorovatelné symptomy problému, jejichž řešení má pouze zmírňující efekt na úrovni bezprostředních příčin, hlubší příčiny (kořenové příčiny) vyžadují hlubší analýzu.

Pouze řešení kořenových příčin vede k účinnému řešení problému a vykazuje tzv. **pákový efekt**. Pákový efekt znamená, že díky řešení příčin identifikovaných jako kořenové dochází k řešení klíčového problému.

2.2.2. Omezenost stromu příčin a dopadů

Strom příčin a dopadů je konstruován **lineárně**, což je zjednodušení reality. Komplexní sociální problémy nejsou lineárním sledem příčin a dopadů, naše poznání o kauzalitě identifikovaných příčin a dopadů je **vždy velmi omezené** a tato omezenost není řešitelná bez dostatečně robustních dat. Strom příčin a dopadů vždy představuje pouze určitý **výsek reality** a aplikované intervence mohou vždy změnit pouze část reality (pokud jsou efektivní).

Využitelnost stromu příčin a dopadů pro dosažení cíle (poznání a participace pro tvorbu a realizaci nejlepší možné intervence v daném kontextu) zásadně závisí na (a) odborné znalosti daného věcného tématu, (b) znalosti specifického (lokálního) kontextu (věcného problému a jeho aktérů) a na (c) schopnostech facilitátora aplikovat postupy kolaborativního učení a participativního plánování a zabránit nebezpečí syndromu skupinového myšlení (groupthink).

2.2.3. Znalostní nároky

Tvorba stromu vyžaduje **různé typy znalostí**. Komplexní problémy mají také komplexní příčiny a dopady a jejich analýza čerpá z využití poznatků z různých oborů. **Zdrojem poznatků** je odborná literatura a praxe v odpovídající kombinaci.

Do tvorby stromu je proto vhodné zapojit kognitivně různorodé skupiny, jejichž složení se také může proměňovat v jednotlivých fázích. Kognitivní různorodost účastníků tvorby stromu zahrnuje například různé akademické obory, různé úrovně a rozsah praktického působení, různý vztah k řešenému problému nebo organizaci.

Obsah stromu odráží **dosažený stav poznání**, který se soustavně vyvíjí, musí tedy být průběžně aktualizován podle vývoje tohoto poznání.

2.2.4. Konkrétnost a měřitelnost příčin

Při tvorbě schématu je třeba dbát na **dostatečnou konkrétnost** jeho jednotlivých políček (příčin a dopadů). Tato konkrétnost je vyjádřena souvisejícími ukazateli měření, kdy pro každé políčko je vždy formulován minimálně jeden takový ukazatel.

Názvy políček by měly být zároveň stručné (v několika málo slovech, orientačně maximálně pěti). K názvům políček (označených například pořadovými čísly) a jejich případným vysvětlením jsou doplněny další údaje nejlépe v samostatné tabulce.

Vysvětlení by však mělo být v zásadě vždy pokryto analýzou na nižších úrovních (tedy např. výchozích příčin nebo odvozených dopadů).

2.2.5. Zapojení aktérů

Zastoupení by měli být všichni klíčoví aktéři, podmínkou je jejich zájem řešit problém. Pokud se někteří aktéři nechtějí účastnit (nebo jsou vůči ostatním nepřijatelní, konfliktní atd.), je nutné s nimi jednat samostatně a výsledky jednání různých skupin vzájemně zprostředkovávat.

Mezi účastníky nesmějí být používány osobní útoky nebo způsoby vyjadřování, které jsou pro ostatní aktéry znevažující nebo jinak znevýhodňují jejich pozici v diskusi. Pokud se takové jednání opakuje, je nutné s daným aktérem jednat samostatně a objasnit mu, že jeho přístup znemožňuje nebo komplikuje nalezení řešení, tedy je proti zájmům všech ostatních

3. Krok 1: Identifikace klíčového problému

Na začátku tvorby stromu je **identifikace klíčového problému**, který má být díky intervenci vyřešen. Název problému je umístěn do středu schématu. Problém musí být vymezen dostatečně konkrétně a vztahovat se k možnostem, a tedy zacílení intervence (resp. podpůrného programu).

Při identifikaci problému se využívá znalost z předchozích projektů, rešerše odborné literatury, expertní stanoviska, konzultace a další znalostní zdroje. Využití znalostní zdroje jsou uvedeny v podkladech k vytvořenému stromu.

3.1. Význam a rozsah problému

Příkladem vymezení klíčového problému je nedostatečná ekonomická a sociální integrace dané (znevýhodněné) cílové skupiny, která je vyjádřena /nedostatečnou) mírou její ekonomické a sociální participace. Tato míra je srovnávána například s hodnotami pro celou populaci dané lokality, regionu nebo země a na základě tohoto srovnání je identifikován **význam problému** – čím větší je rozdíl, tím významnější je problém.

Druhé hledisko zahrnuje **rozsah problému**, tedy například jak velké skupiny se daný problém týká. Význam a rozsah problému (které představují **poptávku po řešení**) se vyvíjejí v čase – může se zvyšovat rozdíl oproti srovnávané populaci nebo se zvětšuje počet lidí ve znevýhodněné cílové skupině.

Dalším příkladem měřítka klíčového problému (jeho významu a rozsahu) jsou vysoké **společenské náklady daného jevu**, tedy například nedostatečné ekonomické a sociální integrace cílové skupiny. Rozsah a význam problému je v tomto případě definován podle jeho dopadů. Vyčíslení společenských nákladů vyžaduje odpovídající metodiku a zdrojová data, které jsou zatím k dispozici spíše v zahraničí. Využití zahraničních nákladových modelů v domácím kontextu je nicméně možné a pro alespoň základní nebo výchozí přiblížení významu a rozsahu problému obvykle dostatečné.

3.2. Základní kroky postupu

Příprava

1. Příprava zahrnuje **sběr dat** o lokalitě a o klíčových aktérech a jejich vztazích a důkladné seznámení s **daným tematickým stromem**, včetně námětů na lokální kontextualizace, případně odlišení jednotlivých příčin podle významu. ASZ je v lokalitě reprezentantem expertizy v dané problematice, která musí být dostatečně detailní.
2. Účastníci by měli být obesláni s vysvětlením, **jak** se bude na setkání pracovat (analýza problému a jeho příčin) a jakými **tématy** (resp. tématem) se setkání bude zabývat (volbu témat je nutné předjednat na základě podkladů pro zapojení ASZ).

Úvodní kroky

3. Na začátku setkání je představena metoda: hledáme **společně** příčiny problému v tematické oblasti (bydlení, zaměstnanosti, zdraví atd. ...) metodou stromu příčin a dopadů a identifikujeme **vztahy** mezi jednotlivými příčinami a dopady, dále identifikujeme **závažnost** jednotlivých příčin a dopadů v dané lokalitě. Objasněno je základní schéma stromu: kořeny = příčiny problému, kmen = klíčový (jádrový problém), větve = dopady.
4. Účastníci se představí a rozdělí do (heterogenních) skupin, jsou vybaveni pomůckami. maximální doporučený počet skupin je 5. Maximální doporučený počet účastníků je 20. Měla by být jasná role každého účastníka v analýze příčin a problému, tedy zda má dostatečnou specifickou znalost

dané problematiky nebo její části, jakého institucionálního aktéra reprezentuje. V případě potřeby jsou objasněna pravidla komunikace pro účastníky.

5. Facilitátor účastníkům vysvětlí základní strukturu analýzy problému, tj. rozdělení na klíčové skupiny (klastry) kořenů (CS, majitelé, obec, systém). Uvedené členění platí vždy, není tedy závislé na konkrétním tématu, liší se ale význam jednotlivých kořenů: např. v případě zadlužení je dominantní role systému, na lokální úrovni je možné pouze zmírňovat symptomy (řešení je potom možné v dalších stromech – zaměstnanosti, bydlení, vzdělání, a to obvykle až v další generaci).

Postup identifikace problému

6. **Identifikace** jádrového problému, tj. co je hlavní, zastřešující problém. V případě sociální změny formulace problému zahrnuje charakteristiky cílové skupiny (nebo komunity), resp. kvality jejího života, které jsou horší, než je v daném kontextu (zemi na dané úrovni rozvoje) považováno za standardní nebo průměrnou (přijatelnou) hodnotu, tj. vysoká míra (dlouhodobé) nezaměstnanosti, vysoký počet lidí v nestandardním bydlení, nižší míra dokončení dané úrovně vzdělání atd.
7. Identifikace jádrového problému (v oblasti XY) musí být **hodnotově neutrální**, je možno formulovat různé varianty problému, které jsou následně zpřesňovány. Formulace ale musí umožňovat následnou analýzu z různých základních hledisek – tj. CS, majitelů aktiv, obce, systému, aby byl umožněn vyvážený a participativní přístup (musí tedy mít **zastřešující charakter**). Pokud aktéři formulují klíčový problém jenom z pohledu jednoho typu aktéra, je nutno je korigovat a upozornit na další hlediska (která byla představena facilitátorem na začátku)
8. Definice **klíčového (jádrového)** problému (může být následně upravena, doplněna) – například pomocí skupiny základních ukazatelů. Navazuje na identifikaci problému, který je třeba přesněji vymezit – je možno použít standardizované ukazatele, případně také ukazatele ad hoc vytvářené pro daný kontext. Jeden ukazatel by měl být vždy klíčový (headline), ostatní mají doplňující roli. Pokud je ve vymezení klíčového problému obsažen nějaký specifický koncept (například nestandardní bydlení), je nutno podložit jeho použití konkrétnější specifikací (nejvhodnější jsou checklisty).

3.3. Evaluace identifikace klíčového problému

Identifikace klíčového problému zahrnuje jeho název, ukazatele měření a jejich jednotky, znalostní zdroje identifikace problému a dostupné hodnoty významu a rozsahu problému.

Charakteristiky aktivity

- 1) Jaká zjišťování byla provedena pro identifikaci klíčového problému daného tématu v lokalitě a jeho aktérů? Jaké podkladové informace byly k dispozici pro identifikaci klíčového problému a jeho aktérů před konáním participativního plánování?
- 2) Jak je zajištěna odpovídající kvalita facilitace participativního setkání (expertní, technická) a jejich navazujících kroků (komunikace, reflexe připomínek)?
- 3) Jaká je struktura účastníků setkání ve vztahu k identifikovanému klíčovému problému v daném tématu?
- 4) Jakými ukazateli je klíčový problém v daném tématu definován? Jaké zdroje definice klíčového problému vyžaduje?

Evaluační otázky aktivity

- 1) Jsou provedená zjišťování dostatečně informativní pro odpovídající průběh a kvalitu participativního plánování? Jsou podkladové informace pro facilitátora a účastníky plánování dostatečné?

- 2) Jsou jednotlivé fáze facilitace plánování zajištěny v odpovídající kvalitě (znalostní, technické, komunikační)?
- 3) Odpovídá struktura účastníků plánování jejich vztahu k identifikovanému klíčovému problému? Je tento vztah založen na analýze stakeholderů?
- 4) Jsou pro identifikaci klíčového problému v daném tématu a územním kontextu k dispozici odpovídající zdroje? Je identifikace srozumitelná zúčastněným aktérům a je pro ně přijatelná? Je identifikace v souladu s centrální expertizou ASZ v daném tématu?

Charakteristiky výstupu

- 1) Jaký je klíčový problém cílové skupiny/komunity v daném tématu?
- 2) Jaký je význam a rozsah řešeného problému (v lokalitě, regionu, na národní úrovni)?
- 3) Z jakých znalostních zdrojů vychází analýza problému a identifikace jeho rozsahu a významu?

Evaluační otázky výstupu

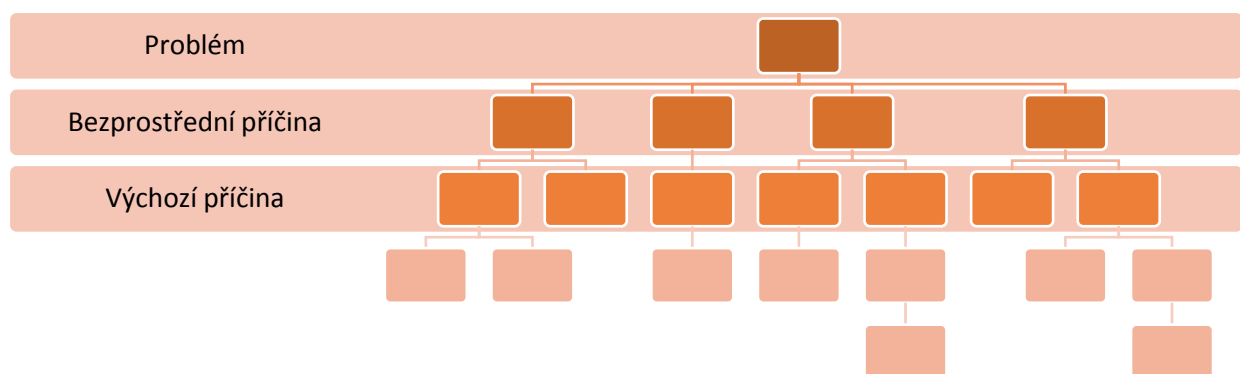
- 1) Je klíčový problém identifikován dostatečně konkrétně, měřitelně a v relevanci k řešenému tématu?
- 2) Je význam a rozsah řešeného problému dostatečně identifikován a umožňuje zdůvodnění potřeby řešení?
- 3) Je klíčový problém a jeho význam a rozsah identifikován v souladu s dosaženým stavem poznání? Jsou použité znalostní zdroje aktuální a věcně relevantní?

4. Krok 2: Identifikace příčin a dopadů klíčového problému

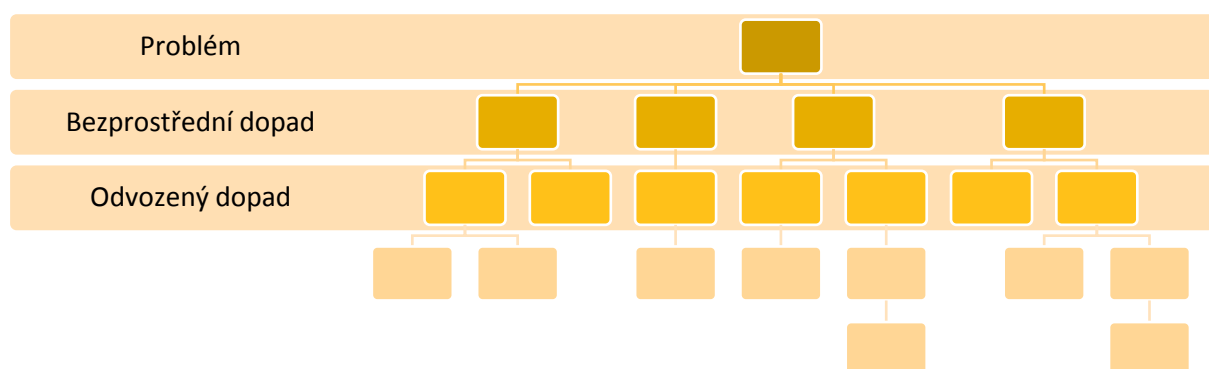
4.1. Konstrukce stromu problému

Identifikace **příčin a efektů (dopadů)** navazuje na identifikaci klíčového problému (viz Obrázek 4). Každá příčina je vyjádřena jako negativní tvrzení. Příčiny a dopady je možno shromáždit brainstormingem, v diskusi s účastníky určit jejich významy (pořadí) ve vztahu k problému, nebo postupovat od problému dolů k bezprostředním příčinám a nahoru k bezprostředním efektům a dále k druhotným příčinám a efektům atd. Účastníci by měli postupovat po jednotlivých horizontálních vrstvách do té doby, kdy už nebudou schopni identifikovat žádné další výchozí příčiny (odvozené efekty).

Pořadí příčin a efektů je důležité a musí být logické, tedy bez chybějícího článku nebo nesouvisějícího vztahu. Pokud má nějaká příčina více efektů, jsou umístěny vedle sebe. Po odsouhlasení pořadí nebo umístění všech vztahů příčin a efektů je možno je propojit svislými spojnicemi. Souvisějící příčiny nebo efekty je možno propojit vodorovnými spojnicemi. Výsledkem je **strom problému**, který znázorňuje vztahy příčin a dopadů mezi různými úrovněmi. Ve stromové terminologii představuje klíčový problém kmen stromu, příčiny jeho kořeny a dopady větve.



OBRÁZEK 4: STROM PROBLÉMU



4.2. Specifikace příčin a dopadů

Všechny příčiny a dopady (tj. políčka stromu) musí být formulovány dostatečně **konkrétně a srozumitelně**. Pro jednotlivá políčka jsou zároveň specifikovány **ukazatele a jednotky měření, zdroje dat a jejich hodnoty**. Ukazatele a zdroje dat jsou obvykle uváděny pro políčka na nejnižší úrovni analýzy. Například pokud je identifikována bezprostřední příčina 1 s výchozími příčinami 1A, 1B a 1C, ukazatele a zdroje dat jsou uváděny pouze pro výchozí příčiny. Záleží ovšem na konkrétním kontextu, tedy

zda je informační hodnota identifikovaných výchozích příčin dostatečná pro analýzu dané bezprostřední (nebo vyšší) příčiny.

Dále jsou specifikovány znalostní zdroje, na jejichž základě jsou definovány **vztahy** mezi jednotlivými příčinami a dopady a **míra jejich evidence**. Zdroje musí odpovídat dosaženému stavu poznání a mít odpovídající věcnou relevanci.

Zdůvodnění jednotlivých příčin a dopadů a jejich vztahů je obvykle prokazováno s **různou mírou** (úrovní) **evidence**. Nízká úroveň evidence znamená nižší úroveň kvality analýzy problému (a tím i potenciálně méně účinnou nebo rizikovější realizaci intervence). Nižší úroveň evidence může být objektivní, například je dána nedostupností dat v odpovídajícím rozsahu, nebo subjektivní, například kvůli nedostatečné odbornosti analýzy. V případě objektivně dané nižší úrovně evidence je nutno použít alternativní zdroje s podobnou vypovídací schopností (tedy zvolit vhodné aproximace).

4.3. Základní kroky postupu analýzy příčin

Vstupní cvičení

1. Formou brainstormingu hledáme s účastníky **stávající problémy** v dané oblasti (tématu). Pracujeme ve skupinách, každá identifikuje 3 hlavní problémy. Skupiny mohou formulovat problém v jakémkoli klíčovém kořenu (CS, majitelé, obec, systém atd.), jde o zcela volnou, nijak neomezenou formulaci. Výsledky jsou zaznamenány na post-its nebo přímo do aplikace.
2. Facilitátor formulované problémy strukturuje do skupin (klastrů) na hlavním flipchartu, případně aktéři problémy seřadí podle významu, tvoří zásobník pro další využití (zásobník v případě potřeby je vylepen na separátním papíru/ploše).
3. Problémy jsou formulovány stručně v rozsahu 4-5 slov, opakující se problémy jsou přelepovány na sebe, zařazeny do příslušné skupiny kořenů, případně na jejich rozhraní.
4. Problémy jsou formulovány jako negativní tvrzení. Problém musí být konkrétní a měřitelný a musí být přiřaditelný do příslušné skupiny relevantní kořenové příčiny. Formulace problému musí být hodnotově zcela neutrální!

Význam brainstormingu

- Výchozí brainstorming účastníky rozhýbe a od začátku zapojí, je nutno sledovat, kteří aktéři se diskusí ve skupinách neúčastní a na ně se následně přímo obracet s výzvou k vyjádření. Strukturace je prvním průzkumem rozložení aktérů a jeho případné nerovnováhy, kterou facilitátor musí případně vyrovnávat (např. absence CS, významného institucionálního aktéra apod.).
- Brainstorming je zcela volný, není nijak řízený, jde o průzkum dynamiky skupiny, základní kompetence a znalosti o problému, odhalení potenciálně problémových míst komunikace, vztahů, facilitátor neklade žádné návodné otázky, pouze strukturuje, odstraňuje duplicity problémů identifikovaných ve skupinách.
- Účastníci se názorně na příkladu učí, jaké formulace jsou nevhodné, např. vágní, nekorektní, dehonestující, věcně nerelevantní, hodnotově zkreslené. Na závěr rozcvičky je nutno provést shrnutí – co nám ukázala o problému a o účastnících.

Identifikace příčin

5. Identifikace příčin jádrového problému zahrnuje identifikaci navazujících příčin a podpříčin (příčin bezprostředních a výchozích).
6. Pokud jsou aktéři méně zkušení, je vhodné s nimi vyzkoušet také postup identifikace příčin příčiny. Vybrat z brainstormovaných hlavních problémů jeden, který je k vyzkoušení vhodný, nevyvolává rozpory a konflikty, umožňuje věcný přístup a účastníci k němu mají dostatečnou znalost.
 - Jednotlivé skupiny si vyzkouší samostatně postup hledání příčin příčiny. Klíčové je, aby účastníci postupovali do **hloubky**, nikoli do šířky, tj. hledali bezprostředně předcházející příčiny a postupovali vždy o krok níže.
 - Při prezentaci výsledků brainstormingu se zapojují všechny skupiny (jedna provádí prezentaci, ostatní doplňují, komentují). Facilitátor si ověří, jak účastníci postup pochopili, případně je vhodné přidat ještě jedno cvičení.
7. Ptáme se opakovaně na jednotlivých úrovních – Proč k danému problému dochází – až už není možné postoupit níže, případně se dostáváme do sféry dalších tematických stromů (na které je nutno odkázat). Ptáme se tedy, zda je daná příčina (podproblém) dostatečně objasněna jejími příčinami? Není na poslední úrovni už možné odpovědět na otázku Proč? Každá nadřazená příčina by měla být vyčerpávajícím způsobem objasněna pod-příčinami (a jejich ukazateli).
8. Aktéři by měli mít odpovídající prostor k vlastnímu podílu na analýze problémů a záleží na facilitátorovi, v jaké míře jim bude pomáhat. Je třeba, aby velmi pozorně sledoval dynamiku diskuse a pomáhal ji udržovat při překonávání slabších míst (chybějící znalosti, zkušenosti).
9. Hlavní výzvu pro analýzu představuje strukturace – s tím musí facilitátor významně pomoci (má k tomu na rozdíl od aktérů odpovídající podklady), samotná identifikace jednotlivých příčin na stejné úrovni obvykle problém není (pokud jsou aktéři dostatečně znalí), problém může být chybějící typ aktéra nebo expertizy (viz vyvažující role facilitátora).
10. Stanovení způsobu **měření, hodnocení příčiny a její relevance** (významu, rozsahu) vyžaduje významnou pomoc facilitátora, protože je náročná na specifickou znalost. Aktéři by ale měli významně vstupovat při identifikaci relevance dané příčiny v jejich kontextu (lokálně), pokud tuto znalost nemají (nebo není objektivní), musí ji nahradit nebo doplnit výzkum.
11. Výsledkem analýzy příčin je **strom příčin pro dané téma a lokalitu**, který bude označen a uložen v příslušné složce. Výsledný lokální strom se od referenčního stromu může lišit, a to dvěma způsoby:
 - (a) Bude doplněno nové políčko, protože lokální analýza identifikovala další typ příčiny, který v referenčním stromě není – nové políčko je nutno konzultovat s expertem, zda jde skutečně o kvalitativně nov/odlišný faktor, poté ho expert zařadí do referenčního stromu,
 - b) Některá z příčin z referenčního stromu není v dané lokalitě identifikována jako relevantní, tj. vůbec se nevyskytuje – tuto odlišnost je opět nutno konzultovat s tematickým expertem, je přitom třeba dát pozor na to, aby ne-relevance dané příčiny nebyla spíše důsledkem nedostatečné znalosti problému.
12. K vytvořenému stromu je nutno doplnit související data o **významu a rozsahu** jednotlivých příčin podle stanovených ukazatelů. Může se objevit potřeba rozšíření ukazatelů nebo jejich modifikace podle lokálních specifik.

13. Všechny informace z práce se stromy je nutno **zaznamenávat a vyhodnocovat**, protože daný lokální strom je analytickým podkladem pro sběr výchozích dat o problému a pro formulaci teorie změny (strom řešení a cílů) a z ní vybraných kroků intervence. Je rovněž nutné zaznamenávat přístup účastníků k participativní metodě (a jeho vývoj) na základě analýzy stakeholderů.

4.4. Základní kroky postupu analýzy dopadů

Struktura dopadů

1. K analýze příčin (kořenům problému) jsou analogicky identifikovány dopady (větve stromu). Teprve zahrnutí příčin a dopadů vytváří **kompletní strom příčin a dopadů**.
2. Dopady jsou bezprostřední a z nich odvozené (vyvolané). **Bezprostřední** dopady se úzce váží na daný klíčový problém, **odvozené dopady** se obvykle prolínají s dalšími tématy (mohou být příčinami jejich klíčových problémů nebo mít stejné dopady atd., typicky silné vztahy jsou mezi tématem bydlení a zdraví).
3. Formulace dopadů může být strukturována analogicky podle strukturace příčin, tj. dopady klíčového problému pro cílovou skupinu, pro obec, pro majitele aktiv, pro systém atd., mohou ale být identifikovány také nové klastry dopadů.

Podklady pro identifikaci

4. Podkladem pro facilitátora jsou dopady (větve) centrálního stromu v daném tématu, podobně jako příčiny (kořeny) centrálního stromu (kompletní centrální strom v daném tématu tedy obsahuje referenční strukturaci příčin a dopadů).
5. Při identifikaci dopadů mohou větší roli hrát výzkumná zjištění (zřejmě ve stávajícím pojetí v ASZ spíše než při analýze příčin), pokud je zaměření výzkumu vyvážené (zahrnuje všechny typy dopadů pro klíčové aktéry, které jsou lokálně relevantní, v případě systémových dopadů může postačovat centrální analýza dopadů).
6. Vhodná je proto příprava identifikace lokálně specifických dopadů a jejich významu s využitím výzkumu (situační analýza), který se v ASZ (zatím) orientuje na popis situace. Při formulaci dopadů je vhodná přítomnost výzkumníka, který popis situace prováděl.

Omezenost přístupu

7. Strukturace dopadových větví je zjednodušením reality (podobně jako v případě kořenů). Cílem je složité problémy (zde dopady) rozebrat na jejich dílčí části a reflektovat co nejúplněji vnímání a poznání účastníků, vytvořit komplexní obraz dopadů
8. Podobně jako při analýze příčin trpí i analýza dopadů zkresleními, která jsou dána omezeností vidění jednotlivých aktérů. Smyslem není se vzájemně utvrzovat o souhlasu, ale snažit se dívat na problém (jeho dopady) z různých úhlů.

Úvod do analýzy dopadů

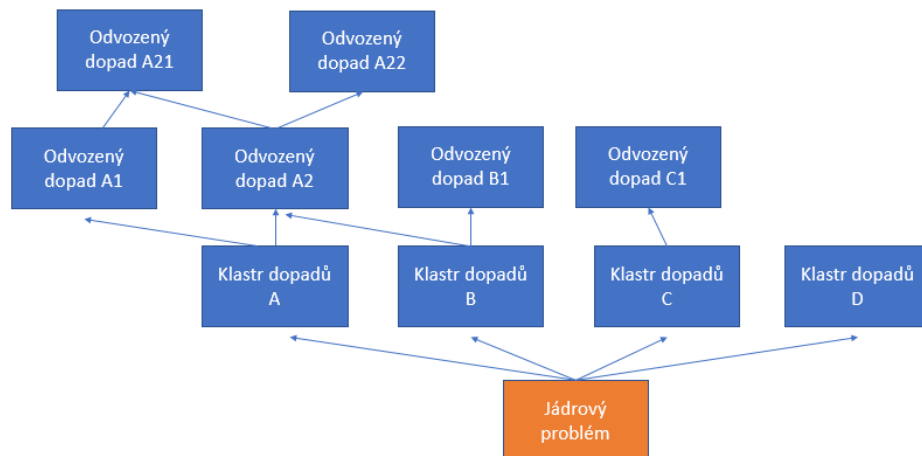
9. V úvodním bloku facilitátor vyzve účastníky k **formulaci dopadů** klíčového problému, informuje o paralelním členění jako v případě kořenů příčin, ale účastníci formulují nejprve dopady bez této strukturace, tj. Jaké možné (3 nejvýznamnější) dopady Vás napadají?

10. Mohou být identifikovány další typy (skupiny) dopadů, může být zjištěno, že v předchozí fázi (identifikaci příčin) nějaká příčina nebyla identifikována, je tedy třeba revidovat i přechozí část (příčin).
11. Podobně jako u příčin se mohou některé vyvolané dopady objevovat u více skupin dopadů, různě se prolínat a vytvářet smyčky posilujících se dopadů, je proto třeba dbát na zachování přehlednosti prezentace.

Tvorba dopadů (větví stromu)

12. Postup **vytvoření dopadů** (větví) pro daný strom příčin je analogický k postupu identifikace příčin: u dopadů se neptáme čím je daný problém způsoben, ale k čemu daný problém a jeho dopad vede pro dané aktéry a pro aktéry související (jednotlivé dopady se mohou mezi aktéry prolínat).
13. Dopady je možno formulovat na post-its nebo do aplikace. Je třeba se připravit na to, že formulace dopadů je obvykle rychlá a musí být tedy k dispozici kapacity pro zachycení námětů. Identifikované dopady je možno strukturovat do řetězce (vztahu) průběžně nebo vytvořit seznam dopadů a ty teprve strukturovat.
14. Z vytvořeného seznamu dopadů na základě námětů účastníků facilitátor provede strukturaci – tj. rozdělení do skupin (klastřů) podle typu dopadu (např. dopady pro CS, majitele aktiv, obec) a společně s účastníky stanoví posloupnost, tj. od bezprostředního dopadu k dopadům vyvolaným v navazující úrovni. Při identifikaci posloupností jsou identifikovány další řetězce dopadů (jaký další dopad můžeme identifikovat?), až do vyčerpávající poslední (v tomto případě nejvyšší) úrovně.

OBRÁZEK 5: KONSTRUKCE POSLOUPNOSTI DOPADŮ



15. Dopady by měly být co nejdůkladnějším pokrytím vnímání reality a využívat i další zdroje (poznatky zjištěné ve výzkumu, lokálně specifické zkušenosti aktérů). V případě tendence ke zkrácenému přístupu (např. zdůrazňování dopadů pouze jednoho typu) musí facilitátor korigovat znalosti (vnímání) účastníků kladením vhodných otázek.

Finalizace stromu příčin a dopadů

16. Výsledkem je kompletní strom příčin a dopadů, tedy kořeny (příčiny), kmen (klíčový problém), větve (dopady). Strom příčin a dopadů představuje zmapování problémů, které by mělo objektivizovat danou realitu – je to pole, v němž budou identifikovány kroky řešení.
17. Lokální strom příčin a dopadů (LSPD) je finalizován pro dané téma na základě souhlasu (konsensu) jeho tvůrců (vzniká draft finální verze). Vytvořený strom pro dané téma a lokalitu vyjadřuje dosažený stav poznání v daném okamžiku a se zapojením daných účastníků.
18. Stav tohoto poznání se bude vyvíjet a lokální strom musí vývoj poznání průběžně reflektovat, aby se s ním zapojení aktéři byli schopni a ochotni ztotožnit. Vhodné je proto stanovit intervaly pro průběžné revize (aktualizace).
19. LSPD je východiskem a referenčním bodem pro navazující fáze participativního plánování, poskytuje zdůvodnění pro volbu strategie intervence (proč) a ohraničuje její nastavení (co, jak, s kým a pro koho je vhodné a možné dosáhnout).
20. Výsledná verze se může dále doplňovat upravovat, nejde o trvale závazný dokument, ale o zachycení stavu poznání v daném okamžiku. Výsledná verze slouží jako **referenční dokument** pro všechny další fáze tvorby, realizace a evaluace intervence. Dokument lze doplňovat o další analytická hlediska, tj. např. identifikaci klíčových aktérů (pro dané příčiny a řešení), rizika realizace.

Schválení a kodifikace tematického stromu příčin a dopadů

21. Draft finální verze je schválen třetí stranou, tj. osobou, která se neúčastnila jeho tvorby a má odpovídající kompetenci v daném tématu (např. centrální expert). Finální verze je schválena klíčovým partnerským aktérem nebo skupinou aktérů facilitátora (ASZ).
22. Finální strom je uložen do sdílené složky společně se související dokumentací. Finální strom je datován (období, kdy byl vytvářen), lokalizován (v jaké lokalitě), autorizován (kdo se na vzniku stromu podílel), je popsán proces vzniku a případných úprav (zápisy z jednání, jejich zvukové záznamy, průběh schvalování, revizí atd.).

4.5. Evaluace analýzy příčin a dopadů

Analýza příčin a dopadů klíčového problému je znázorněna stromem klíčového problému s doplňujícími charakteristikami: ukazatele měření a jejich jednotky, znalostní zdroje identifikace příčin a dopadů, dostupné hodnoty významu a rozsahu příčin a dopadů.

Charakteristiky aktivity

- 1) Jaká zjišťování byla provedena pro identifikaci příčin a dopadů klíčového problému daného tématu v lokalitě a jeho aktérů? Jaké podkladové informace byly k dispozici pro identifikaci příčin a dopadů klíčového problému a jeho aktérů před konáním participativního plánování?
- 2) Jak je zajištěna odpovídající kvalita facilitace participativního setkání (expertní, technická) a jejich navazujících kroků (komunikace, reflexe připomínek)?
- 3) Jaká je struktura účastníků setkání ve vztahu k identifikovaným příčinám a dopadům klíčového problému v daném tématu?
- 4) Jakými ukazateli jsou příčiny a dopady klíčového problému v daném tématu definovány? Jaké zdroje definice příčin a dopadů klíčového problému vyžaduje?

Evaluační otázky aktivity

- 1) Jsou provedená zjišťování dostatečně informativní pro odpovídající průběh a kvalitu participativního plánování? Jsou podkladové informace pro facilitátora a účastníky plánování dostatečné?
- 2) Jsou jednotlivé fáze facilitace plánování zajištěny v odpovídající kvalitě (znalostní, technické, komunikační)?
- 3) Odpovídá struktura účastníků plánování jejich vztahu k identifikovaným příčinám a dopadům klíčového problému? Je tento vztah založen na analýze stakeholderů?
- 4) Jsou pro identifikaci příčin a dopadů klíčového problému v daném tématu a územním kontextu k dispozici odpovídající zdroje? Je identifikace srozumitelná zúčastněným aktérům a je pro ně přijatelná? Je identifikace v souladu s centrální expertizou ASZ v daném tématu?

Charakteristiky výstupu

- 1) Jaké jsou příčiny a dopady klíčového problému?
- 2) Z jakých zdrojů vychází analýza příčin a dopadů?

Evaluační otázky výstupu

- 1) Jsou příčiny a dopady klíčového problému a jejich vztahy identifikovány dostatečně konkrétně (podrobně), měřitelně a věcně relevantně? Je identifikován rozsah a význam jednotlivých příčin a dopadů?
- 2) Jsou příčiny a dopady klíčového problému identifikovány v souladu s dosaženým stavem poznání? Jsou použité zdroje aktuální a věcně relevantní? Jsou identifikované vztahy mezi příčinami a dopady založeny na dostatečné evidenci?

5. Strategie intervence

Strategie intervence je formulována ve dvou krocích. Nejprve je vytvořena komplexní teorie změny v podobě stromu cílů. Z komplexní teorie změny jsou následně vybrány řetězce intervence (nebo také řetězce impaktu).

5.1. Krok 3: Konstrukce stromu cílů

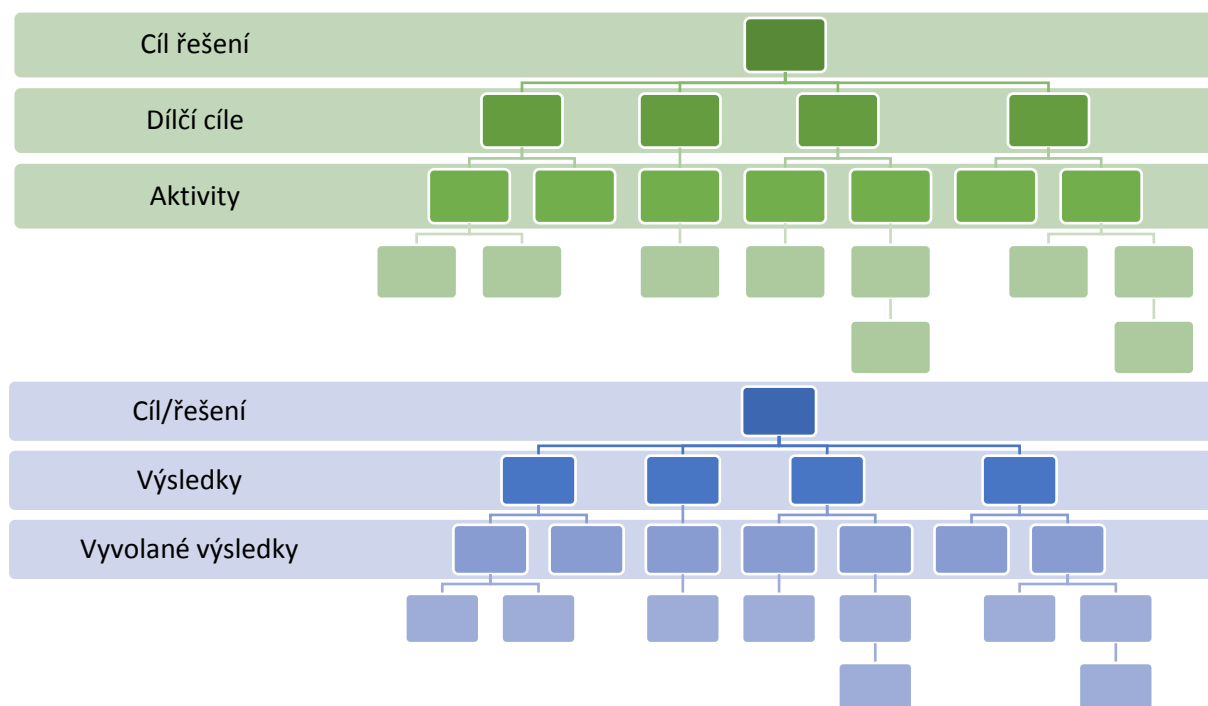
Vytvoření **stromu cílů** zahrnuje pouhé obrácení negativních tvrzení ze stromu problému na tvrzení pozitivní. Strom cílů má tedy analogickou strukturu ke stromu problému (viz Obrázek 6). Například příčina ze stromu problému *nedostatečné znalosti* je přeformulována na *dostatečné znalosti*.

OBRÁZEK 6: SCHÉMA STROMU CÍLŮ



Výchozí příčiny problému jsou přeformulovány na aktivity, bezprostřední příčiny na dílčí cíle, klíčový problém na cíl řešení (hlavní cíl intervence). Z bezprostředních dopadů ve stromu problému se stávají výsledky a z odvozených dopadů vyvolané výsledky (viz Obrázek 7).

OBRÁZEK 7: STROM CÍLE ŘEŠENÍ



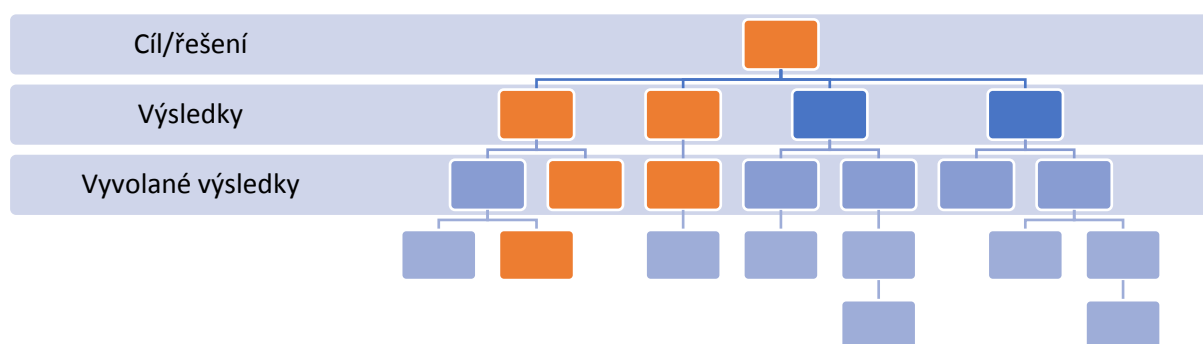
Při tvorbě stromu cílů (a jeho analytických ukazatelů) je nutno **kontrolovat srozumitelnost** jednotlivých tvrzení při jejich přeformulování z negativního na pozitivní vyjádření. Při tvorbě stromu cílů se také může zviditelnit slabé místo stromu příčin (chybějící článek nebo vztah). V takovém případě je nezbytné provést potřebná doplnění nebo opravy ve stromu příčin.

Vytvořený strom cílů představuje výchozí **komplexní teorii změny** intervence. Komplexní teorie změny zahrnuje **všechny** věcně relevantní kroky, které přispívají k řešení klíčového problému, obvykle v různé míře významnosti. **Zdůvodnění tohoto příspěvku** je provedeno v analýze příčin a dopadů klíčového problému (viz kapitola 2).

5.2. Krok 4: Formulace strategie intervence

V posledním kroku je ve stromu cílů identifikována **strategie intervence** (viz Obrázek 8), která představuje **teorii změny specifickou** pro realizované řešení. Strom cílů vytvořený ve fázi 3 představuje řetězce různě silně propojených kroků, které vedou k řešení problému. Z nich zvolíme **nejvhodnější kombinaci**, přičemž obvykle musíme rozlišovat kroky, které jsou pro řešení žádoucí (komplexní teorie změny), a které jsou dosažitelné (specifická teorie změny).

OBRÁZEK 8: STRATEGIE INTERVENCE



Intervence nemusí (a obvykle ani nedokáže) řešit všechny identifikované příčiny např. v daném čase a s danými zdroji, některé příčiny mohou být zcela mimo dostupné možnosti řešení. Ve stromu cílů a řešení vytvořeném ve fázi 3 jsou proto (například barevně) odlišena políčka, která jsou obsažena v **daném řešení** – obvykle jde pouze o výběr z celého stromu řešení. Je možno případně odlišit dále ta políčka, která jsou intervencí ovlivněna pouze nepřímo.

5.2.1. Konzistence analytických nástrojů

Stanovení strategie intervence je typově odlišný proces oproti analýze příčin a dopadů, ale **návaznost jednotlivých nástrojů** je jasná: tj. od analýzy příčin/dopadů k formulaci teorie změny a dále k vybrání částí teorie změny relevantních pro intervenci (strategie intervence).

Formulace intervence (kroků řešení) musí být vždy **konzistentní s provedenou analýzou** příčin a dopadů. Pokud není možné identifikovat souvislost nějakého doporučeného kroku, je nutno se k analýze vrátit a revidovat ji. Účastníci skupiny by měli mít k dispozici vytištěné verze kompletních stromů (a) příčin a dopadů a (b) cílů a dopadů řešení s očíslovanými políčky pro snadnější referenci a průběžně kontrolovat (pod vedením facilitátora) konzistenci vztahu mezi návrhy kroků řešení a jejich příčinami a dopady.

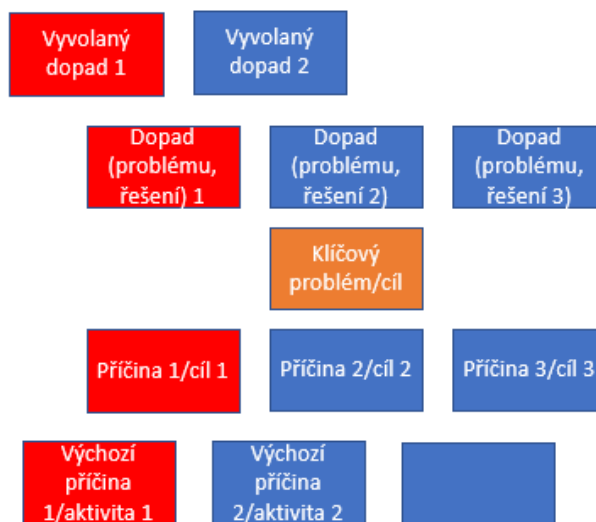
V principu musí vždy platit, že každé doporučené řešení (jeho krok) se **musí vztahovat** k identifikované příčině: konzistentně se ptáme – jaká je příčina daného problému (podproblému), kterou chceme daným krokem řešit. Není možné formulovat krok řešení bez jasného vztahu k analýze dané příčiny v konkrétním kontextu (tématu a území).

Pokud se nepodaří uvedenou konzistenci držet, debata ztratí racionální jádro a doporučované (zvolené) kroky řešení vazbu na opodstatnění. Vazba musí být neustále jasná všem přítomným. Jasný vztah

navrhovaných kroků řešení k analýze příčin je základní podmínkou legitimacy těchto kroků a také jejich autorů (účastníků participativního plánování).

Návaznost nástrojů ukazuje schéma (viz Obrázek 9). V prvním kroku má vytvořený strom příčin a dopadů (resp. cílů a dopadů řešení) všechna políčka ve stejné barvě. Z identifikovaných příčin a dopadů (cílů a dopadů řešení) zvolíme výchozí příčinu (nebo dopad) a identifikujeme posloupnost (řetěz) jejích příčin a dopadů v daném stromu (posloupnost vpřed a vzad). Pro názornost je vhodné zvolený řetězec barevně označit/zvýraznit. Zvýrazněný řetězec představuje výchozí žádoucí postup intervence a její předpokládané dopady.

OBRÁZEK 9: NÁVAZNOST ANALYTICKÝCH NÁSTROJŮ PŘI IDENTIFIKACI STRATEGIE INTERVENCE



5.2.2. Volba strategie intervence

Strategie intervence zahrnuje volbu kroků, které vedou k dosažení žádoucího cíle. Volba (rozhodnutí) je založena na **multikriteriální analýze**: to znamená, že rozhodnutí o dané podobě intervence (co bude řešeno a jak) je založeno na více kritériích, která jsou různě silně brána v úvahu.

Volba je prováděna ve skupině, což má svoje specifika a nebezpečí, která musí facilitátor znát a pracovat s nimi (viz problémy groupthinku – syndromu skupinového myšlení). Zejména se musí facilitátor důsledně držet konzistence procesu volby strategie s výchozí analýzou příčin (viz 3.2.1), která omezuje zkrácení rozhodování např. ve prospěch některých aktérů nebo dílčích zájmů.

Multikriteriální rozhodování je dále komplikováno **dynamikou systému**, to znamená, že pokud aplikujeme nějaký krok řešení, předmět intervence se obvykle mění a tím se mohou měnit výchozí podmínky, za nichž řešení bylo aplikováno.

Například dochází k **vyvolaným** efektům, resp. **zvráceným** efektům intervence, které vedou k tomu, že původní efekt se posiluje (což může být pozitivní) nebo působí protichůdně a původní pozitivní působení vyruší nebo ho dokonce zvrátí – problém se nevyřeší nebo se dokonce zhorší. Příkladem je posilování spojovacího sociálního kapitálu, které vede k zesílení marginalizace a vyloučení skupiny, nebo zvyšování motivace k zaměstnanosti, která vede ke ztrátě sociální podpory.

5.3. Principy tvorby strategie intervence

Tvorba strategie intervence musí respektovat určité základní principy. Účastníci (včetně facilitátora) si musí být zároveň vědomi, že jejich schopnost poznání problému, jeho příčin a dopadů, je a bude vždy omezená, neexistuje tedy jediná správná, objektivně zjiřitelná intervence k řešení daného problému.

K dispozici jsou obvykle různé alternativy řešení, které je třeba vyhodnotit podle stanovených kritérií a zvolit upřednostňovanou variantu, která bude těmito kritérii transparentně zdůvodnitelná (včetně jejich výhod, nevýhod a rizik neúspěchu).

Vždy platí, že v případě komplexních problémů (nebo také tzv. zapeklých, složitých problémů) jsou komplexní také jejich příčiny a dopady, není proto k dispozici jednoduché a zároveň komplexní řešení. Nedokážeme odstranit **nejistotu**, která je dána neúplností našeho poznání (nedostatečná faktická znalost), a není ani možné zcela odstranit **nejednoznačnost/rozpornost** danou odlišnými stanovisky, postoji, hodnotami tvůrců řešení.

Facilitátor musí vždy podporovat směřování od diskuse nad hodnotami a hodnotovými soudy (která může být nekonečná) k **diskusi nad fakty**: cílem je nalézt co nejlepší řešení z dostupných možných na základě těch znalostí, příležitostí, která jsou k dispozici.

5.4. Základní kroky postupu tvorby strategie intervence

Význam analytických stromů

1. Strom příčin a dopadů a strom cílů a dopadů řešení pro danou lokalitu a dané téma vymezuje základní **hrací pole**, komplexní teorii změny (řešení) daného jádrového problému. V tomto prostoru se aktéři budou při tvorbě intervence pohybovat.
2. Skutečné možnosti pro intervenci jsou ale obvykle užší, než je prostor komplexní teorie změny. To znamená, že konkrétní intervence z komplexní teorie změny vyděluje **určitou část stromu**. Cílem je, aby toto vydělení zahrnovalo nejlepší možnou kombinaci kroků řešení.

Výchozí body návrhu intervence

3. Při formulaci návrhu kroků intervence je možno postupovat různými způsoby. V zásadě je možné vycházet z identifikace klíčového dopadu (nebo příčiny), který daná skupina chce řešit a k jehož řešení má největší kompetenci (odbornou znalost a praktickou, hodnotitelnou zkušenost).
4. Následuje tedy otázka, jaký bod (políčko) v prostoru vymezeném komplexní teorií změny považují účastníci za prioritní pro řešení. Může jít o bod dílčího dopadu nebo příčiny. Každý účastník může označit svůj preferovaný bod kdekoli ve vytvořeném stromu (kromě systémové změny, pokud k ní aktéři nemají reálnou kapacitu a zdroje).
5. Je vhodné provést označení prioritních bodů samolepkami, aby bylo možné označení dle potřeby změnit. Samolepky by měly být (např. barevně) odlišeny, aby bylo identifikovatelné, jaký aktér preferuje dané problémy/cíle k řešení. Po označení preferovaných bodů k řešení všemi účastníky je vybrán pro **demonstraci příkladu řetězce** intervence bod s největším počtem označení.
6. Facilitátor vyhodnotí výsledek označení. Všechny klastry musí být při identifikaci zastoupeny. Pokud tomu tak není, je třeba s účastníky tento nedostatek řešit. Příčinou může být nedostatečná znalost zúčastněných (je třeba doplnit zvnějšku), nedostatečné zastoupení stakeholderů za daný klaster (musí být provedeno dodatečně).

Příklad tvorby řetězce intervence

7. Kolem zvoleného bodu se vyznačují související (předcházející a navazující) příčiny a dopady. Vzniká řetězec dopadu, a tedy potenciálně řetězec intervence. Vyznačený řetězec dopadu (intervence) ve výchozím stromu ukazuje na nezbytné dílčí kroky pro úspěšné řešení identifikovaného dílčího problému a na návaznosti a širší souvislosti těchto kroků.
8. Vhodné je zkusit s účastníky příkladovou identifikaci řetězce impaktu (intervence) vždy pro každý lokální klastr. Pro názornost se postupuje od identifikovaného dopadu (příčiny) dolů až ke kořenům. Nastavení intervence je dáno zahrnutými políčky.
9. Stanovení řetězce může být alternativní, tj. do stejného bodu je možné se dostat různými cestami. Různí lidé (zájmové skupiny) mohou v nabízeném komplexním stromu příčin a dopadů pro stejný dopad identifikovat různé dráhy (postupy) řešení.
10. Skupina by měla být schopna na setkání identifikovat minimálně jednu intervenci pro každý lokální klastr. Alespoň na příkladu jednoho intervenčního řetězce je třeba ve skupině vyhodnotit, zda je vytvořený úsek stromu dostatečně úplný pro nastavení konkrétního postupu řešení.

Postup identifikace řetězce intervence

11. Skupina identifikuje ve vytvořeném stromu příčin a dopadů/cílů a dopadů řešení takovou příčinu/dopad, které považuje za prioritní. Vhodné je pokusit se nejprve o identifikaci jedné příčiny z každého (lokálně relevantního) klastru. Například účastníci jsou rozděleni do dílčích skupin pro jednotlivé klastry, kde se musí dohodnout na výchozí, pro ně prioritní příčině.
12. K dané identifikované příčině v daném klastru jsou vyznačeny předcházející příčiny a navazující dopady (řetězec teorie změny). Tím vznikne ideální (žádoucí) posloupnost kroků řešení. Z komplexního problému příčin a dopadů/cílů a řešení je tedy vydělen **dílčí strom** pro identifikovanou příčinu, s nímž se následně pracuje.
13. Postup je opakován pro další identifikované příčiny, jejichž řešení je konsensuálně považováno za prioritní.

Specifikace postupu intervence

14. Pokud je výchozí analýza příčin a dopadů problému dostatečně podrobná a konkrétní, pro stanovení žádoucích kroků (nastavení) intervence postačuje identifikace řetězce teorie změny kolem prioritní příčiny nebo dopadu. To znamená, že identifikace předmětu změny (co má být změněno) zároveň objasňuje způsob změny (jak).
15. Pokud analýza příčin a dopadů/cílů a řešení v daném řetězci neposkytuje odpovídající informaci pro nastavení intervence, musí být doplněna, protože není pro dané řešení dostatečná. Doplnění obvykle vyžaduje nějakou kombinaci hlubších lokálních znalostí a věcné odbornosti v daném tématu (tj. přesahuje kompetence facilitátora) a tedy dodatečnou konzultaci.
16. Nebezpečí spočívá ve snaze chybějící znalost pokrýt bez vazby na analýzu příčin a dopadů, tím se však konzistence nástroje narušuje a oslabuje se také transparence a legitimita formulovaných intervencí.

Umožňující charakteristiky intervence

17. Pokud je skupina schopna konsensuálně identifikovat omezený počet prioritních příčin vyváženě mezi jednotlivými klastry a identifikované řetězce cílů a způsobů řešení jsou dostatečně informativní pro nastavení kroků intervence, jsou následně identifikovány související (umožňující) charakteristiky intervence (resp. jejích dílčích kroků), zejména analýza rizik a stakeholderů.
18. Analýza rizik: je provedena podle manuálu. Odlišena jsou rizika podle pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Výsledná kombinace obou hledisek strukturuje rizika do skupin, ke každému riziku je formulována strategie jeho řešení (managementu) podle kvadrantu rizik.
19. Analýza stakeholderů: je provedena podle manuálu. Identifikováni jsou aktéři podle jejich významu pro realizaci daného kroku a jejich zapojení do realizace. V případě rozdílů je navržena strategie pro řešení podle kvadrantu stakeholderů.

Výběr intervence

20. Pokud je identifikováno více prioritních příčin na podobné úrovni, resp. potřeb řešení, nebo jsou k dispozici alternativní způsoby řešení, musí být aplikovány postupy stanovení preferencí – menu možných přístupů, z něhož je prováděn konečný výběr. Je nutno stanovit, jaká hlediska budou při identifikaci intervence brána v úvahu.
21. Stanovení hledisek výběru je důležité také proto, aby si skupina vzájemně vyjasnila, co je při jejím rozhodování důležité, jak je to důležité a proč. Stanovení hledisek musí být opět transparentní a hodnotitelné, aby výsledná doporučení byla legitimní a zdůvodnitelná. Seznam hledisek (kritérií) se může postupně rozšiřovat nebo naopak zužovat.
22. Pokud je počet identifikovaných intervencí nízký a není třeba provádět výběr, aplikovaná kritéria jsou používána především pro zdůvodnění v projektové žádosti a pro identifikaci případných rizik (viz dále).

Kritéria výběru intervence

23. Základním kritériem volby intervence je **naléhavost** řešení/závažnost dopadů, a to v bezprostředním i delším časovém horizontu. Zásadní význam má hledisko kontextu, tj. v jaké části stromu se daná příčina nachází, a tedy kolik navazujících příčin je na ni napojeno, zda vyřešením dané příčiny je dosaženo tzv. pákového efektu (**dosah** řešení).
24. Paralelní hledisko k naléhavosti řešení je **hloubka** dosažené sociální změny: hluboká změna obvykle vyžaduje delší čas na dosažení impaktu a hodnocení se musí proto zaměřovat na proces, mělká změna je obvykle dosažitelná v kratším období, ale její efekt je pouze přechodný. Mělká změna nicméně může být upřednostňována v případě, kdy je potřeba realizovat řešení rychle, aby byly vytvořeny výchozí předpoklady pro změnu hlubokou.
25. Souvisejícím hlediskem jsou **předpoklady ke změně**, tj. existence odpovídajících kapacit, (vnitřních) motivací a příležitostí v daném kroku řešení (všechny tři předpoklady by měly být splněny současně).

Charakteristiky intervence

26. Při stanovení kroků intervence je nutno se ptát, zda je to **správná cesta** k dosažení identifikovaného cíle, tj. zda s danými kritérii s přijatelnou mírou pravděpodobnosti bude cíle dosaženo (např. za daných nákladů, v daném časovém horizontu).
27. Je nutno zohlednit možné odchylky reality oproti stanovené strategii intervence, viz výše poznámka o dynamice systému. Jakmile se do řetězce příčin začne zasahovat, realita se mění, nástroj musí tyto změny reflektovat a být schopen se jim přizpůsobovat. Intervence by měly být přímočaré, tedy mít jasnou linii navazujících kroků a upřednostňovat přímo ovlivnitelné změny (ze strany zapojených klíčových aktérů).

Hodnocení variant intervencí

28. Uvažované intervence je vhodné přehledně vyhodnotit podle stanovených kritérií v dohodnuté škále bodů, kritéria jsou například:
- Naléhavost řešení, závažnost problému
 - Dostupnost předpokladů pro řešení (zdroje odborné, lidské, finanční)
 - Dosažitelnost změny (míra rizika, časová a realizační náročnost)
 - Přínos změny pro řešení problému (půjde o dílčí krátkodobou změnu nebo komplexní, hlubokou)
 - Udržitelnost řešení (po skončení intervence)
 - Zájem aktérů o zapojení a podporu změny
 - Možnost ovlivnit řešení problému (přímo nebo zprostředkovaně)
 - Inovačnost řešení (dostupnost ověřených zkušeností v jiných kontextech, dostupnost znalostí o impaktu intervence – schopnosti přinést očekávanou změnu)
 - Dosah změny (přínos pro řešení souvisejících problémů – příčin a dopadů)
29. Jednotlivá kritéria mohou mít stejnou nebo různou váhu. Pro každou intervenci je na základě bodového hodnocení stanoveno výsledné skóre, které představuje podklad pro konečné rozhodnutí (obvykle prováděné jinými aktéry než těmi, kteří provedli identifikaci možných intervencí).

Kompletace intervencí

30. Skupina by měla při přípravě na další setkání provést identifikaci všech intervenčních řetězců, na nichž se dohodla při osobním jednání, případně navrhnout další řetězce (vždy ale s referencí k vytvořeným analytickým stromům)
31. Měla by facilitátorovi poskytnout zpětnou vazbu v případě, kdy ve zvoleném řetězci objeví chybějící krok řešení (což je nedostatek při nastavení intervence). Zpětnou vazbu by měl poskytnout také facilitátor věcnému expertovi a bílá místa doplnit.
32. Jednotlivé intervence (případně jejich části) by účastníci by rovněž měli vyhodnotit podle kritérií, která si stanovili při osobním jednání. Pokud některá kritéria mají větší váhu, musí si také dohodnout postup bodování.

Intervenční mix v tématu

33. Po identifikaci zvolených intervencí je pro názornost vhodné zanést jejich řetězce do jednoho kompletního stromu pro dané téma a identifikovat: (a) překryvy – na stejné pole míří různé intervence, nutno řešit případné duplicity, (b) bílá místa – některá pole nejsou intervencí pokryta, nutno řešit možné problémy (chybějící propojení, oslabení efektů, zanedbání některého významného kroku).

34. Orientačně platí, že čím větší plocha stromu je pokryta, tím lepší jsou předpoklady pro řešení klíčového problému a pro dopady tohoto řešení v daném lokálním kontextu. Pokud jsou zdroje omezené a je třeba např. upřednostnit jednu intervenci, mělo by jít o takové kroky, které mají potenciálně co nejširší (zprostředkovaný) dopad na další políčka stromu.

Intervenční mix v území

35. Komplexní analýza problému (jeho příčin a dopadů) a identifikace vazeb mezi různými tématy pomáhá při systémovém přístupu k nastavení intervencí. Obvykle není možné řešit jenom jedno dílčí téma (např. bydlení) bez práce s tématy navazujícími, na druhou stranu při správném postupu identifikace kroků řešení může mít jeden nástroj vedle přímého efektu rovněž efekty vyvolané a podpořit tedy řešení širšího spektra problémů.
36. Jednotlivé intervence se budou vzájemně ovlivňovat, proto je nutné uvažovat také o jejich interakci. Dílčí efekty se mohou posilovat, ale také působit proti sobě. Při volbě nastavení intervence se tedy neptáme jenom, zda a jakým způsobem dané kroky řešení ovlivní řešení daného věcného problému, ale jak ovlivní řešení v daném kontextu – např. území, tedy jaký bude vliv na řešení dalších problémů, jejich příčiny a dopady.
37. Při nastavení intervenčního mixu je vhodné vyvažovat jednotlivá hlediska, tj. kombinovat intervence s různou prioritou řešení, hloubkou změny, náročností na realizaci, riziky, zapojenými aktéry.

Navazující analytická doplnění

38. Pro identifikované intervence je nutno doplnit související analýzu klíčových stakeholderů (minimálně je nutno si vyjasnit, že aktéři klíčoví pro danou intervenci budou odpovídajícím způsobem zapojeni) a analýzu rizik. V navazující fázi bude nutné podle výsledků obou analýz formulovat případné strategie řešení.
39. Dále je nutno identifikovat případné přesahy mezi intervenčními řetězci nebo jejich styčné body (ty je nutno posílit) nebo naopak konfliktní vztahy (je nutno eliminovat) a rovněž předchozí pozitivní a negativní zkušenosti s realizací podobných kroků (jsou součástí analýzy rizik).

Tvorba projektové žádosti

40. Na základě analýzy příčin a dopadů problému je formulována teorie změny v dané tematické oblasti a identifikována žádoucí intervence zahrnující kompletní intervenční řetězec.
41. Z intervenčního řetězce jsou formulovány klíčové aktivity projektu, jeho hlavní cíl a dílčí cíle a kritéria úspěšnosti řešení problému (pozor - nejde o monitorovací ukazatele OP, ale o evaluační kritéria, podle kterých se budou hodnotit změny, které projekt vyvolá).
42. K intervenčnímu řetězci (případně jeho částem) jsou identifikováni klíčoví aktéři podmiňující úspěšnost projektu a je vyhodnocena jejich kapacita, motivace a příležitost pro řešení.
43. Je identifikována síť (spolupráce) mezi zapojenými aktéry, která je nezbytná pro řešení: forma spolupráce a její přínos.
44. Jsou identifikována rizika řešení vztahující se k roli klíčových aktérů a k dosažení výchozích předpokladů pro jednotlivé navazující kroky projektu.
45. K jednotlivým klíčovými aktivitám jsou doplněny rozpočtové nároky: jednotky a jejich hodnoty.

46. Doplněny jsou monitorovací indikátory podle podmínek podpůrného schématu (programu financování).

5.5. Kontrola vhodnosti nastavení intervence

Pro základní kontrolu vhodnosti nastavení vytvořené intervence slouží checklisty pro charakteristiky intervence, aktérů a rizik.

Charakteristiky nastavení intervence

1. Řetězec intervence je kompletní a konzistentní s řetězcem příčin a dopadů problému (zrcadlový obraz), návaznost kroků intervence je zdůvodnitelná, jasná, srozumitelná (nejsou tam dodatečné podmínky, smyčky, zádrhele, nereálné předpoklady atd.).
2. Intervence má charakter hluboké sociální změny, tj. vede ke změně, která bude udržitelná: mění kapacity, motivace a příležitosti aktérů (cílové skupiny, tvůrců politik, majitelů aktiv), tj. efekt bude přetrvávat i po skončení projektu (změna kombinuje kapacity, vnitřní motivace a příležitosti pro zmocnění).
3. Intervence je v souladu s dalšími intervencemi v daném tématu a vůči intervencím v ostatních tématech, vztah je v ideálním případě posilující, případně neutrální (nesmí být konfliktní či dokonce protichůdný).

Kontrola charakteristik aktérů realizace

4. Do realizace jednotlivých kroků jsou zapojeni všichni klíčoví aktéři, kteří mají pro toto zapojení odpovídající kapacity (umějí problém řešit), motivace (chtějí ho řešit) a příležitosti (mohou ho řešit), pokud nějaký klíčový aktér chybí, je tento nedostatek vhodně kompenzován.
5. Zapojení aktérů do řešení je dostatečně podloženo, k dispozici je např. zkušenost z předchozí spolupráce, mezi aktéry panuje důvěra, jsou schopni kompromisu vůči odlišným přístupům a zájmům.
6. Pokud je zapojení aktéra spojeno s rizikem (např. změny vedení organizace), je k dispozici realistický způsob (alternativního) řešení.
7. Role aktérů v realizaci projektu odpovídá jejich prokazatelné kompetenci (např. zkušenost s projekty srovnatelné velikosti).

Kontrola rizikovosti intervence

8. Realizace intervence je spojena s riziky, která jsou vyhodnocena podle pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti dopadu. Podle kombinace těchto dvou charakteristik je stanovena závažnost rizika.
9. K rizikům je formulována odpovídající strategie řešení (zmírnění), a to ve snížení pravděpodobnosti výskytu nebo závažnosti dopadu nebo jejich kombinaci. Strategie zmírnění rizika je realistická a odpovídá dostupnosti zdrojů a znalostí.
10. Uvažována a řešena jsou například následující rizika:
 - Nedostatečné nebo chybějící zapojení klíčového aktéra, který je pro úspěšnost projektu zásadní
 - Změna zájmu aktéra o zapojení v důsledku jeho vnitřních změn nebo nedostatečně prokázaný zájem (slabá legitimita aktéra)

- Nedostatečné kapacity aktéra pro roli, která mu je v projektu určena
- Změna vnějšího prostředí: systémové změny, legislativní změny, politické změny
- Nenaplnění klíčových předpokladů projektu: projekt vychází z předpokladů, které nejsou naplněny, a na těchto předpokladech je závislý
- Projekt vyvolá konfliktní nebo nežádoucí efekty, které převáží nebo sníží původně zamýšlený cíl
- Projekt nedostatečně nebo nevhodně určuje role aktérů: např. je vytvářen jako řešení pro CS bez její odpovídající spoluúčasti
- Zdrojové nároky jsou nereálné: finanční, lidské, infrastrukturní (je podceněna nebo naopak přeceněna absorpční kapacita)
- Nastavení projektu není přizpůsobeno lokálním specifickým: mechanické přebírání vnější praxe
- Nastavení projektu nezohledňuje předchozí lokální zkušenosti z podobných, již realizovaných

5.6. Evaluace strategie intervence

Při evaluaci strategie intervence odlišujeme hledisko výstupu (tedy výstupu participativního plánování) a hledisko zprostředkujícího výsledku (tedy úspěšnosti projektové žádosti o podporu vytvořené strategie intervence).

5.6.1. Evaluace výstupu

Evaluace výstupu se vztahuje především k **relevanci** nastavené intervence pro řešení problému v návaznosti na analýzu jeho příčin ve fázi 2, na jejímž základě je identifikován **význam intervenčních kroků** pro řešení. Ptáme se tedy, zda stanovená strategie intervence zahrnuje řešení těch příčin, které byly identifikovány jako významné. Dále se ptáme, zda jsou tyto příčiny řešeny v odpovídající komplexnosti a provázanosti a nejde tedy o kroky neprovázané a izolované a bez měřitelného přínosu.

Dalším hlediskem jsou **podmínky realizace** stanovených intervenčních kroků. Některé podmínky realizace jsou pod kontrolou nebo přímým vlivem realizátora intervence (vnitřní podmínky), některé podmínky může ovlivnit pouze nepřímo (například nastavením vhodných pobídek pro zapojení dalších aktérů řešení) a některé vůbec (vnější podmínky určované nezapojenými aktéry). Podmínkami realizace intervence se podrobněji zabývá analýza stakeholderů a analýza rizik v dalších kapitolách.

Charakteristiky výstupu

- 1) Jaké jsou klíčové kroky (strategie) intervence?
- 2) Na jakých znalostních zdrojích je teorie změny/strategie intervence založena?
- 3) Jaké jsou metodiky klíčových kroků intervence a hodnocení jejich realizace?

Evaluační otázky výstupu

- 1) Jsou klíčové kroky intervence (aktivity, dílčí cíle, výsledky a vyvolané výsledky) při řešení klíčového problému a jejich vztahy identifikovány dostatečně konkrétně (podrobně), měřitelně a věcně relevantně (jsou významné pro řešení a realizovatelné)?
- 2) Jsou klíčové kroky intervence identifikovány v souladu s dosaženým stavem poznání? Jsou použité zdroje aktuální a věcně relevantní? Jsou identifikované vztahy mezi kroky intervence (specifická teorie změny) založeny na dostatečné evidenci?
- 3) Jsou použité metodiky klíčových kroků intervence a jejich hodnocení v souladu s dosaženým stavem poznání? Jsou použité metodiky aktuální a věcně relevantní?

5.6.2. Evaluace zprostředkujícího výsledku

Evaluace zprostředkujícího výsledku postupuje podle kritérií hodnocení projektové žádosti v daném programu financování. K projektové žádosti poskytuje ASZ vyjádření. Kritéria musí tedy být vždy specifikována podle podmínek programu. Měřítkem může být úspěšnost žádosti o podporu vyjádřená dosaženým počtem bodů.

6. Analýza výchozího stavu

6.1 Význam pro evaluaci

Analýza výchozího stavu je klíčový zdroj pro evaluaci, která srovnává stav cílový se stavem výchozím (cílové skupiny, komunity či jiné jednotky, která je předmětem intervence). Zásadní podmínkou kvalitní evaluace je **kvalita dat**, na jejichž základě je analýza vytvořena, a **kvalita metodiky**, podle níž jsou data sbírána a zpracovávána.

6.1.1. Vztah k analýze problému a strategii řešení

Analýza výchozího stavu bezprostředně navazuje na **analýzu problému a strategii řešení** a její následné fáze (viz Obrázek 10).

OBRAZEK 10: ANALYTICKÉ A EVALUAČNÍ NÁSTROJE A JEJICH VZTAH



Tato návaznost zajišťuje, že použité ukazatele budou mít věcnou relevanci pro hodnocení intervence (budete tedy měřeno to, co má odpovídající vypovídací hodnotu). Díky kvalitní analýze příčin a dopadů problému je vhodně nastavena strategie řešení a kroky její implementace a jsou tedy sledovány věcně relevantní **klíčové charakteristiky** výchozího/cílového stavu.

6.2. Ukazatele analýzy výchozího stavu

Analýza výchozího stavu zahrnuje **soubory ukazatelů**, podle kterých je možno hodnotit výchozí (a následný) stav cílové skupiny, komunity nebo jiné jednotky, která je předmětem měření. U každého ukazatele je vždy nezbytné uvést definici obsahu a jednotku měření a dále zdroj dat, resp. způsob jejich získávání. Definice ukazatele je hodnotově neutrální a musí být vždy dostatečně konkrétní, aby nebyly možné alternativní výklady.

Obsah ukazatele může být definován podle **mezinárodně zavedených standardů**, což je obvyklé u ukazatelů publikovaných například ve výstupech EUROSTATu. V takovém případě je definice převzata z jejich metodiky a na tuto metodiku je odkázáno. Je nicméně vždy třeba kontrolovat (zejména v mezinárodním srovnání nebo ve srovnání v čase), zda nejsou mezi používanými ukazateli nějaká národní nebo časová specifika, která ovlivňují vypovídací hodnotu. Pozornost je třeba věnovat i používání ukazatelů z různých mezinárodních organizací, které mohou používat odlišné definice stejných nebo podobně formulovaných ukazatelů.

Například míra nezaměstnanosti je vyjadřovaná v %, je tedy nutno objasnit, z jakých hodnot je vyjádřena, konkrétně podíl počtu osob s jakými charakteristikami na počtu osob s jakými charakteristikami, a jak jsou tyto údaje zjišťovány. Metodiky sledovaných ukazatelů jsou standardně uváděny v materiálech organizací, které ukazatele zveřejňují.

Vedle mezinárodně standardizovaných ukazatelů jsou k dispozici také ukazatele sledované například **rezortními subjekty** podle vlastních metodik. Jejich kvalita a tím i vypovídací schopnost může být nevyvážená a je třeba ji pečlivěji prověřovat. Související problém může představovat kvalita a dostupnost dat, na jejichž základě jsou ukazatele vytvářeny.

Pokud realizátor intervence potřebuje hodnotit výchozí a následný stav specifické cílové skupiny nebo komunity (nebo jejich částí), musí obvykle provádět **vlastní zjišťování** podle ukazatelů, jejichž sledování považuje za relevantní. Vlastní zjišťování je významné, protože umožňuje měření toho, co je pro danou intervenci a její evaluaci důležité. Je ovšem také nákladné a může být pro respondenty zatěžující, proto je třeba dobře zvážit přínosy jeho realizace. Precizní a obsahově jednoznačná definice sledovaných ukazatelů je zcela nezbytná.

6.2.1. Prezentace ukazatelů analýzy

Forma **prezentace sledovaných ukazatelů** je přizpůsobena jejich charakteru. Obvykle jde o seznam ukazatelů, kde u každého je uvedena definice obsahu s odkazem na metodiku (vlastní nebo převzatou), jednotka měření a informace o zdroji dat, v analýze potom konkrétní výchozí hodnoty, jejich interpretace a implikace pro případné zaměření intervence. Pokud je zdroj dat externí, uvedeno je datum, kdy byly údaje extrahovány z příslušné databáze nebo byly poskytnuty externím subjektem například na vyžádání. Pokud je zdroj dat vnitřní, je uvedeno, kdo a v jaké době prováděl sběr dat a případné jejich další zpracování.

Metodiku v případě vlastního zjišťování představuje obvykle **dotazník**, vytvořený na základě relevantních znalostních zdrojů a odborné expertizy. Pokud realizátor intervence nemá se zjišťováním dat pro evaluaci impaktu dostatečné zkušenosti, je vhodné využít vnější expertizu. U nových zjišťování je vždy žádoucí provést nejprve pilotáž dotazníku na malém vzorku respondentů. Samotné zjišťování by měli provádět lidé s odpovídající věcnou odborností, zejména v případě znevýhodněných nebo marginalizovaných cílových skupin.

6.2.2. Kapacita organizace pro práci s daty

Analýza výchozího (a následného) stavu má **zásadní význam** pro hodnocení efektu a přínosu realizované intervence, tomu musí odpovídat také kvalita práce s používanými daty. Při práci s daty je nutno dodržovat **základní standardy**, jejichž nastavení je vhodné v organizaci průběžně kontrolovat například podle metodiky kapacit pro hodnocení impaktu. Specifickou pozornost je třeba věnovat kvalitě zjišťování a práce s daty v případě znevýhodněných cílových skupin, kdy při nedostatečné odbornosti tazatele a zpracovatele může dojít k nežádoucímu zkreslení vypovídací hodnoty analýzy a tím i důvěryhodnosti celé evaluace.

6.3. Aplikace metodiky: Postup tvorby vstupní analýzy

Nastaveny jsou kroky tvorby vstupní analýzy s identifikací odpovědnosti (supervize) a odhadovanou časovou dotací. U jednotlivých kroků jsou identifikovány vztahy k předchozím, souběžným a navazujícím procesům (viz Tabulka 1 a její schéma).

TABULKA 1: POSTUP REALIZACE VSTUPNÍ ANALÝZY

KROK	KDO ZODPOVÍDÁ	ČASOVÁNÍ
1. Příhláška , včetně základních dat (jádrové indikátory)		
2. Zahájení spolupráce s obcí – podpis memoranda, návštěva vedení obce/města, představení výzkumníků, cílů výzkumu a požadovaných dat (zpracované tabulky)	a) ředitel ASZ/vedení RC/LK b) vedoucí/pověřený zástupce OVPK, výzkumníci z lokality	Po podpisu memoranda co nejdříve
3. Ustavení a svolání mikrotýmu (1) a rozdělení úkolů mezi výzkumníky a LK a , první návrh výzkumného designu, písemný zápis z jednání, stanovení termínu další schůzky v horizontu 2-3 týdnů	Vedoucí výzkumů ve spolupráci ve vedením RC Pověřený výzkumník (ve spolupráci s LK)	Do týdne od zahájení spolupráce
4. V průběhu 1. měsíce spolupráce probíhá desk research, poptání dat, první obhlídka lokalit a kontaktování institucionálních aktérů (první rozhovory) – rozdělení úkolů dle porady mikrotýmu 5. LK se zaměřují na desk research, analýzu sítě, vytvoření sítě partnerů, ustavení LP (přípravu ustavovacího setkání LP) 6. Výzkumníci se zaměřují na desk research, sběr analytických podkladů, rozhovory v SVL/ první rozhovory s institucionálními aktéry, zpřesňování designu výzkumu 7. Společně: analýza aktérů	Výzkumníci z lokality, LK, Dohled: vedení RC a metodici, vedení výzkumů či pověření seniorní výzkumníci	První měsíc spolupráce
8. Schůzka mikrotýmu (2) : analýza aktérů a příprava LP + zpřesnění designu výzkumu (prioritní témata, FG), včetně stanovení termínu další schůzky v horizontu 2 – 3 týdnů	Výzkumníci, LK, Dohled: vedení RC a metodici, vedení výzkumů či pověření seniorní výzkumníci	Do 4 týdnů od zahájení spolupráce
9. První lokální partnerství a rozdělení do PS 10. LK: shrnutí desk research – co víme, návrh prioritních oblastí 11. Výzkumníci: prezentace – základní data a deskripce sociálního vyloučení /lokalit	LK (spolupráce s výzkumníky)	Do 6 týdnů od zahájení spolupráce
12. Schůzka mikrotýmu (3) : vyhodnocení LP, konkretizace úkolů pro jednotlivé členy mikrotýmu, včetně stanovení termínu další schůzky v horizontu 2 – 3 týdnů	Výzkumníci, LK, Dohled: vedení RC a metodici, vedení výzkumů či pověření seniorní výzkumníci	Do 7 týdnů od zahájení spolupráce

KROK	KDO ZODPOVÍDÁ	ČASOVÁNÍ
<p>13. V průběhu 2. a 3. měsíce probíhá sběr dat, první prezentace na tematických PS, zpřesňování zadaných úkolů dle průběžné tvorby stromů:</p> <p>14. Výzkumníci: rozhovory s institucionálními partnery a obyvateli SVL/příprava a realizace FG, příprava prezentací a účast na PS</p> <p>15. LK: příprava stromů v PS</p>	<p>výzkumníci v lokalitě, LK a</p> <p>Dohled: vedení RC a metodici, vedení výzkumů či pověření seniorní výzkumníci</p>	<p>2 a 3 měsíc spolupráce</p>
<p>16. Schůzka mikrotýmu (4): vyhodnocení dosavadních kroků, shrnutí toho, co víme a co je případně ještě potřeba dozjistit, tedy aktualizace úkolů pro sběr dat i prezentace výsledků (interpretace dat) na PS, zápis a stanovení další schůzky v horizontu 2-3 týdnů, příprava závěrečné zprávy</p>	<p>Výzkumníci, LK</p> <p>Dohled: vedení RC a metodici, vedení výzkumů či pověření seniorní výzkumníci</p>	<p>Do 10 týdnů od zahájení spolupráce</p>
<p>17. Schůzka mikrotýmu (5): vyhodnocení dosavadních kroků, aktuálního stavu přípravy závěrečné zprávy, sběr připomínek. Zápis a stanovení další schůzky v horizontu 2-3 týdnů</p>	<p>Výzkumníci, LK</p> <p>Dohled: vedení RC a metodici, vedení výzkumů či pověření seniorní výzkumníci</p>	<p>Do 13 týdnů od zahájení spolupráce</p>
<p>18. Výzkumníci: analýza a interpretace dat, příprava závěrečné zprávy</p>	<p>Výzkumníci (metodik), konzultace s experty (připomínkování analýzy)</p>	<p>4. měsíc spolupráce</p>
<p>19. Schůzka mikrotýmu (6): vyhodnocení a připomínkování aktuálního stavu výzkumu a tvorby stromů příčin a jejich indikátorů, přípravy závěrečné zprávy, vyhodnocení dalších potřeb výzkumu v lokalitě (tematický výzkum), příprava 2. LP</p>	<p>Výzkumníci, LK (metodici RC a výzkumníci pověření supervizí)</p>	<p>Do 14 týdnů od zahájení spolupráce</p>
<p>20. Druhé lokální partnerství</p> <p>21. Výzkumníci: prezentace zprávy z výzkumu</p>	<p>LK (spolupráce s výzkumníky)</p>	<p>Do 16 týdnů od zahájení spolupráce</p>
<p>22. Schůzka mikrotýmu (6) – vyhodnocení 2. LP, připomínky a jejich zapracování do výzkumné zprávy, pokračování na tematickém výzkumu nebo předání výzkumné zprávy, dohoda na podobě prezentace (shrnutí z výzkumu) a formy zveřejnění výzkumu</p>	<p>Výzkumníci, LK (metodici RC a výzkumníci pověření supervizí)</p>	<p>Do 17 týdnů od zahájení spolupráce</p>

6.4. Evaluace analýzy výchozího stavu

Analýza výchozího (a následně cílového) zahrnuje její metodiku (tedy metodiku jednotlivých ukazatelů), datové zdroje a způsob jejich získávání a zpracování. Kvalita analýzy výchozího stavu a její vypovídací hodnota má zásadní význam pro navazující fáze evaluace.

Charakteristiky výstupu

- 1) Podle jakých ukazatelů je měřen výchozí/cílový stav CS/KOM?
- 2) Jakými metodami jsou data pro analýzu výchozího/cílového stavu CS/KOM získávána a zpracovávána?
- 3) Z jakých zdrojů vychází metodika analýzy výchozího/cílového stavu CS?

Evaluační otázky výstupu

- 1) Jsou použité ukazatele dostatečně přesně definovány? Identifikují použité ukazatele dostatečně podrobně a konkrétně klíčové charakteristiky výchozího/cílového stavu? Jsou správně identifikovány použité datové zdroje?
- 2) Odpovídají metody získávání a zpracování dat nárokům na vypovídací hodnotu analýzy? Jsou data dostatečně konkrétní a jsou jejich hodnoty objasněny?
- 3) Odpovídají metody získávání a zpracování dat zavedeným standardům v daném oboru, reflektují dostatečně specifika cílové skupiny? Bylo dostatečně zajištěno, že při získávání a zpracování dat nedošlo k nežádoucím zkreslením?
- 4) Jsou metodiky analýzy v souladu s dosaženým stavem poznání? Jsou použité znalostní zdroje aktuální a věcně relevantní ve vztahu k příčinám a dopadům problému a krokům strategie řešení?

7. Analýza stakeholderů

7.1. Cíl analýzy

Analýza stakeholderů slouží k identifikaci **významných aktérů** řešení a jejich **role** v tomto řešení. Analýza významu stakeholderů navazuje na analýzu problému a strategii řešení. Pro každou příčinu (nebo jejich skupiny) a pro každý krok řešení je třeba identifikovat stakeholdery, kteří jsou pro ně významní, a jejich vztah k realizovanému řešení.

Rozsah a hloubka analýzy a evaluace je dána významem, který aktéři a jejich sítě při daném řešení mají. Pokud je funkční síť, resp. partnerství podmínkou úspěšnosti intervence (řešení věcného problému), stává se předmětem evaluace a je součástí evaluačního řetězce impaktu (například jako zprostředkující výsledek).

7.1.1. Specifika vztahu aktérů k řešení

Je třeba zdůraznit, že identifikace stakeholderů musí být **dostatečně konkrétní**, aby bylo zřejmé, jaký mají vztah k řešení problému. Pozice stakeholderů se může lišit i mezi zástupci stejné organizace (například na různých pozicích) i mezi různými představiteli stejné pozice v dané organizaci, pokud se v čase mění. V některých organizacích mohou mít různí představitelé různý vztah k problému a jeho řešení a jejich stanovisko je pro danou organizaci (nebo její jednotlivé představitele) různé reprezentativní a závazné.

Je proto také vhodné doplnit do analýzy poznámky, které objasní případná **specifika významu** daného aktéra ve vztahu k organizaci, kterou při řešení zastupuje, pokud jsou mezi individuální a institucionální pozicí rozdíly.

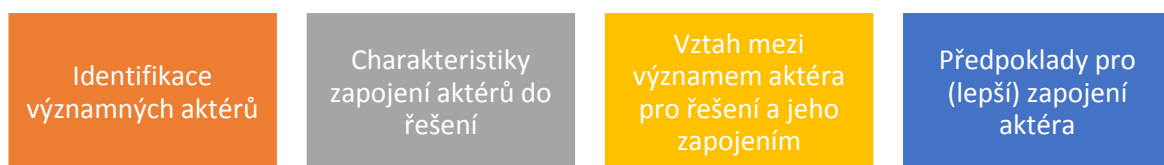
7.2. Kroky analýzy

Analýza aktérů, kteří jsou **významní** pro řešení věcného problému, je předpokladem pro stanovení odpovídající **strategie jejich zapojení** do řešení. Je tedy nutno identifikovat (1) význam jednotlivých aktérů, (2) jejich reálný vliv na řešení a (3) jejich předpoklady pro zapojení do řešení, které v případě potřeby mohou být zvýšeny.

Výchozí analýza aktérů zahrnuje dvě základní hlediska, a to (1) **identifikaci aktérů**, kteří jsou významní pro řešení problému a (2) identifikaci reálného **vztahu** aktérů k řešení a reálného **vlivu** na tuto změnu, tedy charakteristiky **zapojení aktérů** do řešení. Analýza následně hodnotí vztah mezi významem aktéra pro řešení a jeho zapojením do řešení.

Pokud je zjištěn nesoulad, zejména v případě významných aktérů, kteří do řešení nejsou (dostatečně) zapojeni, je ve třetím kroku formulována **strategie podpory** tohoto zapojení, která reaguje na identifikované příčiny zjištěného nesouladu a zlepšuje předpoklady pro zapojení.

OBRÁZEK 11: HLEDISKA ANALÝZY STAKEHOLDERŮ



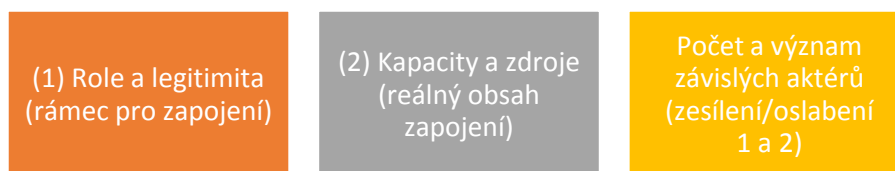
7.2.1. Identifikace významu aktérů

Charakteristiky významu aktéra

Na vzniku problému a jeho případném řešení se podílí řada aktérů, kteří se liší podle významu. **Význam aktéra** je dán především jeho (1) rolí a legitimitou, (2) kapacitami a zdroji, (3) počtem a významem na něm závislých aktérů. Dle potřeby je možno doplnit další charakteristiky, které v daném kontextu význam aktéra ovlivňují.

Charakteristiky významu aktéra vymezujeme a hodnotíme samostatně, ale musíme také chápat jejich vzájemný vztah, který ovlivňuje reálné naplnění jednotlivých charakteristik. Například institucionální role představuje předpoklad pro význam aktéra pro řešení, ale skutečný význam bude ovlivněn jeho kapacitami a zdroji, případně využitím sítě na něm závislých aktérů, kteří umožní přístup k těmto kapacitám nebo zdrojům.

OBRÁZEK 12: CHARAKTERISTIKY VÝZNAMU AKTÉRA



Specifickou pozornost je třeba věnovat **vyločeným nebo marginalizovaným** aktérům, jejichž znevýhodnění je předmětem řešení. Jejich význam pro řešení je samozřejmě klíčový, ale v tradičním paternalistickém pojetí sociální intervence obvykle nejsou do řešení odpovídajícím způsobem zapojeni. Jsou vnímáni pouze jako příjemci řešení, které pro ně vytváří ostatní aktéři.

Hodnocení významu

Jednotlivé charakteristiky jsou u každého aktéra vyhodnoceny ve stanovené stupnici a jsou časově konkretizovány (mohou se vyvíjet a obvykle se také vyvíjejí v čase). V analýze je vedle hodnocení také stručně objasněn věcný obsah jednotlivých charakteristik. Čím vyšší je intenzita jednotlivých charakteristik (od nízké po vysokou), tím je větší význam aktéra pro řešení.

Pozornost věnujeme případným rozdílům mezi intenzitami jednotlivých charakteristik. Například pokud má daný aktér silnou institucionální roli, jeho význam pro řešení je potenciálně velký. Pokud ale nemá odpovídající kapacity nebo zdroje pro řešení, jeho reálný význam bude slabý. Žadoucí proto může být tyto kapacity nebo zdroje zvýšit.

TABULKA 2: IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ

Stakeholder	Charakteristiky významu (od nízké po vysokou intenzitu)			Význam aktéra (klíčový, primární, sekundární atd.)
	Role a legitimita	Kapacity a zdroje	Závislost dalších aktérů	

Skupiny aktérů

Identifikovaní stakeholderi jsou strukturováni do **skupin** podle jejich významu pro řešení: klíčoví a primární aktéři mají přímý vliv na řešení, přičemž klíčoví aktéři jsou nenahraditelní nebo nahraditelní s vysokými náklady, sekundární aktéři nejsou do řešení přímo zapojeni, ale ovlivňují je. Dle potřeby je možno aktéry strukturovat dle významu i ve větší podrobnosti. Klíčovým aktérům je věnována větší a detailnější pozornost při prováděné analýze a následné formulaci strategie podpory zapojení.

Je třeba zdůraznit, že první krok analýzy stakeholderů identifikuje jejich **význam pro řešení** v návaznosti na analýzu aktérů příčin problému. Hodnocení konkrétního zapojení jednotlivých aktérů do řešení je obsahem až následujícího kroku analýzy.

7.2.2. Zapojení aktérů do řešení

Druhý krok analýzy

Druhým významným hlediskem analýzy stakeholderů je jejich **vztah k řešení** (ne/souhlas s řešením a aktivita nebo odpor při zapojení do řešení) a reálný **vliv na řešení**. Konkrétní kombinace vztahu k řešení a vlivu na řešení ovlivňuje nastavení strategie podpory zapojení aktéra.

Souhlas s řešením a zapojení do řešení

Rozlišujeme pět základních úrovní souhlasu s řešením a zapojení do řešení, konkrétní obsah je specifikován podle daného kontextu a aktéra. Výsledná pozice jednotlivých aktérů podle kombinace souhlasu s řešením a jejich zapojení je vizualizována, viz například Obrázek 13 (aktéři A – D). Vizualizace umožňuje názorné vyjádření pozice aktérů a jejich vývoje v čase.

+2 = velmi silný souhlas s řešením vyjadřovaný také vůči ostatním stakeholderům a na veřejnosti, aktivní zapojení

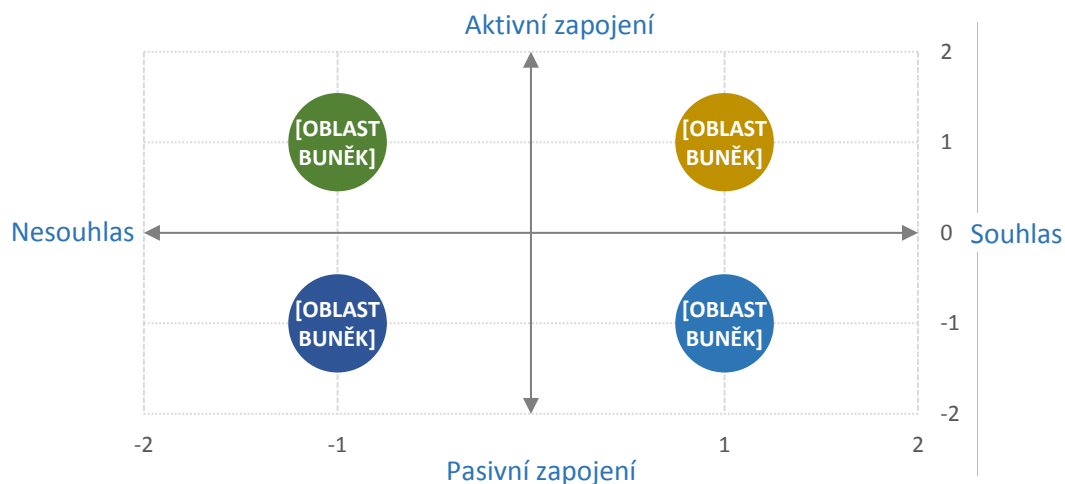
+1 = mírný souhlas s konstruktivními náměty na zlepšení, zapojení proměnlivé

0 = neutrální vztah, vyčkává a sleduje další vývoj

-1 = mírný nesouhlas, občasná náměty na zlepšení, pasivní zapojení

-2 = silný nesouhlas vyjadřovaný rovněž vůči ostatním stakeholderům, odmítnutí zapojení, resp. aktivní zapojení proti řešení

OBRAZEK 13: PŘÍKLAD POZIC STAKEHOLDERŮ PODLE SOUHLASU S ŘEŠENÍM A ZAPOJENÍ DO ŘEŠENÍ



Vliv aktéra na řešení

Dále rozlišujeme u každého stakeholdera pět úrovní reálného vlivu na řešení:

-2 = velmi vlivný aktér: klíčový stakeholder s možností veta, cíl změny není možné dosáhnout bez výslovného souhlasu tohoto aktéra

-1 = vlivný aktér: může podpořit a urychlit nebo zpomalit proces a bránit mu v několika bodech

0 = vlivný v některých oblastech: má vliv na některé otázky, ale cíl změny (řešení problému) je možné dosáhnout i proti jeho vůli

+1 = málo vlivný: má několik omezených příležitostí ovlivnit pokrok k dosažení změny

+2 = minimální nebo žádný vliv na cílenou změnu

Hodnocení zapojení

Podle výše uvedených stupnic (případně stupnice vlastní, kterou je nutno objasnit) vytvoříme hodnocení **dílčích charakteristik** zapojení pro jednotlivé aktéry a stručně je v komentáři objasníme (viz Tabulka 3). Na základě dílčích charakteristik vyjádříme **souhrnné hodnocení** zapojení aktéra do řešení. Specifickou pozornost je třeba věnovat aktérům se silným vlivem a silným zájmem o prosazení tohoto vlivu, kteří s řešením nesouhlasí, resp. aktérům se silným vlivem a souhlasem se změnou, ale se slabým zájmem o zapojení. Charakteristiky zapojení aktérů se mohou vyvíjet v čase a tento vývoj může být pro řešení příznivý nebo nepříznivý.

TABULKA 3: VZTAH AKTÉRA K ŘEŠENÍ A VLIV NA ZMĚNU

Stakeholder	Vztah k řešení	Zájem o zapojení	Vliv na změnu	Zapojení do řešení
-------------	----------------	------------------	---------------	--------------------

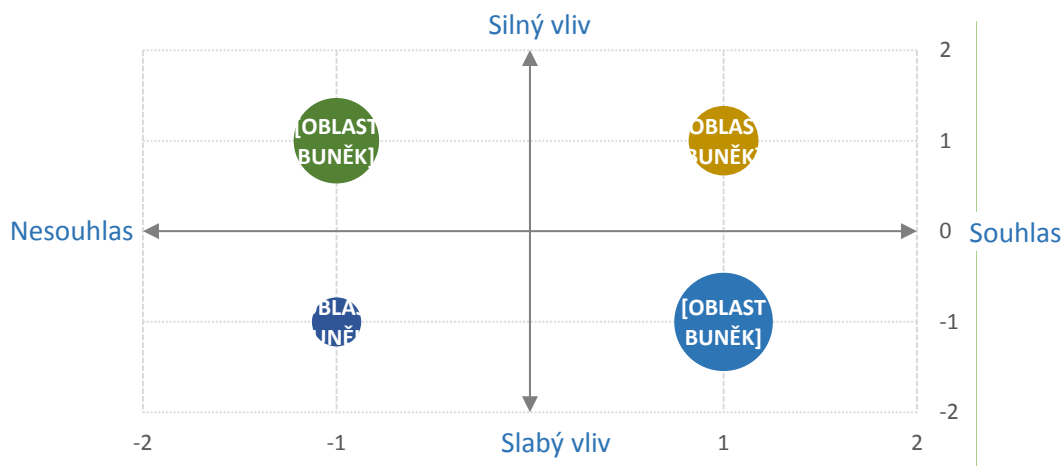
V grafickém vyjádření porovnáváme míru ne/souhlasu s řešením a velikost reálného vlivu na řešení, vhodné je například velikostí bubliny doplnit také hledisko síly zájmu o zapojení do řešení (nebo do odporu proti tomuto řešení), viz Obrázek 14.

Velikost bubliny se pohybuje (například) ve stupnici od 1 do 5, kdy 1 = nezájem nebo minimální zapojení, 2 = zapojení zřídka, spíše formální/pasivní, 3 = zapojení proměnlivé, spíše nárazové (občasné), převážně pasivní, 4 = proměnlivé, ale převážně aktivní zapojení, 5 = aktivní soustavné zapojení.

Strategie pro zapojení

Kombinace vztahu aktéra k řešení (ne/souhlas s řešením a ne/zájem o zapojení) a vlivu na řešení stanovuje pozici stakeholdera vyžadující odpovídající **strategii pro zapojení**. Strategie rozlišujeme na dva základní typy: aktivizace v případě příznivého vlivu (žádoucí je zvýšení intenzity zapojení) a potlačení v případě nepříznivého vlivu aktéra na řešení.

OBRÁZEK 14: VZTAH STAKEHOLDERŮ K ŘEŠENÍ A VLIV NA ZMĚNU



Aktér A (nesouhlas se změnou, silný vliv) = se stakeholdery je nutno komunikovat přímo a vynaložit úsilí na jejich zapojení do změny nebo na oslabení jejich vlivu (pokud je možné), důvody jejich negativního postoje ke změně musí být otevřeně prezentovány, představují významnou hrozbu nebo překážku řešení.

Aktér B (souhlas se změnou, silný vliv) = stakeholdery je třeba zapojit do všech informačních a rozhodovacích procesů, je nutno analyzovat jejich vztahy k ostatním stakeholderům, zejména v kvadrantu A (s možností získání jejich podpory pro změnu), představují zásadní (potenciální) přínos pro řešení

Aktér C (souhlas, slabý vliv) = stakeholdery je vhodné pravidelně informovat o vývoji intervence, za určitých okolností mohou hrát významnou roli ve spojení s ostatními stakeholdery, je vhodné podporovat zvýšení jejich vlivu nebo využít jako ambasadory pro získání dalších aktérů, mohou být užitečnými zdroji kontaktů a informací nebo expertizy

Aktér D (nesouhlas, slabý vliv) = stakeholdery je vhodné pravidelně informovat o vývoji intervence a zahrnout do rozhodovacích procesů, konzultovat s nimi důvody jejich kritického postoje a bránit vlivu na další stakeholdery.

7.3. Vztah významu a zapojení aktéra

Vztah mezi významem a zapojením

Význam aktéra pro řešení je porovnán s intenzitou jeho **zapojení** do řešení. Problém představuje nesoulad mezi oběma hledisky, zejména vysoký význam aktéra pro řešení a jeho nízké zapojení, viz výše případ vyloučených nebo marginalizovaných aktérů, nebo nezáměr o zapojení u aktérů s velkým reálným vlivem na řešení.

TABULKA 4: IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ A JEJICH ZAPOJENÍ

Stakeholder	Význam aktéra pro řešení	Zapojení aktéra do řešení	Vztah významu a zapojení
-------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------

Podpora pro zapojení

Identifikované rozdíly mezi významem aktéra pro řešení a jeho stávajícím zapojením (resp. zájmem o toto zapojení) jsou podkladem pro formulaci strategie **podpory zapojení**, kdy cílem je toto zapojení zvýšit (resp. mu bránit v případě negativně působících stakeholderů).

Pokud není nové nebo zlepšené zapojení stakeholderů zprostředkujícím výsledkem intervence, tj. zapojení je pouze umožňujícím faktorem, navazující analýza se soustřeďuje na **analýzu rizik** zapojení stakeholderů a strategie jejich odstranění nebo snížení (viz subkapitola 5.4). Podkladem k formulaci této strategie je analýza hodnoty sítí, která identifikuje motivace stakeholderů pro zapojení do řešení (viz subkapitola 5.3.2).

7.4. Evaluace analýzy stakeholderů

Analýza, a tedy i její evaluace zahrnuje tři základní hlediska: (1) identifikaci role ve vztahu k intervenci, tj. zda jsou pro zjištěné příčiny problému a jeho řešení identifikováni relevantní aktéři, (2) charakteristiky významu a zapojení aktérů do realizované intervence, (3) strategie na podporu zapojení nebo nezapojení aktérů do realizace intervence podle identifikovaných charakteristik jejich významu a zapojení.

Charakteristiky výstupu

- 1) Jaké jsou role stakeholderů ve vztahu k intervenci?
- 2) Jaký význam, vliv a zájem mají stakeholderi ve vztahu k intervenci, jaké stakeholderi představují hrozby či příležitosti a jaké jsou možnosti spolupráce pro intervenci?
- 3) Z jakých zdrojů vychází metodika analýzy stakeholderů a jejich role v intervenci?
- 4) Jak budou získávána a zpracovávána data pro analýzu stakeholderů?

Evaluace charakteristik výstupu

- 1) Jsou identifikováni všichni stakeholdeři významní pro řešení problému? Odpovídá role stakeholderů při řešení problému analýze jeho příčin a cílů? Je motivace pro zapojení stakeholdera dostatečně zdůvodněna na základě analýzy hodnoty sítě (reciprocity transakcí)?
- 2) Je u všech stakeholderů stanoven jejich význam pro intervenci, vliv na její průběh a výsledky a zájem o zapojení? Jsou tyto charakteristiky a jejich příčiny dostatečně objasněny?
- 3) Jsou na základě charakteristik významu, vlivu a zájmu a jejich kombinace identifikovány žádoucí strategie pro zapojení (nebo nezapojení) významných stakeholderů do realizované intervence?
- 4) Jsou metodiky analýzy v souladu s dosaženým stavem poznání? Jsou použité znalostní zdroje aktuální a věcně relevantní ve vztahu k charakteristikám stakeholderů a jejich role v intervenci?
- 5) Odpovídají metody získávání a zpracování dat nárokům na vypovídací hodnotu analýzy? Jsou data dostatečně konkrétní a jsou jejich hodnoty objasněny?

8. Analýza hodnoty sítě

8.1. Složky hodnoty sítě

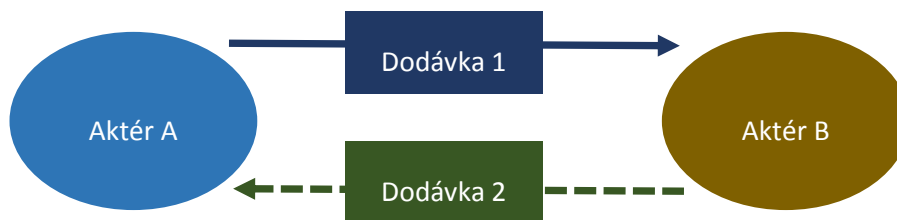
Identifikace hodnoty sítě zahrnuje tři její **základní prvky**: role aktérů, transakce a dodávky mezi aktéry (viz Obrázek 15).

Role představují osoby nebo organizace sítě, které vykonávají specifické funkce a poskytují příspěvky do sítě (a přijímají je). Identifikace rolí je provedena v rámci analýzy stakeholderů.

Transakce jsou charakterizovány směrovkami mezi rolemi a zahrnují toky hmotných a nehmotných aktiv. Toky hmotných aktiv jsou znázorněny plnou čarou, toky nehmotných aktiv přerušovanou.

Dodávky jsou skutečné předměty plnění, které se pohybují mezi rolemi. Může jít o plnění fyzické (např. dokumenty) nebo nefyzické (např. znalosti, informace).

OBRÁZEK 15: PRVKY MAPOVÁNÍ HODNOTY SÍTĚ



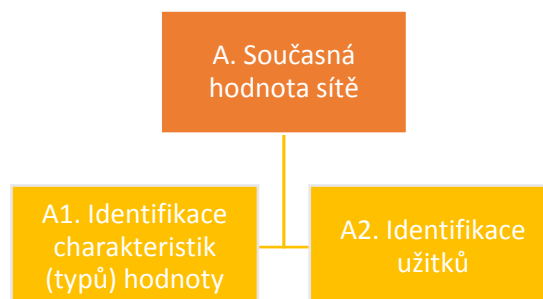
8.1.2. Stávající a potenciální hodnota sítě

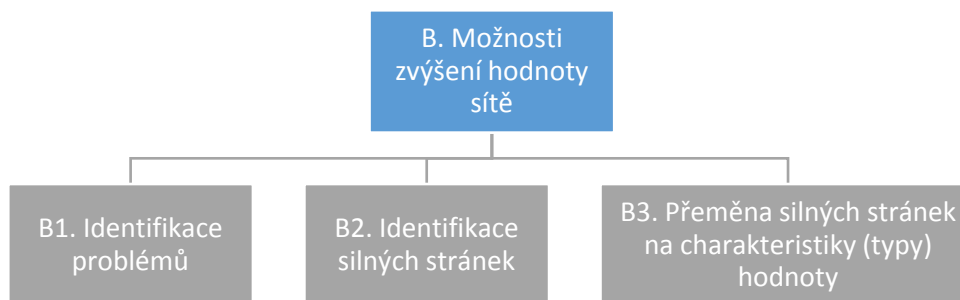
V prvním kroku je identifikována hodnota sítě **stávající spolupráce**, v dalším kroku je identifikován **potenciál** hodnotové sítě, který umožní maximalizovat přínos spolupráce, viz Obrázek 16 a Identifikace hodnoty **stávající spolupráce** zahrnuje identifikaci stávajících vnímání přidané (vytvářené) hodnoty v síti a identifikaci stávajících vnímání získávaných užitků spolupráce ze strany aktérů.

Identifikace **potenciální hodnoty** sítě zahrnuje identifikaci problémů v aktivitě sítě, identifikaci silných stránek a zdrojů (hmotných a nehmotných aktiv) všech aktérů (nebo účastníků spolupráce), přeměnu těchto silných stránek a zdrojů na charakteristiky hodnoty, které řeší problémy.

Tabulka 5.

OBRÁZEK 16: IDENTIFIKACE (A) STÁVAJÍCÍ A (B) POTENCIÁLNÍ HODNOTY SÍTĚ





Identifikace hodnoty **stávající spolupráce** zahrnuje identifikaci stávajících vnímání přidané (vytvářející) hodnoty v síti a identifikaci stávajících vnímání získávaných užitek spolupráce ze strany aktérů.

Identifikace **potenciální hodnoty** sítě zahrnuje identifikaci problémů v aktivitě sítě, identifikaci silných stránek a zdrojů (hmotných a nehmotných aktiv) všech aktérů (nebo účastníků spolupráce), přeměnu těchto silných stránek a zdrojů na charakteristiky hodnoty, které řeší problémy.

TABULKA 5: POSTUP IDENTIFIKACE STÁVAJÍCÍ A POTENCIÁLNÍ HODNOTY SÍTĚ

A. Identifikace současné hodnoty	Identifikace hodnoty, kterou každý aktér přináší pro spolupráci	Výstup identifikace
A1. Identifikace charakteristik přidané hodnoty sítě na základě vnímání jednotlivých aktérů	- Vlastní přínos aktéra klientům/uživatelům - Vlastní přínos aktéra ostatním jednotlivým aktérům	- Zanesení charakteristik (typů) hodnoty do mapy sítě
A2. Identifikace získaných užitek spolupráce na základě vnímání jednotlivých aktérů	- Užítiky získávané od ostatních jednotlivých aktérů	- Zanesení nových typů hodnoty (získaných ve formě užitek) do mapy
B. Identifikace potenciální hodnoty sítě	Zvýšení hodnoty sítě pro určení plného potenciálu spolupráce	Výstup identifikace
B1. Identifikace problémů v aktivitách aktérů	- Problémy při poskytování služeb klientům/uživatelům - Problémy při spolupráci	- Seznam problémů, které je nutno řešit
B2. Identifikace silných stránek a zdrojů každého aktéra	- Specifická aktiva organizace: -- z hlediska klientů/uživatelů služeb -- z hlediska spolupráce	- Seznam aktiv každého aktéra (jádrové kapacity a specifické zdroje)
B3. Přeměna silných stránek a zdrojů na hodnoty pro řešení problémů	- Možnosti řešení problému, které přináší hodnotu uživatelům a ostatním aktérům - Aktéři s nejlepšími schopnostmi a zdroji k řešení problému - Typ hodnoty vytvořený aktéry sítě k řešení problému	- Úkoly (akce) nezbytné k řešení problému - Aktéři vytvářející hodnotu a subjekty, kterým je nabízena - Zanesení informací do mapy

8.1.3. Transakce a vytvářené hodnoty sítě

Na základě identifikace hodnoty sítě je možné provést tři **doplňující analýzy**: analýzu transakcí, tvorby individuální hodnoty a kolektivní hodnoty. Analýza je provedena pro stávající (výchozí) situaci a pro cílový (žádoucí) stav, který koriguje zjištěné nedostatky.

- **Analýza transakcí**: hodnotí dynamiku celého systému podle charakteru transakcí v síti, existence slabých, neefektivních nebo chybějících vztahů (spojení) - někteří aktéři např. nejsou dostatečně propojeni, mají asymetrické informace, chybějící kapacity pro spolupráci atd.

Při znázornění rolí a vztahů v hodnotové mapě sítě sledujeme zejména **vyváženost** transakcí, **reciprocitu** (zpětnou vazbu) mezi rolemi, potenciální **úzká místa**. Pokud se transakce soustřeďují disproportionálně na některé role, může docházet k jejich přetížení. Pokud neprobíhají transakce recipročně, může docházet k neefektivnostem a nedorozuměním. Pokud některé transakce podmiňují další aktivity, mohou zastavit proces při čekání na rozhodnutí.

- **Analýza individuální hodnoty**: ukazuje, zda a jak účastník ze svého hlediska vytváří pro sebe hodnotu ze získaného vstupu, jak je podporován při vytváření nehmotných a hmotných aktiv. Každý vstup vytváří reakci nebo podněcuje aktivitu, zvyšuje nebo snižuje hmotná nebo nehmotná aktiva (je spojen s náklady nebo riziky/užitky). Náklady, resp. užitky jsou vyhodnoceny jako vysoké, střední a nízké.

TABULKA 6: ANALÝZA INDIVIDUÁLNÍ HODNOTY

Co aktér získává?	Od koho?	Jaké aktivity/reakce vstup vyvolává?	Jaké jsou dopady na náklady a hmotná aktiva?	Jaké jsou dopady na nehmotná aktiva?	Jaké jsou náklady/rizika tohoto vstupu?	Jaké jsou přínosy/užitky z tohoto vstupu?
Vstupy	Zdroje vstupů	Aktivity	Hmotný efekt	Nehmotný efekt	Rizika/náklady	Užitky/přínosy

- **Analýza kolektivní hodnoty**: ukazuje, jak každý účastník vytváří hodnotu pro klienty/uživatele řešení a ostatní účastníky sítě (spolupráce), tedy jak dobře využívá vytvořená aktiva.

TABULKA 7: ANALÝZA KOLEKTIVNÍ HODNOTY

Co aktér vytváří?	Pro koho?	Jak je zvýšena hodnota výstupu?	Jaké jsou náklady/rizika tohoto výstupu?	Jaké jsou přínosy/užitky z tohoto výstupu?
Výstupy	Příjemci výstupů	Zvýšení hodnoty/přidaná hodnota	Rizika/náklady	Užitky/přínosy

8.2. Evaluace analýzy sítě

Analýza sítě je součástí evaluačního plánu intervence. Analýza a tedy i její evaluace zahrnuje tři základní hlediska: (1) identifikaci složek sítě (role aktérů na základě výsledků analýzy, jejich transakcí a dodávek) a (2) analýzu individuální hodnoty (tj. hodnoty, kterou jednotliví aktéři přinášejí do řešení a získávají díky svému zapojení). Pokud síť vytváří řešení ve spolupráci (partnerství) je také zahrnuta (3) analýza kolektivní hodnoty. Řešení ve spolupráci znamená, že aktéři společně vytvářejí a realizují řešení nebo jeho část (kolektivní hodnotu).

Charakteristiky výstupu

- 1) Jaké jsou charakteristiky sítí stakeholderů a jejich role v intervenci?
- 2) Z jakých zdrojů vychází metodika analýzy sítí a jejich role v intervenci?
- 3) Jak budou získávána a zpracovávána data pro analýzu sítí?

Evaluace charakteristik výstupu

- 1) Jsou dostatečně identifikovány role aktérů a jejich transakce při řešení? Jsou dostatečně identifikovány a ověřeny individuální a kolektivní hodnoty aktérů při zapojení do řešení? Jsou identifikována případná slabá místa transakcí a stanoveny způsoby jejich zmírnění nebo odstranění?
- 2) Udržení stávající sítě: Je stávající hodnota sítě dostatečná pro realizaci a výsledky intervence? Vyžaduje udržení stávající individuální a kolektivní hodnoty sítě a její odpovídající fungování nějaká podpůrná opatření? Jak je hodnocena efektivita těchto opatření?
- 3) Rozvoj stávající sítě/vytvoření a rozvoj nové sítě: Je dostatečně identifikována potenciální (cílová) hodnota sítě oproti hodnotě stávající a zdůvodněn její přínos? Jsou dostatečně identifikovány způsoby dosažení potenciální (cílové) hodnoty sítě?
- 4) Jsou metodiky analýzy v souladu s dosaženým stavem poznání? Jsou použité znalostní zdroje aktuální a věcně relevantní ve vztahu k charakteristikám sítí a jejich role v intervenci?
- 5) Odpovídají metody získávání a zpracování dat nárokům na vypovídací hodnotu analýzy? Jsou data dostatečně konkrétní a jsou jejich hodnoty objasněny?

9. Analýza rizik

9.1. Matice rizik

Rizika jsou specifikována pro základní kroky řešení/strategii intervence (vstupy, aktivity, výstupy, výsledky, viz matice logického rámce) a jeho aktéry (viz analýza stakeholderů a sítí). (Předmětem analýzy nejsou rizika nedostatečné kvality projektového managementu.)

Analýza rizik charakterizuje rizika řešení podle **pravděpodobnosti** jejich **výskytu** a závažnosti **dopadu** (viz Tabulka 8). V případě komplexních řešení je nutné analýzu rizika provést také pro jednotlivé dílčí cíle řešení.

TABULKA 8: MATICE RIZIK

Pravděpodobnost výskytu	Vysoká	Velmi nízké	Mírné	Vysoké	Velmi vysoké	Velmi vysoké
	Vyšší	Velmi nízké	Mírné	Vysoké	Velmi vysoké	Velmi vysoké
	Střední	Velmi nízké	Mírné	Mírné	Vysoké	Velmi vysoké
	Nižší	Velmi nízké	Velmi nízké	Mírné	Mírné	Vysoké
	Nízká	Velmi nízké	Velmi nízké	Velmi nízké	Mírné	Vysoké
Dopad	Velmi nízký	Spiše nízký	Významný	Velký	Zásadní	

Na základě analýzy rizik je stanovena vhodná strategie jejich **managementu** (odstranění nebo zmírnění), viz Tabulka 9. Větší pozornost je třeba věnovat rizikům s větší pravděpodobností výskytu a/nebo s větším dopadem (oranžová a červená pole). Strategie řešení rizika musí být **realistická**, tedy musí hledat odpovídající vztah mezi významem rizika a náklady na jeho zmírnění.

TABULKA 9: ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK

Riziko	Význam rizika	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Strategie řešení

Analýza rizik je velmi významná. Čím větší je novost nebo komplexnost řešení, tím vyšší jsou jeho rizika. Identifikovaná rizika je nutno průběžně sledovat a případně upravit jejich analýzu, aby odpovídala skutečnosti. Analýza rizik by měla být provedena i pro fáze navazující na samotný projekt, tedy pro šíření a udržitelnost intervence, případně i systémovou změnu.

9.2. Evaluace analýzy rizik

Evaluace analýzy rizik se zaměřuje na samotnou jejich identifikaci a její znalostní zdroje a na strategie pro zmírnění nebo odstranění rizik.

Charakteristiky výstupu

- 1) Jaká jsou rizika a nejistoty dosažení cílů intervence a jaký je způsob jejich managementu?
- 2) Z jakých zdrojů vychází identifikace rizik a přístup k jejich managementu?

Evaluace charakteristiky výstupu

- 1) Jsou dostatečně identifikována rizika řešení, jejich význam, pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu a jsou jejich hodnoty objasněny? Zahrnuje analýza rizik všechny klíčové fáze a aktéry řešení, včetně vnějších podmínek?
- 2) Jsou pro významná rizika formulovány vhodné strategie jejich řešení nebo zmírnění? Jsou tyto strategie realizačně a nákladově realistické? Je identifikována očekávaná účinnost vytvořené strategie a předpoklady této účinnosti?
- 3) Jsou zdroje použité pro identifikaci rizik a pro formulaci strategií jejich managementu dostatečně konkrétní a relevantní a v souladu s dosaženým stavem poznání?

10. Matice logického rámce intervence

Matice logického rámce (logframe, MLR) představuje východisko pro evaluaci, kdy jsou srovnávána plánovaná a skutečná dosažení dle stanovených ukazatelů v jednotlivých krocích intervence. Logframe je významný pro evaluaci, protože pomáhá odlišit funkční a nefunkční postupy, vyhodnotit přímé a nepřímé přínosy intervence a určit odpovědnost za výsledky.

MLR prezentuje klíčové **kroky řešení**, které hierarchizuje, propojuje a identifikuje jejich podmíněnost. Matice zahrnuje celý cyklus intervence až k systémovému řešení (tj. případně i za hranice stávajícího projektu).

Tvorba MLR navazuje na poznatky a analýzy získané s využitím nástrojů identifikace příčin a dopadů problémů, cílů a řešení, analýzy stakeholderů a sítí a analýzy rizik. Východiskem pro tvorbu MLR je **teorie změny**, na které je intervence založena. Teorie změny formuluje aktivity, výstupy, výsledky a dlouhodobé výsledky a předpoklady (hypotézy) jejich příčinného vztahu.

Ve **struktuře MLR** (viz Tabulka 10) první sloupec obsahuje hierarchii postupných kroků řešení (intervenční logiku), druhý sloupec ukazatele (měřítka) úspěšného dosažení těchto kroků, třetí sloupec zdroje dat nebo metody ověření ukazatele, poslední sloupec předpoklady nutné k dosažení následujícího kroku intervence. Předpoklady dosažení stanovených kroků (vnitřní i vnější) mají zásadní význam pro úspěšný postup. Platnost předpokladů je ovlivněna riziky (včetně rizik zapojení, resp. sítě stakeholderů), která identifikuje a hodnotí analýza rizik.

Matice vždy obsahuje kroky aktivit, výstupů a výsledků, podle specifik intervence může zahrnovat také zprostředkující výsledky, případně fázi šíření nebo systémové změny.

Směr postupu v matici začíná od spodního řádku (Aktivity) zleva doprava do sloupce Předpokladů (pokud ...) do začátku řádku na předchozí úrovni vlevo (Výstupy): Pokud jsou aktivity X realizovány za předpokladu XX vedou k dosažení výstupů Y, které při splnění předpokladů YY vedou k dosažení (dílčího) výsledku Z atd.

Pro přehlednost je nutné jednotlivé položky v matici číslovat, aby bylo zřejmé, jak spolu souvisejí, např. Aktivita 1, Ukazatel aktivity 1 (horizontální vztah), Aktivita 1, Výstup 1 (vertikální vztah). Matice by měla být dostatečně podrobná, ale zároveň přehledná. Pokud jsou tedy některé položky rozsahově náročné, je vhodnější je umístit s příslušným odkazem samostatně (týká se zejména ukazatelů dosažení).

Matice logického rámce sama o sobě není nástrojem evaluace, představuje pouze způsob prezentace klíčových kroků intervence (evaluační řetězec) a jejich měření. Shrnuje poznatky z předchozích analytických výstupů a umožňuje jejich názornou prezentaci ve vertikálním a horizontálním průřezu a návaznosti.

TABULKA 10: MATICE LOGICKÉHO RÁMCE ŘEŠENÍ

	Intervenční logika	Ukazatele dosažení	Zdroje a způsoby ověření	Předpoklady a rizika dosažení
Dlouhodobý výsledek - systémová změna Odvozené efekty řešení (zdola), zavedení intervence jako systémového opatření (shora)	<i>Systémové řešení – prevence vzniku problému</i> Dlouhodobý výsledek 1 Dlouhodobý výsledek 2	Ukazatel dlouhodobého výsledku 1 Ukazatel dlouhodobého výsledku 2	<i>Zpráva 5 (evaluace výsledků, prokázání impaktu)</i> Vlastní šetření (nástroje) Externí hodnocení (nástroje)	
Šíření/udržení intervence (pro nové účastníky, pro stávající účastníky)	Aktivity Výstupy Zprostředkující výsledky Výsledky	Ukazatele aktivit Ukazatele výstupů Ukazatele zprostř. výsledků Ukazatele výsledků	<i>Zpráva 4 (evaluace výsledků, prokázání impaktu)</i> Vlastní šetření (nástroje) Externí hodnocení (nástroje)	<i>Předpoklady a rizika dosažení dlouhodobého výsledku/systémové změny</i> Předpoklad 1 Předpoklad 2
Výsledky cíle projektu - užitek nebo pozitivní změna pro cílovou skupinu nebo problémovou oblast (např. změna kvality života CS)	<i>Výsledky projektu na jeho konci s bezprostředním efektem pro CS</i> Výsledek 1 Výsledek 2	<i>Ukazatele výsledku:</i> Ukazatel 1 Ukazatel 2	<i>Zpráva 3 (analýza cílového stavu, evaluace výsledků, prokázání impaktu)</i> Vlastní šetření (nástroje) Externí hodnocení (nástroje)	<i>Předpoklady a rizika šíření/udržení intervence</i> Předpoklad 1 Předpoklad 2
Zprostředkující výsledky dílní cíle, propojují výstupy a výsledky, předpoklady pro změnu (např. změna chování na základě znalostí, specif. nástroje, sítě)	<i>Dílní zprostředkující výsledky projektu:</i> Zprostředkující výsledek 1 Zprostředkující výsledek 2 Zprostředkující výsledek 3	<i>Ukazatele zprostředkujících výsledků:</i> Ukazatel 1 Ukazatel 2 Ukazatel 3	<i>Zpráva 2 (dílní/průběžná evaluace)</i> Vlastní šetření (nástroje) Externí hodnocení (nástroje)	<i>Předpoklady a rizika dosažení výsledku</i> Předpoklad 1 Předpoklad 2 Předpoklad 3
Výstupy vytvořené aktivitami (např. znalosti, zkušenosti o potřebnosti změny, o jejím způsobu)	<i>Specifické výstupy k dosažení dílních cílů:</i> Výstup 1 Výstup 2 Výstup 3	<i>Ukazatele výstupů (jejich kvalita a množství):</i> Ukazatel 1 Ukazatel 2 Ukazatel 3	<i>Zpráva 1 (hodnocení výstupů)</i> Vlastní šetření (nástroje)	<i>Předpoklady a rizika dosažení dílních výsledků</i> Předpoklad 1 Předpoklad 2 Předpoklad 3
Aktivity realizované k dosažení výstupů (např. vzdělávání)	<i>Klíčové kroky řešení a jejich posloupnost:</i> Aktivita 1 Aktivita 2 Aktivita 3	<i>Ukazatele aktivit:</i> Ukazatel 1 Ukazatel 2 Ukazatel 3	<i>Evaluační plán, Analýza výchozího stavu</i> Vlastní šetření (nástroje)	<i>Předpoklady a rizika dosažení výstupů</i> Předpoklad 1 Předpoklad 2 Předpoklad 3

11. Přínos a udržitelnost intervence

11.1. Přínos intervence

Přínos intervence spočívá v řešení identifikovaného problému a může být rozlišen ve vztahu k cílové skupině, komunitě, veřejným rozpočtům, systémovému uspořádání a dalším hlediskům. Parametry přínosu musí být definovány precizně, aby bylo možné jeho posouzení ve vztahu ke stanoveným cílům intervence a ve vztahu ke stávajícím alternativním přístupům.

Přínos intervence rámcově vymezují podmínky její podpory. Klíčovou charakteristikou přínosu intervence je její efektivita, případně nákladová efektivita (model úspor) ve srovnání s alternativními přístupy (a to včetně ne-intervence).

Přínosy jsou obvykle identifikovány na úrovni výstupů, zprostředkujících výsledků, výsledků, šíření, dlouhodobých výsledků a systémové změny. Dále můžeme přínos intervence odlišit podle jejího příjemce, což může být jednotlivec/rodina (cílová skupina), komunita (lokální nebo celá společnost), další typy stakeholderů. Přínos může být přímý, zprostředkující (vytvářející předpoklady pro změnu) nebo vyvolaný, může být krátkodobý nebo dlouhodobý.

Srovnání s alternativními přístupy vychází z informací o přínosech, efektivitě a impaktu u intervencí, které řeší věcný problém nebo používají postupy řešení v co nejpodobnějším kontextu. Klíčovým hlediskem pro výběr kontextu je dostupnost odpovídajících informací, které srovnání umožní (informace o domácích intervencích obvykle nejsou k dispozici v potřebné kvalitě a je nutno využít zahraničních znalostních zdrojů).

Impakt intervence je vztah mezi jejími výstupy a výsledky (případně dlouhodobými výsledky, které ale obvykle přesahují dobu trvání projektu. Impakt je prokazován s různou úrovní evidence.

Objasněny musí být způsoby **získávání a zpracování dat** pro hodnocení přínosů a impaktu, které musí být v souladu s dosaženým stavem poznání v dané oblasti a zavedenými standardy. Data musí být individuální (v případě potřeby anonymizovaná) a k dispozici pro případné ověření. Specifickou pozornost je nutno věnovat možnostem získání dat po skončení projektu. Prokázání impaktu zpravidla vyžaduje delší období, které přesahuje obvyklou délku trvání intervencí. Pokud nejsou k dispozici zdroje na získávání dat v delším období (tj. intervence není udržitelná a je pouze jednorázová), není obvykle hodnocení impaktu možné. Výjimku představují případy, kdy jsou data o účastnících intervence dohledatelná z jiných datových zdrojů. V takovém případě je ale nezbytné příslušné ujednání s vlastníkem zdroje a také souhlas účastníka intervence se zjišťováním dat.

Pokud intervence může vyvolávat **konfliktní nebo nežádoucí** dopady (zvrácené efekty), je nutno je identifikovat například s využitím odborných zdrojů pro daný typ intervence. Nežádoucí nebo konfliktní dopady mohou zahrnovat narušení pobídkového systému, který v konečném důsledku vede k tomu, že intervence nebude účinná nebo situaci cílové skupiny nebo komunity dokonce zhorší (případně negativní efekt převáží efekt pozitivní). Negativní dopady jsou zahrnuty do analýzy rizik. V této části jsou negativní nebo nežádoucí efekty podrobněji obsahově specifikovány, je objasněna logika jejich působení a podmínky jejich vzniku, resp. omezení (minimalizace). Objasnění je založeno na dostupném stavu poznání z podobného typu intervencí.

11.1.2. Evaluace efektu a přínosu intervence

Hodnocení přínosu intervence představuje klíčové hledisko její úspěšnosti a případného navazujícího využití, jeho metodika musí tedy mít odpovídající kvalitu (vypovídací schopnost). Metody hodnocení přínosu intervence navazují na metody hodnocení realizace intervence.

Metody **hodnocení impaktu** se liší podle dosažené úrovně standardu evidence, která zásadně závisí na charakteristikách kontrolní skupiny, a tedy možnosti stanovení čistého impaktu. Odpovídající rozsah kontrolní skupiny obvykle vyžaduje využití rozsáhlých databází s individuálními daty, které umožní vhodné párování podle charakteristik účastníků intervence.

Metodika hodnocení může být vlastní (vytvořená v rámci projektu) nebo převzatá z vnějších zdrojů. Musí vždy zahrnovat hodnocení výchozího stavu poznání (stávajících přístupů k hodnocení přínosu a impaktu daného typu intervence), vůči kterému je vymezena. Musí být objasněna dosažitelná vypovídací schopnost použité metodiky při hodnocení přínosu a impaktu intervence.

Charakteristiky výstupu

- 1) Jaké jsou metody hodnocení přínosů a impaktu intervence a jejich ověření (ve srovnání s alternativami, s kontrolní skupinou)?
- 2) Z jakých zdrojů vychází metodika hodnocení přínosů a impaktu intervence (včetně identifikace čistého impaktu)?
- 3) Jak jsou získávána a zpracovávána data pro hodnocení přínosů a impaktu?
- 4) Jaké mohou vzniknout konfliktní nebo nežádoucí dopady intervence a jak jsou identifikovány?

Evaluace charakteristik výstupu

- 1) Odpovídají použité principy a metody hodnocení dosaženému stavu poznání a jsou v souladu s výchozími analytickými/evaluačními podklady/výstupy?
- 2) Jaká je vypovídací schopnost a síla evidence a umožňuje prokázání přínosu/impaktu intervence na odpovídající úrovni? Je možné průkaznost zvýšit a případně s jakými náklady?
- 3) Jsou identifikovány všechny významné přínosy intervence podle typu příjemců, úrovně realizace, případně dalších hledisek? Jsou přínosy dostatečně rozlišeny podle doby prokázání a případných dalších podmínek dosažení?
- 4) Mají použité znalostní zdroje odpovídající odbornou váhu, jsou věcně relevantní a aktuální?
- 5) Jsou data získávána, zpracována a uchovávána podle zavedených standardů? Je zajištěna ověřitelnost dat? Je umožněna dostupnost dat a možnost jejich využití i po skončení projektu, případně za jakých podmínek?
- 6) Jsou dostatečně identifikovány konfliktní nebo nežádoucí dopady intervence, pravděpodobnost a závažnost jejich výskytu a účinné postupy jejich zmírnění nebo minimalizace? Jsou identifikovány stávající zkušenosti s výskytem a řešením nežádoucích efektů v podobných intervencích a možnosti využití těchto zkušeností ve stávající intervenci?

11.2. Udržitelnost a šíření intervence

Intervence může být jednorázovým řešením nebo je žádoucí její pokračování, případně rozšíření. Vytvořený efekt intervence by měl být udržitelný minimálně pro **účastníky projektu**, případně by měl být vytvářen **efekt nový** (pro nové účastníky). Podmínkou je vedle prokazatelnosti přínosu intervence (viz část 5.6) také odpovídající nabídka realizace a poptávka po této realizaci. Udržitelnost a šíření intervence jsou konkretizovány především v závěrečných evaluačních výstupech, nicméně již na začátku projektu by měli mít realizátoři základní představu o podmínkách dalšího pokračování intervence.

Šíření intervence znamená, že bude možná její aplikace v dalších kontextech. Toto šíření může být různě náročné pro související podporu nebo přizpůsobení. Je nutno identifikovat podmínky pro toto šíření a stanovit kritéria pro hodnocení jejich naplnění. Šíření může probíhat interními kapacitami strany nabídky ve stávajícím rozsahu nebo bude nutné jejich zvýšení. Související otázkou je zdrojová

náročnost šíření a způsob jejího pokrytí, a to včetně schopnosti strany poptávky využít vytvořenou nabídku a podmínky tohoto využití.

Vliv intervence na změnu systému může probíhat zdola, tj. například díky úspěšnému šíření je (případně ve spojení s politickou podporou) vytvořen dostatečně silný tlak. Takový proces je však dlouhodobý a spíše výjimečný. Druhá cesta zahrnuje změnu shora, tj. spolupracující aktér s odpovídající ekonomickou nebo politickou mocí definuje podmínky, za nichž je připraven podpořit systémovou změnu. Jednou z klíčových podmínek je obvykle dosažení stanovených výsledků evaluace intervence s dostatečnou robustností. V domácích podmínkách představuje zásadní překážku na této cestě dosud slabý význam evidence pro tvorbu politiky a politické rozhodování. Pro dosažení systémové změny je obvykle vyžadována specifická podpůrná intervence typu advocacy, tj. samotné úspěšné věcné řešení nestačí. Pro advocacy je nicméně možno vytvořit alespoň výchozí podmínky například účinnou spoluprací s vlivnými stakeholdery v dané problematice.

11.2.1. Evaluace udržitelnosti a šíření intervence

Specifikovány jsou faktory, které určují schopnost strany **nabídky a poptávky** realizovat intervenci a způsob (kritéria) jejich hodnocení. Odlišeny jsou faktory interní (ovlivnitelné realizátorem intervence) a externí (závislé na dalších aktérech nebo systémových podmínkách). Zásadní je odlišení udržitelnosti efektu intervence pro její stávající účastníky a případné nároky na vytváření efektu pro nové účastníky. Kvantifikovány jsou **náklady a přínosy intervence** (ve vyjádření na účastníka intervence, případně další typ jednotky) ve stávajícím projektu a při předpokládaném pokračování, a to rovněž v alternativách, pokud jsou k dispozici (například podle dostupnosti navazujících zdrojů).

Charakteristiky výstupu

- 1) Jaké faktory ovlivní pokračování/udržitelnost intervence po skončení projektové podpory? Jak je hodnoceno jejich naplnění?
- 2) Jaké jsou podmínky pro šíření intervence do dalších využití (lokalit, regionů, CS)? Jak je hodnoceno jejich naplnění?
- 3) Jak intervence ovlivní změny systému? Čím je úspěšnost tohoto vlivu podmíněna?

Evaluace charakteristik výstupu

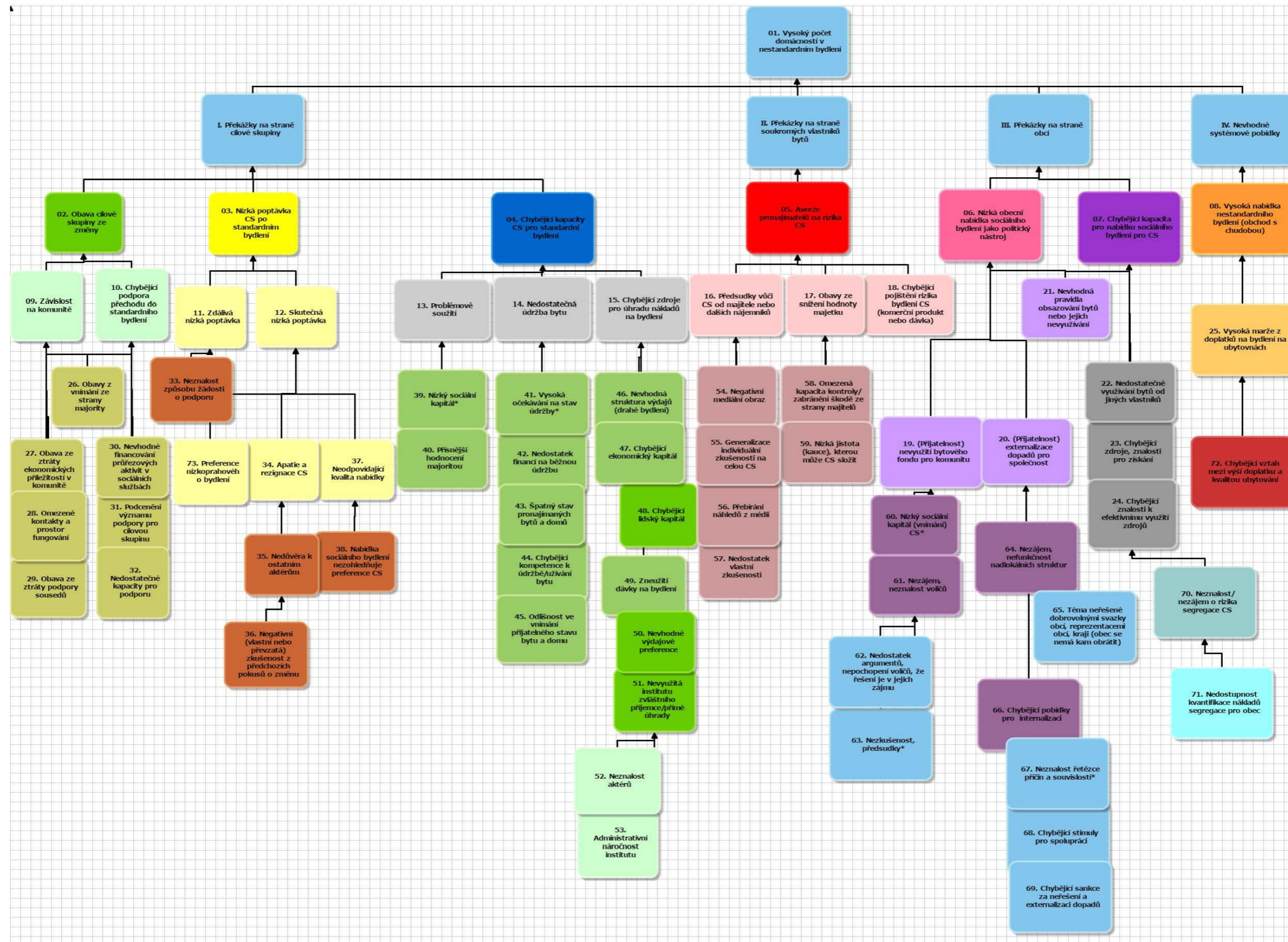
- 1) Jsou identifikovány všechny relevantní faktory, které ovlivní nebo mohou ovlivnit pokračování/udržitelnost intervence po skončení projektové podpory pro stávající a nové účastníky? Je identifikace těchto faktorů a způsobů jejich naplnění odpovídajícím způsobem podložena?
- 2) Jsou dostatečně konkrétně identifikovány nároky na naplnění identifikovaných faktorů pokračování/udržitelnosti a způsoby jejich řešení nebo podpory?
- 3) Jsou identifikovány všechny relevantní podmínky pro šíření intervence do dalších využití? Je identifikace těchto podmínek a způsobů jejich naplnění odpovídajícím způsobem podložena?
- 4) Jsou dostatečně konkrétně identifikovány nároky na naplnění identifikovaných podmínek udržitelnosti a způsoby jejich řešení nebo podpory?
- 5) Jsou dostatečně konkrétně identifikovány vnitřní a vnější předpoklady nebo podmínky pro dosažení systémového efektu intervence a jsou tyto předpoklady podpořeny nebo řešeny v jejím průběhu, případně po jejím skončení?
- 6) Jsou v rámci intervence formulovány explicitní kroky, které podpoří systémový efekt intervence? Je přínos těchto kroků pro systémový efekt intervence dostatečně prokazatelný?

ČÁST 2: TEMATICKÉ APLIKACE ANALÝZY

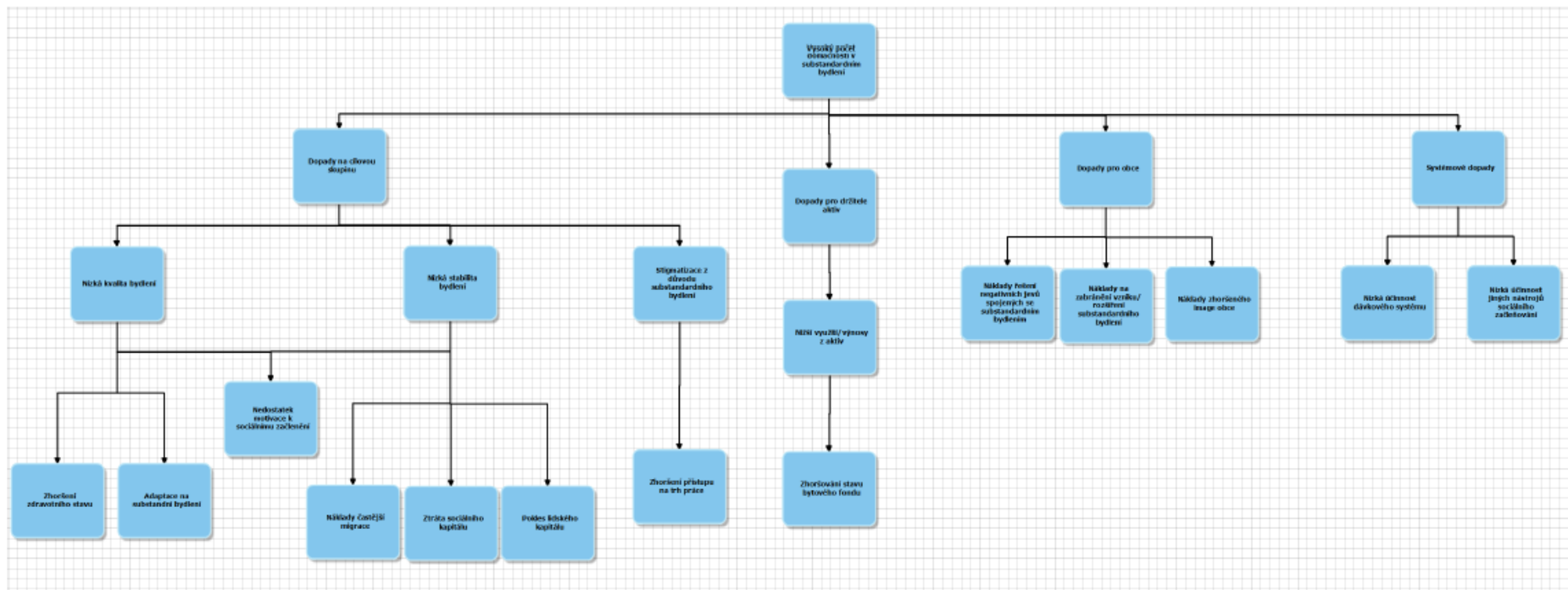
12. Bydlení

1. Analýza příčin
2. Analýza dopadů
3. Souborné ukazatele příčin
4. Klíčové ukazatele příčin
5. Checklisty klíčových ukazatelů

1. Analza příčin problému



2. Analýza dopadů problému



3. Souborné ukazatele příčin

Číslo buňky	Problém	Indikátor	Typ indikátoru	Zdroj
1	Vysoký počet domácností v nestandardním bydlení	počet příjemců a společně posuzovaných osob - dávek na bydlení v azylových domech, ubytovnách, rekreačních objektech	národní/lokální	Úřad práce
18	Chybějící pojištění rizika bydlení CS (komerční produkt nebo dávka)	Dostupnost komerčního pojištění rizika pronájmu bytu	národní	analýza pojišťovacího trhu
		Možnost úhrady jistoty pomocí dávky	národní	legislativa, metodické pokyny ÚP
		Dostupnost jiných pojišťovacích nástrojů (garanční fondy apod.)	národní/lokální	ad hoc šetření
		Využívání pojistných nástrojů v praxi	lokální	ad hoc šetření
19	(Přijatelnost) nevyužití bytového fondu pro komunitu	Celkový počet obecních bytů/z toho dlouhodobě neobsazených/z toho využitelných pro CS	lokální	obec (majetkový odbor, správce bytů)
		Počet nově obsazovaných bytů celkem/z toho pro CS	lokální	obec (majetkový odbor, správce bytů)
		Existence strategického dokumentu k bytové politice	lokální	vstupní analýza
21	Nevhodná pravidla obsazování bytů nebo jejich nevyužívání	Existence pravidel pro přidělování obecních bytů	lokální	ad hoc šetření
		Počet případů obsazení bytu rozhodnutých v souladu s pravidly/počet rozhodnutí na základě výjimky z pravidel	lokální	ad hoc šetření
		Vyhodnocení pravidel (podmínky pro uchazeče, pravidla pro výběr/prioritizaci) dle check-listu sociálního bydlení	lokální	ad hoc šetření
		Vyhodnocení procesu rozhodování (odbornost, zapo-	lokální	ad hoc šetření

		jení CS, transparentnost)		
22	Nedostatečné využívání bytů od jiných vlastníků	Počet sociální bytů pro CS ve vlastnictví obce/NNO/soukromých vlastníků	lokální	ad hoc šetření
		Analýzy potenciální nabídky sociálního bydlení od jiných vlastníků	lokální	ad hoc šetření
23	Chybějící zdroje, znalosti pro získání	Počet obecních bytů celkem/z toho volných	lokální	ad hoc šetření
		Vypsání programů podpory sociálních bytů	národní	poskytovatelé podpory (MMR, IROP, SFRB)
		Nárokované žádosti o podporu	lokální	ad hoc šetření/monitoring KPSVL
		Úspěšné žádosti o podporu	lokální	ad hoc šetření/monitoring KPSVL
		Důvody neúspěšnosti	lokální	ad hoc šetření
		Personální kapacita bytového odboru	lokální	ad hoc šetření
26	Obavy z vnímání ze strany majority	Analýza rozsahu/závažnosti projevů negativního vztahu majority vůči CS	národní/lokální	
		Obavy z těchto projevů v CS	lokální	ad hoc šetření
27	Obava ze ztráty ekonomických příležitostí v komunitě	Míra participace na ekonomických příležitostech v rámci komunity ("fušky")	lokální	ad hoc šetření
		Charakteristiky těchto příležitostí (nárázovost, šedý/černý trh práce, podmíněnost přítomnosti v komunitě)	lokální	ad hoc šetření
28	Omezené kontakty a prostor fungování	Úroveň přemostovacího sociálního kapitálu	lokální	ad hoc šetření

29	Obava ze ztráty podpory sousedů	Nabídka sousedské podpory (sociální kapitál v rámci komunity)	lokální	ad hoc šetření
		Míra využití sousedské podpory (hlídání, vaření, půjčky apod.)	lokální	ad hoc šetření
		Zkušenost/obava z nižší sociálního kapitálu mimo komunitu	lokální	ad hoc šetření
30	Nevhodné financování průřezových aktivit v sociálních službách	Popis sociálních služeb dle zákona, zastoupení specifických služeb podpory bydlení pro CS	národní	zákon o sociálních službách a jeho prováděcí předpisy
		Nastavení financování takové sociální služby	národní	prováděcí předpisy k zákonu
31	Podcenění významu podpory pro cílovou skupinu	Nabídka podpůrných služeb bydlení v SVL a v celé komunitě	lokální	kapacity poskytovatelů dle registrace/ad hoc šetření
		Míra využití podpory CS	lokální	ad hoc šetření
32	Nedostatečné kapacity pro podporu	Nabídka financování pro služby podpory bydlení (alokace na výzvy)	národní	poskytovatelé podpory (MPSV, kraje, OPZ)
		Objem žádostí o podporu (rozdíl alokace a žádostí)	národní	
33	Neznalost způsobu žádosti o podporu	Počet přihlášek z CS do programů bydlení	lokální	ad hoc šetření (poskytovatelé programů), srovnání s počtem domácností CS v substandardním bydlení
		Znalost programů mezi domácnostmi v CS	lokální	ad hoc šetření
35	Nedůvěra k ostatním aktérům	Zkušenost s pomocí CS a její efektivitou	lokální	ad hoc šetření
		Nabídka pomoci CS		viz bod 31
		Počet přihlášek z CS do programů bydlení		viz bod 33

		Počet odmítnutí vstupu do programů bydlení ze strany domácností v CS	lokální	ad hoc šetření
		Důvody odmítnutí vstupu do programů bydlení	lokální	ad hoc šetření
38	Nabídka sociálního bydlení nezohledňuje preference CS	Existence postupu/nástroje pro zjišťování preferencí CS v bydlení	lokální	ad hoc šetření (poskytovatelé programů)
		Soulad nabídky bydlení a preferencí CS	lokální	ad hoc šetření (poskytovatelé programů)
		Možnost CS vybírat si z více bytů nebo odmítnout byt bez negativního vlivu na další nabídku	lokální	ad hoc šetření (poskytovatelé programů)
40	Přísnější hodnocení majoritou	Hlášené stížnosti na soužití	lokální	ad hoc šetření
		Verifikované stížnosti na soužití	lokální	ad hoc šetření
		Postoje/nároky nastavené přísněji vůči CS	národní/lokální	ad hoc šetření
42	Nedostatek financí na běžnou údržbu	Stanovená hranice úhrady nákladů na údržbu nájemníkem	národní	nařízení vlády
		Možnost podpory na vynaložené náklady z dávek na bydlení/MOP	národní	legislativa dávek na bydlení, metodické pokyny ÚP
43	Špatný stav pronajímaných bytů a domů	Standardy kvality bydlení při přejímání bytu	národní/lokální	legislativa nebo pravidla místních poskytovatelů bydlení
		Vynutitelnost standardů v bytech pronajímaných CS (vazba na dávky, možnost kontroly)	národní	legislativa dávek na bydlení, metodické pokyny ÚP
44	Chybějící kompetence k údržbě/užívání bytu	Úroveň kompetencí k údržbě/užívání bytu	lokální	ad hoc šetření
		Nabídka podpory rozvíjení/kompenzace chybějících kompetencí	lokální	zejména bod 31

45	Odlišnost ve vnímání přijatelného stavu bytu a domu	Přesná specifikace očekávání majitele na kvalitu údržby	lokální	nájemní smlouva/domovní řád
		Mechanismus kontroly užívání a údržby bytu	lokální	ad hoc šetření (praxe pronajímatelů)
46	Nevhodná struktura výdajů (drahé bydlení)	Srovnání nákladů na bydlení s normativními náklady a s místně obvyklými náklady	lokální	ad hoc šetření
49	Zneužití dávky na bydlení	Čerpání dávek na bydlení (počet domácností, počet měsíců, objem prostředků)	národní/lokální	data ÚP
		Neuhrazené nájem/náklady na bydlení (počet domácností, počet měsíců, objem prostředků)	národní/lokální	data ÚP, ad hoc šetření (pronajímatelé)
50	Nevhodné výdajové preference	Prioritizace životních výdajů (krátkodobá spotřeba vs. bydlení)	lokální/národní	ad hoc šetření
		Dostupnost rezervy na mimořádné výdaje	národní/lokální	ad hoc šetření
51	Nevyužití institutu zvláštního příjemce/přímé úhrady	Počet případů určení zvláštního příjemce/přímé úhrady v daném období	lokální	data ÚP
		Počet domácností s výskytem opakovaného zneužití dávky (alespoň 2 měsíce=potřeba zp/pú) v daném období	lokální	data ÚP, ad hoc šetření (pronajímatelé)
52	Neznalost aktérů	Znalost pronajímatelů/sociálních pracovníků o přímé úhradě/zvláštním příjemci	lokální	ad hoc šetření (ÚP, sociální pracovníci, pronajímatelé, CS)
53	Administrativní náročnost institutu	Existence metodického pokynu k přímé úhradě/zvláštním příjemci	národní	metodické pokyny ÚP
		Kapacity aktérů k využívání	lokální	ad hoc šetření (personální kapacity ÚP, sociální pracovníci obce, NNO)

54	Negativní mediální obraz	Výskyt pozitivních/negativních zpráv o CS	národní	analýza médií
55	Generalizace individuální zkušenosti na celou CS	Existence konkrétní negativní zkušenosti v minulosti	národní/lokální	ad hoc šetření
56	Přebírání náhledů z médií	Míra ovlivnění postojů mediálními obrazy	národní	ad hoc šetření
57	Nedostatek vlastní zkušenosti	Vlastní zkušenost s pronájmem/soužitím s CS	národní/lokální	ad hoc šetření, viz bod 55
58	Omezená kapacita kontroly/zabránění škody ze strany majitele	Nároky na četnost kontroly	lokální	ad hoc šetření
		Možnost realizace kontroly třetím subjektem (sociální pracovník obce, NNO)	lokální	ad hoc šetření, viz bod 31
59	Nízká jistota (kauce), kterou může CS složit	Výše vyžadované kauce	lokální	vstupní analýza
		Rozdíly v požadované kauci podle charakteristik CS	lokální	vstupní analýza
		Kapacita cílové skupiny platit kauci (rezerva na mimořádné výdaje)	národní/lokální	vstupní analýza
		Nabídka (výše a podmínky) podpory pro úhradu kauce ÚP (dávka MOP)	národní	metodický pokyn ÚP, legislativa dávek
		Počet poskytnutých dávek na kauci pro CS celkem/mimo SVL	lokální	data ÚP
61	Nezájem, neznalost voličů	Význam tématu pro voliče	lokální/národní	ad hoc šetření
62	Nedostatek argumentů,	Neznalost společenských nákladů a přínosů (přímých	lokální	ad hoc šetření

	nepochopení voličů, že řešení je v jejich zájmu	a vyvolaných) řešení		
		Přítomnost tématu pravidel řádného hospodáře v dokumentech obce, volebních kampaních, diskuzích v obci	lokální	ad hoc šetření
65	Téma neřešené dobrovolnými svazky obcí, reprezentacemi obcí, kraji	Přítomnost tématu na jednáních SMOČR, SMS a jiných reprezentací	národní	ad hoc šetření
		Stimuly pro spolupráci při řešení problémů CS	národní	legislativa, analýza politik (dotace apod.)
		Legislativní nastavení kompetencí krajů, obcí	národní	analýza legislativy
		Míra solidarity mezi obcemi	národní	ad hoc šetření
66	Chybějící pobídky pro internalizaci	Dokumentace případů stěhování CS mezi obcemi	národní/lokální	vstupní analýza, rešerše předchozích výzkumů
		Existence legislativních a jiných bariér proti vystěhování	národní	
68	Chybějící stimuly pro spolupráci	Nastavení/existence legislativy	národní	analýza legislativy
		Existence jiných pobídek/stimulů	národní	analýza legislativy, politik
69	Chybějící sankce za neřešení a externalizaci dopadů	Nastavení/existence legislativy	národní	analýza legislativy
70	Neznalost/nezájem o rizika segregace CS	Nastavení národních politik řešení sociálního bydlení z hlediska prostorové segregace	národní	analýza legislativy, politik
		Přítomnost otázek rizika segregace v obecních dokumentech	lokální	ad hoc šetření
		Šetření znalostí/postojů představitelů města	lokální	ad hoc šetření

71	Nedostupnost kvantifikace nákladů segregace pro obec	Metodika hodnocení nákladů segregace	národní	
		Existence cost benefit analýzy segregace v obci	lokální	ad hoc šetření
		Identifikace bezprostředních impulzů k akci řešení segregace	lokální	ad hoc šetření
72	Chybějící vztah mezi výší doplatku a kvalitou ubytování	Existence kvalitativního standardu pro ubytovny	národní	nastavení legislativy dávek
		Existence cenové mapy pro ubytování	národní	nastavení legislativy dávek
		Snížení/zastavení výplaty dávek v případě neplnění standardů	národní	nastavení legislativy dávek

4. Klíčové ukazatele příčin

o buňky	Klíčový problém	Indikátor	Typ indikátoru	Zdroj	Poznámka
1	Vysoký počet domácností v nestandardním bydlení	počet příjemců a společně posuzovaných osob dávek na bydlení v azylových domech, ubytovnách, rekreačních objektech, jiných než obytných prostorech	národní/lokální	Úřad práce	nebo kvalifikované odhady
		počet obyvatel žijících v nevhodných bytech	lokální	vstupní analýza	místní vytipování bytových domů/lokalit, které považujeme za nevhodné z důvodu extrémní segregace, špatného stavu
	Kořeny držitelů aktiv a politiky obce				
19	(Přijatelnost) nevyužití bytového fondu pro komunitu	Celkový počet obecních bytů/z toho dlouhodobě neobsazených/z toho využitelných pro CS	lokální	obec (majetkový odbor, správce bytů)	dlouhodobě neobsazený – déle než rok, využitelné pro CS - vyloučit segregované lokality, DPS apod.
		Počet nově obsazovaných bytů celkem/z toho pro CS	lokální	obec (majetkový odbor, správce bytů)	kvalifikovaný odhad nebo podíl sociálního bydlení podle check-listu
21	Nevhodná pravidla obsazování bytů nebo jejich nevyužívání	Existence pravidel pro přidělování obecních bytů	lokální	ad hoc šetření	vše obsaženo v check-listu sociálního bydlení
		Počet případů obsazení bytu rozhodnutých v souladu s pravidly/počet rozhodnutí na základě výjimky z pravidel	lokální	ad hoc šetření	vše obsaženo v check-listu sociálního bydlení
		Vyhodnocení pravidel (podmínky pro uchazeče, pravidla pro výběr/prioritizaci) dle check-listu sociálního bydlení	lokální	ad hoc šetření	vše obsaženo v check-listu sociálního bydlení

22	Nedostatečné využívání bytů od jiných vlastníků	Počet sociální bytů pro CS ve vlastnictví obce/NNO/soukromých vlastníků	lokální	ad hoc šetření	využití check-listu pro některé klíčové velké pronajímatele
		Analýzy potenciální nabídky sociálního bydlení od jiných vlastníků	lokální	ad hoc šetření	pokud je relevantní (minimální kapacity obce)
	Kořen kapacity cílové skupiny				
26, 27, 29	Obavy cílové skupiny ze změny (různé dimenze)	Obavy ze ztráty podpory sousedů	lokální	ad hoc šetření	
		Obavy ze ztráty ekonomických příležitostí v lokalitě	lokální	ad hoc šetření	
		Obavy z vnímání/hodnocení ze strany majority	lokální	ad hoc šetření	
31	Podcenění významu podpory pro cílovou skupinu	Nabídka podpůrných služeb bydlení v SVL a v celé komunitě	lokální		kapacity poskytovatelů dle registrace na základě check-listu pro podpůrný program
		Míra využití podpory CS	lokální		ad hoc šetření, podíl cílové skupiny benefitující ze zapojení do programu
33	Neznalost způsobu žádosti o podporu	Počet přihlášek z CS do programů bydlení	lokální	ad hoc šetření	různé programy sociálního bydlení, obecní byty, srovnání s počtem domácností CS v substandardním bydlení
		Znalost programů mezi domácnostmi v CS	lokální	ad hoc šetření	
35	Nedůvěra k ostatním aktérům	Zkušenost s pomocí CS a její efektivitou	lokální	ad hoc šetření	
		Počet odmítnutí vstupu do programů bydlení ze strany domácností v CS	lokální	ad hoc šetření	

		Důvody odmítnutí vstupu do programů bydlení	lokální	ad hoc šetření	
46	Nevhodná struktura výdajů (drahé bydlení)	Srovnání nákladů na substandardní bydlení s normativními náklady a s místně obvyklými náklady	lokální	ad hoc šetření	
	Kořen systémových problémů	není v lokalitách sledováno			
72	Chybějící vztah mezi výší doplatku a kvalitou ubytování	Existence kvalitativního standardu pro ubytovny	národní	nastavení legislativy dávek	
		Existence cenové mapy pro ubytování	národní	nastavení legislativy dávek	
		Snížení/zastavení výplaty dávek v případě neplnění standardů	národní	nastavení legislativy dávek	

5. Checklisty klíčových ukazatelů

Sociální byty pro domácnosti ohrožené sociálním vyloučením – check list 1

Lokalita:

Poskytovatel bydlení: (název organizace)

Počet bytů v hodnoceném systému:

Dimenze Dílčí kritérium	Splnění dílčího kritéria	Splnění di- menze
Jasná pravidla pro obsazování bytů		
1. Obec má schválená a veřejná pravidla pro obsazování bytů		
2. Pravidla jsou dodržována – postup mimo popsaná pravidla je výjimečný a odůvodněný (živelná pohroma apod.)		
3. Na rozhodování se podílí sociální pracovníci nebo jiní reprezentanti cílové skupiny		
Obsazování na základě závažnosti sociální a bytové situace žadatele		
4. Žadatelé, kteří nejsou v bytové nouzi nebo sociálně potřební, nemohou o tyto byty žádat/jejich žádosti jsou vyřazovány		
5. Zvláště zranitelné skupiny obyvatel jsou vybírány přednostně (např. jsou bodově zvýhodněny). Mezi takto preferované skupiny patří např.: <ul style="list-style-type: none"> ○ domácnosti s nezletilými dětmi (zejména samoživitelé/samoživitelky) ○ zdravotně postižení ○ senioři ○ oběti trestných činů (zejména domácí násilí) ○ oběti diskriminačního jednání ○ jiné srovnatelné skupiny 		
6. Domácnosti v závažnější bytové nouzi jsou vybírány přednostně před domácnostmi s relativně lepší bytovou situací. Mezi prioritní situace v bydlení patří např.: <ul style="list-style-type: none"> ○ osoby žijící bez střechy (na ulici, noclehárny, azylové domy) ○ osoby žijící bez bytu (ubytovny, jiné než obytné prostory) ○ osoby opouštějící instituce (dětské domovy, pěstounskou péči, vězení) ○ osoby s akutním ohrožením bydlení (návrh na vyklizení bytu, výpověď) 		

<ul style="list-style-type: none"> ○ osoby ve významně nevyhovujícím bydlení (stav bytu/domu, přelidnění apod.) ○ jiné srovnatelné situace 		
7. Nejsou vyžadovány podmínky jako čistý trestní rejstřík, příjem ze zaměstnání apod. ani nejsou vylučováni žadatelé, kterým byl v minulosti nájem bytu ukončen		
Bydlení je přístupné také domácnostem s dluhy		
8. Dluhy žadatele vůči obci/NNO nejsou při hodnocení na újmu žadateli NEBO Řešené dluhy žadatele vůči obci/NNO (uzavřené splátkové kalendáře apod.) nejsou při hodnocení na újmu žadateli NEBO Bagatelní dluhy nejsou při hodnocení žádosti vůbec zohledňovány (poplatky za psy, popelnice apod.)		
Vstup do bydlení je umožněn i bez trvalého pobytu v obci		
9. Místo trvalého pobytu není pro hodnocení žádostí relevantní NEBO Domácnosti, které v obci skutečně bydlí a mají k ní jasnou vazbu (např. školní docházka dětí, evidence uchazečů o zaměstnání apod.) jsou hodnoceny stejně, jako domácnosti s trvalým pobytem v obci. Doba, po kterou mají domácnosti mít vazbu, není delší než jeden rok.		
Vstup do bydlení je bez finanční nebo obdobnou bariéry		
10. Podání žádosti ani uzavření smlouvy není podmíněno zaplacením poplatku nebo dluhu po předchozím nájemníkovi		
11. Smlouva nepožaduje po nájemníkovi provedení rekonstrukce, uvedení bytu do obyvatelného stavu apod.		
12. Jistota (kauce) není při uzavření nájemní smlouvy požadována NEBO Jistota (kauce) je vybírána, ale je pokryta z dávky mimořádné okamžité pomoci NEBO Jistota (kauce) je vybírána, ale je rozložena do nízkých měsíčních splátek, které zvládají domácnosti platit NEBO Jistota (kauce) je odpuštěna domácnostem, které ji nemohou zaplatit		
Nabízené bydlení je dostatečně stabilní a přiměřené		
13. Domácnosti standardně získávají nájemní smlouvu s délkou trvání alespoň jeden rok		
14. Pokud domácnost neporušuje podmínky nájemní smlouvy, je s ní		

nájem prodlužován. Tento postup je ukotven ve schválených pravidlech		
15. Pokud uzavření nájemní smlouvy brání problém na straně klienta (např. dluhy vůči dodavatelům energií), je problém vyřešen v jeho prospěch (např. uzavřena podnájemní smlouva)		
16. Nájem a další náklady na bydlení jsou přiměřené a mohou jej hradit i domácnosti odkázané na dávky (příspěvek na bydlení)		
17. Byty jsou poskytovány ve standardním udržovaném stavu bez závad, mají koupelnu, WC, kuchyňskou linku		
18. Byty jsou lokalizovány mimo segregovanou lokalitu		
Problémy jsou řešeny pomocí sociální práce		
19. Při zjištění případných problémů v bydlení (zejména neplacení, narušování soužití, poškození bytu) je k dispozici pomoc sociálního pracovníka.		
20. Informace o předchozích problémech v bydlení jsou využity pro nastavení režimu platby za bydlení (zvláštní příjemce nebo přímá úhrada dávky), intenzity podpory pomocí sociální práce apod.		

Dílčí kritérium je hodnoceno ANO/NE na základě existence příslušných dokumentů, vyhodnocení jejich obsahu, odpovědí příslušných správců bytů apod.

Pokud není postup upraven nebo z pravidel nelze jednoznačně vyložit, vyplní se do tabulky NE

Dimenze je hodnocena ANO, pokud jsou všechny dílčí kritéria hodnocena ANO

Celkové skóre:

Dimenze X/7 Kritéria: X/20

Podpora sociální práce nebo služeb při získání a udržení bydlení – check list 2

Lokalita:

Poskytovatel podpory: (název organizace)

Kapacita podpory:

Dimenze Dílní kritérium	Splnění dílního kritéria	Splnění di- menze
Program je specializován na podporu v bydlení		
1. Program je realizován pracovníky, kteří se specializují především na podporu v bydlení		
2. Pracovníci mají specifické odborné znalosti a zkušenosti pro sociální práci v oblasti podpory bydlení		
3. Cíle individuálních plánů se vztahují k získání nebo udržení bydlení		
Program umí řešit klíčové otázky udržení bydlení		
4. Program cíleně a kvalifikovaně nabízí podporu při řešení dluhů na bydlení (např. jednání s majitelem, splátkové kalendáře, hospodaření s dávkami, nastavení přímé úhrady, zvláštního příjemce)		
5. Program cíleně a kvalifikovaně nabízí podporu při řešení problémů v soužití (např. mediaci sousedských sporů, verifikace a řešení konkrétních stížností)		
6. Program cíleně a kvalifikovaně nabízí podporu při řešení problémů v údržbě/poškození bytu (např. posilování technické znalosti pro užívání bytu, realizaci drobných oprav nájemníkem)		
Podpora je poskytována během celého procesu získávání vhodného bydlení		
7. Program podporuje/udržuje motivaci klienta pro získání lepšího bydlení, je schopen reagovat na obavy ze změny a hledat na ně adekvátní řešení.		
8. Program je schopen podporovat domácnost v procesu získávání bydlení (podání žádosti o obecní byt, jednání s realitní kanceláří, vlastníky nemovitostí apod.)		
9. Program je schopen organizovat/zprostředkovat stěhování a za bydlení domácnosti v novém bydlení (nábytek, nastavení plateb za bydlení, vyřízení dávek apod.)		
Program má kontakty pro získávání informací a realizaci řešení		

9. Program má individuální dohody o získávání relevantních informací v reálném čase od klíčových aktérů (majitelé/správci bytového fondu, jiní sociální pracovníci, policie apod.) NEBO Program je součástí místních platform, ve kterých jsou tyto informace se souhlasem klienta v reálném čase sdíleny		
Forma a intenzita podpory vychází z potřeb klienta/domácnosti		
10. Program poskytuje podporu výhradně nebo převážně v terénní formě.		
11. Program umí rozpoznávat a sítovat řešení problémů, které nedokáže sám účinně řešit (např. komplexní dluhové poradenství, psychiatrickou nebo jinou zdravotní pomoc)		
12. Program nastavuje intenzitu podpory (počet kontaktů, zprostředkování dalších podpor apod.) podle vyhodnocení individuálních potřeb (není „one size fit all“).		
Vyhodnocování úspěšnosti intervencí		
13. Program sleduje úspěšnost své intervence (podíl domácností, které si našly nebo udržely bydlení)		

Celkové skóre: Dimenze

X/6

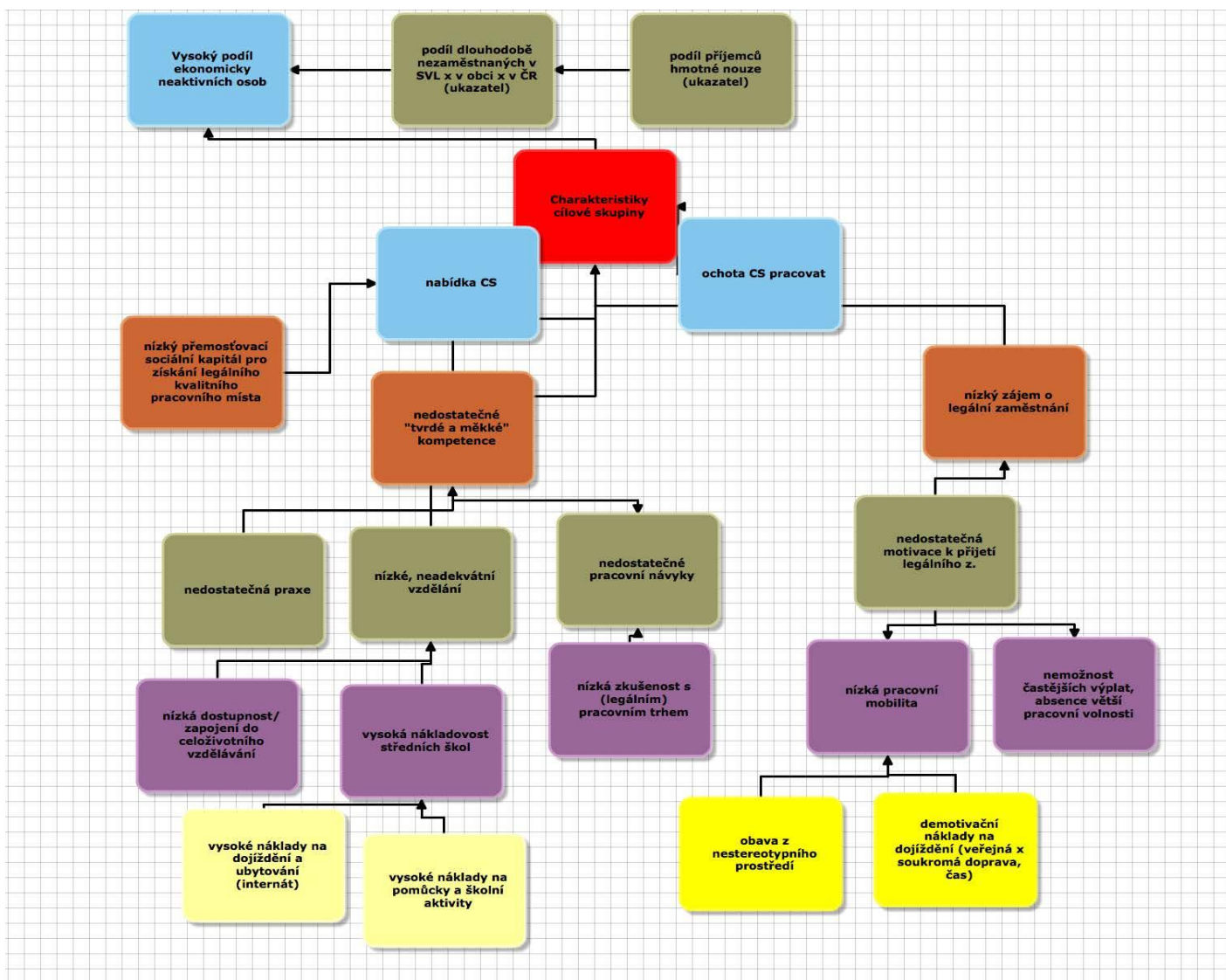
Kritéria:

X/13

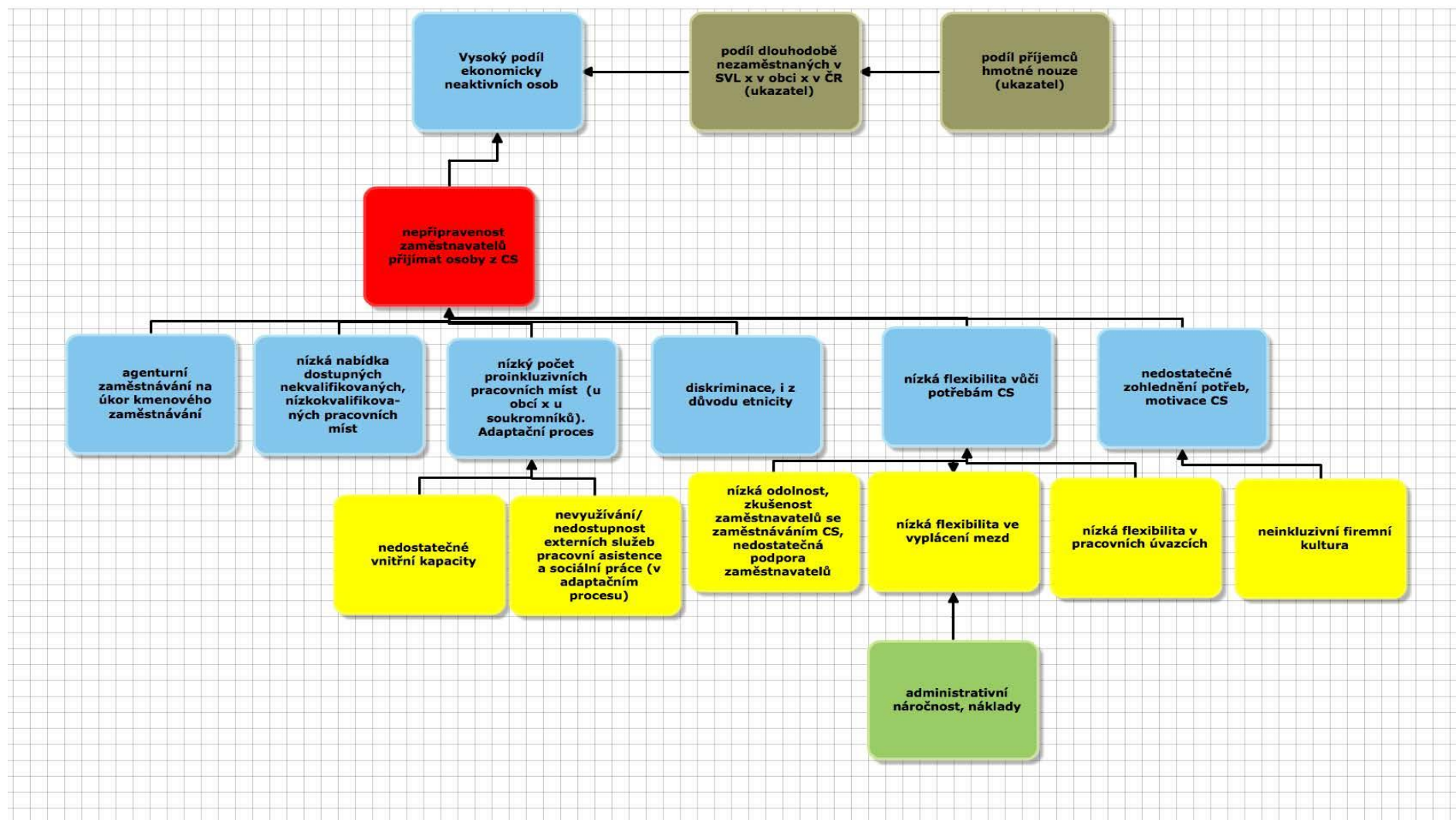
13. Zaměstnanost

1. Analýza příčin
2. Souborné ukazatele příčin
3. Klíčové ukazatele příčin
4. Checklisty klíčových ukazatelů

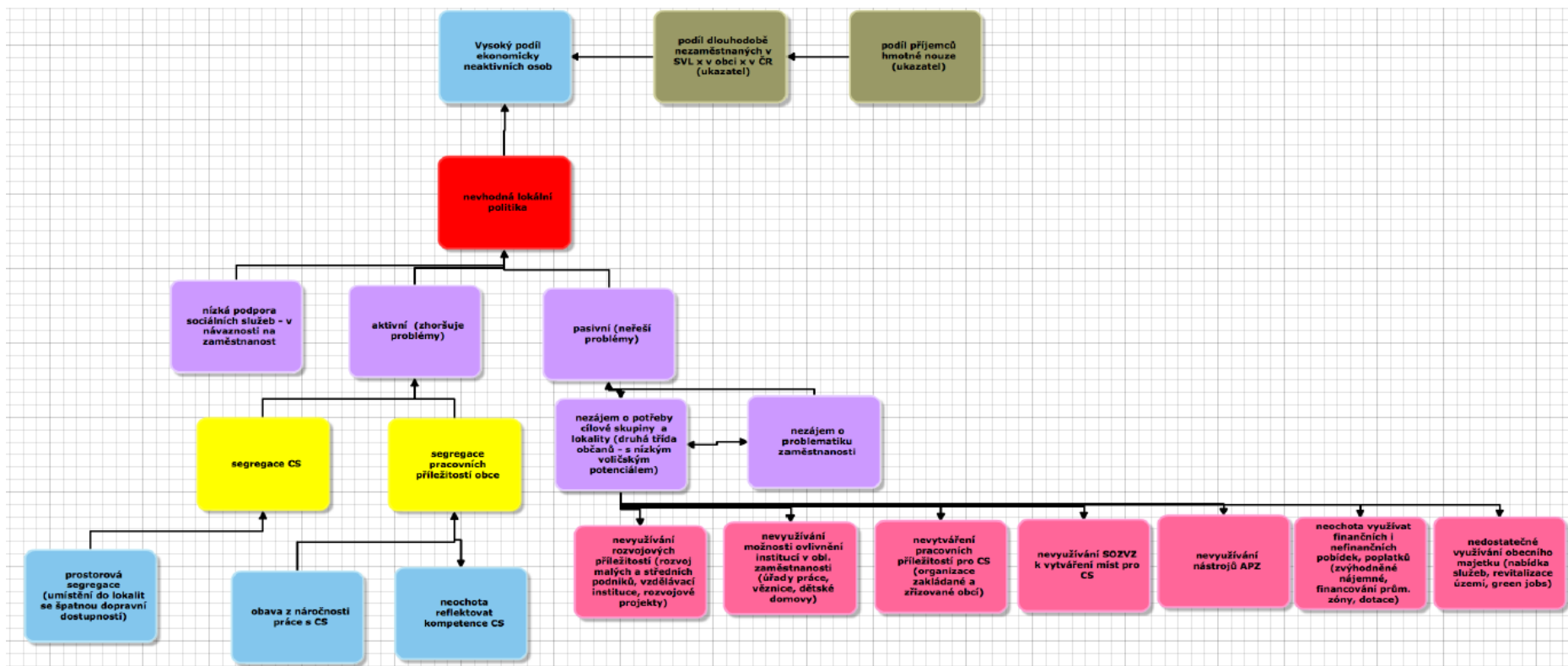
1. Analýza příčin problému: charakteristiky cílové skupiny



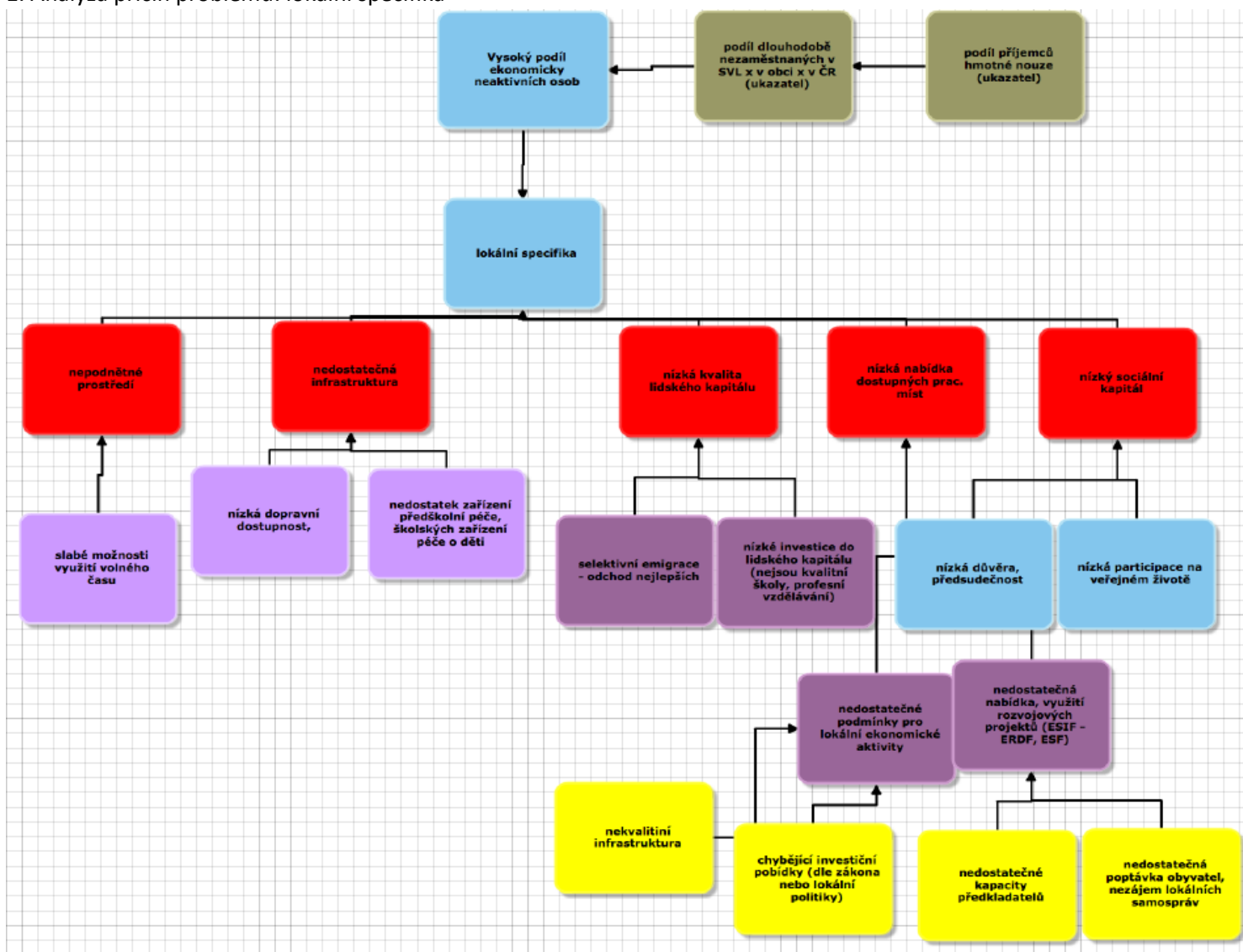
1. Analýza příčin problému: charakteristiky zaměstnavatelů



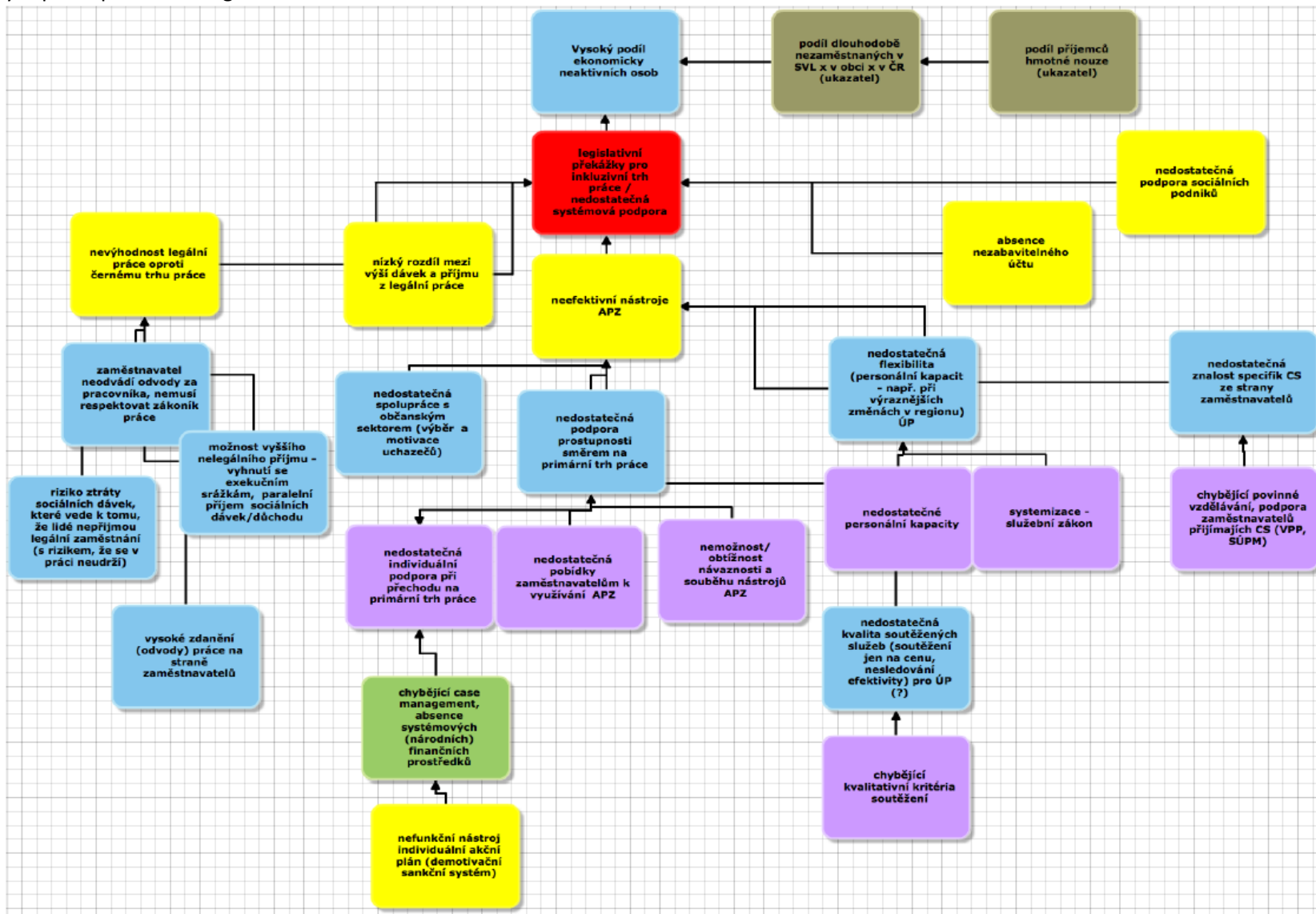
1. Analýza příčin problém: nevhodná lokální politika



1. Analýza příčin problému: lokální specifika



1. Analýza příčin problému: legislativní rámec



2. Souborné ukazatele příčin

Problém	Indikátor	Typ indikátoru	Zdroj
Vysoký počet nezaměstnaných osob - Charakteristiky CS	Počet dlouhodobě nezaměstnaných (déle než 12 měsíců, déle než 24 měsíců)	Lokální	ÚP ČR
	Počet nezaměstnaných dle kvalifikace, věku (struktura dle možností KoP ÚP ČR)	Lokální	ÚP ČR
	počet sankčně vyřazených z evidence ÚP ČR	Lokální	ÚP ČR
Nedostatečná kvalifikace, kompetence dlouhodobě nezaměstnaných osob - charakteristiky CS	Počet) dlouhodobě nezaměstnaných osob, které jsou v nekolidujícím zaměstnání	Lokální	ÚP ČR
	Podíl (počet) dlouhodobě nezaměstnaných osob, které jsou v prostupném zaměstnávání (dopsat vysvětlení + popsat kritéria)	Lokální	ÚP ČR
	Podíl (počet) dlouhodobě nezaměstnaných osob, které jsou zapojeni do programů na zvyšování pracovních kompetencí (dopsat vysvětlení + popsat kritéria)	Lokální	ÚP ČR
	Podíl (počet) dlouhodobě nezaměstnaných osob, které jsou podpořeny APZ (rozčlenění dle VPP, SÚPM, rekvalifikace atd.	Lokální	ÚP ČR
	Podíl (počet) dlouhodobě nezaměstnaných osob, které mají zkušenost s prací na černo (v posledních 2 letech	Lokální	ad hoc analýza
	Existence dalších bariér pro vstup na trh práce	přítomnost relevantních bariér pro vstup na trh práce (dluhy, nemožnost umístit dítě do školky, péče o osobu blízkou, diskriminace..)	Lokální
existence bariér pro vstup do APZ (v posledních 2 letech) - vyjmenovat bariéry (např. absence dluhové poradny, nedostatečná nabídka VPP....)		Lokální	ÚP ČR, ad hoc
Nedostatečná nabídka vhodných pracovních míst pro CS - zaměstnavatelé	Počet volných pracovních míst pro osoby s nízkou kvalifikací	Lokální	ÚP ČR (ČSÚ), ad hoc
	počet volných míst v jednosměnných provozech	Lokální	ÚP ČR (ČSÚ), ad hoc

	počet CS zaměstnaných v jednosměnných provozech	Lokální	ÚP ČR (ČSÚ), ad hoc
	počet volných míst ve vícesměnných provozech	Lokální	ÚP ČR (ČSÚ), ad hoc
	počet CS zaměstnaných ve vícesměnných provozech	Lokální	ÚP ČR (ČSÚ), ad hoc
	počet volných míst v jednotlivých sektorech	Lokální	ÚP ČR (ČSÚ), ad hoc
	Počet uchazečů o 1 volné pracovní místo	Lokální	ÚP ČR, ad hoc
	Počet zaměstnavatelů, kteří jsou ochotni přijímat zaměstnance s potřebou vyšší míry podpory při nástupu do zaměstnání (popsat) (spojit 23 až 25 - připravit check list)	Lokální	ad hoc analýza
	Motivace a využívání podpůrných nástrojů pro osoby s potřebou vyšší míry podpory u vybraného vzorku zaměstnavatelů	Lokální	ad hoc analýza
	Počet zaměstnavatelů, kteří nabízejí flexibilní přístup k CS - flexibilní úvazky, pružnou pracovní dobu, flexibilní výplaty, zálohy, půjčky, využívají možnost spolupráce s NNO atp.	Lokální	ad hoc analýza
	existence lokální sítě zaměstnanosti (popsat)	Lokální	ad hoc analýza
	Počet zaměstnavatelů, kteří využívají SÚPM	Lokální	ÚP ČR, ad hoc analýza
	počet poptávaných x počet přiznaných SÚPM	Lokální	ÚP ČR
	počet sociálních podniků	Lokální	ad hoc analýza
	počet pracovních míst pro CS v sociálních podnicích	Lokální	ad hoc analýza
Nevhodná lokální politika	Aktivní účast obce v lokální síti zaměstnanosti (popsat do lokálních funčních sítí z.)	Lokální	obec
	Využívání VPP - počet míst za rok	Lokální	obec
	VPP - typy činností (muži, ženy), prostupnost, podmínky přidělování (záznam v rejstříku třetů, dluhy u obce atp.), počet osob, které mají VPP opakovaně	Lokální	obec
	využívání instrumentů typu asistent prevence kriminality, domovník atp. - počet úvazků, počet green jobs	Lokální	obec
	počet pracovních míst pro nízkokvalifikované v obecních firmách, příspěvkových organizacích apod.	Lokální	obec
	existence nastavení pravidel (systému) společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek	Lokální	obec

	počet realizovaných veřejných zakázek společensky odpovědným způsobem	Lokální	obec
	počet negativních zpráv o zaměstnávání CS v místních médiích	Lokální	ad hoc analýza
	počet pozitivních zpráv o zaměstnávání CS v místních médiích	Lokální	ad hoc analýza
	realizace evropských projektů v rámci kterých najdou pracovní uplatnění lidé s nízkou kvalifikací	Lokální	obec
System			
(ne)výhodnost legální práce oproti práci na černo	počet osob, kterým by se po vstupu do zaměstnání zhoršila finanční situace	Lokální	ad hoc analýza, studie
účinnější postih nelegálních zaměstnavatelů	počet realizovaných kontrol za rok x počet výše postihů za nelegální zaměstnávání	Lokální	inspekce práce
neexistence ochrany legálního pracovního příjmu před exekucí, možnost souběhu výdělků a dávek	Existence chráněného účtu, Podíl osob s chráněným účtem, které nastoupily do zaměstnání – vývoj	Centrální	ÚP
nedostatečná spolupráce s občanským sektorem (výběr a motivace uchazečů)	Počet uchazečů a zájemců o zaměstnání, kteří se účastní programů spolupráce s občanským sektorem, Podíl z celkového počtu	Lokální	ÚP, NNO
dostatečná flexibilita ÚP (personální kapacity - např. při výraznějších změnách v regionu)	Počet územně realokovaných pracovníků, Počet uchazečů na jednoho pracovníka	Centrální	ÚP
vysoká kvalita soutěžených služeb pro ÚP (?) (soutěžení nejen na cenu, sledování efektivity)	Podíl osob, které po absolvování vysoutěžené služby našlo pracovní uplatnění do 6 měsíců	Lokální	ÚP

3. Klíčové ukazatele příčin

Indikátor	Obsah	Zdroj
Počet nezaměstnaných osob	členění - věk, nejvyšší dosažené vzdělání, požadavek na zaměstnání - kvalifikace ISCO, délka evidence (podíl dlouhodobě nezaměstnaných), zvýšená péče, handicap, počet osob, které mají individuální plán	ÚP ČR
Počet osob v hmotné nouzi		ÚP ČR
Počet osob v nekolidujícím zaměstnání		ÚP ČR
Počet nezaměstnaných absolventů		ÚP ČR
Počet nezaměstnaných mladistvých		ÚP ČR
počet nezaměstnaných osob s exekucí		ÚP ČR
Podíl dlouhodobě nezaměstnaných osob zařazených do systému prostupného zaměstnávání (check list prostupné zaměstnávání)		ÚP ČR
Počet volných míst pro osoby s nízkými požadavky na kvalifikaci (možno dle kategorie 7, 8, 9 ISCO)		ÚP ČR
Počet uchazečů o 1 volné pracovní místo pro nízkokvalifikované osoby		ÚP ČR
Počet osob vykonávajících veřejně prospěšné práce		ÚP ČR
počet osob vykonávajících společensky účelná pracovní místa		ÚP ČR
Funkční lokální síť zaměstnanosti	Sledujeme: 1. účastní se většina místních klíčových aktérů (ÚP ČR, místní zaměstnavatelé, představitelé obce, školy (např. učiliště), místní NNO, realizátoři ESF projektů), 2. Koná se pravidelně alespoň 2x ročně, 3. řeší konkrétní problematiku místní zaměstnanosti, 4. existence záznamů o činnosti (záznamy, zápisy), 5. existence společných projektů, 6. otevřenost pro vstup nových aktérů	

Využívání veřejně prospěšných prací - obec	Sledujeme: 1. počet umístěných osob (žen, mužů)le 2. Prostupnost VPP (2.1: počet osob, které jsou na VPP přijímány po dokončení motivační aktivity, 2.2: počte osob, které po dokončení VPP získají další aktivizační příležitost (SÚPM), 2.3: počet osob, které po dokončení VPP nastoupí do 6 měsíců na volný trh práce, 2.4 počet osob, které nastoupí na VPP opakovaně, 2.5 počet osob, které se po dokončení VPP vrací zpět do evidence), 3. Podmínky, keré znamenají znemožnění vstupu na VPP - např. dluh u města, záznam v rejstříku trestů apod.	obec
využívání nástrojů k podpoře zaměstnanosti prostřednictvím asistentů prevence kriminality, domovníka atp.	počet pracovních míst	obec
počet pracovních míst pro nízkokvalifikované osoby		obec
nastavení systému společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek		obec
počet realizovaných společensky odpovědných veřejných zakázek		obec
počet zjištěných zaměstnavatelů, kteří přijímají (jsou ochotní přijímat) zaměstnance s potřebou vyšší míry podpory	sledujeme možnost flexibility v pracovních úvazcích, nabídka příspěvku na dopravu nebo svozu na pracoviště, umožnění častějších přestávek ze zdravotních důvodů, flexibilní vyplácení mezd (nebo poskytování záloh)	ad hoc šetření - možnost využít dotazníkové šetření, navazují focus groups a strukturované rozhovory

4. Checklisty klíčových ukazatelů

Prostupné zaměstnávání – checklist 1

Kontaktní centrum úřadu práce:

Dimenze Dílčí kritérium	Splnění dílčího kritéria (ANO, NE, ČASTEČNĚ)	Splnění dimenze
Dostupnost úvodního informačního poradenství		
1. Pro nově evidovaného uchazeče o z. je dostupné poradenství ohledně jeho příležitostí při úřadu práce (individuální poradenství)		
2. Pro uchazeče o zaměstnání je dostupné skupinové poradenství (o službách ÚP, možnostech využití APZ)		
3. Pro uchazeče o z. je dostupné poradenství o možnostech využití dalších služeb odstraňujících bariéry pro vstup do zaměstnání		
Dostupnost aktivizačního opatření – tréninkové místo, práce na zkoušku, VPP na zkrácený úvazek		
1. Jsou stanovená pravidla pro umístování uchazečů do aktivizačního opatření		
2. je dostupná pro alespoň 1/3 cílových skupin		
3. Je dostupná v čase (čekací doba nepřesahuje 6 měsíců)		
4. Je dostupná místně (v místě bydliště uchazeče nebo s dobou dojezdu veřejnou dopravou do 30 minut)		
Dostupnost rekvalifikačních kurzů nebo jiných kurzů na zvýšení pracovních kompetencí		
1. Nabídka rekvalifikačních nebo obdobných kurzů odpovídá schopnostem uchazeče o zam.		
2. Nabídka rekvalifikačních kurzů odpovídá místní situaci na trhu práce (jsou dostupná volná pracovní místa odpovídající získané kvalifikaci)		
3. Nabídka rekvalifikačních kurzů odpovídá kvalifikační a vzdělávací struktuře uchazečů (jsou dostupné kurzy pro osoby bez dokončeného základního vzdělání, se základním vzděláním...)		

Dostupnost dotovaného zaměstnání (VPP, SÚPM, sociální podniky, ESF projekty)		
1. Dotovaná místa jsou dostupná pro alespoň 1/3 osob z cílových skupin		
2. Doba trvání pracovní smlouvy je dostatečná (min. 6 měsíců = splněno částečně, splněno při smlouvě na 1 rok)		
3. Zaměstnavatel v dotovaném zaměstnání prokazatelně přihlíží k potřebám zaměstnanců z CS (podpora budování pracovních návyků, učení se novým dovednostem, akceptace pomalejšího tempa nebo potřeby častějších přestávek nebo jiné)		
Dostupnost poradenských služeb pro vstup na otevřený trh práce		
1. Jsou dostupné poradenské služby pro odstraňování bariér pro vstup na trh práce (sladění pracovního a rodinného života, dávkové poradenství, dluhové poradenství, příprava na vstup do zaměstnání – pracovní pohovory, jak komunikovat se zaměstnavatelem, jak zvládat péči o sebe – hygiena, oblékání – dle identifikovaných potřeb klienta)		
2. Spolupráce pracovníků úřadu práce s neziskovými organizacemi – 3 stupně možné spolupráce dle kvality: A) zprostředkování informace (např. umístění letáků), B) aktivní šíření informací uchazečům nebo zájemcům o zaměstnání nebo ad hoc spolupráce, C) soustavná spolupráce (např. case management)		
Po ukončení dotovaného zaměstnání jsou dostupná pracovní místa na volném trhu		
1. Alespoň pro 1/3 osob po dokončení předchozích fází postupného zaměstnávání jsou dostupná vhodná volná pracovní místa		
2. Alespoň 20 % osob po dokončení předchozích fází nalezne do 6 měsíců zaměstnání na volném trhu		
Dostupnost služeb po nástupu na otevřený trh práce		
1. Během zkušební doby může klient využít poradenské služby ke zvládnutí změny životní situace		
2. Během zkušební doby může klient využít asistenční služby ke zvládnutí prvních měsíců v zaměstnání		

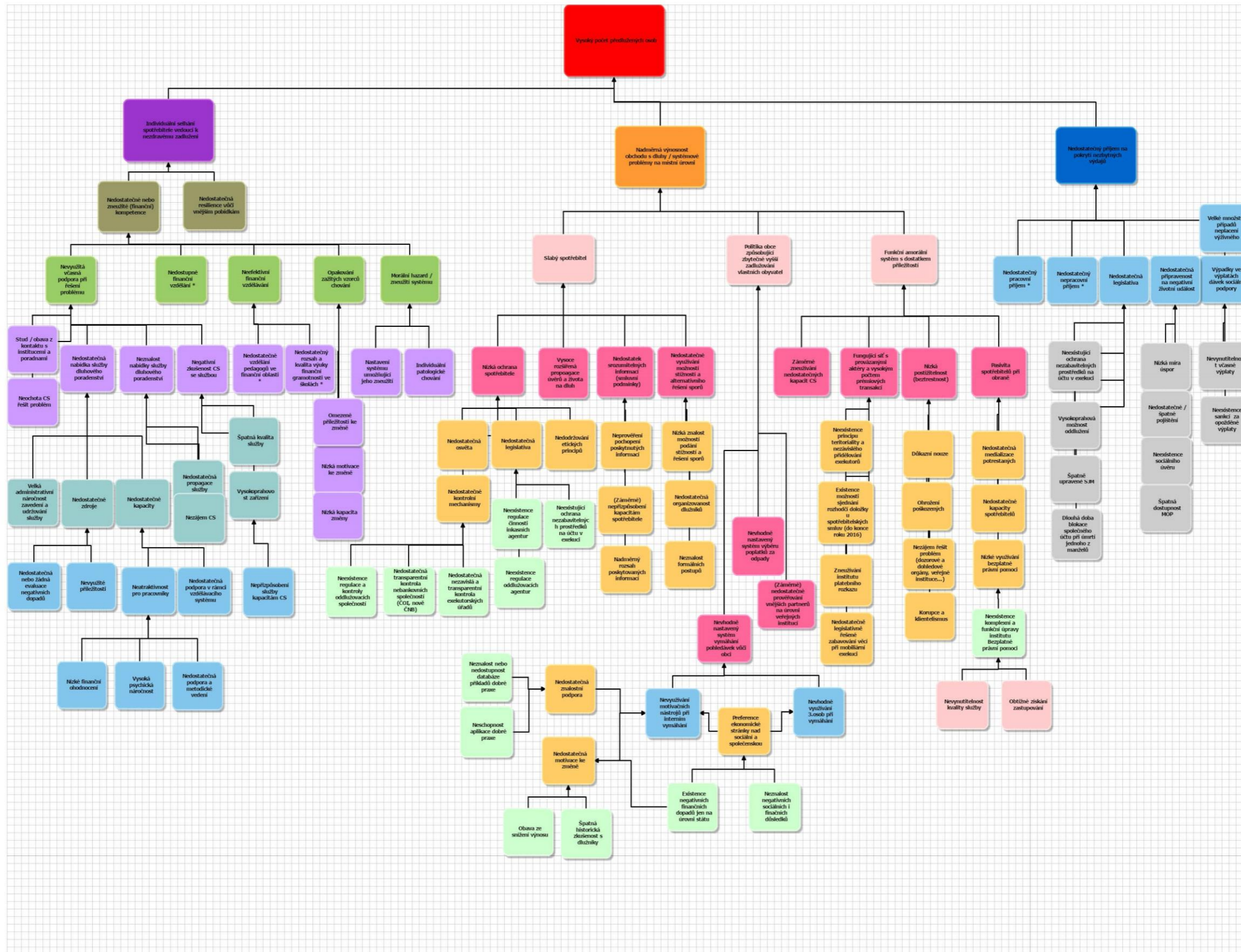
Prostupné zaměstnávání využívají pracovníci ÚP ČR systematicky		
1. Pracovníci ÚP ČR znají schéma prostupného zaměstnávání		
2. S tímto schématem aktivně pracují		
3. Uchazečům (popř. zájemcům) o zaměstnání doporučují aktivity dle schématu prostupného zaměstnávání		
4. Uchazečům (popř. zájemcům) o zaměstnání doporučují aktivity dle jejich individuálních potřeb (nemusí procházet všemi aktivitami)		

Dimenze je hodnocena ANO, pokud jsou všechny dílčí kritéria hodnocena ANO. Pokud se objevují v dílčích kritériích hodnocení částečně, je dimenze hodnocena jako částečně.

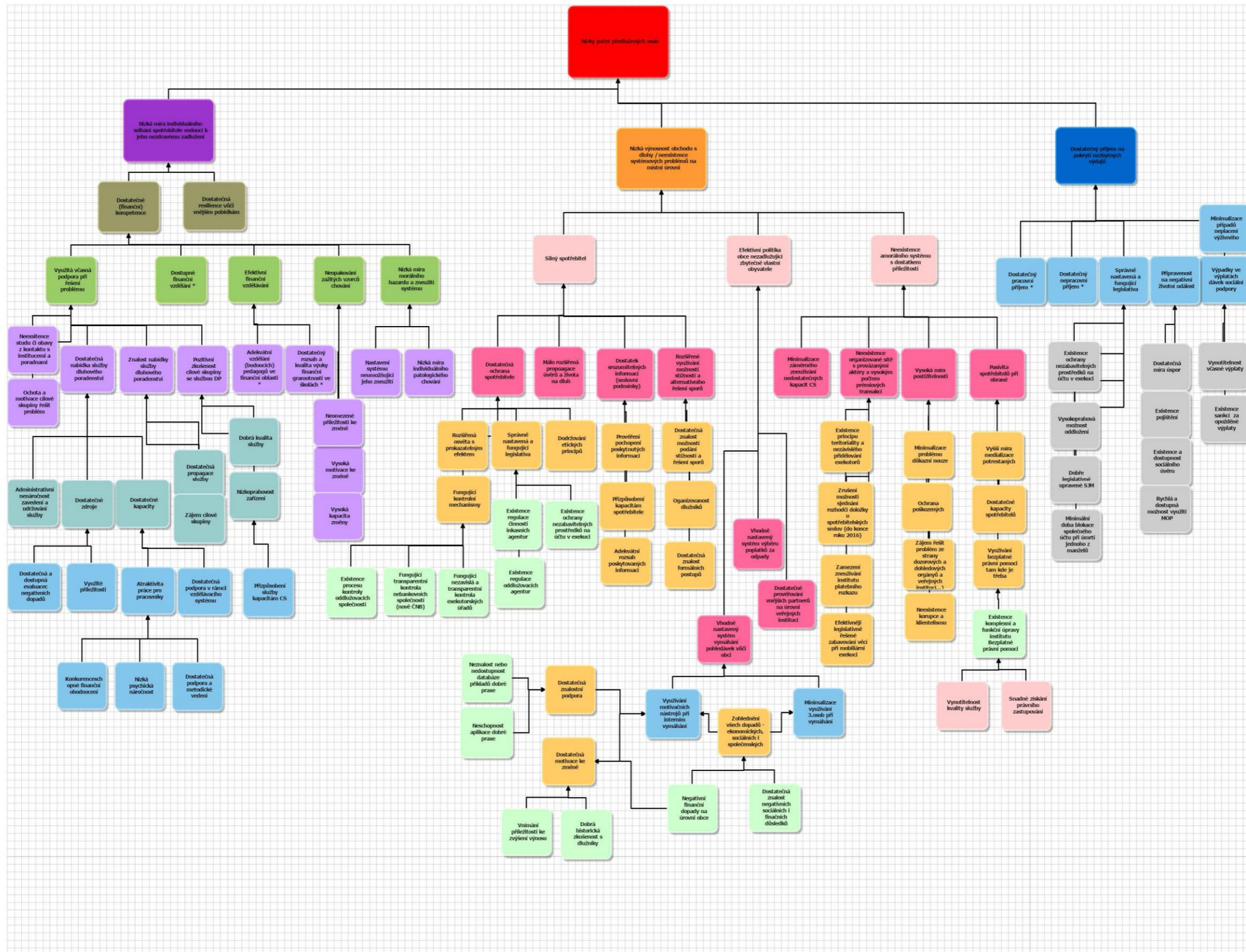
14. Zadlužení

1. Analýza příčin
2. Analýza cílů
3. Souborné a klíčové ukazatele příčin
4. Dotazník pro dluhové poradny

1. Analýza příčin



2. Analýza cílů



3. Souborné a klíčové ukazatele příčin

Problém	Indikátor	Typ indikátoru	Zdroj
Vysoká míra předluženosti domácností	1) Počet osob v exekuci	Centrální	1) EK ČR
	2) Počet exekučních řízení	Centrální	2) EK ČR
	3) Celková vymáhaná jistina v exekuci	Centrální	3) EK ČR
	4) Počet osob v insolvenční	Centrální	4) MSp
	5) Počet osob s dluhem po splatnosti v registru SOLUS	Centrální	5) registr SOLUS
	6) Počet dlužníků vůči městu	Lokální	6) Město/Obec / vstupní analýza / online dotazník
	7) Celkový dluh vůči městu (ideálně v členění dle charakteru např. nájem, popelnice...) - ideálně formulář	Lokální	7) Město/Obec / vstupní analýza / online dotazník
Nedostatečná propagace služby dluhového poradenství	1) Počet míst, kde se lidé mohou dozvědět o existenci a službách dluhové poradny	Lokální	1) dluhové poradny / vstupní analýza (dotazník)
	2) Podíl osob, které vědí o existenci dluhové poradny	Lokální	2) vstupní analýza
	3) Podíl osob, které vědí, co v poradně mohou řešit	Lokální	3) ad hoc výzkum

Nedostatečná nabídka služby dluhového poradenství	1) Podíl osob v exekuci k celkovému počtu sociálních pracovníků	Lokální	1) Exekutorská komora / vstupní analýza
	2) Podíl osob v exekuci k přepočtenému úvazku dluhových poradců	Lokální	2) Exekutorská komora / vstupní analýza
	3) Počet dluhových poraden s možností podání návrhu na oddlužení	Lokální	3) dluhové poradny / vstupní analýza (dotazník)
	4) Počet podaných/schválených insolvenčních návrhů (oddlužení)	Lokální	4) dluhové poradny / vstupní analýza (dotazník)
Špatná kvalita služby dluhového poradenství	1) Poměr klientů, kteří byli spokojeni se službami dluhové poradny k celkovému počtu klientů	Lokální	1) ad hoc analýza
	2) Poměr klientů, kterým se zlepšila po spolupráci s dluhovou poradnou jejich finanční situace, k celkovému počtu klientů.	Lokální	2) vstupní analýza
	3) Počet osob, které přišly řešit problém dluhů vůči městu na základě práce dluhového / terénního sociálního pracovníka	Lokální	3) vstupní analýza
Nepřízpůsobení služby kapacitám CS	1) Poměr klientů dluhové poradny, kteří porozuměli informacím a způsobu spolupráce s pracovníky dluhových poraden k celkovému počtu klientů	Lokální	1) ad hoc analýza

Nedostatečný rozsah a kvalita výuky finanční gramotnosti ve školách	1) Počet hodin výuky finanční gramotnosti na různých stupních ZŠ a SŠ	Lokální	1) škola / vstupní analýza
	2) Způsob zajištění výuky FG (interně, externě nákupem služby)	Lokální	1) škola / vstupní analýza
	2) Úroveň finanční gramotnosti žáků ZŠ a SŠ.	Centrální	2) MF - průzkum finanční gramotnosti
Nízká znalost možností podání stížností a řešení sporů	1) Počet stížností podaných u dohledových orgánů	Centrální	1) ad hoc analýza
	2) Počet stížností spotřebitelů vs celkový počet případů vhodných ke stížnosti	Centrální	2) ad hoc analýza
	3) Počet sporů řešených před finančním arbitrem	Centrální	3) Finanční arbitr
Neznalost formálních postupů podání stížnosti	1) Počet stížností podaných u dohledových orgánů	Centrální	1) EK ČR, MSp, ČNB
	2) Počet stížností spotřebitelů vs celkový počet případů vhodných ke stížnosti	Centrální	2) EK ČR, MSp, ČNB
	3) Počet zamítnutých stížností z důvodu formálních nedostatků podání	Centrální	3) EK ČR, MSp, ČNB

Neatraktivita	1) Počet kandidátů na vyhlášené pozice dluhových poradců	Lokální	1) ad hoc výzkum
----------------------	--	---------	------------------

dluhového poradenství pro pracovníky	2) Odměna za odbornou práci (OSP)	Lokální	2) MF, MPSV / ad hoc výzkum
	3) Počet zveřejněných pozitivních výsledků práce OSP	Lokální	3) ad hoc výzkum

4. Dotazník pro dluhové poradny

Vážení respondenti, jménem Agentury pro sociální začleňování bychom vás chtěli požádat o 25 minut vašeho času k vyplnění následujícího formuláře, který, jak věříme, napomůže k lepší orientaci v současných otázkách dluhového poradenství a zpřehlednění poskytování služeb v této oblasti.

Obecná část:

1. **Jste poradna provozována městem, obcí, NNO, sociální služba, součást jiné služby (prosím, specifikujte)**
2. **Jak se o vás mohou klienti dozvědět?**
3. **Kolik zaměstnanců a v jakém časovém rozsahu se věnuje dluhovému poradenství ve vaší organizaci (příklad: počet na osoby, 1 úvazek, 0,5 úvazku)?**
4. **Kolik osob využilo dluhového poradenství ve vaší organizaci za rok 2015?**
5. **Jak dlouhá je praxe v poskytování dluhového poradenství vaší organizace?**
 - 0-2 roky
 - 3-5 let
 - 6-9 let
 - 10 a více let
6. **Jakou formou poskytujete dluhové poradenství? (Je možné zvolit více možností, přiřadte číslo 1-5 dle nejčastější formy, kde 1=nejčastěji, 5=nejméně často)**
 - Osobní kontakt v terénní službě
 - Osobní kontakt v ambulantní službě
 - Telefonicky
 - Emailem
 - Internetová poradna
 - Jiné (specifikujte)
7. **Jaké typy vzdělávání absolvují pracovníci poskytující dluhové poradenství? (kurzy, školení, e-learning, supervizní vzdělávání, workshopy, jiné)**

Dotazy určené pracovníkům praktikujícím dluhové poradenství v organizaci:

8. **Absolvoval/a jste nějaký kurz/školení/seminář zaměřený na dluhovou problematiku? (pokud ano, uveďte, prosím příklad, vyjmenujte které)**
9. **Jakým (dalším) způsobem získáváte informace potřebné k poskytování dluhového poradenství? (Zaškrtněte hodící se)**
 - Poradenství s právníkem
 - Sdílení s kolegy
 - Z internetu a dostupné literatury
 - Z odborných konferencí, seminářů, přednášek
 - Praxí

- Jiné – uveďte:

10. Jakými konkrétními kroky pomáháte klientům v rámci dluhového poradenství? (Vyberte všechny hodící se)

- Zjišťování reálného stavu zadlužení, získávání dokumentace
- Poradenství za účelem zjišťování možností navýšení příjmu
- Pomoc s řešením formou splátkového kalendáře
- Pomoc se sestavováním a řízením rodinného rozpočtu
- Psaní dotazů
- Psaní návrhů, vyjádření, odvolání či opravných prostředků k soudu
- Komunikace s věřiteli v zastoupení klienta
- Příprava na insolvenční řízení
- Psaní insolvenčních návrhů
- Jiné – uveďte:

11. Pokud se věnujete i psaní insolvenčních návrhů, kolik jste jich v roce 2015 zpracovali, podali a s jakou úspěšností?

12. Provádíte doprovody klientů do věřitelských institucí či organizací? Pokud ano, jak často? A kam konkrétně?

13. Pomáháte klientům ještě jinak? (Pokud ano, napište, prosím, jak.)

14. Máte možnost spolupracovat s právníkem, advokátem? (Pokud ano, napište, prosím, jak často a v jaké míře).

15. Jakým způsobem spolupracujete s právníkem/advokátem? (Vyberte 1 či více)

- Osobně – je součástí týmu
- Osobně – dochází do poradny v rámci externí spolupráce
- Telefonicky nebo emailem
- Spolupracujete s právníkem ještě jinak? (Pokud ano, napište, prosím, jak)

16. Jak konkrétně Vám právník pomáhá? (Vyberte 1 či více)

- S orientací a vyhodnocením dokumentace klientů
- Konzultuje se mnou u konkrétních případů další postup
- Se sepsáním odporů, návrhů a dalších dokumentů (insolvenční návrhy)
- Pomáhá Vám právník ještě jinak? (Pokud ano, napište, prosím, jak)

17. Používáte nějaké formy prevence proti nezodpovědnému zadlužování klientů, jaké?

- Semináře pro klienty nebo ostatní veřejnost (specifikujte, prosím, jaké):
- Zvyšování informovanosti o dluhové problematice prostřednictvím médií
- Snaha působit na změny v legislativě
- Využíváte i jiné formy prevence? (Pokud ano, napište, prosím, jaké.)

18. Do jaké cílové skupiny spadají Vaši klienti využívající dluhové poradenství? (Zaškrtněte 4 skupiny, se kterými pracujete nejčastěji)

- Osoby sociálně vyloučené a sociálním vyloučením ohrožené
- Příslušníci etnické menšiny
- Osoby bez přístřeší
- Osoby závislé na návykových látkách
- Osoby se zdravotním postižením či omezením
- Socioekonomicky znevýhodněné rodiny s dětmi
- Matky samoživitelky
- Osoby v krizi
- Senioři
- Osoby se záznamem v TR
- Jiné (napíšte, prosím, jaké)

19. Do jaké věkové kategorie spadají nejčastěji Vaši klienti, kteří využívají dluhové poradenství?

- Mladí dospělí (18-26 let)
- Dospělí (27-50 let)
- Dospělí-senioři (51 - 65 let)
- Senioři (65 let a více)

20. Co považujete za úspěšně ukončenou spolupráci s klientem dluhového poradenství? Konkretizujte. (Je možné odpovědět heslovitě.)

21. Existují nějaké překážky, které Vám brání při spolupráci s klientem dluhového poradenství v efektivitě?

(Je možné odpovědět heslovitě.)

22. Co by Vám jako dluhovému poradci pomohlo usnadnit a zkvalitnit Vaši práci?

(Je možné odpovědět heslovitě.)

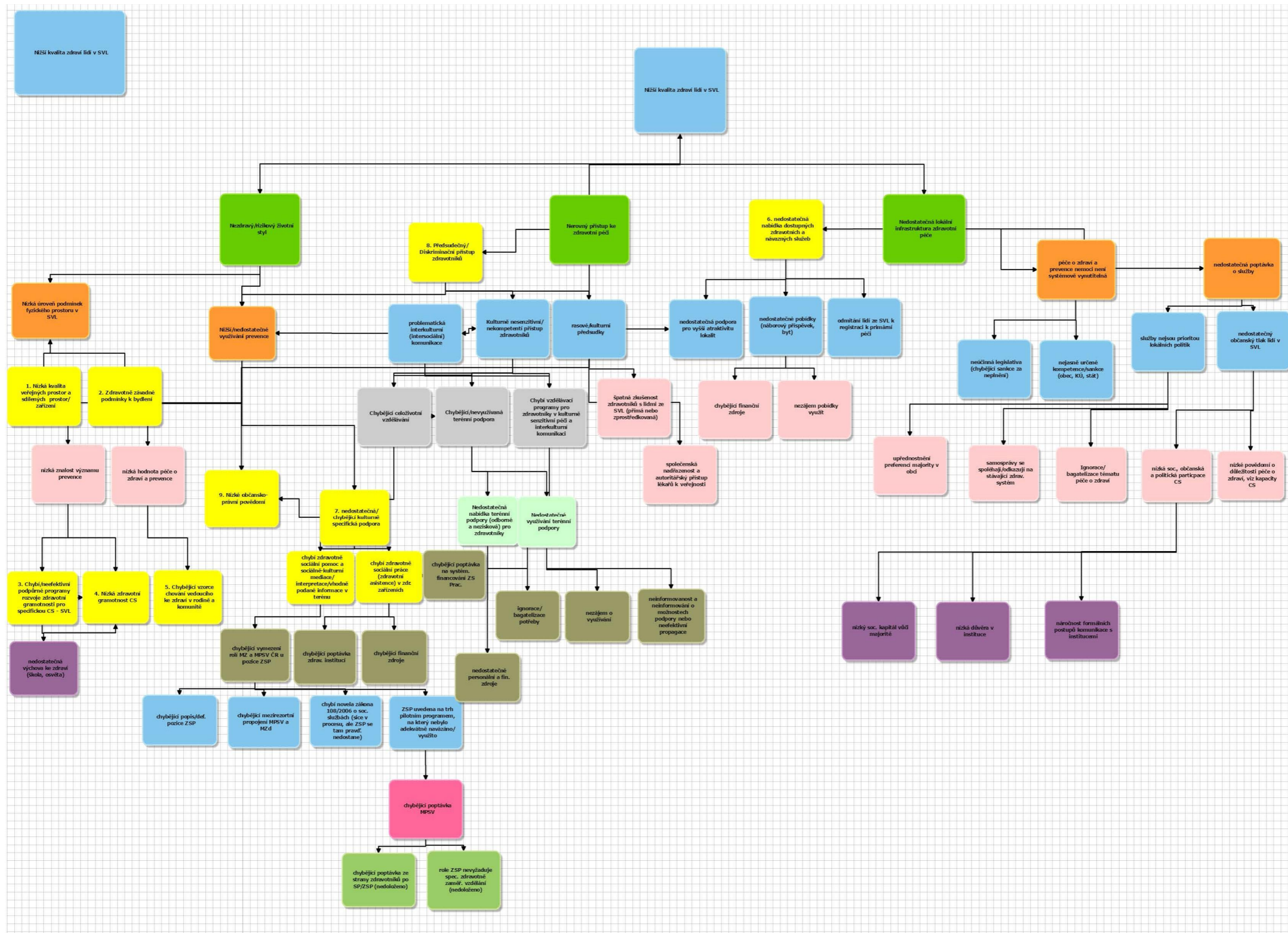
Děkujeme za Váš čas a vyplnění dotazníku.

15. Zdraví

1. Analýza příčin

2. Souborné a klíčové ukazatele příčin

1. Analýza příčin



2. Souborné a klíčové ukazatele příčin

Číslo stromové buňky	Problém	Indikátor	Typ indikátoru	Zdroj
1	Nízká kvalita veřejných/sdílených prostor (součást kvality života)	1) Počet dostupných veřejných prádelen, toalet/umýváren, dětských hřišť, sportovišť na 1 SVL	Lokální	1) ad hoc výzkum
		2) Existence a výše dotačních titulů na revitalizaci veřejných prostor (obec nebo konkrétní SVL za určité období)	Lokální	2) samospráva
		3) Počet revitalizovaných veřejných prostor za poslední rok na 1 SVL	Lokální	3) obec/ad hoc výzkum
2	Zdravotně závadné podmínky bydlení	1) Počet obyvatel žijících v nevhodných (zdraví ohrožujících) podmínkách	Lokální	1) vstupní analýza / vytypování obytných domů s nevhodných k bydlení
		2) Standardy kvality bydlení (při přejímání bytu)	Centrální	2) legislativa / obecní standardy bydlení
		3) Vynutitelnost standardů bydlení pronajímaného osobám ze SVL	Centrální	3) legislativa dávek na bydlení; metodické pokyny ÚP

3	Neexistence nebo nízký rozsah a kvalita programů podporujících zdravotní gramotnost (ZG) ve specifických podmínkách SVL	1) Počet programů na rozvoj ZG dostupných a relevantních osobám v SVL za 1 rok (včetně ukazatele efektivity: počet hodin, účastníků, jejich hodnocení)	Lokální	1) škola /obec / vstupní analýza
		2) Objem alokovaných financí v dostačných titulech v oblasti ZG (obecní, krajská, národní úroveň)	Centrální	2) MZ, KÚ, obec
4	Nízká úroveň zdravotní gramotnosti ve standardizovaných indexech, viz Indikátor	1) Úroveň zdravotní gramotnosti (4 standardizované indexy ZG: a) v oblasti zdravotní péče, b) prevence zdraví, c) podpory zdraví, d) celková ZG	Lokální	3) ad hoc výzkum / publikované mezinárodní studie
5	Chybějící vzorce chování podporující zdravý životní styl	1) Počet návštěv lékaře primární péče; osoba/6 měsíců (kategorizace: PLPD, PLDD, gynekologie, dentální péče; šetření dle genderu, věkových kategorií)	Lokální	1) vstupní analýza / ad hoc výzkum (spolupráce s lékaři primární péče)
		2) Počet využití zdravotnické záchranné služby a pohotovostní služby pacientů ze SVL vs ostatních lokalit v obci za určené období	Lokální	2) vstupní analýza / ad hoc výzkum (spolupráce s lékaři primární péče)
		3) Počet/procento dětí, které nesplňují očkovací kalendář	Lokální	3) vstupní analýza / ad hoc výzkum (spolupráce s místním zdrav. zařízeními,

				zdrav. pojišťovnami)
		4) Struktura konzumovaných potravin v rodinách (shopping recall a food recall/14 dnů) (šetření dle genderu, dospělí a děti)	Lokální	4) vstupní analýza / ad hoc výzkum
		5) Počet pohybových aktivit (physical activity recall/14 dnů) (šetření dle genderu, dospělí a děti)	Lokální	5) vstupní analýza / ad hoc výzkum
6	Nedostatečné využívání lékařské péče z důvodů chybějící infrastruktury	1) počet osob, které nenavštěvují lékaře primární péče, protože v oblasti chybí	Lokální	1) ad hoc analýza
		2) počet osob, které nenavštěvují lékaře primární nebo spec. péče kvůli chybějícímu/nedostatečnému transportu	Lokální	2) ad hoc analýza
		3) počet osob, které nenavštěvují lékaře primární péče (např. zubaře) nebo specialistu z důvodů finanční deprivace	Lokální	3) ad hoc analýza
		4) Počet dostupných protidrogových koordinátorů/protidrogových center na 1 SVL	Lokální	3) vstupní analýza
		5) Počet dostupných (rodinných) terapeutů/psychoterapeutů na 1 SVL	Lokální	4) vstupní analýza
		6) Počet dostupných psychologů/posudkových psychologů na 1 SVL	Lokální	5) vstupní analýza
		7) Počet dostupných psychiatrů na 1 SVL	Lokální	6) vstupní analýza
		8) Počet dostupných logopedů na 1 SVL	Lokální	7) vstupní analýza
7	Nedostatečné využívání lékařské péče z důvodů	1) Počet zdravotně sociálních pracovníků při zdravotnickém zařízení spádovém pro SVL (počet dostupných ZSPra na 1 SVL)	Lokální	1) ad hoc analýza / příslušné zdravotnic-

	chybějící osvěty a inter-sociální/interkulturní podpory			ké zařízení
		2) Počet dostupných zdravotně sociálních pomocníků/mediátorů v terénu (nízkoprahová kvalifikace, lidé z komunity) na 1 SVL	Lokální	2) ad hoc analýza
8	Předsudečnost a nízká kvalita kulturněsociální senzitivní zdravotní péče	1) Počet odmítnutých pacientů z 1 SVL k přijetí/registraci do primární lékařské péče	Lokální	1) ad hoc analýza (spolupráce s NNO, soc. služ., magistrátem, zdrav. pojišťovnami)
		2) Typy a množství terénní podpory pro stávající zdravotníky na 1 SVL (např. viz bod 7)	Lokální	2) MZ/MPSV/samospráva /vstupní analýza
		3) Počet hodin výuky kulturně senzitivní zdravotní péče v rámci celoživotního vzdělávání pro stávající zdravotníky v SVL za 1 rok	Centrální	3) MZ/MŠMT/ samospráva /vstupní analýza
		4) Rozsah mandatorního vzdělávání sester a mediků v kulturně senzitivní zdravotní péči	Centrální	4) MZ/MŠMT
9	Nízké občansko-právní povědomí - znalost možností podání stížností a řešení diskriminace	1) Počet stížností podaných při odmítnutí k registraci do primární lékařské péče ke zdravotní pojišťovně/krajskému zřizovateli/ombudsmanovi (za zvolené období)	Centrální	1) ad hoc analýza
		2) Počet podaných stížností pro nesprávné nebo diskriminační jednání zdravotníků vs celkový počet případů relevantních ke stížnosti (za zvolené období)	Centrální	2) ad hoc analýza

	3) Počet stížností celkem řešených/vyřešených (za zvolené období)	Centrální	3) ad hoc analýza
--	---	-----------	-------------------