

Od myšlenky k dopadu

Metodická příručka pro žadatele
o podporu u Kanceláře Světové
zdravotnické organizace (WHO)
v České republice.

Obsah

ÚVOD	3
V KŮŽI ZADAVATELE A HODNOTITELE: JAK PROMĚNIT PROJEKTOVÝ ZÁMĚR V GRANT	4
SDÍLENÁ VIZE = SILNÉ PARTNERSTVÍ SE ZADAVATELEM	5
OČI HODNOTITELE: POCHOPENÍ KRITÉRIÍ PRO HODNOCENÍ GRANTŮ	6
ZA HRANICEMI ŠABLONY: NOVÝ POHLED NA KLÍČOVÉ POJMY V PROJEKTOVÉ ŽÁDOSTI	8
VYTVÁŘENÍ TRVALÉHO DOPADU: STRATEGIE PRO GRANTOVÉ PROJEKTY S IMPAKTEM	9
PROJEKTOVÁ ŽÁDOST S IMPAKTEM: VYPRÁVĚJTE PŘÍBĚH SVÉHO PROJEKTU, KTERÝ MĚNÍ SVĚT K LEPŠÍMU	11
<i>Potřeba aneb Proč to chceme řešit</i>	13
<i>Cílové skupiny aneb Komu zamýšlím svým projektem pomoc</i>	18
<i>Cíl aneb Co se má změnit a co chceme</i>	24
<i>Přínos aneb Jaký a pro koho bude mít projekt kýžený dopad</i>	30
<i>Aktivita projektu aneb Jak toho všeho docílit</i>	35
<i>Teorie změny</i>	42
SLEDUJEME NEBO HODNOTÍME? MONITORING A EVALUACE JAKO NÁSTROJE PRO ÚSPĚŠNÉ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	44
CO BY PROJEKTOVÁ ŽÁDOST MĚLA OBSAHOVAT S OHLEDEM NA PLÁNOVANÝ MONITORING A EVALUACI?	45
ROZDÍL MEZI MONITORINGEM A EVALUACÍ	47
INDIKÁTORY: POJÍTKO MEZI MONITORINGEM A EVALUACÍ	50
MONITORING ANEB SLEDOVÁNÍ POKROKU	52
HLAVNÍ SMYSL A PŘÍNOSY MONITORINGU	52
<i>Kdy provádět monitoring?</i>	53
<i>Jak na správný monitoring</i>	53
<i>Předpoklady pro správně prováděný monitoring:</i>	54
MONITOROVACÍ UKAZATELE (INDIKÁTORY VÝSTUPU) A STANOVOVÁNÍ HODNOT	58
<i>Kroky pro stanovení cílové hodnoty indikátoru:</i>	58
<i>Monitorovací zprávy: data a informace o projektech</i>	60
EVALUACE ANEB HODNOCENÍ DOPADU	61
HLAVNÍ SMYSL A PŘÍNOSY EVALUACE DOPADU	61
<i>Kdy provádět evaluaci dopadu?</i>	62
<i>Typy evaluací dopadu</i>	63
<i>Jak na správnou evaluaci</i>	65
METODY EVALUACE DOPADU:	67
<i>Nejčastější metody sběru dat u projektů se sociální tematikou</i>	71
ANALÝZA DAT	77
ĚTICKÉ ASPEKTY EVALUACE DOPADU	80
INDIKÁTORY DOPADU A STANOVOVÁNÍ HODNOT	82
<i>Stanovení realistických hodnot indikátorů dopadu na příkladu</i>	83
<i>Přímé a nepřímé ukazatele</i>	86
<i>Evaluací zprávy: zpětná vazba a hodnocení dopadu</i>	94
ZÁVĚR A SHRNTÍ	97

Úvod

Tato příručka slouží jako průvodce světem projektových žádostí a jejich tvorby. Jejím cílem je seznámit čtenáře s obecnými klíčovými aspekty projektové žádosti s důrazem na jejich dopad, ať už v krátkodobém, či ideálně v dlouhodobém horizontu.

Psát projektovou žádost je umění, které vyžaduje nejen jasnou vizi a znalost problematiky, ale také schopnost přesvědčivě prezentovat své myšlenky a navrhnout realizovatelný plán. V první části této příručky je důraz kladen na praktické tipy a doporučení s cílem vytvořit konkurence schopnou žádost, která zaujme a uspěje.

Druhá část příručky se věnuje tématu, které je často opomíjeno, přestože je klíčové pro úspěch každého projektu – monitoringu a evaluaci.

Monitoring a evaluace nejsou jen administrativní aspekty, ale především efektivní nástroje, umožňující pochopit a demonstrovat, zda projekt má smysl a jaký má skutečný dopad. Integrace monitoringu a evaluace do projektové žádosti je investice do budoucnosti projektu. I když se samotný monitoring a evaluace realizují až během projektu nebo po jeho dokončení, je důležité mít jejich rámec již od začátku jasně definován. Dobře připravený plán monitoringu a evaluace je silným argumentem při získávání finančních prostředků.

Komplexní pohled na projektové řízení se získá jedině spojením znalostí potřebných pro tvorbu projektové žádosti s nástroji pro monitoring a evaluaci, což umožňuje sledovat celý životní cyklus projektu od jeho počátku až po finální vyhodnocení výsledků.

Příjemné čtení a mnoho štěstí při tvorbě vašich projektů!

V kůži zadavatele a hodnotitele: Jak proměnit projektový záměr v grant

Představte si, že jste na druhé straně stolu. Jste poskytovatel grantu, zprostředkovatel programu, donor, partner programu či hodnotitel, zkrátka ten, kdo drží klíče k vašemu vysněnému projektu. Jak byste vnímali projektovou žádost? Jaké informace byste hledali? Co by vás přesvědčilo, aby projekt uspěl?

Proč je toto pochopení klíčové?

Pochopení klíčových aktérů jako je zadavatel, donor a hodnotitelé je zásadní pro úspěšné získání grantu a realizaci projektu. Vciťte se do jejich role, zjistěte, co hledají, a oslovte je tak, aby váš projekt zaujal a získal jejich podporu. Pamatujte, že nejde jen o peníze, ale o sdílenou vizi a snahu o pozitivní změnu.

- Pokud budete chápat priority a potřeby zadavatele a ostatních důležitých aktérů, budete moci přizpůsobit svou projektovou žádost tak, aby jim co nejlépe odpovídala.
- Pochopení jejich motivace vám pomůže vytvořit silnější argumenty pro financování vašeho projektu a oslovit je na osobní úrovni.
- Znalost kritérií hodnocení vám pomůže identifikovat silné a slabé stránky vašeho projektu a připravit se na případné otázky.

Sdílená vize = silné partnerství se zadavatelem

- Co je cílem zadavatele? Zadavatelé grantu chtějí financovat projekty, které přinesou pozitivní dopad na společnost a splní jejich cíle. Mají specifické priority a zaměření, které je potřeba zohlednit.
- Co je pro zadavatele důležité? Zadavatelé se zajímají o efektivitu projektu, transparentní nakládání s financemi, dlouhodobý dopad a udržitelnost výsledků. Hledají inovativní a originální nápady s prokazatelným dopadem.
- Jaké informace potřebují? Jasná a srozumitelná projektová žádost, která obsahuje všechny relevantní informace o projektu, včetně cílů, logicky provázaných aktivit, časového harmonogramu, rozpočtu a očekávaných výsledků. To, co však v širším kontextu od projektů očekávají, je pozitivní změna, která se díky realizaci projektu uskuteční.



Pro zadavatele je klíčové, aby projekt vedl k hmatatelným a měřitelným změnám v životě cílové skupiny. Zadavatelé chtějí vědět, jak váš projekt pomůže cílové skupině překonat problémy a zlepšit jejich životní podmínky. Zaměřte se proto na jasné a srozumitelné popsání, jak projekt ovlivní cílovou skupinu a co se díky němu změní. Zadavatelé ocení, pokud budete o dopadu projektu na cílovou skupinu uvažovat z dlouhodobého hlediska.

Oči hodnotitele: Pochopení kritérií pro hodnocení grantů

- Co je úkolem hodnotitelů? Hodnotitelé posuzují kvalitu projektových žádostí a na základě předem stanovených kritérií vybírají ty nejlepší projekty k financování.
- Co hledají? Hodnotitelé se zaměřují na jasnost a srozumitelnost projektové žádosti, logiku a proveditelnost projektu, kvalifikaci žadatele a dopad projektu.

Hodnotitelé jsou odborníci ve svém oboru a mají relevantní vzdělání, znalosti a zkušenosti v oblasti, které se projekt týká. Jejich úkolem je posoudit projektové žádosti a vybrat ty nejlepší projekty k financování.

Hodnotitelé se obvykle rekrutují z řad:

- výzkumných pracovníků,
- profesionálů z praxe,
- akademiků,
- zástupců cílové skupiny projektu,
- dalších relevantních expertů.



Myslete jako hodnotitel! Při tvorbě projektové žádosti si představte, jak si získat srdce a mysl těch, kteří rozhodují!

Poskytněte hodnotitelům všechny potřebné informace v přehledné a srozumitelné formě. Jasně zdůvodněte své cíle a aktivity a demonstруйте, že máte zkušenosti a kompetence k realizaci projektu. Dbejte na logickou návaznost a smysluplnost projektových aktivit, správné zaměření aktivit s ohledem na cílovou skupinu a zajištění efektivní spolupráce mezi klíčovými aktéry během realizace projektu.

Co hodnotitelé posuzují?

Hodnotitelé grantů pečlivě zkoumají, zda žadatelé o grant dodržují zásady 3E (effectiveness - účelnost, efficiency - efektivita, economy - hospodárnost) ve svých projektových žádostech.

Hodnotitelé v neposlední řadě posuzují, zda jsou monitorovací ukazatele (indikátory) projektu realisticky nastaveny. To znamená, že hodnotitelé se ptají, zda:

- jsou ukazatele relevantní pro cíle projektu (skutečně měří to, co je pro projekt důležité),
- jsou ukazatele snadno a objektivně měřitelné,
- Jsou ukazatele dosažitelné (cílové hodnoty ukazatelů jsou reálné a je možné jich dosáhnout v daném časovém rámci).

Za hranicemi šablony: Nový pohled na klíčové pojmy v projektové žádosti

Tato kapitola nabízí nový pohled na klíčové pojmy v projektové žádosti. Zaměřuje se na to, jak přemýšlet o projektové žádosti a jak získat grant efektivním způsobem. Místo pouhého vyplňování projektových šablon a formulářů krok po kroku, se kapitoly zaměřují na pochopení základních pojmů v kontextu celého projektu s ohledem na dlouhodobý dopad.

Změna myšlení a přístupu k projektové žádosti je investicí do dlouhodobého úspěchu projektu.

Od projektu k programu (prioritám zadavatele): Místo zaměření na jednorázový projekt je důležité uvažovat o dlouhodobém programu s jasně definovanými cíli a strategií.

Od izolovaných aktivit ke komplexnímu přístupu: Projekty by měly řešit komplexní problémy a integrovat různé aktivity a přístupy. To zahrnuje spolupráci s více zainteresovanými stranami a zohlednění různých perspektiv.

Od myšlenky k dopadu: Integrace evaluace do samotného procesu tvorby projektové žádosti je proaktivní přístup, který nám umožňuje od počátku jasně definovat očekávané výsledky a způsoby jejich měření. Tím se vyhneme situacím, kdy si uvědomíme potřebu evaluace až v závěrečné fázi projektu, kdy je již pozdě na provedení potřebných úprav. Například: "Představme si, že bychom chtěli vyhodnocovat dopad vzdělávacího programu. Pokud již při tvorbě projektové žádosti jasně definujeme, jaké dovednosti si mají účastníci osvojit a jak budeme jejich pokrok měřit, můžeme lépe navrhnout obsah programu a vybrat vhodné nástroje pro evaluaci."

Vytváření trvalého dopadu: Strategie pro grantové projekty s impaktem

Dopad, někdy nazývaný také impakt, je míra, v jaké projekt ovlivňuje své okolí. Jinými slovy, jde o změnu, kterou projekt vyvolává v životě lidí, komunitách nebo systémech.

Je dobré o dopadu přemýšlet po celou dobu jeho životního cyklu. Již při definici cílů a tvorbě projektové žádosti je důležité jasně formulovat, jaký konkrétní přínos (dopad) projekt přinese. Během realizace projektu pak pravidelně sledovat, zda se projekt odvíjí správným směrem a zda dosahuje stanovených milníků. Finální vyhodnocení pak umožňuje zhodnotit celkový dopad projektu a identifikovat případná zlepšení pro budoucí projekty.

Proč je důležité pochopení projektového dopadu?

Pochopení dopadu projektu je důležité z několika důvodů:

- Zajišťuje, že projekt směřuje k dosažení skutečných a smysluplných změn.
- Pomáhá při měření úspěchu a zodpovědnosti za výsledky projektu.
- Umožňuje zdůvodnit investici do projektu zainteresovaným stranám.
- Přispívá k učení a sdílení poznatků v rámci grantové komunity.

Existuje mnoho strategií, které pomohou maximalizovat dopad vašeho projektu. Mezi ty nejdůležitější patří:

- Pochopení potřeb (problému): Zaměřte se na problém, který se snažíte vyřešit v celospolečenském kontextu.
- Jasně definované cíle: Určete, co chcete svým projektem dosáhnout a jak budete měřit jeho úspěch.
- Zaměření na projektový přínos (výsledek/dopad): Nezaměřujte se pouze na krátkodobé výsledky, ale snažte se o dosažení dlouhodobé či trvalé změny.
- Zaměření na cílovou skupinu: Zapojte do projektu všechny, kteří budou jeho výsledky pozitivně ovlivněni.
- Využívání osvědčených postupů: Využijte poznatky z podobných projektů a z odborných oblastí.

- Monitorování a hodnocení: Pravidelně sledujte pokrok projektu a vyhodnocujte jeho dopad.
- Komunikace výsledků: Sdílejte příběh dopadu vašeho projektu s klíčovými zainteresovanými stranami (stakeholders).



Cílem každého projektu by mělo být dosažení dlouhodobého dopadu. To znamená, že projekt by měl mít pozitivní vliv na lidi, komunity nebo systémy i po jeho dokončení.

Projektová žádost s impaktem: Vyprávějte příběh svého projektu, který mění svět k lepšímu

Tvorbu projektové žádosti lze přirovnat k psaní eseje. V obou případech se jedná o formální písemný projev, jehož cílem je přesvědčit čtenáře o určitém argumentu nebo myšlence.

Díky odhlédnutí od klasického přemýšlení o projektové žádosti, tedy jako o administrativním úkonu a splnění všech formálních náležitostí, se můžeme posunout k novému přístupu, který na projektovou žádost nahlíží jako na klíčový nástroj pro dosažení trvalé a smysluplné změny.

Často se zaměřujeme na formální aspekty a plnění požadavků grantu, aniž bychom dostatečně zdůraznili dopad, který chceme projektem dosáhnout.

Klasický přístup klade primárně důraz na popis problému a formulování cílů projektu. Nový přístup se zaměřuje také na dopad, kterého chceme dosáhnout. To znamená, že se neptáme jen „Jaký je problém?“, ale „Jaký svět chceme vytvořit díky našemu projektu?“.

- Místo „*Chceme snížit míru nezaměstnanosti mezi mladými lidmi*“ se zeptáme „*Jaký bude svět, kde budou mladí lidé mít smysluplnou práci a budou moci naplno rozvíjet svůj potenciál?*“.

Klasický přístup klade primárně důraz na popis výstupů projektu a cílové skupiny. Nový přístup se zaměřujeme také na dopad, který náš projekt bude mít na životy lidí. To znamená, že se neptáme jen „Co bude projekt dělat?“, ale „Jaký bude život lidí díky našemu projektu?“.

- Místo „*Zorganizujeme kurzy rekvalifikace*“ se zeptáme „*Jaké budou životy mladých lidí, kteří se díky našim kurzům rekvalifikují a najdou si smysluplnou práci?*“

Změna myšlení

Nový přístup k projektovým žádostem umožňuje vnímat projekt jako příběh o transformaci. Zaměřujeme se na to, jak projekt změní životy lidí a pozitivně ovlivní společnost.

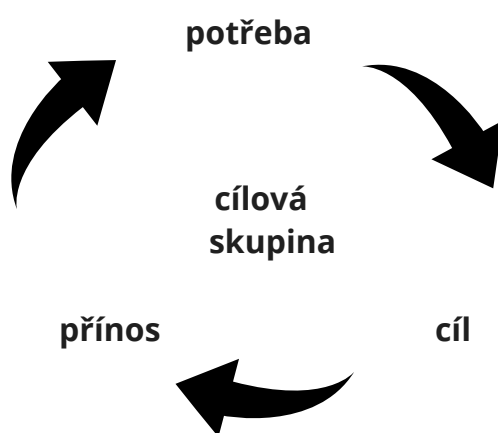
Jak nově přemýšlet o projektech

Za všemi projekty se skrývá potřeba – problém, který chceme řešit a zlepšit životy lidí. Tato potřeba se stává naším hnacím motorem, který nás motivuje k akci.

Cíl jasně vyjadřuje, čeho chceme naším projektem dosáhnout. O jaký stav situace stojíme díky dokončení projektu.

Úspěšnost projektu se nehodnotí podle počtu rozdaných brožurek, ale podle skutečného přínosu a pozitivního dopadu na lidi, společnost či životní prostředí. Například tím, že se zlepší životní podmínky, zvýší se dostupnost služeb, posílí se dovednosti a znalosti, sníží se negativní dopady a otevřou se nové možnosti. Jde o změnu v životech cílové skupiny, ale i dalších lidí.

Cílová skupina je srdcem projektu. Určujeme, komu je projekt určen a jak mu můžeme zlepšit život. Cílová skupina je spojovacím prvkem potřeby, cíle a přínosu projektu.



Při tvorbě projektové žádosti nezapomínejte na komplexní pohled. Nevnímejte potřeby, cíle, přínos a cílovou skupinu jako oddělené entity, ale jako propojený celek, který směřuje k dosažení trvalé a smysluplné změny.

Potřeba aneb Proč to chceme řešit

V projektové žádosti se toto obvykle nazývá „Popis výchozího stavu či zdůvodnění návrhu projektu“

Popis výchozího stavu (a účel projektu)

Popis výchozí situace je klíčovou součástí projektové žádosti, která slouží k vykreslení kontextu a zdůvodnění potřeby projektu. Jinými slovy, popisuje aktuální stav problému, který projekt řeší, a zdůrazňuje, proč je nutné do dané oblasti zasáhnout. Tato sekce by měla poskytovat ucelený a objektivní obraz o problémech, výzvách a potřebách, které projekt hodlá řešit.

Účel projektu pak na základě této výchozí situace definuje konkrétní účel a kam projekt směřuje. Jinými slovy, účel projektu je přímou odpovědí na otázku: "Jakým způsobem chceme změnit existující situaci, která byla popsána ve výchozí situaci?" Někdy pro to má zadavatel samostatnou kolonku, někdy bývají úzce propojeny. Popis výchozí situace identifikuje příčiny problému nebo příležitosti. Účel projektu pak navrhuje řešení, které tyto příčiny odstraní nebo příležitost využije. My se zde zejména budeme věnovat popisu výchozího stavu a potřebě.

Pomocné otázky

1. Jaká je aktuální situace v oblasti, které se projekt týká?

- Popište problémy, výzvy a potřeby, které projekt řeší.
- Uveďte konkrétní příklady a statistiky, které ilustrují závažnost situace.
- Zaměřte se pouze na aspekty, které jsou relevantní pro projekt.

2. Jaký je tíživý dopad dané situace na cílové skupiny?

- Kdo jsou postižení problémem (cílová skupina), který projekt řeší?
- Jakým způsobem je tato situace ovlivňuje (např. ekonomicky, sociálně, environmentálně)?
- Existují kvantifikovatelné dopady (např. míra nezaměstnanosti, počet zanedbaných dětí, znečištění ovzduší)?

3. Byly provedeny nějaké snahy o řešení problému v minulosti?

- Jaké jiné iniciativy nebo projekty se v minulosti snažily řešit daný problém?
- Proč byly tyto pokusy neúspěšné nebo nedostatečné?

4. Co Vás motivuje k předložení vašeho projektu?

- Zde můžete zdůraznit, jak váš projekt přistupuje k řešení problému inovativním způsobem ve srovnání s existujícími řešeními. Můžete například poukázat na to, že dosavadní přístupy byly neúspěšné nebo nedostatečné a že váš projekt přináší nový, slibný přístup.
- Jak selepší situace / životní podmínky cílové skupiny po realizaci vašeho projektu? Např. k jakým novým možnostem a službám bude mít cílová skupina přístup? Nebo jak se sníží negativní dopady na cílovou skupinu (např. chudoba, nezaměstnanost, znečištění)? Jaké nové příležitosti se cílové skupině otevřou?
- Jak projekt inspiruje k následování a šíření dobrých praxí?
- Jaké nové poznatky a zkušenosti projekt přinese?
- Jaké systémové změny projekt může podpořit?

Nejčastější chyby

1. Nedostatečná definice a zdůvodnění problému:

- Žádost neposkytuje jasnou a stručnou definici problému, který projekt řeší.
- Chybí důkazy o rozsahu a závažnosti problému.
- Nejsou uvedeny relevantní data, statistiky a příklady, které by podpořily tvrzení o existenci problému.
- Nereálnost či neověřitelnost tvrzení.

2. Nedostatečné zdůraznění jedinečnosti projektu:

- Projekt neposkytuje dostatek informací o tom, jak se projekt liší od stávajících řešení.
- Nejsou zdůrazněny inovace a efektivita navrhovaného přístupu.

3. Nedostatečná struktura a srozumitelnost:

- Popis je chaotický a nestrukturovaný, s obtížným nalezením klíčových informací.

- Jazyk je nejasný, nepřesný a plný žargonu.

4. Nedostatečná délka a hloubka:

- Popis je příliš krátký a neposkytuje dostatek kontextu a informací o problému.
- Popis je příliš podrobný a obsahuje zbytečné detaily, které nejsou relevantní pro hodnocení projektu.

Příklad

Fiktivní projekt: Podpora duševního zdraví seniorů v Pardubickém kraji

Výchozí situace:

Duševní zdraví seniorů nad 65 let je v Pardubickém kraji dlouhodobě podceňováno a péče o ně zaostává za celorepublikovým průměrem. Pardubický kraj se potýká s alarmující statistikou: výskyt duševních chorob a sebevražd u seniorů je zde až dvojnásobný oproti zbytku republiky.

Podle dat Českého statistického úřadu žilo v Pardubickém kraji v roce 2023 celkem 104 328 seniorů nad 65 let. Z toho přibližně 3 200 seniorů žije v institucích, jako jsou domovy pro seniory a lůžkové hospice.

Podle statistik trpí depresemi až 40 % seniorů žijících v institucích v této věkové kategorii v České republice, v Pardubickém kraji je to 55 %. Dalšími častými psychickými problémy jsou úzkostné poruchy, demence a Alzheimerova choroba. Tyto problémy mají značný dopad na kvalitu života seniorů, jejich soběstačnost a celkové zdraví.

Nedostatečná péče v institucích:

V Pardubickém kraji dlouhodobě v institucích pro seniory chybí specializované služby pro duševní zdraví a personál často nemá dostatek znalostí a zkušeností pro péči o psychicky nemocné seniory. To vede k zanedbávání duševních potřeb seniorů, nízké kvalitě péče a zhoršování jejich stavu, prohlubování jejich izolace a pocitu osamění a deprese.

Dopady na seniory:

Duševní poruchy u seniorů v Pardubickém kraji mohou vést k řadě negativních dopadů, včetně:

- *Snížená kvalita života: Deprese a úzkost značně ovlivňují schopnost seniorů užívat si život a zapojit se do aktivit, které je baví.*
- *Ztráta soběstačnosti: Psychické problémy vedou k zhoršení fyzického zdraví a k nárůstu závislosti na druhých.*
- *Sociální izolace: Stigmatizace spojená s duševními poruchami izoluje seniory od jejich komunity a rodiny.*
- *Zvýšené riziko sebevraždy: Duševní poruchy jsou významným faktorem rizika sebevraždy u seniorů.*

Potřeba a účel projektu:

- *Dosud se nikdo v Pardubickém kraji nesnažil o systémové řešení tíživé situace seniorů v oblasti duševního zdraví. Náš projekt je jedinečnou příležitostí, jak tuto situaci změnit a zlepšit životy seniorů.*
- *Dlouhodobě spolupracujeme s experty, lékaři a odborníky na danou problematiku, máme rovněž partnera projektu z Dánska, který obdobný projekt úspěšně realizovat před 7 lety. Svým projektem nyní přinášíme dosud zcela ojedinělý, inovativní a komplexní přístup, který povede ke zlepšení duševního zdraví seniorů v Pardubickém kraji. Náš projekt se stane pilotním programem pro systémové změny v péči o duševní zdraví seniorů v České republice a inspiruje i další kraje k implementaci podobných programů.*



- Dobře popište aktuální situaci a co vás vede k předložení žádosti, a uveďte, jaký problém nebo potřebu bude projekt řešit (tj. výchozí stav oblasti před zahájením realizace projektu a jasně definovaný problém, nedostatek či potřebu).
- Stručně vysvětlete, z jakého důvodu považujete výše popsanou problematiku (výchozí situaci, formulovaný problém či potřebu) za prioritní k řešení, tj. zdůvodní, proč je nutné projekt realizovat.
- Nezapomeňte na důkazy a argumenty, prokažte, že potřeby jsou reálné a naléhavé.
- Kvantifikujte problém. Zaměřte se na specifické a měřitelné problémy – nezůstávejte v obecné rovině, předkládejte zacílené argumenty.
- Zrcadlete záměr, resp. výzvu zadavatele, zaměřte se na priority zadavatele
- Použijte jasný a srozumitelný jazyk. Používejte jazyk, formulace jako zadavatel.
- Vyhněte se subjektivním hodnocením a emotivnímu jazyku.
- Vyvarujte se irelevantních informací, vyhněte se zbytným detailům.
- Pracujte s příběhem, vlastní zkušeností, emočním argumentem – osobní angažovaností.
- Strukturujte text logicky a přehledně.
- Pokud zadavatel neposkytuje specifickou kolonku pro uvedení předchozích zkušeností, je vhodné zmínit úspěchy a relevantní zkušenosti žadatele v kapitole popisující výchozí situaci. Prokažte, že projekt má šanci na úspěch – odkazujte na předchozí zkušenosti, znalosti a orientaci v problému. Vysvětlete, proč je váš projekt nejlepší variantou, popište, co můžete nabídnout s ohledem na know-how Vaší organizace, inovativnost a unikátnost projektu.
- Zmiňte nový přístup: Zdůrazněte, co dělá váš projekt jedinečným a jak se liší od ostatních projektů.

Cílové skupiny aneb Komu zamýšlím svým projektem pomoc

Cílovými skupinami se rozumí lidé, kteří budou těžit z aktivit projektu.

V projektovém kontextu je cílová skupina, skupina lidí, která je přímo nebo nepřímo ovlivněna realizací projektu a jeho výsledky. Jinými slovy, cílová skupina zahrnuje i ty, kterým projekt přináší užitek, i když se ho aktivně neúčastní.

Od chvíle, kdy začnete rozvíjet projektový záměr, je třeba vědět, pro jaké cílové skupiny bude projekt určený. Projekt musí být formulován na základě zjištěných problémů a potřeb lidí, pro které je realizace projektu zamýšlena.

Nejprve si uvědomte: Kdo bude z projektu nejvíce těžit? Jaké jsou potřeby a problémy cílových skupin? Jak projekt ovlivní jejich životy do budoucna? Kde bude projekt realizován? Kolik lidí bude projektem ovlivněno?

Pomocné otázky

- Jaké charakteristiky má cílová skupina?
 - Velikost: Může se jednat o malé i velké skupiny, v závislosti na typu projektu a jeho rozsahu. Určení správné velikosti a rozsahu cílové skupiny je klíčové pro úspěch každého projektu. Příliš malá skupina nemusí být reprezentativní a příliš velká může projekt zbytečně zkomplikovat. Zde je několik kroků, které vám pomohou při tomto rozhodování: Nejprve si položte otázky: Co chcete projektem dosáhnout? A jakých změn chcete u cílových skupin vyvolat? Následně analyzujte své lidské, finanční a časové zdroje a kapacity partnerů.
 - Homogenita: Cílová skupina může být homogenní (společné vlastnosti) nebo heterogenní (různorodé vlastnosti). Homogenita cílové skupiny označuje míru podobnosti mezi jednotlivými členy této skupiny. Zjednodušeně řečeno, jde o to, jak moc jsou si členové skupiny podobní. Čím více je skupina homogennější tím je lepší efektivita intervencí. Pokud jsou všichni členové skupiny podobní, je méně pravděpodobné, že rozdíly ve výsledcích budou způsobeny individuálními odlišnostmi.

- Geografické rozložení: Cílová skupina může být soustředěna v určité lokalitě nebo rozprostřena na rozsáhlém území.
 - Sociodemografické charakteristiky: Cílová skupina může být definována na základě věku, pohlaví, vzdělání, příjmu, profese atd.
 - Potřeby a zájmy: Cílová skupina má specifické potřeby a zájmy, které projekt by měl uspokojovat.
- Jak můžeme projekt dále rozvíjet, aby lépe vyhovoval potřebám cílové skupiny?
 - Jaké zpětné vazby můžeme od cílové skupiny sbírat? Jak můžeme tyto zpětné vazby využít ke zlepšení projektu?
 - Jaké jsou bariéry v přístupu pro cílovou skupinu k řešení těchto potřeb a problémů?

Nejčastější chyby

Nedostatečná definice:

- Nejasné vymezení cílové skupiny: Žadatelé často neuvádějí jasné definice cílové skupiny, čímž znemožňují posouzení relevantnosti projektu.
- Nedostatečné zohlednění specifických potřeb: Cílová skupina je popsána pouze obecně, bez zohlednění specifických potřeb a charakteristik dané skupiny.
- Opomenutí zranitelných skupin: Žadatelé neberou v úvahu specifické potřeby zranitelných skupin, které by mohly být projektem ovlivněny.

Nepřesné údaje:

- Nesprávné nebo neaktuální údaje o počtu osob v cílové skupině.
- Cílová skupina není rozdělena do relevantních segmentů, čímž se znemožňuje cílené zaměření projektu. Například definice cílové skupiny „senioři“ je nepřesná, lepší je segmentovat seniory dle relevantních potřeb např. takto: senioři s depresí a úzkostnou poruchou, pracující senioři v produktivním věku, senioři s depresí a úzkostnou poruchou žijící v domě s pečovatelskou službou apod.

Nesprávné zdůvodnění:

- Není jasné, jak projekt přispěje k řešení potřeb cílové skupiny.
- Nedostatečné zohlednění rizika vyloučení určitých skupin z projektu.

- Nedostatečné zohlednění např. specifické potřeby seniorů ze socioekonomicky znevýhodněného prostředí.

Další chyby:

- Používání stereotypů, např. "Všichni senioři jsou technologicky zaostalí. Ženy jsou lepší v péči, muži v technických oborech." Lidé z nižších sociálních vrstev nemají zájem o vzdělání." Apod. Použití stereotypů při definování cílových skupin je velmi častou, ale zároveň i velmi problematickou chybou. Stereotypy jsou zjednodušené, často negativní a nepravdivé představy o určité skupině lidí. Jejich použití může vést k řadě problémů a zkreslených výsledků.
- Nedostatečné zapojení cílové skupiny (jednostranná komunikace, pasivní role cílové skupiny, nedostatek informací, nedostatek důvěry, absence zpětné vazby apod.)
- Informace o cílové skupině jsou prezentovány nejasně a nesrozumitelně.

Příklad

Fiktivní projekt: Podpora duševního zdraví seniorů v Pardubickém kraji

Cílovou skupinou projektu budou senioři nad 65 let, kteří trpí nízkým sebevědomím a pocity izolace a deprese či jinou formou duševního onemocnění. Projekt se bude soustředit na seniory žijící v Pardubickém kraji. Do projektu se zapojí senioři z Domova pro seniory Kostelíček, Domova pro seniory Dolní Hráz a Denní Stacionář Chrudimka, kterým se dle dostupných nejnovějších dat (2023) Českého červeného kříže a Magistrátu města Pardubice dlouhodobě nedostává adekvátní psychologická péče a dlouhodobě trpí sociální izolací. Celkově je plánováno podpořit min. 500 seniorů.

Projekt se bude primárně zaměřovat na podporu duševního zdraví této cílové skupiny prostřednictvím aktivit zaměřených na socializaci, podporu sebevědomí a dostupné psychologické péče a podpory.

Primárně budou do projektu vybíráni senioři, kteří splňují min. jednu z následujících podmínek:

- *Senioři žijící osaměle bez rodinné podpory*
- *Senioři trpící duševním onemocněním*
- *Senioři se sníženou mobilitou a omezeným přístupem k dostupným službám*
- *Senioři s chronickými onemocněními, která ovlivňují jejich duševní zdraví*
- *Senioři s komorbiditou, tj. v tomto případě Alzheimerova choroba, demence, bipolární porucha, Parkinsonova choroba apod.*

Kontraindikací pro vstup do programu podpory duševního zdraví je závislost na návykových látkách a akutní psychotická porucha.

Sekundární cílovou skupinou budou rodinní příslušníci, sociální pracovníci, místní samospráva a dobrovolníci z Charitativní organizace Luna a z Diecézní charity Pardubice.

Zapojení do programu proběhne s důrazem na snadný, individuální a citlivý přístup. Budeme aktivně spolupracovat s vedením domovů pro seniory, abychom zajistili co nejširší a nejefektivnější zapojení seniorů do programu.

V první fázi přípravy jsme již navázaly spolupráci s vybranými institucemi, které se zapojí do pilotního projektu. V druhé fázi vytvoříme informativní letáky o programu s možností registrace. Též budeme aktivně oslovovat rodinné příslušníky seniorů žijících v domovech. Ve třetím kroku uspořádáme dvě informační schůzky v každé instituci s možností se registrovat a získat potřebné informace. Rovněž budeme využívat interní komunikační specifické kanály v každé instituci. Posledním krokem budou pohovory s registrovanými seniory a výběr vhodných účastníků. Během celého procesu budeme dodržovat etické principy výzkumu, sběru dat a práce s citlivými daty.



- Před zahájením projektu je nezbytné provést detailní analýzu potřeb a preferencí cílové skupiny, aby projekt skutečně odpovídal jejich potřebám a byl úspěšný. Formu analýzy lze zvolit dle potřeb projektu – statistická data, rozhovory, fokusní skupiny, dotazníky, spolupráce s experty apod. Cílem průzkumu by mělo být získat odpovědi na otázky jako:
 - Jaké jsou nejpálčivější potřeby cílové skupiny?
 - Jaké jsou jejich očekávání od projektu?
 - Jaké jsou jejich zkušenosti s podobnými projekty?
 - Jaké jsou jejich preferované způsoby komunikace a zapojení?
- Jasně definujte cílové skupiny a jejich specifické potřeby. Uveďte přesné a aktuální údaje.
- Určete, kdo je primární a kdo je sekundární cílová skupina.
 - Primární cílová skupina je skupina lidí, která je projektem přímo ovlivněna a která z něj bude mít největší užitek. Jsou to hlavní příjemci produktů nebo služeb projektu. Příklad: Senioři ve věku 65 let a více žijící v Pardubickém kraji, kteří trpí duševními poruchami.
 - Sekundární cílová skupina je skupina lidí, která je projektem nepřímo ovlivněna a která z něj může mít menší užitek. Mohou to být osoby, které s projektem spolupracují, nebo osoby, které z něj mohou mít prospěch v dlouhodobém horizontu. Příklad: Rodinní příslušníci, pečovatelé, dobrovolníci, veřejnost apod.
- Současně s cílovou skupinou definujte umístění projektu, tj. kde se projekt bude odehrávat místně.
- Segmentujte cílovou skupiny. Segmentace cílové skupiny, tedy rozdělení potenciálních účastníků projektu do menších, homogenních skupin podle specifických charakteristik (např. věk, diagnóza, životní situace), umožňuje lépe porozumět jejich potřebám a vytvořit tak efektivnější a cílenější intervence. Jinými slovy, segmentace pomáhá šít programy na míru a dosáhnout tak lepších výsledků. Například, týká-li se projekt duševních poruch u seniorů, bylo by příliš široké, kdyby cílovou skupinou byli senioři bez hlubší specifikace. Lepší je segmentovat např. dle typů duševních poruch, dle specifických potřeb seniorů v různých fázích života (pracující senior či plně v penzi) či v různých životních podmínkách (život na vsi/ ve městě/v pečovatelském domě apod.).
- Zdůvodněte výběr cílové skupiny a její relevanci pro projekt.

- Popište, jakým způsobem oslovíte cílovou skupinu aneb jak vyberete vhodné účastníky do projektu a jaké prostředky budou využity pro oslovení cílových skupin a působení na ně (př. informační setkání, beseda, leták, pohovor apod.).
- Promyslete, jak budete vybírat vhodné účastníky projektu, tedy kritéria vstupu do programu/projektu.
- Promyslete si, kdo budou sekundární cílové skupiny (např. rodinní příslušníci, pedagogové, adiktologové, psychologové, lékaři a zdravotnický personál, sociální pracovníci, dobrovolníci, mentoři či partneři programu apod.).
- Dbejte dodržování etických principů při práci s cílovými skupinami. Etické zásady jsou při práci s lidmi, zejména v rámci projektů zaměřených na citlivé oblasti jako je zdraví, vzdělání, právní či finanční oblast atd., naprosto nezbytné. Zajišťují, že účastníci projektu jsou chráněni, respektováni a že projekt má pozitivní dopad a nebude přispívat k negativní stigmatizaci. Etické zásady jsou nedílnou součástí každého projektu, který pracuje s lidmi. Jejich důsledné dodržování je nejen morální povinností, ale také klíčem k úspěchu projektu. V projektové žádosti můžete zmínit dle jakých etických zásad budete projekt realizovat, např. jasné vymezení cílové skupiny, informovaný souhlas, ochrana osobních údajů, důvěrnost, dobrovolná účast, ochrana před ujmom, nezávislost výzkumníků apod.
- Komunikujte informace o cílové skupině jasně a srozumitelně.
- Definujte rozsah – velikost skupiny a místa – tak, aby byl ambiciózní, tj. měl co největší dopad na cílovou skupinu, ale zároveň realizovatelný.
- Nezapomeňte na možné kontraindikace vstupu do programu, projektu, služby, intervence apod. Např. kontraindikací vstupu do programu Resocializace vězňených osob je závislost osoby na alkoholu či jiných omamných a psychotropních látkách.

Příklady dalších možných kontraindikací vyskytujících se v projektech se sociální tematikou, které mohou velmi ovlivnit celkový dopad/přínos na cílovou skupinu i s ohledem na celospolečenský kontext:

- Zdravotní kontraindikace: vážná suicidální tendence, závažné poruchy osobnosti, chronická exacerbace, závislosti
- Psychologické a osobnostní kontraindikace: Nedostatek motivace, nerealistické očekávání
- Další faktory jako jazyková bariéra, věk, fyzická mobilita atd.

Cíl aneb Co se má změnit a co chceme

V projektové žádosti se toto obvykle nazývá „Cíle projektu a záměr projektu“

Projektový cíl je jasně definovaný stav, kterého chcete projektem dosáhnout s důrazem na pozitivní změnu, kterou chceme v dané oblasti uskutečnit. Odpovídá na otázku: Co chceme projektem dosáhnout? Je to stav, kterého bude dosaženo díky realizaci projektu.

Rozdíl mezi cílem a přínosem/dopadem:

Dosažení projektového cíle by mělo vést k dosažení očekávaného dopadu. Při psaní projektové žádosti je důležité jasně rozlišovat mezi očekávaným dopadem a projektovým cílem. Oba pojmy jsou důležité, ale slouží k různým účelům. Očekávané přínosy popisují pozitivní dopad, který má projekt mít, zatímco projektové cíle definují konkrétní výsledky, kterých má projekt dosáhnout.

Cíl projektu:

- Konkrétní a měřitelný výsledek, kterého chcete dosáhnout v rámci projektu. Je to bod, ke kterému se směřuje, a zodpovídá na otázku „Co chceme?“.
- Cíl projektu je interní: zaměřuje se na to, co bude dosaženo v rámci projektu samotného.

Přínos/dopad projektu:

- Dosažené výsledky: Přínosy/dopady projektu jsou pozitivní změny, které projekt přináší cílové skupině a společnosti. Jsou to důsledky dosažení cíle projektu.
- Dopady projektu jsou externí: zaměřují se na to, jak projekt ovlivní nejen cílovou skupinu, ale i jiné aktéry a společnost i po dokončení projektu.
- Kvalitativní a kvantitativní: Přínosy projektu mohou být kvantitativní (např. snížení míry nezaměstnanosti o 10 %) i kvalitativní (např. zlepšení životní pohody cílové skupiny).

Příklad

Cíl projektu: Zavedení programu mentoringu pro studenty ze znevýhodněného prostředí.

Přínosy/dopady projektu:

- *Zvýšení míry dokončení studia u studentů z programu mentoringu o 20 % do konce 4 let. (Kvantitativní). Metoda sběru dat: analýza akademických záznamů.*
- *Zlepšení znalostí a dovedností studentů z programu mentoringu v oblasti, na kterou se zaměřují. (Kvantitativní). Metoda sběru dat: před - a po - testování, hodnocení mentorů, portfolia studentů.*
- *Zvýšení sebevědomí a motivace studentů z programu mentoringu. (Kvalitativní). Metoda sběru dat: dotazníkové šetření, deníky, rozhovory.*
- *Zlepšení vztahů mezi studenty z programu mentoringu a jejich mentory. (Kvalitativní). Metoda sběru dat: dotazníkové šetření, analýza frekvence komunikace, fokusní skupiny.*



Cíl projektu definujte tak, aby byl v přímém vztahu k popsanému problému a potřebě.

Určete, čeho by měl projekt dosáhnout, a pojmenujte pozitivní změny, ke kterým by měl přispět. Důkladně si rozmyslete výstupy, výsledky a měřitelné cíle, tzv. indikátory (stanovují se obvykle v jiné sekci), vše by mělo být v souladu a v logické provazbě.

Pomocné otázky

1. Co chceme projektem dosáhnout? Kam projektem směřujeme?

- Jaké jsou hlavní cíle projektu?
- Jaké jsou dílčí cíle projektu?
- Jaké potřeby projekt uspokojuje?
- Jaké změny v chování, znalostech a dovednostech cílové skupiny chceme dosáhnout?
- Jaká by měla být situace při dokončení projektu?
- Jak projekt zlepší image a reputaci dané oblasti?
- Jaké systémové změny projekt může podpořit?

2. Jak je projekt jedinečný a inovativní?

- Jak se váš projekt liší od dřívějších pokusů o řešení problému?
- Jaké nové přístupy nebo řešení váš projekt nabízí?
- Proč je váš projekt nejlepším řešením pro danou situaci?

2. Jaké jsou měřitelné ukazatele úspěchu?

- Jak budeme měřit dosažení cílů projektu?
- Jaké kvantifikované cíle chceme splnit?
- Jaké indikátory budou sledovat pokrok projektu?

3. Jsou cíle dosažitelné s ohledem na dostupné zdroje a čas?

- Máme dostatek financí a personálu na dosažení cílů?
- Je k dispozici dostatek času na realizaci projektu?
- Jsou cíle dostatečně realistické a ambiciózní?

4. Jsou cíle relevantní k celkovému zaměření projektu a potřebám cílových skupin?

- Jsou cíle v souladu s prioritami a vizí vaší organizace?
- Jsou cíle v souladu s prioritami a vizí zadavatele?
- Jsou cíle relevantní pro cílové skupiny projektu?
- Přispějí cíle k řešení identifikovaných problémů a potřeb?

5. Jsou cíle časově ohraničené a mají jasný termín splnění a logickou a reálnou časovou návaznost?

- Kdy chceme dosáhnout hlavních milníků projektu?
- Kdy bude projekt dokončen?
- Jaké jsou termíny pro splnění dílčích úkolů?

Nejčastější chyby

Nejasně definované cíle:

- Cíl je vyjádřen příliš obecně, vágně a není jasné, co přesně chceme projektem dosáhnout. Příklad: "Zlepšit život obyvatel města." Bez jasné definice cíle není možné efektivně plánovat, vyhodnocovat a řídit projekt. Není jasné, jak úspěch projektu změřit.

Nerealizovatelné cíle:

- Cíl je stanoven tak ambiciózně, že jeho dosažení je vzhledem k dostupným zdrojům, časovým omezením nebo jiným faktorům nereálné. Příklad: "Pomoc všem lidem bez doma na Praze 7 od závislostí do konce roku." Nerealistické cíle vedou k frustraci, demotivaci a zbytečnému plýtvání zdrojů. Cíl je lepší formulovat v tomto příkladu např. takto: "Zvýšit počet bezdomovců zapojených do rehabilitačních programů o 20 % během následujících dvou let a snížit počet recidiv o 15 %."

Nedostatečná vazba na cílovou skupinu:

- Cíl projektu není přímo spojen s potřebami a zájmy cílové skupiny. Příklad: "Zorganizovat konference o duševním zdraví pro odborníky." Projekt nemusí být pro cílovou skupinu atraktivní a nemusí řešit její skutečné potřeby. Cíl je lepší formulovat v tomto příkladu třeba takto: "Zorganizovat informační kampaně o duševním zdraví pro seniory a jejich rodiny a blízké, dobrovolníky a zdravotnický personál v Domovech pro seniory."

Záměna projektových aktivit za projektové cíle:

- Místo toho, abychom definovali konečný výsledek projektu, popisujeme pouze činnosti, které budeme provádět. Příklad: "Workshopy pro seniory." Zaměněním cíle a aktivity ztrácíme přehled o tom, čeho chceme

dosáhnout a jak budeme úspěch měřit. Cíl je lepší v tomto případě formulovat třeba takto: "Zvýšit sociální zapojení seniorů o 20 % prostřednictvím organizace pravidelných workshopů.")

Příklad

Fiktivní projekt: Podpora duševního zdraví seniorů v Pardubickém kraji

Projekt bude založen na speciálně odborně navržených metodách a přístupech v oblasti péče o duševní zdraví seniorů, které prokazatelně vedou ke zlepšení jejich duševního stavu a snížení jejich pocitu izolace.

Spolupracujeme s dánskou partnerskou organizací, která má rozsáhlé zkušenosti s péčí o duševní zdraví seniorů a která dosáhla významných úspěchů v této oblasti. Před sedmi lety se této organizaci podařilo v rámci svého projektu snížit výskyt deprese a dalších duševních chorob u pěti sty seniorů o 37 %.

Náš tým se skládá ze zkušených odborníků v oblasti péče o duševní zdraví seniorů, kteří jsou motivováni dosáhnout pozitivních změn v životech seniorů. Máme silné zázemí v oblasti výzkumu a praxe a jsme odhodláni implementovat projekt s maximální efektivitou.

Naším cílem je: Vytvoření pilotního modelu a implementace komplexního přístupu péče o duševní zdraví seniorů ve třech institucích v Pardubickém kraji.

Díličmi cíli jsou:

- *Zajištění dostupnosti a kvality péče o duševní zdraví seniorů ve třech institucích v rámci pilotního projektu pro min. 500 seniorů.*
- *Zvýšit odbornou kvalifikaci minimálně 20 zaměstnanců z tří zařízení pro seniory v oblasti péče o duševní zdraví seniorů prostřednictvím školení.*
- *Získat a vyškolit minimálně 50 nových dobrovolníků pro práci s duševně nemocnými seniory v kraji.*
- *Zvýšit povědomí o duševním zdraví seniorů u minimálně 1000 osob starších 65 let a 500 profesionálů pracujících s seniory prostřednictvím*
- *Zvýšit dostupnost informací o duševním zdraví seniorů*
- *Vytvoření replikovatelného modelu péče o duševní zdraví seniorů pro celou ČR, tzn. dokumentovat veškeré metody a výsledky a dokázat úspěšnost přístupu pro snadné šíření osvědčených postupů a zlepšení přístupu ke kvalitním službám v ČR.*



- Zaměřte se na specifické, jednoznačné a konkrétní cíle, které se týkají „pouze“ projektu - vyvarujte se obecnosti.
- Nezaměňujte aktivity projektu za cíl(e) projektu, například chybná formulace cíle je: Organizovat workshopy o mindfulness, protože to je aktivita projektu. Lepší je cíl definovat např. Zvýšit povědomí zaměstnanců o důležitosti péče o duševní zdraví a vybavit je konkrétními nástroji pro zlepšení jejich psychické pohody.
- Definujte v cíli konkrétně pozitivní změnu, které chcete projektem dosáhnout.
- Myslete strategicky: Zaměřte se na dosažení dlouhodobé, trvalé a udržitelné změny: Co bude po dokončení?
- Neustále ověřujte porozumění cílové skupině a mějte stále na paměti její reálné potřeby a specifika.
- Pro upřesnění cíle projektu využijte hierarchii cílů, tj. dílčí specifické cíle, to znamená, že velký, obecný cíl projektu je lépe dosažitelný, když je rozdělen na menší, konkrétnější dílčí cíle. Např. Hlavní cíl projektu: Zvýšit povědomí o důležitosti recyklace v místní komunitě. Specifický cíl 1: Zvýšit znalosti o recyklaci u 80 % žáků místních základních škol do konce školního roku. Specifický cíl 2: Snížit množství směsného komunálního odpadu v domácnostech o 15 % do konce roku. Specifický cíl 3: Získat certifikaci "Ekologická obec" do dvou let.
- Zaměřte se na realističnost cíle – cíle projektu by měly být dostatečně ambiciózní, aby motivovaly tým a přinesly významný přínos, ale zároveň reálné, aby byly dosažitelné s dostupnými zdroji a v daném časovém rámci.
- Při formulaci cílů používejte akční slovesa (např. dosáhnout, vytvořit, založit, zavést).
- Zapojte cílové skupiny do procesu tvorby cílů, např. formou fokusních skupin.

Přínos aneb Jaký a pro koho bude mít projekt kýžený dopad

V projektové žádosti se toto obvykle nazývá „Popis očekávaného přínosu/dopadu a Udržitelnost projektu“

Přínos projektu se vztahuje na pozitivní dopad, který projekt má na různé zúčastněné strany (cílové skupiny) a na společnost jako celek. Jedná se o hmotné i nehmotné hodnoty, které projekt vytváří a které vedou ke zlepšení v dané oblasti. Často se pro tentýž význam používají tyto termíny: přínos, dopad, výsledek, impakt, efekt.

Tato sekce je argumentační. Zde je cílem přesvědčit čtenáře (donory, partnery projektu či hodnotitele), že váš projekt je hodnotný, užitečný, potřebný, má smysl a udržitelný dopad pro cílovou skupinu. Měli byste zde jasně a srozumitelně popsat všechny pozitivní dopady, které projekt přinese cílovým skupinám, společnosti a případně i širšímu okolí.

Zde je vhodné zmínit, jak budou udrženy výstupy projektu, zda a jak bude zajištěna udržitelnost projektu po ukončení jeho realizace. Je-li to relevantní, můžete popsat finanční udržitelnost projektu po ukončení realizace (tj. předpokládané náklady spojené s udržení relevantních výstupů projektu po dobu jeho udržitelnosti a způsob jejich financování).

Sekce přínosů v projektové žádosti je vaší šancí představit projekt v tom nejlepší světlo a zdůraznit jeho pozitivní dopad. Pečlivě propracovaná a přesvědčivá sekce benefitů vám pomůže získat podporu pro váš projekt a dosáhnout vašich cílů.

Pomocné otázky

1. Jaké jsou očekávané pozitivní dopady projektu, zejména s ohledem na cílovou skupinu?

- Co nového projekt přináší - jako hodnotu, užitek? Jaký má smysl?
- Kvantifikujte dopady projektu, pokud je to možné.
- Použijte relevantní data a statistiky k podpoře svých tvrzení.
- Popište jak krátkodobé, tak i dlouhodobé dopady projektu.

- Jak projekt ovlivní životy lidí v dané oblasti?
- Jak projekt změní způsob, jakým lidé žijí a pracují?
- Jak projekt splní potřeby a problémy cílové skupiny z dlouhodobého hlediska?

2. Jak projekt přispěje k dosažení širších cílů?

- Uvedte, jak projekt souvisí s celkovými cíli programu nebo dotačního titulu (priorit).
- Popište, jak projekt doplní stávající aktivity v dané oblasti.

3. Jak bude projekt udržitelný?

- Popište, jak budou financovány aktivity projektu po jeho ukončení.
- Vysvětlete, jak budou výsledky projektu dále rozvíjeny a šířeny.

Doplňující otázky:

- Kdo jsou hlavní aktéři projektu a jaké mají zkušenosti s podobnými projekty?
- Jak bude projekt komunikován veřejnosti?

Nejčastější chyby

- Nejprve musíte mít dobře definované cíle projektu, pokud cíle projektu nejsou jasně definovány, je obtížné stanovit jeho dopad.
- Nedostatečně definované výsledky (dopad):
 - Výsledek není měřitelný: Výsledek by měl být měřitelný, aby bylo možné jeho dosažení vyhodnotit.
 - Nedostatečný dopad: Výsledek by měl mít dopad na cílovou skupinu a společnost jako celek.
 - Není jasné, jak bude výsledek dosažen.
- Nedostatečné zohlednění dlouhodobého dopadu: Žadatelé se často zaměřují pouze na krátkodobé výsledky projektu (spíše jen definují cíle a výstupy aktivit) a zapomínají na jeho dlouhodobé dopady. Je důležité zvážit, jaký vliv bude mít projekt i po jeho ukončení.
- Nedostatečné zohlednění udržitelnosti projektu: Žadatelé by měli zvážit, jak projekt financovat a udržovat i po jeho ukončení. Pokud projekt není udržitelný, jeho dopad bude pravděpodobně jen krátkodobý.

Příklad

Fiktivní projekt: Podpora duševního zdraví seniorů v Pardubickém kraji

V současné době zaostává Pardubický kraj v některých oblastech péče o seniory za celorepublikovým průměrem a očekávaným přínosem tohoto projektu je zlepšení postavení seniorů žijících v institucích, a to tak, aby se minimálně vyrovnal celorepublikovým hodnotám. Projekt Podpora duševního zdraví seniorů v Pardubickém kraji má potenciál zásadně zlepšit život seniorů v regionu a stát se inspirací pro celou Českou republiku.

Konkrétní očekávané dopady (výsledky):

- Díky zlepšení kvality života a duševního zdraví seniorů (zapojených do projektu tj. min. 500) dojde k nárůstu spokojenosti seniorů s kvalitou života o 30 % do 3 let od ukončení projektu.*
- Zlepšení dostupnosti a kvality péče v Pardubickém kraji povede ke snížení výskytu deprese u seniorů o 20 % do 3 let od ukončení projektu.*
- Proškolení minimálně 20 členů personálu napříč třemi institucemi v oblasti duševního zdraví a péče o psychicky nemocné seniory povede ke zvýšení znalostí a dovedností personálu v oblasti duševního zdraví a péče o psychicky nemocné seniory.*
- Vyškolení minimálně 30 dobrovolníků pro práci s duševně nemocnými seniory zajistí pravidelnou podporu a doprovázení pro minimálně 50 seniorů s duševními poruchami, díky čemuž dojde ke snížení pocitu osamělosti a izolace u těchto seniorů o 20 % do 3 let.*
- Zvýšení povědomí o nejčastějších duševních poruchách u seniorů, jako je deprese, úzkost a demence.*
- Vytvoření a distribuce minimálně 5 000 informačních brožur o duševním zdraví pro seniory povede ke zvýšení povědomí o duševním zdraví u seniorů, seznámení seniorů s dostupnými službami péče o duševní zdraví a zpřístupnění tipů na zvládání duševních potíží pro seniory a usnadnění vyhledání pomoci v případě duševních potíží pro seniory.*
- Díky komplexnímu řešení a přístupu očekáváme snížení nákladů Pardubického kraje na systém zdravotní a sociální péče o 5 % do 3 let.*
- Podle statistik trpí v České republice depresemi až 40 % seniorů žijících v institucích a v Pardubickém kraji je to 55 %. Díky projektu se chceme pokusit v Pardubickém kraji do roku 2030 snížit tuto hodnotu o 6 %.*

Udržitelnost projektu

Po ukončení pilotního projektu bude projekt usilovat o diverzifikaci zdrojů financování, aby se snížilo riziko závislosti na jednom zdroji. Toho chceme dosáhnout například:

- Získáváním grantů od dalších nadací a nestátních organizací.*
- Spoluprací se soukromým sektorem a hledáním firemních partnerů.*
- Nabízením placených služeb seniorům a jejich rodinám.*
- Zorganizováním fundraisingových akcí.*

Projekt bude usilovat o zajištění dlouhodobé finanční podpory od klíčových partnerů, jako je Ministerstvo zdravotnictví, město Pardubice a krajský úřad, se kterým již dlouhodobě jednáme. Stejně tak máme na 10 let slíbenou podporu naší dánské partnerské organizace Kodaňský domov pro seniory DPX ve formě poskytování odborného poradenství a podpory. Dále se budeme snažit navazovat kontakty s dalšími partnery v Dánsku a v Evropě.

Naše organizace bude i nadále podporovat zapojení dobrovolníků a bude jim poskytovat potřebné vzdělávání a podporu, neboť dobrovolníci budou hrát důležitou roli v poskytování péče a podpory seniorům.



- Nejprve si odpovězte na základní otázku: Proč má smysl do projektu investovat peníze, čas a úsilí?
- V rámci přípravy projektu je nezbytné detailně analyzovat očekávání zadavatele. Kromě aktuálních potřeb je vhodné zmapovat také jeho dlouhodobé strategické cíle a seznámit se s historií předchozích aktivit.
- Kvantifikujte pozitivní dopady projektu a rozdělte je do logických kategorií. Zdůrazněte, jak projekt přispěje k dosažení cílů zadavatele a uspokojení jeho potřeb, vizí či očekávání. Nezapomínejte na dlouhodobé a nehmotné přínosy.
- Uspořádejte benefity do logických kategorií a prezentujte je přehledným a srozumitelným způsobem.
- Podložte svá tvrzení důkazy, daty a příklady. Můžete použít průzkumy, statistiky, reference od expertů nebo pilotní projekty.
- Buďte optimističtí a přiměřeně nadšení: Váš entuziasmus pro projekt bude nakažlivý a přesvědčí čtenáře o jeho hodnotě.
- Vyhněte se žargonu a technickým termínům: Používejte jazyk, kterému snadno porozumí i laici.

Aktivity projektu aneb Jak toho všeho docílit

Aktivity projektu představují konkrétní kroky a úkoly, které je nutné realizovat, aby byl projekt úspěšně dokončen a dosáhl svých cílů. Jsou to dílčí kroky, které dohromady tvoří celkový proces implementace projektu. Aktivity projektu jsou činnosti spojené s realizací a řízením projektu, musí vést k naplnění stanoveného cíle projektu.

V čem mít nejprve zcela jasno?

V projektovém řízení je důležité rozumět názvosloví a jasně definovat a rozlišovat mezi aktivitami, výstupy, indikátory a výsledky (dopadem). Pochopení těchto konceptů vám pomůže lépe plánovat, řídit a hodnotit vaše projekty.

Pojmy:

- **Klíčová aktivita** (intervence): Je to činnost/úkol, který plánujeme realizovat v rámci projektu. Jedná se o konkrétní činnost, která vede k dosažení cíle projektu. Každá klíčová aktivita musí být definována prostřednictvím výstupu projektu. Klíčové aktivity projektu jsou zpravidla dále členěny na dílčí aktivity, které společně přispívají k dosažení stanovených cílů.
- **Výstup**: Je to produkt nebo služba, která je výstupem aktivity. Jedná se o hmatatelný či nehmotný produkt, který je dosažen splněním aktivity. Výstupy obvykle nevypovídají nic o úspěšnosti intervence.
- **Indikátor výstupu**: Je konkrétní měřítko, které nám říká, co projekt skutečně vyprodukoval. Ukazatel má přímou vazbu na výstup aktivit. Jde o kvantitativní nebo kvalitativní ukazatel, který popisuje výsledky jednotlivých aktivit projektu. Indikátor výstupu nám ukazuje, zda byl výstup projektu vytvořen.
- **Výsledek (dopad)**: Výsledek je změna, která nastala v důsledku intervence. Výsledek projektu je dlouhodobý dopad projektu na cílovou skupinu nebo společnost. Výsledky projektu se projeví v pozitivních změnách v chování, znalostech, dovednostech nebo životních podmínkách cílové skupiny.
- **Indikátor výsledku (dopadu)**: Je to měřitelný ukazatel, který má prokázat, zda došlo v projektu ke změně. Indikátor výsledku na rozdíl od výstupu měří dopady projektu na cílovou skupinu nebo širší společnost. Ukazuje, jaký vliv měl projekt na danou oblast a slouží k hodnocení dlouhodobého přínosu projektu.

POJEM	DEFINICE	<i>PŘÍKLAD 1: Péče o oběti domácího násilí</i>	<i>PŘÍKLAD 2: Péče o oběti domácího násilí</i>
Aktivita	Aktivita je krok, který vede k výstupu	<i>Pořádání týdenních skupinových terapeutických sezení po dobu 2 měsíců</i>	<i>Informační semináře o prevenci domácího násilí</i>
Výstup	Výstup je produkt nebo služba, která je výsledkem aktivity.	<i>Poskytnutí deseti týdenních sezení skupinové terapie pro min. 50 klientů</i>	<i>Prezentace o prevenci domácího násilí pro 200 účastníků</i>
Indikátor výstupu (monitorovací ukazatel)	Indikátor výstupu je měřitelná hodnota, která ukazuje, zda byl výstup projektu dosažen	<i>Počet klientů, kteří se zúčastnili alespoň 8 z 10 sezení</i>	<i>Počet účastníků, kteří se plánují zapojit do programu o prevenci domácího násilí – min. 50 osob z 200 účastníků</i>
Výsledek (dopad):	Výsledek je dlouhodobý efekt projektu, který se týká cílové skupiny.	<i>Zvýšení sebevědomí a snížení symptomů posttraumatické stresové poruchy u klientů</i>	<i>Zvýšení povědomí o prevenci domácího násilí v komunitě</i>
Indikátor výsledku (dopadu):	Indikátor výsledku (dopadu) je měřitelná hodnota, která ukazuje, zda byl výsledek projektu dosažen	<i>Snížení skóre v dotazníku o posttraumatické stresové poruše o 10 % u klientů, kteří se zúčastnili alespoň 8 z 10 sezení do 2 let od konce projektu.</i>	<i>Nárůst počtu pomoci v komunitě pro oběti domácího násilí o 15 %</i>

Realizace projektu je rozdělena do logicky navazujících kroků (aktivit), které vedou k dosažení hmatatelných produktů či služeb (výstupů). Díky měřitelným ukazatelům (indikátorům výstupu) sledujeme, zda se projekt vyvíjí správně a zda směřuje k dosažení cílů. Dlouhodobým dopadem projektu (výsledky) jsou pozitivní změny v životě cílové skupiny, které kvantifikujeme pomocí dalších měřitelných hodnot (indikátorů výsledku/dopadu).

Některé programy rozlišují mezi výsledkem a dopadem. Ten hlavní rozdíl pak tkví v dlouhodobosti a záběru. Dopad lze definovat jako dlouhodobě udržitelný efekt vyvolaný intervencí. Dopady se někdy tedy nesledují jen na úrovni cílové skupiny, ale na vyšších úrovních např. nezaměstnanost v regionu, životní podmínky. Dopady jsou však vždy odvozeny od výsledků a lze je sledovat až s odstupem po ukončení intervence.

Pomocné otázky

1. Definice aktivit:

- Kolik a jaké aktivity bude projekt zahrnovat?
- Víte, které aktivity budou klíčové?
- Jaké jsou specifické cíle každé aktivity? Aneb navazují vybrané aktivity na cíle projektu?
- Jaké jsou očekávané výstupy a výsledky klíčových aktivit?
- Jaké metody a nástroje budou použity k realizaci každé aktivity?
- Jaký je časový harmonogram pro realizaci každé aktivity?

2. Popis aktivit:

- Popište podrobně každou aktivitu, včetně kroků, které budou provedeny, a zdrojů, které budou použity.
- Uveďte, kdo bude za realizaci aktivity zodpovědný.
- Popište, jak budou aktivity koordinovány a integrovány do celkového projektu.

3. Zdůvodnění aktivit:

- Popište, jak aktivity přispívají k dosažení cílů a výsledků projektu?
- Proč jsou zvolené aktivity vhodné a efektivní? Čím jsou inovativní?
- Jak aktivity reagují na potřeby a priority cílové skupiny?

4. Rizika a jejich zmírnění:

- Jaké jsou potenciální rizika spojená s realizací aktivit?
- Jaké kroky budou podniknuty k zmírnění těchto rizik?
- Jaké jsou alternativní plány pro případ, že se vyskytnou neočekávané problémy?

5. Monitorovací ukazatele (indikátory):

- Jaké monitorovací ukazatele budou použity k hodnocení úspěšnosti?
- Jak budou data z monitoringu využita k úpravám a zlepšování aktivit?
- Jaké metody budou použity ke sběru dat o impaktu projektu? (např. dotazníky, rozhovory, pozorování, statistické údaje)
- Jak často budou data sbírána a jak budou analyzována? (např. před a po každé aktivitě, měsíčně, ročně)

6. Zhodnocení impaktu projektu:

- Jaký bude dlouhodobý dopad, kterého chceme aktivitami (projektem) dosáhnout? (např. zlepšení duševního zdraví seniorů, snížení míry sociální izolace, posílení komunitní podpory)
- Jaké budou monitorovací ukazatele výsledku (dopadu), které budou sledovány, aby se kvantifikoval dopad projektu? (např. snížení symptomů deprese, nárůst spokojenosti s životem, zvýšení počtu aktivit v komunitě)
- Jak každá aktivita projektu přispívá k dosažení celkového impaktu projektu? (např. workshopy a pravidelná psychologická péče o duševním zdraví povedou ke snížení symptomů deprese, setkání v komunitním centru povedou ke snížení sociální izolace).
- Jaké jsou očekávané výsledky každé aktivity a jak se promítnou do celkového impaktu projektu? (např. workshopy a pravidelná psychologická péče povede k 10% snížení symptomů deprese u účastníků, setkání povedou k navázání k min. 5 nových přátelství).

Nejčastější chyby

Nedostatečná logická vazba celého projektu:

- Aktivity projektu by měly být jasně propojeny s cíli a výsledky projektu. Často se stává, že není jasné, čím aktivity přispějí k naplnění cíle či očekávaného dopadu.
- Aktivity by měly být uspořádány v logické posloupnosti, která dává smysl a umožňuje smysluplný průběh projektu.
- Pro každou aktivitu by měly být stanoveny jasné a měřitelné výstupy výsledky.
- Aktivity by měly být popsány dostatečně podrobně, aby bylo jasné, co se v rámci nich bude dělat, kdo bude zodpovědný za jejich realizaci a jaké zdroje budou potřebné.
- Harmonogram projektu by měl být realistický a brát v úvahu časovou náročnost jednotlivých aktivit a dostupnost zdrojů.
- Projekt by měl zahrnovat systém pro monitorování a hodnocení aktivit, aby bylo možné sledovat jejich průběh a efektivitu a v případě potřeby provádět nezbytné úpravy.

Příklad

Fiktivní projekt: Podpora duševního zdraví seniorů v Pardubickém kraji

Cíl 1: Vytvoření pilotního modelu a implementace komplexního přístupu péče o duševní zdraví seniorů ve třech institucích v Pardubickém kraji.

Aktivity projektu vztahující se k definovanému cíli 1:

Aktivity:

- *Provést analýzu stávající péče o duševní zdraví seniorů v institucích v Pardubickém kraji.*
- *Zapojit do projektu odborníky na duševní zdraví, sociální pracovníky a psychology z institucí i z externího prostředí.*
- *Navázat těsnější spolupráci s vytyčenými institucemi v Pardubickém kraji.*
- *Společně s nimi vyvinout komplexní model péče o duševní zdraví seniorů.*
- *Vytvořit podrobný metodický manuál pro implementaci modelu v institucích.*
- *Otestovat model v pilotním projektu ve třech vybraných institucích.*

Výstupy a indikátory výstupu:

- *Analýza stávající péče o duševní zdraví seniorů v institucích v Pardubickém kraji. (1x analýza stávající péče).*
- *Podrobný metodický manuál pro implementaci modelu v institucích. (1x metodický manuál).*
- *Aplikovatelný a otestovaný komplexní model péče o duševní zdraví seniorů. (1x zavedená služba s komplexním modelem péče, 500 zapojených seniorů v pilotním projektu, kterým bude plně dostupná zavedená služba).*

Výsledek (dopad) a indikátory výsledku (dopadu)

- *Snížení výskytu deprese u zapojených seniorů v programu o 30 % do 3 let od ukončení projektu. (Indikátor výsledku: skóre na Beckově stupnici pro posuzování závažnosti deprese (BDI-I): min. na ukazatel 4-6).*
- *Nárůst spokojenosti s kvalitou života u 500 seniorů zapojených do programu o 40 % do 3 let od ukončení projektu. (Indikátor výsledku: skóre v dotazníku pro hodnocení kvality života v ošetrovatelství a sociální práci SF – 36: min. mezi 0-5).*



- Jasně definování aktivit umožňuje efektivní plánování, realizaci a monitoring projektu.
- Měřitelné výsledky aktivit zajišťují, že projekt směřuje k dosažení stanovených cílů.
- Je velmi vhodné uvádět zodpovědné osoby přímo v projektové žádosti, když popisujete jednotlivé aktivity.
- Každá aktivita by měla mít realistický rozsah a měla by mít definovaný začátek a konec. Dbejte na časovou i věcnou návaznost mezi aktivitami.
- Zdůrazněte klíčové milníky, např. schválení koncepce kurzu, zaškolení lektorů, vytvoření studijních materiálů, zahájení kurzu apod.
- Demonstrujte znalost problematiky a relevantní zkušenosti s realizací podobných projektů.

- Prokažte dostupnost potřebných zdrojů a jejich efektivní využití.
- V případě sdílených zdrojů (např. experti) koordinujte jejich dostupnost pro různé aktivity.
- Jasně definujte proces komunikace a sdílení informací mezi členy týmu a s externími partnery.
- Neopomeňte zmínit rizika a jejich mitigaci, např. jedním z častých rizik je neúčast cílové skupiny na různých projektových aktivitách. Zkuste navrhnout relevantní opatření např. komplexní osvětu, flexibilní nabídku služeb, individuální přístup, spolupráce s vedením organizace, či rodinnými příslušníky, pečovateli, učiteli apod.

Teorie změny

Teorie změny je definována pomocí tří základních otázek:

- Co chceme a můžeme změnit? – Definování konkrétních problémů, které chceme a jsme schopni intervencemi změnit.
- Jak toho chceme dosáhnout? – Mechanismus účinku intervence prostřednictvím jasných aktivit.
- Jak ověříme, že jsme byli úspěšní? – Systém hodnocení dosažených výstupů a výsledků, popř. dopadů. Součástí, resp. potřebným doplňkem teorie změny jsou správně nastavené indikátory, které zajistí měřitelnost výstupů a souvisejících výsledků v přímé vazbě na cíle projektu.

Teorie změny popisuje a vysvětluje mechanismus, jakým způsobem projektové aktivity přispějí k dosažení plánovaných dopadů (výsledků). Teorie změny je též někdy nazývána intervenční logika. Intervenční logikou je tedy myšlena vzájemná provázanost identifikovaných problémů, definovaných cílů a navrhovaných opatření a aktivit.

Součástí, resp. potřebným doplňkem intervenční logiky jsou správně nastavené indikátory, které zajistí měřitelnost výstupů a souvisejících výsledků v přímé vazbě na cíle.

Zde je několik kroků, jak uplatnit teorii změny v projektovém řízení s ohledem na měření dopadu projektů:

1. Definujte cíle projektu.
2. Identifikujte klíčové faktory změny: faktory, které ovlivní dosažení cílů projektu, např. interní faktory (např. zdroje, dovednosti, procesy) a externí faktory (např. politika, ekonomika, sociální faktory).
3. Vybudujte logický model změny: model, který ukazuje, jak klíčové faktory změny povedou k dosažení cílů projektu. Model by měl zahrnovat jasné vazby mezi jednotlivými faktory a cíli.
4. Stanovte indikátory dopadu: ukazatele, které budou měřit dopad projektu na cílovou skupinu. Ukazatele by měly být relevantní pro cíle projektu a měřitelné v průběhu času.
5. Sbírejte data a sledujte pokrok
6. Vyhodnoťte a upravte projekt: Buďte flexibilní.

Příklad uplatnění teorie změny v projektu:

Cíl projektu: Snížit počet dětí, které předčasně opouštějí základní školu o 10 % do konce projektu (2 roky realizace).

Klíčové faktory změny:

- *Zvýšení motivace a zájmu studentů o učení*
- *Zlepšení pedagogických dovedností učitelů*
- *Posílení spolupráce mezi školou a rodiči*
- *Zlepšení socioekonomických podmínek studentů*

Logický model změny:

- *Zvýšení motivace a zájmu studentů o učení -> Zlepšení prospěchu studentů -> Snížení počtu studentů, kteří předčasně opouštějí základní školu.*
- *Zlepšení pedagogických dovedností učitelů -> Zlepšení výuky -> Zlepšení prospěchu studentů -> Snížení počtu studentů, kteří předčasně opouštějí základní školu.*
- *Posílení spolupráce mezi školou a rodiči -> Zlepšení podpory studentů -> Zlepšení prospěchu studentů -> Snížení počtu studentů, kteří předčasně opouštějí základní školu.*

Sledujeme nebo hodnotíme? Monitoring a evaluace jako nástroje pro úspěšné řízení projektů

Dosud jsme se věnovali tomu, jak napsat přesvědčivou projektovou žádost, která zaujme hodnotitele. Nyní se přesuneme do druhé části příručky, která je stejně důležitá jako ta první. I když se monitoring a evaluace realizují až po schválení projektu, je nezbytné mít o nich jasnou představu již v počáteční fázi. Proč? Je to jako s budováním domu. Než položíte první kámen, musíte mít jasnou představu o tom, jak bude dům vypadat, jak bude fungovat, k jakým účelům a pro koho bude stavěn, jak ho budete udržovat apod. Stejně tak s projektem. Pokud od začátku nevíte, jak budete projekt sledovat a vyhodnocovat, riskujete, že nebudete schopni zjistit, zda jste dosáhli svých cílů a zda jste peníze využili efektivně.

I když konkrétní data se sbírají až během či po projektu, je důležité mít již v projektové žádosti jasnou představu o tom, jak bude projekt vyhodnocován. Tím se nejen zvýší šance na úspěch, ale také se zajistí, že výsledky projektu budou využity pro další zlepšování.

Přestože konkrétní monitoring a evaluace proběhnou až po schválení projektu, je nutné je v žádosti detailně popsat. Důvodem je, že zadavatel i hodnotitelé chtějí vidět, že žadatel má jasnou představu o tom, jak bude projekt vyhodnocovat a že žadatel má připravený plán pro sběr a analýzu dat.

Co by projektová žádost měla obsahovat s ohledem na plánovaný monitoring a evaluaci?

Cíle monitoringu a evaluace: Jasně vyjádřete, co chcete monitoringem a evaluací zjistit. Chcete měřit dosažení jednotlivých aktivit, dopady na cílovou skupinu, efektivitu využití zdrojů nebo něco jiného?

Indikátory: Definujte konkrétní ukazatele, kterými budete měřit dosažení cílů a dopadů.

Metody sběru dat: Popište, jakými metodami budete data sbírat. Budete využívat dotazníky, rozhovory, pozorování, analýzu dokumentů nebo jiné nástroje?

Plán sběru dat: Určete, kdy a jak často budete data sbírat.

Plán analýzy dat: Popište, jakým způsobem budete data analyzovat. Budete využívat kvantitativní nebo kvalitativní metody, nebo kombinaci obojího?

Zodpovědnost: Určete, kdo bude za monitoring a evaluaci zodpovědný. Zvažte zapojení externího evaluátora.

Zveřejnění výsledků: Popište, jakým způsobem budou výsledky monitoringu a evaluace zveřejněny.

Proč je to důležité?

Důvěryhodnost: Detailní popis monitoringu a evaluace zvyšuje důvěryhodnost projektu a ukazuje, že žadatel má reálný zájem o dosažení stanovených cílů a výsledků.

Kvalita projektu: Přemýšlení o monitoringu a evaluaci již v této fázi vede k lepšímu definování cílů, dopadů a aktivit projektu.

Zvýšení šance na úspěch: Dobře připravený plán monitoringu a evaluace může být klíčovým argumentem při rozhodování o financování projektu.



- **Budte konkrétní:** Popište, jakým způsobem budete projekt monitorovat a vyhodnocovat. Uveďte konkrétní ukazatele, metody sběru dat a frekvenci vyhodnocování.
- **Zdůrazněte význam:** Vysvětlete, proč je pro vás monitoring a evaluace důležité a jak získané poznatky využijete.
- **Ukažte, že jste připraveni:** Demonstrujte, že máte jasnou představu o tom, jak budete projekt vyhodnocovat a že máte k dispozici potřebné zdroje (čas, peníze, personál).

Rozdíl mezi monitoringem a evaluací




Monitoring a evaluace projektu jsou dva vzájemně se doplňující procesy, které slouží k zajištění úspěšného projektu. I když se oba procesy zaměřují na sledování projektu, existují mezi nimi důležité rozdíly:

Monitoring je kontinuální proces, který se zaměřuje na sledování pokroku projektu v reálném čase. Jeho cílem je zjistit, zda projekt probíhá podle plánu a zda dosahuje svých cílů. Monitoring se zaměřuje na kvantitativní data, jako jsou například milníky projektu, rozpočet a počet dokončených úkolů.

Evaluace je periodický proces, který se zaměřuje na hodnocení projektu po jeho dokončení. Jejím cílem je zjistit, zda projekt dosáhl svých cílů a zda splnil očekávání. Evaluace se zaměřuje na kvalitativní i kvantitativní data, jako jsou například spokojenost uživatelů, dopad projektu a poučení z projektu.

	MONITORING	EVALUACE
CÍL	Sledovat pokrok projektu	Hodnotit projekt
FREKVENCE	Kontinuální	Periodická
ZAMĚŘENÍ	Kvantitativní	Kvalitativní i kvantitativní
DOBA TRVÁNÍ VÝSTUPY	Po dobu trvání projektu	Po ukončení projektu
UKAZATEL	Monitorovací ukazatele (indikátory)	Indikátor výsledku (dopadu)
VÝSTUPY	Zprávy o pokroku (monitorovací zpráva)	Zpráva o evaluaci (hodnotící zpráva)
PŘÍKLADY VYUŽITÍ V PROJEKTU	Sledování, zda se projekt realizuje včas a v rámci rozpočtu.	Zhodnocení, zda projekt dosáhl svých cílů a zda splnil očekávání uživatelů.
	Sledování spokojenosti uživatelů s projektem.	Zhodnocení dopadu projektu na cílovou skupinu.
	Sledování počtu chyb v projektu.	Zhodnocení celkové kvality projektu.

V praxi se monitoring a evaluace obvykle doplňují. Monitoring poskytuje průběžné informace o stavu projektu, které lze využít pro informovaná rozhodnutí o řízení projektu. Evaluace pak poskytuje celkové hodnocení projektu, které lze využít pro zlepšování budoucích projektů.

FÁZE	POPIS	CÍL	VÝSTUP
SBĚR DAT 	Shromažďování relevantních dat a informací o projektu, programu či intervenci	Získat komplexní obraz o tom, co se děje v realizaci projektu.	Surová data, jako jsou průzkumy, dotazníky, statistiky, pozorování atd.
MONITORING 	Analýza dat shromážděných během sběru dat v pravidelných intervalech.	Sledovat pokrok projektu a identifikovat případné problémy.	Monitorovací zprávy, grafy, tabulky, dashboardy atd.
EVALUACE 	Systematické posouzení skutečných efektů projektu, programu nebo intervence.	Zjistit, zda a jaký dopad má daná iniciativa na cílovou skupinu a na širší kontext.	Evaluační zpráva, shrnutí hlavních zjištění a závěrů, zpětná vazba a doporučení pro budoucí aktivity.

Logická vazba:

- Sběr dat je základem pro monitorování a evaluaci. Bez relevantních dat není možné sledovat pokrok projektu, identifikovat problémy.
- Monitorování je průběžný proces, který se provádí na základě sesbíraných dat během implementace projektu. Poskytuje důležité informace o tom, zda projekt probíhá podle plánu a zda je nutné provést nějaké úpravy.
- Evaluace hodnotí celý přínos realizace projektu na základě sběru dat a monitoring. Provádí se po dokončení projektu a srovnává situaci před a po jeho realizaci. Poskytuje zpětnou vazbu a informace o tom, zda projekt dosáhl svých cílů a zda měl skutečný dopad na cílovou skupinu.



- Stanovte si jasné cíle a indikátory: Před zahájením projektu si definujte, co chcete dosáhnout a jak budete měřit svůj pokrok.
- Začněte s monitoringem a evaluací hned na začátku projektu.
- Vytvořte si plán monitoringu a evaluace: Určete, jaká data budete shromažďovat, jak často a jak je budete analyzovat.
- Sledujte pokrok průběžně a nečekejte až do konce projektu.
- Použijte vhodné nástroje a metody: Existuje mnoho nástrojů a metod pro monitoring a evaluaci projektů. Vyberte si ty, které jsou nejvhodnější pro vaše potřeby.
- Buďte flexibilní a připravte se na úpravy plánu monitoringu a evaluace v závislosti na potřebách projektu.
- Využijte výsledky ke zlepšení projektu: Výsledky monitoringu a evaluace by měly být použity ke zlepšení projektu a k dosažení jeho cílů.
- Využijte výsledky monitoringu a evaluace k učení a růstu.
- Komunikujte výsledky monitoringu a evaluace jasně a srozumitelně.

Indikátory: pojítka mezi monitoringem a evaluací

Indikátory obecně slouží pro monitorování průběhu a zhodnocení výsledku realizace projektů (hodnocení dopadu projektu) vzhledem ke stanoveným cílům projektu.

Obecně platí, že monitoring se častěji spojuje s indikátory výstupu, zatímco evaluace s indikátory výsledku (dopadu), ale není to tak úplně jednoznačné rozdělení.

Monitoring se zaměřuje na sledování průběhu projektu a dosahování jednotlivých aktivit. Sleduje, zda se projekt realizuje podle plánu, zda jsou splněny dílčí cíle a zda jsou využívány správné zdroje. Indikátory výstupu zde hrají klíčovou roli, protože ukazují, co projekt produkuje – například počet uskutečněných školení, vytvořených materiálů nebo registrovaných účastníků.

Evaluace na druhé straně hodnotí celkový dopad projektu. Zaměřuje se na to, zda projekt dosáhl svých dlouhodobých cílů a jaký měl skutečný vliv na cílovou skupinu nebo širší kontext. Indikátory výsledku zde poskytují informace o změnách, ke kterým došlo v důsledku projektu – například zlepšení znalostí účastníků, změna jejich chování nebo dosažení trvalých pozitivních dopadů.

Proč není toto rozdělení zcela jednoznačné?

- **Překryv:** Některé indikátory mohou být použity jak pro monitoring, tak pro evaluaci. Například počet účastníků školení může být indikátorem výstupu (kolik lidí se zúčastnilo), ale také indikátorem výsledku (jestli se zvýšil počet lidí s určitými znalostmi).

Typy a hodnoty indikátorů:

- **Indikátory výstupu:** Je konkrétní měřítko, které nám říká, co projekt skutečně vyprodukoval. Ukazatel má přímou vazbu na výstup aktivit. Měří produkty nebo služby, které jsou výstupem aktivit. Cílová hodnota monitorovacích ukazatelů (indikátorů výstupu aktivit) se vztahuje k době realizace projektu a musí být v této době naplněna.
- **Indikátory výsledku (dopadu):** Měří dopad projektu na cílovou skupinu a případně širší komunitu, společnost apod. Tyto indikátory měří změny, které nastaly v důsledku dosažení výstupů aktivit (projektu), programu,

intervence apod. Cílová hodnota indikátorů výsledku (dopadu) bývá často naplněna až po ukončení projektu, data se vyhodnocují (speciálně u některých typů sociálních projektů) až x měsíců/let po realizaci projektu. Např. snížení recidivy o 3 % / zvýšení dostupnosti bydlení / vyšší míra zaměstnanosti apod.

Kdo určuje cílovou hodnotu indikátorů:

- a) Cílovou hodnotu ukazatelů si žadatelé určují sami, a k těmto hodnotám se díky plnění aktivit ve svých žádostech zavazují.
- b) Cílovou hodnotu ukazatelů stanoví ve svých prioritách zadavatel/donor.

Např. min. 500 osob se zapojí a úspěšně dokončí program XY / vytvoření metodiky péče o oběti domácího násilí / min. 50 osob najde do tří let od zahájení projektu vhodné bydlení / 3 mediální výstupy atd.

Monitoring aneb sledování pokroku

Monitoring projektu je systematický proces sběru, analýzy a vyhodnocování dat o průběhu projektu. Jiným slovem pro monitoring může být dohled. Monitoring slouží jak příjemcům, tak i poskytovatelům grantu.

Hlavní smysl a přínosy monitoringu

Cílem monitoringu je zjistit, zda projekt probíhá podle plánu a zda dosahuje svých cílů. Monitoring pomáhá identifikovat problémy a rizika včas a umožňuje přijmout nápravná opatření, aby se projekt udržel na správné cestě.

Provádění monitoringu především odpovídá na tyto otázky:

- Je projekt skutečně realizován dle harmonogramu?
- Vykazuje projekt aktivity tak, jak bylo plánováno?
- Budou výstupy (cíle) projektu naplněny?

Monitoring je třeba chápat jako proces, který probíhá současně s realizací projektu.

- Zajištění, aby projekt probíhal podle plánu: Monitoring umožňuje sledovat pokrok projektu a porovnávat ho s plánovanými milníky. Pokud se zjistí, že projekt zaostává za plánem, je možné přijmout nápravná opatření.
- Identifikace a zmírňování rizik: Monitoring pomáhá identifikovat potenciální problémy a rizika, která by mohla ohrozit úspěch projektu. Díky včasné identifikaci rizik je možné přijmout opatření k jejich zmírnění.
- Zlepšení rozhodování: Data z monitoringu projektu poskytují cenné informace pro rozhodování o dalším postupu. Díky těmto informacím je možné dělat informovaná rozhodnutí o alokaci zdrojů, změnách v projektu a dalších otázkách.
- Zvýšení transparentnosti: Monitoring projektu pomáhá zajistit transparentnost projektu a umožňuje všem zainteresovaným stranám sledovat jeho průběh.
- Zhodnocení dopadu a úspěchu projektu: Monitoring projektu pomáhá zhodnotit, zda projekt dosáhl svých cílů a očekávaného přínosu (výsledku).

Data z monitoringu projektu jsou cenným zdrojem pro učení se z minulých projektů a pro zlepšování budoucích projektů. Data z monitoringu jsou cenným nástrojem pro hodnocení dopadu.

Kdy provádět monitoring?

Monitoring projektu by měl být prováděn po celou dobu trvání projektu, od jeho zahájení až do ukončení. Zvláště důležité je monitorovat projekt v následujících fázích:

- **Na začátku projektu:** V této fázi je důležité definovat cíle monitoringu, vybrat indikátory a stanovit metody sběru dat.
- **Během realizace projektu:** V této fázi je důležité pravidelně sbírat data, analyzovat je a vyhodnocovat pokrok projektu. Pokud se zjistí, že projekt zaostává za plánem, je nutné přijmout nápravná opatření.
- **Na konci projektu:** V této fázi je důležité zhodnotit, zda projekt dosáhl svých cílů. Data z monitoringu projektu jsou cenným zdrojem pro učení se z minulých projektů a pro zlepšování budoucích projektů.

Kromě výše uvedených fází je důležité monitorovat projekt i v případě, že se v projektu vyskytnou jakékoli změny. Může se jednat o změny v cílech projektu, v harmonogramu projektu, v rozpočtu projektu nebo v personálním obsazení projektu. Všechny tyto změny by měly být zohledněny v monitoringu projektu.

Jak na správný monitoring

Při psaní projektové žádosti je důležité jasně definovat, jak budete projekt monitorovat. To zahrnuje:

- Stanovení cílů monitoringu aneb jak a k čemu monitoring potřebujeme: Co chcete monitoringem projektu dosáhnout?
- Stanovení harmonogramu monitoringu: Jak často budete data sbírat?
- Určení zodpovědnosti: Kdo bude zodpovědný za monitoring projektu?
- Určení indikátorů: Jaké indikátory budete používat ke sledování pokroku projektu?
- Stanovení metod sběru dat: Jak budete sbírat data o projektu?
- Popis procesu vyhodnocování: Jak budete data analyzovat a vyhodnocovat?
- Popis procesu reportování: Jak budete o výsledcích monitoringu reportovat?

- Zapojte do monitoringu projektu všechny zainteresované strany.
- Používejte jednoduché a snadno pochopitelné indikátory.
- Sbírejte data pravidelně a včas.
- Analyzujte data a reagujte na zjištěné problémy.
- Využijte nástroje pro monitoring projektu.

Kromě výše uvedených tipů je důležité také dokumentovat výsledky monitoringu projektu. To vám pomůže sledovat vývoj projektu v čase a identifikovat trendy.

Existuje mnoho nástrojů, které vám pomohou s monitoringem projektu. Mezi nejoblíbenější nástroje patří:

- Tabulky: Tabulky jsou jednoduchý a efektivní způsob, jak sledovat data o projektu.
- Grafy: Grafy vám pomohou vizualizovat data o projektu a identifikovat trendy.
- Software pro monitoring projektů: Tyto programy vám mohou usnadnit sběr dat, analýzu dat a reportování o výsledcích monitoringu.

Předpoklady pro správně prováděný monitoring:

- Jasně přiřazení pravomocí a zodpovědností v projektovém týmu.
- Pravidelné konání koordinačních schůzek.
- Příprava dokumentů pro zpracování zpráv o realizaci projektu.
- Pravidelně porovnávat plán uvedený v projektové žádosti se skutečností.
- Definovat kontrolovatelné projektové cíle.
- Vybrat metody pro sběr dat.
- Dodržovat stanovené termíny milníků, etap, aktivit a činností projektu.
- Zajištění plánovaných finančních prostředků.
- Nastavený systém čerpání stanovených způsobilých výdajů v rozpočtu projektu.

Monitorování projektů je nezbytnou součástí procesu hodnocení a zlepšování, proto se zaměřte v plánování zejména na tyto aspekty:

KROK 1: Výběr vhodných indikátorů výstupů

1. Kvantitativní indikátory (příklad):

- **Počet:** Měří počet jednotek, které byly vytvořeny nebo dodány (např. počet vycvičených osob, počet distribuovaných brožur, publikace, webové stránky, nástroje).
- **Měna:** Měří hodnotu peněžních prostředků vynaložených na aktivity projektu (např. celkové náklady na projekt, náklady na jednoho účastníka).
- **Procento:** Měří podíl cílové skupiny, který byl dosažen (např. procento účastníků, kteří splnili kurz, procento domácností s přístupem k čisté vodě).
- **Míra:** Měří změnu v dané oblasti v důsledku aktivit projektu (např. snížení míry nezaměstnanosti, zlepšení míry gramotnosti).

2. Kvalitativní indikátory (příklad):

- **Vnímání:** Měří postoje a spokojenost cílové skupiny s aktivitami projektu (např. spokojenost účastníků s kurzem, hodnocení projektu ze strany komunity).
- **Znalosti:** Měří úroveň znalostí a dovedností, které cílová skupina získala díky aktivitám projektu (např. znalosti o zdravém stravování, dovednosti v oblasti používání počítače).
- **Chování:** Měří změny v chování cílové skupiny v důsledku aktivit projektu (např. změna stravovacích návyků, zvýšení volební aktivity).

Pozn. Kvalitativní indikátory se ve většině případů využívají pro měření dopadu, jako nastavení indikátorů výsledku.

3. Procesní indikátory:

- **Počet setkání:** Měří počet setkání, která se uskutečnila v rámci projektu (např. počet plánovacích schůzek, počet workshopů s cílovou skupinou).
- **Počet účastníků:** Měří počet osob, které se zúčastnily aktivit projektu (např. počet účastníků kurzu, počet dobrovolníků).
- **Doba trvání:** Měří délku trvání aktivit projektu (např. celková délka kurzu, průměrná doba strávená na webové stránce).
- **Výstupy:** Měří zprávy, plány a další dokumenty, které byly vytvořeny

v rámci projektu (např. závěrečná zpráva, akční plán, marketingové materiály).

Zaměřují se na to, jak se něco dělá, tedy na procesy a aktivity. Měří kroky a etapy, které vedou k dosažení cílů. Sledují implementaci projektu a dodržování nastavených procesů.

KROK 2: Sběr dat a evidence ukazatelů:

Dalším krokem v efektivním monitoringu projektu je sběr relevantních dat. To zahrnuje nalezení spolehlivých metod pro jejich sběr.

Mezi běžné metody/nástroje sběru dat patří:

- **Registrace účastníků:** Pro zjištění počtu účastníků na workshopech, terapiích, školení apod. používejte prezenční listiny či registraci uživatelů/účastníků.
- **Dotazníkové šetření:** Rozesílání dotazníků cílové skupině projektu, jako jsou účastníci, partneři nebo zainteresované strany.
- **Individuální rozhovory:** Provádění prohloubených rozhovorů s jednotlivci, aby se získaly podrobnější informace o jejich zkušenostech a perspektivách.
- **Skupinové diskuse:** Jsou to moderované diskuse s malou skupinou osob z cílové skupiny. Skupinové diskuse mohou poskytnout informace o skupinové dynamice a sdílených perspektivách, ale mohou být ovlivněny dominantními osobnostmi nebo společenským tlakem.
- **Administrativní data:** Jsou to data, která se již shromažďují pro jiné účely, například statistiky od vládních úřadů, záznamy o klientech z nevládních organizací nebo interní firemní data. Tato metoda může být nákladově efektivní a rychlá, ale data nemusí být vždy relevantní pro specifické potřeby projektu nebo nemusí být k dispozici v požadované granularitě.
- **Průzkumy:** Jsou to systematické sběry dat od reprezentativního vzorku cílové skupiny. Průzkumy se obvykle provádějí pomocí dotazníků, které mohou být distribuovány online, poštou, telefonicky nebo osobně. Mohou poskytnout cenné informace o postojích, zkušenostech a chování cílové skupiny, ale mohou být časově náročné a nákladné.
- **Sběr dat v terénu:** Sběr dat přímo v terénu, například měřením znečištění ovzduší nebo počítáním počtu lidí v parku.
- **Experimentování:** Provádění experimentů k testování účinnosti intervencí projektu

KROK 3: Analýza a interpretace dat:

Shromážděná data je nutné analyzovat a interpretovat, aby se z nich extrahovaly smysluplné informace a závěry. Analýza dat může zahrnovat kvantitativní i kvalitativní metody, v závislosti na typu dat a cílech monitorování.

Kvantitativní analýza zahrnuje statistické techniky k analýze číselných dat, jako je výpočet průměrů, mediánů a trendů. Kvalitativní analýza zahrnuje interpretaci textových dat, jako je hledání témat, vzorců a významů.

Důležitou součástí analýzy dat je interpretace, která spočívá v propojení dat s kontextem projektu a vyvození závěrů o jeho pokroku, dopadu a případných problémech.

KROK 4: Využívání výsledků monitorování pro zlepšování projektu:

Výsledky monitorování by měly být aktivně využívány k informování o rozhodování a zlepšování projektu. To může zahrnovat:

- Identifikaci problémů a výzev: Analýza dat může odhalit problémy, které je nutné řešit, aby se projekt udržel na správné cestě.
- Přizpůsobení implementace: Na základě výsledků monitorování lze provést úpravy v implementaci projektu, aby se dosáhlo lepších výsledků.
- Prokázání dopadu: Monitorování může poskytnout důkazy o dopadu projektu a jeho hodnotě pro cílovou skupinu.
- Zajištění transparentnosti a zodpovědnosti: Sdílení výsledků s širokou veřejností, s komunitou, s cílovou skupinou, s donory a zadavatelem, s veřejnou správou a jinými aktéry.

Monitorovací ukazatele (indikátory výstupu) a stanovování hodnot

Cílová hodnota indikátoru je specifická hodnota, které by měl ukazatel dosáhnout v daném časovém horizontu. Cílová hodnota by měla být ambiciózní, ale zároveň reálná a dosažitelná.

Kroky pro stanovení cílové hodnoty indikátoru:

1. Jasně definovat ukazatel: Ujasnit si, co ukazatel měří a jaký má smysl pro hodnocení projektu.
2. Stanovit relevantní referenční bod: Vybrat referenční bod, který je relevantní pro kontext projektu a cílovou skupinu. Referenčním bodem může být stávající stav, cílová hodnota jiného srovnatelného projektu, nebo benchmark z daného oboru.
3. Analyzovat dostupná data: Shromáždit a analyzovat dostupná data o ukazateli, aby se získala informace o jeho trendech a vývoji v minulosti.
4. Zohlednit faktory ovlivňující ukazatel: Identifikovat faktory, které mohou ovlivňovat hodnotu ukazatele, a zohlednit je při stanovování cílové hodnoty.
5. Stanovit ambiciózní, ale reálnou cílovou hodnotu: Cílová hodnota by měla být ambiciózní a motivovat k dosažení lepších výsledků, ale zároveň by měla být reálná a dosažitelná s ohledem na dostupné zdroje a možnosti.
6. Sdělit cílovou hodnotu všem zúčastněným stranám: Cílová hodnota by měla být jasně sdělena všem zúčastněným stranám projektu, aby se všichni mohli zaměřit na její dosažení.

Příklad

V rámci fiktivního projektu s názvem Podpora duševního zdraví seniorů jsme v rámci stanovení cílů napsali mj. tento cíl: Cílem projektu je proškolení zaměstnanců v Domovech pro seniory v oblasti péče o duševní zdraví.

Na následujícím příkladu si stanovíme vhodné hodnoty indikátorů výstupů. V rámci plnění tohoto cíle budeme realizovat 3 níže popsané aktivity a stanovíme si monitorovací ukazatel a stanovíme si hodnotu indikátoru pro každou aktivitu zvlášť:

Aktivita: Pořádání informačních seminářů pro zaměstnance Domovů pro seniory

Cílem seminářů je: Zvýšit povědomí a znalosti o duševním zdraví u seniorů a o tom, jak poskytovat adekvátní péči.

Výstupy (aktivit):

- *Informační seminář*

Příklady možných indikátorů:

1. *Indikátor: Počet účastníků seminářů*
2. *Indikátor: Počet účastníků seminářů, kteří v dotazníku spokojenosti s prezentací vyjádřili spokojenost/velmi spokojenost s obsahem a prezentací informací.*
3. *Indikátor: Počet uspořádaných seminářů*

Hodnota indikátoru: Cílová hodnota by měla být realistická a dosažitelná s ohledem na počet dostupných zaměstnanců a dostupné zdroje. Například:

1. *Hodnota indikátoru: Pozveme 100 lidí (protože jsme vybrali 100 vhodných zaměstnanců), hodnotu indikátoru stanovíme na 75 lidí*
2. *Hodnota indikátoru: 70 % účastníků semináře vyjádří spokojenost/velmi spokojenost s obsahem a prezentací informací.*
3. *Hodnota indikátoru: 2*

Monitorovací zprávy: data a informace o projektech

Monitorovací zprávy hrají klíčovou roli v procesu monitorování projektů. Poskytují systematický a přehledný způsob, jak shromažďovat, analyzovat a sdělovat informace o pokroku projektu, jeho dopadu a případných problémech.

Typy monitorovacích zpráv:

- Průběžné Monitorovací zprávy se obvykle píšou v pravidelných intervalech během projektu, aby se informovalo o pokroku a případných problémech.
- Závěrečná monitorovací zpráva se poté vypracovává na konci projektu a shrnuje celkové výsledky a dopady.



Monitorovací zprávy by měly obsahovat:

- Interpretaci dat a vysvětlení jejich významu v kontextu projektu.
- Popis metod sběru dat a analýzy použitých v monitorování.
- Shrnutí hlavních zjištění a doporučení pro další kroky.

Evaluace aneb hodnocení dopadu

Evaluace dopadu je systematický proces hodnocení něčeho. Může se jednat o hodnocení projektu, programu, intervencí, politiky, produktu, služby, osoby, a tak dále. Cílem evaluace je zjistit, zda daná věc dosáhla svých cílů, zda je efektivní a zda přináší užitek. Jedná se o hodnocení a posuzování skutečných efektů a dopadů projektů nebo programů. Evaluace umožňuje identifikaci dosaženého impaktu (vztahu mezi výstupy a výsledky).

Hlavní smysl a přínosy evaluace dopadu

Cílem evaluace dopadu je zjistit, zda a jaký dopad má/měla daná iniciativa (realizace projektu) na cílovou skupinu a na širší kontext. Evaluací dopadu chceme posoudit, zda projekt dosáhl zamýšlených výsledků a cílů. To se provádí systematickým sběrem a analýzou dat o účinnosti projektu.

Jinými slovy chceme: zhodnotit, získat (poznatky a odpovědi) a zodpovědět (otázky).

Provádění evaluace odpovídá především na tyto otázky:

- Dosáhlo se požadovaných změn?
- Jaké byly skutečné dopady, pozitivní i negativní?
- Byly změny způsobeny danou iniciativou, nebo jinými faktory?
- Jaká je hodnota investovaných zdrojů ve srovnání s dosaženými efekty?

Evaluace dopadu je důležitým nástrojem pro hodnocení a zlepšování projektů a programů v různých oblastech. Poskytuje cenné informace, které lze využít k efektivnějšímu a zodpovědnému nakládání s dostupnými zdroji a k dosažení trvalých a pozitivních změn.

Přínosy:

- Evaluace dopadu zjišťuje, zda se podařilo dosáhnout cílů a záměrů, které byly pro projekt nebo program stanoveny.
- Kvantifikuje a analyzuje pozitivní i negativní efekty dané iniciativy na cílovou skupinu a na okolní prostředí.

- Snaží se zjistit, zda změny, které byly pozorovány, byly skutečně způsobeny danou iniciativou, nebo zda existují i jiné faktory, které je mohly ovlivnit.
- Zhodnocuje, zda investované zdroje do projektu či programu byly vynaloženy efektivně a zda dosažené výsledky ospravedlňují vynaložené náklady.
- Díky informacím o tom, co funguje a co ne, je možné provádět nezbytné úpravy a optimalizace a zvyšovat tak efektivitu intervencí.
- Evaluace dopadu umožňuje sdílet informace o dopadech projektu s veřejností a s dárci, čímž se zvyšuje transparentnost a zodpovědnost za vynaložené zdroje.
- Poskytuje cenné lekce pro budoucí projekty a programy v dané oblasti a umožňuje tak sdílet poznatky a zkušenosti s ostatními. Evaluace je zdroj cenné zpětné vazby, pomáhá organizaci učit se z chyb a zlepšovat svou práci.
- Poskytuje důkazy o tom, zda jsou investice do daných projektů a programů opodstatněné a zda je vhodné je dále financovat a rozvíjet.
- Výsledky evaluace dopadu slouží jako silný argument pro prosazování dané iniciativy a pro získávání finančních a jiných podpor.

Kdy provádět evaluaci dopadu?

Evaluace dopadu se liší od monitorování, které se zaměřuje na sběr a analýzu dat o pokroku projektu v průběhu jeho implementace. Evaluace dopadu se provádí po dokončení projektu a srovnává situaci před a po jeho realizaci.

Neexistuje univerzální odpověď na otázku, kdy provádět evaluaci dopadu. Vhodný čas pro evaluaci závisí na specifických okolnostech daného projektu a jeho cílech. Nicméně, existuje několik obecných doporučení, která vám pomohou s výběrem optimálního termínu:

1) Před realizací projektu:

- Plánování: nastavení metody sběru dat, stanovení hodnot indikátorů, případně nastavit vhodnou evaluační strategii a evaluační otázky.

2) Během realizace projektu:

- Monitoring: Provádění průběžného monitoringu vám umožní sledovat pokrok projektu, identifikovat případné problémy a provádět nezbytné úpravy včas. Monitoring je nezbytný pro evaluaci dopadu.

3) Po dokončení projektu:

- Hodnocení dopadu: Evaluace dopadu provedená po dokončení projektu vám pomůže zhodnotit jeho celkovou efektivitu a dosažení stanovených cílů.
- Učení se zkušenostmi: Analýza dat z evaluace vám pomůže identifikovat silné a slabé stránky projektu a poučit se z nich pro budoucí aktivity.

Další faktory, které je nutné zvážit:

- Typ projektu: U krátkodobých projektů s rychlým cyklem implementace může být vhodné provádět evaluaci průběžně, zatímco u dlouhodobých projektů může být postačující evaluace po dokončení.
- Dostupné zdroje: Evaluace dopadu může být časově i finančně náročná. Je nutné zvážit, zda jsou k dispozici dostatečné zdroje pro její provedení.
- Etické aspekty: Je důležité dodržovat etické principy při sběru a analýze dat a zajistit informovaný souhlas účastníků projektu.

Typy evaluací dopadu

Existuje mnoho různých typů dopadu, které lze rozdělit do několika kategorií:

Podle časového hlediska:

- Krátkodobý dopad: Projeví se brzy po dokončení projektu. *(příklad: Zlepšení nálady a duševní pohody).*
- Dlouhodobý dopad: Projeví se až po delší době. *(příklad: Snížení zátěže pro pečovatele).*

Podle způsobu působení:

- Přímý dopad: Je způsoben přímo projektovými aktivitami. *(příklad: Snížení míry deprese a úzkosti u seniorů).*

- Nepřímý dopad: Je způsoben sekundárními efekty projektu. (*příklad: Změna postojů a vnímání duševního zdraví v komunitě a ve veřejném prostoru*).

Podle záměru:

- Zamýšlený dopad: Dopad, který projekt plánoval dosáhnout. (*příklad: Zvýšení dostupnosti služeb v oblasti duševního zdraví*).
- Nezamýšlený dopad: Dopad, který nebyl plánován. (*příklad: Zvýšení sociální interakce a kontaktů mezi seniory*).

Další typy dopadu:

- Finanční dopad: Dopad na finanční situaci projektu, cílové skupiny nebo organizace.
- Sociální dopad: Dopad na životní podmínky, chování nebo vztahy v cílové skupině.
- Ekologický dopad: Dopad na životní prostředí.
- Politický dopad: Dopad na politické procesy nebo rozhodování.



Vždy je vhodné zahrnout evaluaci dopadu do celkového plánování projektu a vyčlenit pro ni dostatečné zdroje.

Výsledky evaluace by měly být sdíleny se všemi relevantními zainteresovanými stranami a měly by sloužit k informování budoucích aktivit.

Pokud budete vyhodnocovat dopad vašich projektů je vhodné si předem zvolit přesné evaluační otázky. Otázky pomáhají lépe zaměřit evaluaci a shromáždit relevantní data, která zodpoví důležité otázky o tom, jak projekt funguje a zda dosahuje svých cílů.

Příklady:

- Vedl projekt k pozitivním změnám v životě účastníků?
- Jaké byly dlouhodobé dopady projektu?
- Jaké byly případné nežádoucí účinky projektu?

- Jaké jsou důkazy o tom, že projekt měl pozitivní dopad na cílovou skupinu?
- Jak udržitelný je dopad projektu?

Jak na správnou evaluaci

Klíčové principy evaluace dopadu:

- Jasně definované cíle: Evaluace dopadu by měla vycházet z jasně definovaných cílů a cílových ukazatelů projektu.
- Vhodná metodologie a objektivita: Volba metodologie by měla záviset na typu projektu, dostupných zdrojích a požadované míře přesnosti. Evaluace by měla být provedena objektivně a bez předsudků. Toho lze dosáhnout použitím smíšených metod sběru dat a zapojením nezávislých hodnotitelů.
- Monitoring
- Etika: Evaluace dopadu by měla být prováděna v souladu s etickými principy a respektovat práva a soukromí účastníků.
- Komunikace a kontinuální zlepšování: Evaluace by měla být vnímána jako proces kontinuálního zlepšování. To znamená, že by se měla provádět pravidelně a výsledky by měly být použity k informování o budoucích projektech a intervencích.

Kdo obvykle provádí evaluaci dopadu?

- Žadatel o grant: V tomto případě je evaluace součástí žádosti o dotaci.
- Nezávislý subjekt: Evaluace je prováděna nezávislým subjektem a slouží k objektivnímu posouzení dopadu projektu.
- Zprostředkovatel grantu: Zprostředkovatel může provádět evaluaci dopadu např. pro zhodnocení efektivity projektů či zlepšení programů dotací.

Na co se evaluace dopadu nejčastěji zaměřuje?

V obecné rovině:

- Změny v chování cílové skupiny.
- Změny v kvalitě života cílové skupiny.
- Změny v dovednostech či znalostech
- Změny v sociálních a ekonomických ukazatelích.

V užší rovině:

- Došlo v důsledku projektu k pozitivním změnám u cílové skupiny?
- Jaké jsou tyto změny a jaký je jejich rozsah?
- Do jaké míry lze tyto změny připsat projektu a do jaké míry mohly být způsobeny jinými faktory?
- Byl projekt efektivní z hlediska vynaložených zdrojů?
- Jaké byly silné a slabé stránky projektu?
- Jaké lekce si můžeme z projektu odnést pro budoucí aktivity?
- Jaký dopad měl projekt na komunitu nebo společnost jako celek?
- Jaké jsou nezamýšlené dopady projektu?

Příklady dopadu projektu:

- *Zvýšení povědomí o určité problematice.*
- *Změna chování cílové skupiny.*
- *Změny postojů (u cílové skupiny či ve veřejném diskursu).*
- *Změny v dovednostech a znalostech (jazykové či IT dovednosti, finanční gramotnost aj.).*
- *Zlepšení životních podmínek cílové skupiny.*
- *Změny na systémové úrovni.*

Oblasti zaměření evaluace dopadu u sociálních projektů:

- Dostupnost a přístupnost: Zda je projekt dostupný a přístupný pro všechny cílové skupiny, které by z něj měly mít prospěch.
- Účast a zapojení: Zda se cílové skupiny aktivně zapojují do projektu a zda mají možnost ovlivňovat jeho implementaci.
- Kvalita a relevantnost: Zda projekt poskytuje kvalitní a relevantní služby, které skutečně řeší potřeby cílových skupin.
- Účinnost a dopad: Zda projekt dosahuje svých cílů a zda má skutečný a trvalý dopad na životy lidí a na řešení sociálních problémů.
- Efektivita a rentabilita: Zda jsou investované zdroje do projektu vynaloženy efektivně a zda dosažené výsledky ospravedlňují vynaložené náklady.

- Sociální dopad: Zda projekt má vedlejší efekty na společnost, ať už pozitivní, nebo negativní.
- Udržitelnost: Zda je projekt udržitelný z hlediska financování, lidských zdrojů a institucionální podpory.

Příklad

Projekt zaměřený na prevenci domácího násilí: *Evaluační dopad by se zaměřila na to, zda se snížil počet případů domácího násilí, zda se zlepšila psychická pohoda obětí a zda se zvýšila míra trestního stíhání pachatelů.*

Projekt zaměřený na integraci migrantů do společnosti: *Evaluační dopad by se zaměřila na to, zda se migranti naučili jazyk a našli si práci, zda se zapojili do komunitního života a zda se u nich snížila míra diskriminace.*

Metody evaluace dopadu:

Výběr vhodné metody sběru dat závisí na:

- Cílech evaluace: Co chcete evaluaci zjistit?
- Dostupných zdrojích: Jaké máte k dispozici zdroje (čas, peníze, personál)?
- Typu projektu: Jaký typ projektu evaluujete?
- Cílové skupině: Kdo je cílovou skupinou projektu?
- Etických aspektech: Jaké jsou etické aspekty sběru dat?

Existuje široká škála metod evaluace dopadu, které se liší v závislosti na typu projektu a dostupných zdrojích. Mezi běžné metody patří:

- Kvantitativní metody: Sběr a analýza číselných dat, jako jsou průzkumy, dotazníky, statistiky a ekonomické analýzy.
- Kvalitativní metody: Sběr a analýza nečíselných dat, jako jsou rozhovory, fokusní skupiny, pozorování a případové studie.

	KVANTITATIVNÍ	KVALITATIVNÍ
ZAMĚŘENÍ	se zaměřují na sběr číselných dat, která lze statisticky analyzovat. Tyto metody jsou vhodné pro zodpovězení otázek "co", "kdy", "kde", "jak mnoho" a "jak často".	zaměřují na sběr nečíselných dat, jako jsou texty, obrázky a audio nahrávky, pozorování. Tyto metody jsou vhodné pro zodpovězení otázek "proč", "jak" a "co to znamená".
PŘÍKLAD	Dotazník s 1000 respondenty, ve kterém se zjišťuje, kolik času lidé tráví sledováním televize.	Rozhovory s 10 lidmi o jejich zkušenostech s bezdomovectvím.
PŘÍSTUP	DEDUKTIVNÍ Začíná s hypotézami, které se testují na datech. Cílem je ověřit nebo vyvrátit teorie.	INDUKTIVNÍ Data se sbírají bez předem stanovených hypotéz. Z dat vyvozují teorie a vzorce. Teorie a závěry se vyvíjejí z dat. Cílem je hlubší pochopení zkoumaného jevu.
+		
PŘÍKLAD	<i>Předpokládáme, že studenti, kteří se více učí, dosahují lepších výsledků v testech. Na základě této hypotézy provedeme sběr dat o počtu hodin studia a výsledcích testů u studentů. Analýzou dat poté ověříme, zda existuje statisticky významná souvislost mezi těmito dvěma proměnnými.</i> <i>Začínáme s teorií (studenti, kteří se více učí, dosahují lepších výsledků v testech). Z této teorie odvozujeme hypotézu (existuje kladná korelace mezi</i>	<i>(pozorování - zjištění pravidelností - závěry - teorie).</i> <i>Provedeme průzkum mezi učiteli na jejich zkušenosti, mezi studenty a zeptáme se jich na jejich studijní návyky a výsledky v testech. Z odpovědí se poté pokusíme najít vzorce a zobecnění.</i>

	<p><i>počtem hodin studia a výsledky testů).</i></p> <p><i>Sbíráme data, která testují tuto hypotézu.</i></p> <p><i>Na základě dat můžeme teorii potvrdit, vyvrátit nebo upravit.</i></p>	<p><i>V tomto případě:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Sbíráme data bez předem dané teorie nebo hypotézy.</i> <i>Na základě dat se snažíme formulovat teorie nebo hypotézy.</i> <i>Tyto teorie pak můžeme dále testovat pomocí deduktivního přístupu.</i>
PŘEDPOKLADY (VSTUPY)	<p>Obecná teorie: Deduktivní přístup vychází z obecné teorie, která je považována za pravdivou.</p> <p>Platné hypotézy: Hypotézy odvozené z teorie musí být platné, aby se z nich daly vyvozovat logické závěry.</p> <p>Spolehlivá empirická data: Data shromážděná pro testování hypotézy musí být spolehlivá a relevantní.</p>	<p>Dostupnost dat: Induktivní přístup vyžaduje shromáždění dostatečného množství dat pro analýzu.</p> <p>Kvalita dat: Data musí být kvalitní a relevantní pro zkoumaný problém.</p> <p>Otevřená mysl: Výzkumník musí mít otevřenou mysl a být ochoten zpochybnit své stávající předpoklady.</p>
VÝSTUP	<p>Na základě testování hypotézy se dospěje k závěru o tom, zda je teorie platná či ne.</p> <p>Výstupem je: číselná data, která lze statisticky analyzovat. Tabulky, grafy, kvantifikovatelné výsledky.</p> <p>Nové poznatky: Deduktivní přístup může vést k prohloubení našeho chápání reality.</p>	<p>Na základě analýzy dat se formulují hypotézy a teorie, které vysvětlují pozorované jevy.</p> <p>Výstupem je: nečíselná data, jako jsou texty, obrázky, audio/video nahrávky. Transkripty, kódování, tematické analýzy.</p>

		Nové poznatky: Induktivní přístup může vést k pochopení vzorců a souvislostí v datech.
--	--	--



- Určete výzkumné otázky a cíle: Evaluační otázky aneb co chcete s vaším projektem zjistit?
- Zvažte typ informací, které potřebujete: Potřebujete kvantifikovatelná data, která lze měřit a analyzovat statisticky? (Kvantitativní). Potřebujete hloubkové pochopení zkušeností, perspektiv a motivací lidí? (Kvalitativní).
- Zvažte dostupné zdroje: kromě časových, kapacitních a finančních, zvažte i zdroje typu (Máte přístup k účastníkům a prostředí, kde je možné provádět kvalitativní sběr dat (např. rozhovory, pozorování)?
- Zajistěte triangulaci metod. Triangulace metod je technika používaná ve výzkumu k získání komplexnějšího a důvěryhodnějšího porozumění zkoumanému jevu. Spočívá v tom, že se při analýze dat používá více metod, zdrojů nebo perspektiv. Je to jako byste na stejný problém pohlíželi z různých úhlů pohledu, abyste získali co nejucelenější představu.
- Zvažte využití nejen triangulaci metod, ale i zdrojů, např. oběť – pachatel – svědek nebo žák – rodič – učitel.

Nejčastější metody sběru dat u projektů se sociální tematikou

Kvantitativní metody:

EVIDENCE / REGISTRACE

Pro zjištění počtu účastníků na workshopech, terapiích, školení apod. používejte prezenční listiny či registraci uživatelů/účastníků. QR.

Výhody: Nízké náklady: nevyžadují nákladné vybavení ani terénní práci.
Snadná implementace: nevyžadují speciální dovednosti ani školení.
Velké objemy dat: mohou shromáždit velké množství dat o velkém počtu lidí.

Dlouhodobá data: metody mohou shromažďovat data v průběhu času, což umožňuje sledování změn a trendů.

Nevýhody: Nízká kvalita dat: Shromážděná data mohou být neúplná, nepřesná nebo zkreslená, v závislosti na kvalitě registrace a evidence.
Nedostatek kontextu: Tyto metody obvykle shromažďují pouze kvantitativní data a neposkytují žádný kontext o tom, co data znamenají.
Rozesílání dotazníků cílové skupině projektu, jako jsou účastníci, partneři nebo zainteresované strany.

Příklady: Evidence docházky žáků, výsledků testů, účastníků kurzů.

DOTAZNÍKY

Rozesílání dotazníků cílové skupině projektu, jako jsou účastníci, partneři nebo zainteresované strany.

Výhody: Nízká cena, možnost oslovit širokou cílovou skupinu, rychlé sběru dat, možnost kvantifikace dat.

Nevýhody: Nízká hloubka informací, riziko zkreslení dat, závislost na ochotě respondentů spolupracovat.

Příklady: Standardizované dotazníky pro sběr sociodemografických údajů, dotazníky zaměřené na spokojenost s projektem, dotazníky pro měření duševního zdraví.

STATISTIKY

Statistika není primárně metoda sběru dat, ale spíše soubor metod pro analýzu a interpretaci již existujících dat. Ačkoli se může zdát, že statistika se datům věnuje až v pozdější fázi výzkumu, ve skutečnosti ovlivňuje i samotný proces sběru.

Výhody: Objektivita, generalizace, srovnatelnost, identifikace trendů.

Nevýhody: Zjednodušení reality, potřeba kvalifikovaných analytiků, možnost zkreslení.

Příklad: Sběr dat o počtu obyvatel, míře nezaměstnanosti a dalších socioekonomických ukazatelích.

PRŮZKUMY

Jsou to systematické sběry dat od reprezentativního vzorku cílové skupiny. Průzkumy se obvykle provádějí pomocí dotazníků, telefonickým dotazováním, online formuláře atd. Mohou poskytnout cenné informace o postojích, zkušenostech a chování cílové skupiny, ale mohou být časově náročné a nákladné.

Výhody: Spolehlivost dat a kvantifikace, statistika umožňuje kvantifikovat proměnné a vztahy mezi nimi.

Nevýhody: Náročnost: Statistické metody mohou být náročné na pochopení a aplikaci.

Příklady: Např. panelový průzkum: Opakované dotazování stejné skupiny respondentů v různých časových obdobích.

TESTY K MĚŘENÍ ZNALOSTÍ

Testy jsou standardizované nástroje sloužící k měření znalostí, dovedností nebo osobnostních vlastností jedince či skupiny, a to prostřednictvím souboru otázek nebo úkolů.

Výhody: Efektivita. TMZ lze použít k hodnocení velkého počtu respondentů v relativně krátkém čase.

Srovnatelnost: Výsledky TMZ lze srovnávat mezi jednotlivci a skupinami.

Nevýhody: Nedostatek kontextu a omezený rozsah.

Příklady: objektivní testy s výběrem správné odpovědi(i), subjektivní testy s otevřenými odpověďmi, praktické úkoly (slovní úlohy apod.), kombinované testy,

ADMINISTRATIVNÍ DATA

Jsou to data, která se již shromažďují pro jiné účely například statistiky od vládních úřadů, záznamy o klientech z nevládních organizací nebo interní firemní data.

Výhody: Nákladově efektivní a rychlá. Velké množství dat. Umožňují sledovat změny v čase u stejných jedinců nebo skupin.

Nevýhody: Data nemusí být vždy relevantní pro specifické potřeby. V databázích často chybí některé důležité proměnné, které by výzkumník potřeboval.

Příklady: nemocniční záznamy, školní docházka, registrace obyvatel apod.

KVALITATIVNÍ

ROZHOVOR

Rozhovor je flexibilní a interaktivní metoda sběru dat, při které výzkumník získává podrobné informace přímo od účastníků výzkumu prostřednictvím verbální komunikace.

Výhody: Získání hlubokých a detailních informací, možnost prozkoumat individuální zkušenosti, flexibilita v otázkách.

Nevýhody: Náročnější na čas a finance, nutnost vyškolených tazatelů, riziko zkreslení dat tazatelem.

Příklady: Individuální hloubkové rozhovory s účastníky projektu, rozhovory s klíčovými informátory (např. pracovníky projektu, partnery).

SKUPINOVÁ DISKUSE

Jsou to moderované diskuse s malou skupinou osob z cílové skupiny. Skupinové diskuse mohou poskytnout informace o skupinové dynamice a sdílených perspektivách, ale mohou být ovlivněny dominantními osobnostmi nebo společenským tlakem.

Výhody: Získání široké škály perspektiv a zkušeností, možnost vzájemného ovlivňování a sdílení poznatků, dynamičtější sběr dat.

Nevýhody: Náročnější na moderování, riziko dominance některých účastníků, obtížnější analýza dat.

Příklady: Skupinové diskuse s účastníky projektu, diskuse se zaměřením na specifické téma (např. bariéry v přístupu k péči).

FOKUSNÍ SKUPINY

Jedná se o moderované skupinové diskuse s malým počtem účastníků (obvykle 6 - 12), kteří se zaměřují na prozkoumání specifického tématu v hloubce. FG jsou ideální pro získání kvalitativních dat o perspektivách, zkušenostech a názorech cílové skupiny projektu.

Výhody: Hlubší a detailnější informace než dotazníky nebo individuální rozhovory, účastníci sdílí své zkušenosti a diskutují o daném tématu, což vede k bohatším a komplexnějším datům, dynamičtější a interaktivnější než individuální rozhovory, čímž motivují účastníky k aktivnímu zapojení. Možnost zkoumat skryté postoje: účastníci mohou odkrýt skryté postoje a názory, které by se v individuálních rozhovorech neobjevily. Flexibilita: Témata a otázky ve skupině lze upravovat na základě reakcí účastníků, čímž se zajišťuje relevance dat.

Nevýhody: Náročnost na moderování, vedení skupiny vyžaduje zkušeného moderátora, Dominance některých účastníků. Analýza dat z fokusní skupiny je náročnější na čas než kvantitativních dat z dotazníků. Nízká reprezentativnost: Data ze skupiny nelze automaticky zobecnit na celou cílovou skupinu. Může být obtížné najít a rekrutovat účastníky.

Příklad: Vývoj produktů a služeb/ Pochopení komunitních potřeb/ Prozkoumání citlivých témat/ generování nápadu

POZOROVÁNÍ

Pozorování je kvalitativní výzkumná metoda, při které výzkumník systematicky sleduje a zaznamenává chování, události a interakce v přirozeném prostředí. Cílem pozorování je získat hluboké porozumění sociálním jevům a procesům, které by mohly být obtížně zachytitelné jinými metodami.

Výhody: Získání objektivních dat o chování a interakcích, možnost pozorovat i neverbální komunikaci, vhodné pro situace, kde je obtížné sbírat data jinými metodami.

Nevýhody: Náročnější na čas a finance, nutnost zkušených pozorovatelů, riziko ovlivnění pozorovaného chování.

Příklady: Pozorování aktivit v projektu, pozorování interakcí mezi účastníky a personálem.

ANALÝZA DOKUMENTŮ

Metoda se zaměřuje na systematické zkoumání různých typů dokumentů, jako jsou texty, fotografie, videa, audio nahrávky, artefakty a další písemné nebo vizuální materiály. Cílem této metody je získat hlubší porozumění sociálním jevům, procesům a významům, které jsou v těchto dokumentech zakódovány.

Výhody: Nízká cena, dostupnost dat z různých zdrojů, možnost sledovat vývoj v čase.

Nevýhody: Nízká hloubka informací, nutnost kritického posuzování dat, riziko zkreslení dat.

Příklady: Analýza projektových dokumentů, statistik, hodnocení účastníků, zpráv z médií.

METODA S EKVALENTNÍMI SKUPINAMI

Tato metoda zahrnuje srovnání dvou skupin účastníků, které jsou si co nejvíce podobné, s výjimkou toho, že jedna skupina se účastní projektu a druhá ne. Rozdíly mezi skupinami v proměnné se pak připisují dopadu projektu.

Výhody: Možnost srovnání dopadu projektu mezi dvěma skupinami, které jsou si co nejvíce podobné, relativně nízká cena, může se provádět v reálném prostředí.

Nevýhody: Účastníci nejsou náhodně přiřazeni do skupin, takže může docházet k biasu, není možné kontrolovat všechny faktory, které by mohly ovlivnit výsledky. Může mít nižší statistickou sílu než plně kontrolovaný experiment.

Příklady: 100 mladistvých delikventů, kteří splňují kritéria pro zařazení do programu. Návrh: Dvě skupiny po 50 účastnících. Postup: Skupina A: Zařazena do programu prevence kriminality. Skupina B: Kontrolní skupina, která se programu nezúčastní. Měření: Míra recidivy po 1 roce. Analýza: Porovnání míry recidivy mezi oběma skupinami.

METODA PŘED A PO

Tato metoda zahrnuje měření proměnné u účastníků projektu před a po jeho implementaci. Změny v proměnné v průběhu času se pak připisují dopadu projektu.

Výhody: relativně jednoduchá na navržení a provedení, levná na provedení ve srovnání s jinými výzkumnými metodami a umožňuje přímé srovnání výsledků před a po intervenci.

Nevýhody: neumožňuje kontrolu nad vnějšími faktory, které mohou ovlivnit výsledky. To znamená, že je obtížné s jistotou říci, zda změny, které byly pozorovány, byly způsobeny intervencí nebo jinými faktory. Může být náchylná k různým typům zkreslení, jako je výběrové zkreslení a efekt zúčastněného pozorovatele.

Příklad: Zjistit, zda intervence v oblasti duševního zdraví zlepšuje symptomy deprese a úzkosti u účastníků.

Analýza dat

Analýza dat je v sociálních projektech neobyčejně důležitá, neboť umožňuje objektivně vyhodnotit, jaký dopad aktivity mají na cílovou skupinu a na společnost jako celek.

Proč je analýza důležitá pro evaluaci dopadu?

- Dokazuje efektivitu: Ukazuje, zda intervence skutečně vedou ke změnám, které jsme očekávali.
- Identifikuje slabé stránky: Pomáhá odhalit oblasti, které vyžadují zlepšení.
- Informuje o budoucích projektech: Poskytuje cenné poznatky pro další rozvoj aktivit.
- Zvyšuje důvěryhodnost: Dává projektům na věrohodnosti a umožňuje účinněji komunikovat výsledky s partnery a veřejností.

Výběr vhodné analýzy dat závisí na:

- Cílech projektu: Co chceme projektem dosáhnout? Jaké změny očekáváme?
- Typu dat: Jaké informace jsme sbírali (dotazníky, rozhovory, pozorování)?
- Zdrojích: Jaké máme k dispozici možnosti, nástroje či software pro analýzu?

Analýza dat je v oblasti sociálních projektů nezbytným nástrojem pro získání hlubších poznatků o jejich dopadu a efektivitě. Existují dva základní přístupy k analýze dat: **kvalitativní** a **kvantitativní**. Oba mají své specifické výhody a jsou často kombinovány pro získání komplexního obrazu.

KVANTITATIVNÍ	KVALITATIVNÍ
<p>Kvantitativní analýza dat se zaměřuje na sběr a analýzu číselných dat. Tato data mohou být shromážděna pomocí dotazníků, testů, pozorování nebo jiných metod. Kvantitativní analýza dat se používá k zodpovězení otázek, jako jsou: <u>Kolik studentů se stalo obětí šikany? Jaký je průměrný počet případů šikany na učilišti? Existuje statisticky významný rozdíl v míře šikany mezi chlapci a dívkami?</u></p> <p>PŘÍKLAD</p> <ul style="list-style-type: none"> •Výzkum vlivu vzdělávacího programu na míru nezaměstnanosti. •Analýza dat o kriminalitě v různých městech. 	<p>Kvalitativní analýza dat se zaměřuje na sběr a analýzu nečíselných dat. Tato data mohou být shromážděna pomocí rozhovorů, fokusních skupin, pozorování nebo jiných metod. Kvalitativní analýza dat se používá k zodpovězení otázek, jako jsou: <u>Jaké jsou zkušenosti studentů se šikanou? Jak se šikana projevuje na učilišti? Jaké jsou faktory, které přispívají k šikaně?</u></p> <p>PŘÍKLAD</p> <ul style="list-style-type: none"> •Studium postojů k migraci. •Analýza dopadu domácího násilí na oběti.
<p>Kvantitativní analýza dat může poskytnout cenné informace o rozsahu a závažnosti problému (šikany). Může také pomoci identifikovat trendy a vzory, které by mohly být užitečné při navrhování programů prevence šikany a intervencí.</p>	<p>Kvalitativní analýza dat může poskytnout hlubší pochopení zkušeností a perspektiv studentů, učitelů a rodičů ohledně šikany. Může také pomoci identifikovat specifické problémy a výzvy, které je třeba řešit.</p>
<p>Popisná statistika: Slouží k shrnutí dat a jejich základním charakteristikám. Patří sem výpočet průměrů, mediánů, směrodatných odchylek a dalších statistických</p>	<p>Tematická analýza: Identifikuje opakující se témata a vzory v datech. (např. analýza rozhovorů s klienty o jejich zkušenostech s bezdomovectvím / analýza politických projevů)</p>

ukazatelů. (např. průměrný věk respondentů v průzkumu).

Statistické testy hypotéz: Používají se k ověření statistické hypotézy, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi dvěma nebo více skupinami dat. (např. zda existuje rozdíl v míře deprese mezi muži a ženami).

Regresní analýza: Pomáhá zjistit, jak moc jedna proměnná ovlivňuje jinou proměnnou. (např. vliv vzdělání na výši platu / Vliv preventivních programů na míru kriminality.)

Korelační analýza: Měří vzájemný vztah resp. vzájemné závislosti mezi dvěma proměnnými. (např. korelace mezi úzkostí a stresem / vztah mezi kvalitou spánku a náladou)

Narativní analýza: Analyzuje příběhy a zkušenosti respondentů. (analýza životních příběhů migrantů).

Zakotvená teorie: Vytváří se teorie z dat shromážděných v terénu. (např. teorie o tom, jak se lidé vyrovnávají s traumatem).

Kazuistika: Podrobný popis jednoho případu. (např. studie případu pacienta s vzácnou poruchou).

Srovnávací analýza: Porovnává se data z různých zdrojů nebo kontextů. (např. srovnání postojů k migraci v různých zemích / Srovnání vzdělávacích systémů v různých zemích)

Případová studie: Detailní a hloubkové zkoumání jednoho nebo několika případů.



- Zvolte metody a typ analýzy, které umožní zkoumat jak kvantitativní, tak kvalitativní data.
- Vyberte adekvátní typ, který přímo souvisí s evaluačními otázkami.
- Zvolte takový postup, aby se analýza mohla kdykoliv zopakovat a ověřit výsledky.
- Triangulace metod a zdrojů zvyšuje spolehlivost a validitu evaluací dopadů. Kombinace různých metod a zdrojů při evaluaci přináší komplexnější pohled na problematiku.

Etické aspekty evaluace dopadu

Etické měření dopadu je důležité pro zajištění toho, aby sociální projekty byly transparentní, zodpovědné a respektovaly práva a soukromí účastníků.

Základní etické principy měření dopadu:

Ochrana účastníků projektu

- Respekt k autonomii: Účastníci projektu by měli mít svobodnou volbu, zda se do projektu zapojí, a měli by být plně informováni o jeho cílech, rizicích a potenciálních přínosech. Účastníci projektu by měli být informováni o sběru dat a o tom, jak budou data použita. Měli by mít možnost odmítnout účast v měření dopadu.
- Ochrana soukromí: Údaje o účastnících projektu by měly být shromažďovány, uchovávány a používány s respektem k jejich soukromí a v souladu s platnými zákony a předpisy.
- Ochrana citlivých dat: Data o účastnících projektu by měla být anonymní a chráněna před zneužitím.
- Odpovědnost: Evaluace dopadu by měla stát na principu zodpovědnosti, za to, jak jsou data a výsledky měření dopadu použity.

Zajištění spravedlnosti a rovnosti

- Spravedlivé rozdělení zdrojů: Zdroje projektu by měly být spravedlivě rozděleny mezi účastníky a komunity, které jsou projektem ovlivněny.
- Zohlednění potřeb zranitelných skupin: Při hodnocení dopadu projektu je nutné zohlednit potřeby a zájmy zranitelných skupin, jako jsou například chudí, senioři, osoby se zdravotním postižením, nebo menšiny.
- Prezentování objektivních výsledků: Hodnocení dopadu projektu by mělo být objektivní a nezaujaté a prezentovat výsledky bez zkreslení.

Budování důvěry a transparentnosti

- Transparentnost procesu evaluace: Proces evaluace by měl být transparentní a účastníci projektu by měli být informováni o jeho průběhu a výsledcích. Transparentnost by se měla týkat i metod a nástrojů používaných pro měření dopadu, a o tom, jak jsou data interpretována.
- Zapojení účastníků do evaluace: Účastníci projektu by měli mít možnost se aktivně zapojit do procesu evaluace a sdílet své zkušenosti a názory.

- Využití výsledků evaluace ke zlepšení: Výsledky evaluace by měly být využity ke zlepšení projektu a k zajištění toho, aby projekt splňoval etické principy.



- Vytvořte etický rámec: Vytvořte etický rámec pro měření dopadu, který bude definovat principy a pravidla pro sběr dat, jejich analýzu a interpretaci.
- Získejte informovaný souhlas: Získejte informovaný souhlas od účastníků projektu před sběrem dat.
- Zajistěte anonymitu a ochranu dat
- Zapojte stakeholdery: Zapojte stakeholdery do procesu měření dopadu a do diskuse o etických otázkách.
- Využívejte data zodpovědně: Využívejte data zodpovědně a s ohledem na etické principy.



Důležité je si uvědomit, že stigmatizace je vážný problém, který může mít negativní dopad na cílovou skupinu. Je důležité podniknout kroky k prevenci stigmatizace a k zajištění toho, aby projekt byl pro cílovou skupinu co nejvíce užitečný. Zkuste podporovat advokační aktivity, které se zaměřují na boj proti stigmatizaci a spolupracujte s médii na šíření pozitivních příběhů o cílové skupině a projektu.

Indikátory dopadu a stanovování hodnot

Indikátory dopadu se oproti indikátorům výstupu zaměřují na dlouhodobější účinky projektu:

- **Kvantitativní indikátory dopadu** se zaměřují na měřitelné změny v oblastech, jako je zdraví, vzdělání, ekonomika nebo životní prostředí. Například snížení míry nezaměstnanosti, zlepšení míry gramotnosti, nárůst HDP, čistější voda pro více domácností.
- **Kvalitativní indikátory dopadu** se zaměřují na hlubší pochopení dopadu projektu na životy lidí a komunity. Například posílení postavení žen, zlepšení sociální koheze, zvýšení povědomí o důležitých tématech, změna postojů a hodnot.

Stanovování hodnot indikátorů dopadu (výsledku) je klíčovou součástí procesu žádosti o grant. Indikátory dopadu pomáhají žadatelům, hodnotitelům, zadavatelům, evaluátorům i veřejnosti kvantifikovat a komunikovat, jak projekt ovlivňuje cílové skupiny a širší komunitu a poskytuje cenné informace pro zodpovědně rozhodování o financování projektů.

Stanovení relevantních a měřitelných hodnot indikátorů dopadu je klíčové pro:

- **Demonstraci dopadu projektu:** Indikátory dopadu umožňují žadatelům a hodnotitelům kvantifikovat a komunikovat, jak projekt ovlivňuje cílové skupiny a širší komunitu.
- **Zajištění odpovědnosti:** Indikátory dopadu pomáhají zajistit, aby projekt plnil své sliby a dosahoval zamýšlených výsledků.
- **Zlepšení učení a adaptace:** Indikátory dopadu poskytují cennou zpětnou vazbu, která může být použita k informování o implementaci projektu a k jeho případnému vylepšení.

Stanovení realistických hodnot indikátorů dopadu na příkladu

Stanovení realistických hodnot indikátorů dopadu vyžaduje pečlivé zvážení několika faktorů, včetně dostupných dat, odborných znalostí a kontextu projektu.

Příklad

Očekávaný dopad: Snížení kouření mezi mladistvými na středních školách

Cílová skupina: Mladiství ve věku 14-18 let, kteří navštěvují střední školy a aktivně kouří.

Indikátor dopadu: Procento kuřáků v cílové skupině

Stanovení realistické hodnoty:

Při stanovení realistického cíle pro snížení procenta kuřáků v této skupině je třeba zvážit několik faktorů:

- **Baseline:**
 - **Průzkum:** Realizovat průzkum mezi žáky vybraných středních škol, pro získání přesných dat o počtu kuřáků na začátku projektu.
 - **Srovnání s národními průměry:** Porovnat výsledky průzkumu s národními průměry kouření mezi mladistvými pro dostatečný kontext.
- **Vliv vrstevníků:** Zohlednit silný vliv vrstevníků na kouření adolescentů a zaměřit se na intervence, které tento faktor budou adresovat.
- **Dostupnost cigaret:** Zhodnotit dostupnost cigaret v okolí škol a podniknout kroky ke snížení dostupnosti.
- **Marketingové kampaně tabákových společností:** Zvážit vliv marketingových kampaní tabákových společností na mladistvé a vyvinout strategie, které tyto kampaně budou čelit.
- **Dostupnost podpůrných služeb:** Zhodnotit dostupnost podpůrných služeb pro odvykání kouření pro mladistvé a jejich rodiny.

Realistické cíle:

- **Krátkodobý cíl:** Snížit počet kuřáků v cílové skupině o 5 % během prvního roku projektu.
- **Dlouhodobý cíl:** Snížit počet kuřáků v cílové skupině o 10 % během tří let.

Stanovení přesných čísel, jako je 5 % a 10 % snížení počtu kuřáků, může vypadat jako věštění z křišťálové koule. Ve skutečnosti však existují určité metody a přístupy, které mohou pomoci při tomto rozhodování. Např.:

1. Analýza dostupných dat:

- **Historická data:** Jak se vyvíjel počet kuřáků v dané skupině v minulosti? Jaké byly úspěchy podobných preventivních programů?
- **Data z jiných regionů:** Jaké výsledky dosáhly podobné projekty v jiných regionech nebo zemích?
- **Socioekonomické faktory:** Jaké jsou socioekonomické podmínky v dané oblasti, které mohou ovlivnit úspěšnost projektu?

2. Konzultace s odborníky:

- **Epidemiologové:** Mohou poskytnout odhady očekávaného poklesu kouření na základě různých intervencí.
- **Statistici:** Pomohou při analýze dat a stanovení statisticky významných rozdílů.
- **Odborníci na prevenci závislostí:** Mohou poskytnout odhad realistického poklesu na základě svých zkušeností.

3. Evidence-based přístup:

- **Metaanalýzy:** Vyhledat a analyzovat výsledky různých studií zabývajících se prevencí kouření u adolescentů.
- **Osvědčené postupy:** Zjistit, jaké intervence se ukázaly jako nejúčinnější při snižování kouření u mladistvých.

4. Konsensus:

- **Multidisciplinární tým:** Zapojit do procesu stanovení cílů všechny relevantní aktéry, jako jsou pedagogové, zdravotníci, sociální pracovníci a sami žáci.
- **Odborná diskuse:** Organizovat odborné diskuse, kde se budou moci všichni zúčastnění vyjádřit a dosáhnout konsensu.

5. Realistické očekávání:

- **Zohlednit omezení:** Uvědomit si, že úspěšnost projektu může být ovlivněna mnoha faktory, které nelze zcela kontrolovat.
- **Flexibilita:** Být připraven upravit cíle během průběhu projektu, pokud se ukáže, že původní cíle jsou nerealistické.

Proč právě 5 % a 10 % a ne třeba 4,5 a 11? Čísla 5 % a 10 % jsou často volena jako cíle, protože představují:

- **Realistický pokrok:** Jsou dostatečně ambiciózní, aby motivovaly tým k dosažení výsledků, ale zároveň jsou dostatečně realistická, aby byla dosažitelná.
- **Statisticky významný rozdíl:** Změna o 5 % nebo 10 % je obvykle považována za statisticky významný rozdíl, což umožňuje prokázat účinnost projektu.
- **Srovnatelnost s jinými studii:** Mnoho studií uvádí podobné hodnoty snížení počtu kuřáků, což umožňuje srovnání výsledků.

Další relevantní indikátory dopadu:

- **Znalosti o škodlivosti kouření:** Zvýšení znalostí žáků o zdravotních rizicích spojených s kouřením.
- **Percipované normy:** Snížení vnímání kouření jako normy mezi vrstevníky.
- **Odmítnutí první cigarety:** Zvýšení počtu žáků, kteří odmítnou nabídku vykouřit první cigaretu.
- **Účast na preventivních programech:** Zvýšení účasti žáků na preventivních programech zaměřených na odvykání kouření.

Jak měřit tyto indikátory:

- **Průzkumy:** Pravidelné průzkumy mezi žáky, abychom sledovali změny v jejich chování a postoje.
- **Fokusní skupiny:** Diskuze s žáky, abychom získali hlubší porozumění jejich zkušenostem a potřebám.
- **Analýza školních záznamů:** Analýza školních záznamů o docházce, prospěchu a případných problémech s chováním.

Závěr: Závěrem lze říci, že realistické stanovení hodnot je umění, které vyžaduje kombinaci odborných znalostí, zkušeností a zdravého úsudku. Stanovení realistických hodnot na začátku projektu je však klíčovým krokem pro zdůvodnění investice a pro úspěch celého projektu.

Přímé a nepřímé ukazatele

Impakt musí být měřitelný, tj. dosaženou změnu je možno měřit přímými nebo nepřímými ukazateli. V projektovém řízení se přímé a nepřímé ukazatele používají k hodnocení dopadu projektu a k tomu, aby se zjistilo, zda projekt dosahuje svých cílů.

	PŘÍMÉ UKAZATELE	NEPŘÍMÉ UKAZATELE
Popis	Měří se přímo a bezprostředně cílový dopad projektu. Jsou snadno srozumitelné a interpretovatelné, neboť vychází přímo z dat od cílové skupiny.	Měří faktory, o nichž se předpokládá, že vedou k dosažení cílového dopadu projektu. Mohou být méně srozumitelné, ale poskytují obdobný vhled do fungování projektu.
Příklad	Počet nově vyškolených účastníků. Zvýšení spokojenosti zákazníků.	Počet stažení informačních materiálů. Zvýšení míry zapojení do online komunity projektu.

Žadatel či realizátor projektu může zvážit využití nepřímých ukazatelů, mj. z těchto důvodů:

Nedostatek přístupu k datům:

- Cílová skupina projektu nemusí být ochotna sdílet svá data, nebo to může být z etických či právních důvodů nemožné.
- Data cílové skupiny nemusí být dostupná v požadované formě nebo kvalitě.
- Sběr dat od cílové skupiny může být časově náročný a nákladný.

Hlubší pochopení i z jiných perspektiv:

- Nepřímé ukazatele mohou poskytnout pochopení toho, jak projekt funguje a jak ovlivňuje cílovou skupinu i z jiných zdrojů a perspektiv. Například, pokud projekt měří počet lidí, kteří se zapojili do online komunity, může to naznačovat, že projekt je relevantní a poutavý pro cílovou skupinu.

Zde je několik tipů pro stanovování hodnot indikátorů výsledku (dopadu):

Jasně definujte své cíle:

- Prvním krokem je jasně definovat, co se projekt snaží dosáhnout.
- Jaké jsou hlavní dlouhodobé výsledky, kterých se projekt snaží dosáhnout?
- Jaké změny v chování, znalostech nebo dovednostech cílové skupiny projekt očekává?
- Jaký dopad bude mít projekt na společnost?

Použijte intervenční logiku (teorii změny):

- Teorie změny je klíčový koncept při psaní projektové žádosti pro sociální typy projektů. Jde o jasné a srozumitelné vysvětlení, jak váš projekt dosáhne zamýšlených změn a jak bude řešit identifikované problémy.
- Teorie změny je cenným nástrojem pro plánování a vyhodnocování projektů. Pomáhá zajistit, aby vaše projekty byly účinné a měly skutečný dopad.
- Vyberte si intervenční strategie, které jsou založeny na relevantních důkazech a osvědčených postupech pro řešení daného problému.
- Jasně popište, jak každá zvolená intervence přispěje k dosažení vašich projektových cílů.

Vyberte relevantní indikátory:

- Ne všechny indikátory jsou vhodné pro každý projekt. Vyberte si indikátory, které jsou relevantní pro vaše cíle a které skutečně odrážejí dopad projektu.
- Existuje mnoho různých typů indikátorů, například:
 - Výstupní indikátory: Měří produkty nebo služby, které projekt produkuje, například počet lidí, kteří se zúčastnili školení, nebo počet poskytnutých stipendií. Viz výše – indikátory výstupu
 - Výsledkové (dopadové) indikátory: Měří změny v chování, znalostech nebo dovednostech cílové skupiny, například zlepšení míry zaměstnatelnosti nebo snížení míry kriminality. Měří dlouhodobější

dopady projektu na společnost, například zlepšení kvality života nebo posílení sociální soudržnosti.

- Zvažte, zda jsou indikátory měřitelné, srovnatelné a dosažitelné.

Prozkoumejte dostupné údaje:

- Před stanovením cílových hodnot prozkoumejte dostupné údaje o vašich indikátorech. To vám pomůže posoudit, co je v daném kontextu dosažitelné.
- Můžete se obrátit na statistické úřady, neziskové organizace, výzkumné instituce a další zdroje dat.
- Je důležité používat spolehlivé a reprezentativní data.

Stanovte baseline (referenční bod):

- Stanovte baseline pro vaše indikátory. To je referenční bod, který slouží jako výchozí hodnota pro měření změn.
- Baseline může být například stav před zahájením projektu, nejčastěji referenční bod představuje výchozí stav, ze kterého se bude měřit pokrok projektu, zatímco cílový stav představuje požadovaný výsledek projektu.
- Příklad: Projekt zaměřený na snížení šikany na školách: Baseline: Procento žáků, kteří uvádějí, že zažili šikany v uplynulém měsíci, průměrné známky žáků, počet hlášených incidentů šikany. Výsledek (dopad): Snížení procenta žáků zažívajících šikany, zlepšení průměrných známek, snížení počtu hlášených incidentů.

Stanovte realistické hodnoty:

- Hodnoty indikátorů by měly být ambiciózní, ale zároveň dosažitelné.
- Zohledněte dostupné zdroje, časový harmonogram a kapacitu projektu.
- Pokud je to možné, stanovte cílové hodnoty pro indikátory.
- Buďte připraveni zdůvodnit, jak jste k hodnotám indikátorů dospěli.

Zapojte zainteresované strany:

- Zapojte do procesu stanovování hodnot indikátorů cílovou skupinu a další zainteresované strany.
- Jejich zpětná vazba vám pomůže zajistit, že indikátory jsou relevantní a smysluplné.

Sbírejte data:

- Sbírejte relevantní data po celou dobu trvání projektu a po jeho skončení.
- Můžete využít různé metody sběru dat, jako jsou průzkumy, rozhovory, pozorování, analýza dokumentů a statistické údaje.

Analyzujte data:

- Porovnejte naměřené hodnoty indikátorů s baseline a cíli.
- Analyzujte data, abyste pochopili, do jaké míry projekt dosáhl svých cílů a jaký měl dopad.
- Hledejte souvislosti mezi aktivitami projektu a dosaženými výsledky.

Budte flexibilní:

- Podmínky se v průběhu projektu mohou měnit. Budte připraveni v případě potřeby upravit hodnoty indikátorů.
- Pravidelně sledujte svůj pokrok a podle potřeby provádějte úpravy.

Příklad

Podpora duševního zdraví seniorů v Pardubickém kraji

Hlavní cíl: Vytvořit a implementovat komplexní model péče o duševní zdraví v rámci 2 let, který zahrnuje individuální a skupinové terapie, vzdělávací programy a podporu komunity pro 500 seniorů žijících ve třech vybraných institucích v Pardubickém kraji.

Dílčí cíle:

- *Zajištění dostupnosti péče o seniory v oblasti duševního zdraví.*
- *Vytvoření replikovatelného modelu péče o seniory v oblasti duševního zdraví.*
- *Proškolení dobrovolníků a pečovatелů o seniory.*
- *Proškolení 20 zaměstnanců (personálu)*

Výsledek: Snížení počtu seniorů s depresí o 30 %.

Indikátor výsledku: Počet seniorů, kteří užívají antidepresiva (tento indikátor by měřil počet seniorů, kteří užívají antidepresiva pro léčbu deprese v daném časovém období. Například pokud je na začátku projektu počet seniorů užívajících antidepresiva 200, cílem projektu by bylo snížit tento počet na 140 (tedy o 30 %).

- *Počet hospitalizací seniorů s depresí (Tento indikátor by měřil počet hospitalizací seniorů s diagnózou deprese v daném časovém období. Například pokud je na začátku projektu počet hospitalizací seniorů s depresí 100, cílem projektu by bylo snížit tento počet na 70 (tedy o 30 %).*
- *Skóre na standardizované škále deprese (Tento indikátor by měřil průměrné skóre seniorů na standardizované škále deprese, jako je například Beck Depression Inventory (BDI). Například pokud je na začátku projektu průměrné skóre BDI u seniorů 20, cílem projektu by bylo snížit toto skóre na 14 (tedy o 30 %).*

Měření pokroku:

Snížení počtu seniorů s depresí o 30 % se zaměřuje na kvantifikaci pokroku v oblasti duševního zdraví seniorů v Pardubickém kraji. Dále můžeme sledovat:

- *Sledování počtu seniorů, kteří využívají péči o duševní zdraví v rámci projektu.*
- *Sledování spokojenosti seniorů s péčí o duševní zdraví.*
- *Sledování spokojenosti personálu či rodin seniorů.*
- *Sledování dopadu péče o duševní zdraví na symptomy deprese a úzkosti u seniorů.*
- *Sledování počtu dobrovolníků a pečovatelů, kteří byli proškoleni.*
- *Sledování počtu replikací modelu péče o duševní zdraví v jiných komunitách.*

Baseline:

Pro stanovení baseline (výchozího stavu) v tomto projektu je nutné shromáždit data o počtu seniorů s depresí v Pardubickém kraji před zahájením projektu a nebo zjistit přesná data na základě vstupních informací u účastníků projektu.

V projektu, který má vést ke snížení deprese o 30 % u 500 seniorů do dvou let, je baseline (referenční bod) míra deprese u seniorů na začátku projektu. (Zjistíme od přímého personálu, od zdravotníků či z použití standardizovaných škál deprese nebo provádění rozhovorů se seniory).

Důležité faktory při stanovování baseline:

- *Reprezentativnost dat: Data by měla být reprezentativní pro celou populaci seniorů v Pardubickém kraji.*
- *Spolehlivost dat: Data by měla být spolehlivá a přesná.*
- *Aktuálnost dat: Data by měla být aktuální a co nejnovější.*

Faktory změny:

- *Zvýšení dostupnosti a dostupnosti péče o duševní zdraví pro seniory.*
- *Zvýšení dovedností a znalostí personálu a dobrovolníků, kteří pracují se seniory.*
- *Podpora aktivního stárnutí.*

Analýza dostupných dat:

- *Národní statistický úřad*
- *Zdravotnické instituce*
- *Výzkumné instituce*
- *Neziskové organizace zaměřené na problematiku duševního zdraví*
- *Krajský úřad*
- *Český červený kříž*

Možné metody pro sběr dat:

Kvantitativní metody:

- *Standardizované škály deprese:*
 - *Beckově stupnici pro posuzování závažnosti deprese (BDI-I)*
- *Dotazníky:*
 - *Dotazníky zaměřené na symptomy deprese*
 - *Dotazníky zaměřené na kvalitu života*
 - *Dotazníky zaměřené na spokojenost s projektem*
- *Spolupráce s lékaři a psychiatry: Získávání dat o počtu seniorů s diagnostikovanou depresí z lékařských statistik a databází pacientů.*

Kvalitativní metody:

- *Rozhovory se seniory (účastníci projektu) s rodinami či příbuznými*
- *Pozorování:*

- *Pozorování skupinových terapií*
- *Pozorování individuálních terapií*
- *Pozorování komunitních aktivit*

Analýza dat:

Kvantitativní data:

- *Popisná statistika:*
 - *Vypočítání průměrných skóre a mediánů*
 - *Vyhodnocení výskytu symptomů deprese*
 - *Porovnání dat před a po projektu*
- *Korelační analýza*

V projektu zaměřeném na snížení deprese u seniorů bychom mohli provést korelační analýzu mezi:

- *Skóre na BDI: Měření závažnosti deprese.*
- *Účastí na komunitních aktivitách: Měření sociální aktivity seniorů.*
- *Regresní analýza*

V projektu zaměřeném na snížení deprese u seniorů bychom mohli provést regresní analýzu, abychom zjistili, jaké faktory ovlivňují míru deprese u seniorů. Nezávislémi proměnnými by mohly být:

- *Věk: Věk seniorů.*
- *Pohlaví: Pohlaví seniorů.*
- *Zdravotní stav: Zdravotní stav seniorů (např. chronická onemocnění).*
- *Sociální podpora: Dostupnost sociální podpory pro seniory.*
- *Účast na projektu: Účast seniorů na projektu zaměřeném na snížení deprese.*

Závislou proměnnou by bylo skóre na BDI. Cílem by bylo zjistit, které z nezávislých proměnných nejvíce ovlivňují skóre na BDI a zda účast na projektu má statisticky významný vliv na snížení deprese.

- *Statistická analýza: Využití statistických metod k posouzení, zda je pokles výskytu deprese statisticky významný.*

Kvalitativní data:

- *Tematická analýza:*
 - *Identifikace opakujících se témat a vzorců*
 - *Interpretace dat z pohledu seniorů*
 - *Vyhodnocení dopadu projektu na seniory*
- *Narativní analýza:*
 - *Analýza příběhů seniorů o jejich zkušenostech s depresí*
 - *Získání hlubšího pochopení dopadu deprese na životy seniorů*
 - *Identifikace faktorů, které ovlivňují jejich zotavení*

Určení dosažitelného cíle:

- *Na základě uvedených statistik, studií a dostupných zdrojů se zdá, že je dosažitelné snížit výskyt deprese u seniorů o 30 – 45 %.*
- *V pilotním projektu se projekt zaměří na snížení výskytu deprese o 30 %.*

Zdůvodnění cílové hodnoty 30 %:

- *Cílová hodnota 30 % snížení výskytu deprese je ambiciózní, ale dosažitelná.*
- *Je založena na dostupných datech a studiích, které prokazují, že různé typy intervencí mohou vést k významnému zlepšení duševního zdraví seniorů.*
- *Projekt bude využívat osvědčené intervence, jako je KBT, skupinová terapie a peer-to-peer podpora.*
- *Projekt bude disponovat zkušeným týmem odborníků a dostatečnými zdroji.*
- *Projekt bude implementovat komplexní model péče o duševní zdraví seniorů, který zahrnuje:*
 - *Individuální a skupinovou terapii: Které se prokázaly jako účinné při snižování symptomů deprese a úzkosti u seniorů.*
 - *Psychosociální intervence: Které pomohou seniorům zvládat stres, zlepšit jejich sociální dovednosti a posílit jejich copingové mechanismy.*
 - *Edukaci o duševním zdraví: Která pomůže seniorům a jejich rodinám porozumět duševním poruchám a dostupným možnostem léčby.*
 - *Podporu rodinných příslušníků a pečovatelů: Která je nezbytná pro zajištění dlouhodobé péče o seniory s duševními poruchami.*
- *Projekt vychází z dánského modelu péče, kterému se podařilo dosáhnout dlouhodobých pozitivních změn v této oblasti.*

Evaluační zprávy: zpětná vazba a hodnocení dopadu

Analýza dat a reporting jsou klíčové procesy pro efektivní měření dopadu projektů.

Pomáhají:

- a) Zorganizovat a interpretovat data: Analýza dat pomáhá uspořádat data z různých zdrojů a interpretovat jejich význam.
- b) Komunikovat výsledky: Reporting pomáhá jasně a srozumitelně komunikovat výsledky měření dopadu.

Proces analýzy dat a reportingu zahrnuje:

- Sběr dat: Data pro analýzu dopadu mohou pocházet z různých zdrojů, jako jsou dotazníková šetření, analýza dokumentů, rozhovory atd.
- Revize dat: Data je nutné vyčistit a ověřit, aby se eliminovaly chyby a nesrovnalosti.
- Analýza dat: Existuje mnoho metod pro analýzu dat, jako je statistická analýza, kvantitativní modely, a kvalitativní analýza.
- Interpretace dat: Výsledky analýzy dat je nutné interpretovat a dát jim smysl v kontextu projektu.
- Reporting: Výsledky měření dopadu je nutné prezentovat jasně a srozumitelně.

Reporting může zahrnovat:

- Písemné zprávy: Písemné zprávy shrnují výsledky měření dopadu a jejich význam.
- Prezentace: Prezentace slouží k vizuálnímu znázornění výsledků měření dopadu a jejich sdílení.
- Infografika: Infografika slouží k srozumitelnému a poutavému sdílení klíčových výsledků měření dopadu.

Důležité je, aby analýza dat a reporting byly:

- Prováděny systematicky: Měly by být prováděny systematicky a v souladu s předem definovaným plánem.
- Založené na důkazech: Měly by být založené na důkazech a datech.
- Transparentní: Stakeholders by měli mít přístup k informacím o tom, jak byla data sbírána, analyzována a interpretována.

- Užitečné: Výsledky analýzy dat a reportingu by měly být užitečné a měly by sloužit k informování i pro širší veřejnost.

Výstupy evaluace dopadu:

Evaluace dopadu by měla vést k evaluační zprávě, která shrnuje klíčové zjištění a závěry. Zpráva by měla obsahovat:

- Popis projektu a jeho cílů.
- Popis použité metodologie.
- Shromážděná data a jejich analýzu.
- Hlavní zjištění a závěry.
- Doporučení pro budoucí aktivity.



1. Jasně definujte cíle reportu:

- Co chcete reportem sdělit?
- Pro koho je report určen?
- Jaké klíčové informace chcete prezentovat?

2. Struktura reportu:

- Úvod: Stručný úvod do projektu a jeho cílů.
- Metodika: Popis metod a nástrojů použitých pro měření dopadu.
- Výsledky: Prezentace klíčových nálezů a dat.
- Diskuze: Interpretace výsledků a jejich relevance pro projekt.
- Závěr: Shrnutí klíčových poznatků a doporučení pro další kroky.

3. Vizuální stránka:

- Používejte grafy, tabulky a obrázky pro snadnější pochopení dat.
- Dbejte na přehlednost a srozumitelnost vizualizací.
- Nepoužívejte příliš mnoho grafů a tabulek, aby report nepůsobil přeplácaně.

4. Jazyk a styl:

- Pište jasně a srozumitelně, vyhýbejte se příliš technickému či odbornému žargonu.
- Dodržujte sjednocenou strukturu a formátování.
- Dbejte na stylistickou čistotu.

5. Upoutejte své publikum:

- Začněte a zakončete report poutavým způsobem. Používejte příběhy a příklady pro ilustraci dopadu projektu.
- Vyzvěte čtenáře k akci, ať už se jedná o další podporu projektu, šíření informací,
- Zpřístupněte report online a offline.



V každé evaluační zprávě by mělo být i doporučení např.

- Podporovat nadále osvědčené intervence a nadále zvyšovat kapacity služeb, kde je třeba.
- Do plánování, realizace a vyhodnocování integračních opatření zapojit zástupce regionální a místní samosprávy, neziskový sektor a experty.

Do závěrečné evaluační zprávy můžete vložit tzv. Evaluační shrnutí (leták), což může být vhodný nástroj pro publicitu, sdílení na sociálních sítích či jako newsletter pro média či stakeholdery. Leták může obsahovat hlavní zjištění a hlavní doporučení, shrnující infografiku, statistická a jiná zajímavá fakta.

Závěr a shrnutí

Tato příručka poskytuje pevný základ a praktické nástroje, které vám umožní vytvořit silné a konkurenceschopné projekty. Nabízí pomocnou ruku a je jakýmsi výchozím bodem na vaší projektové cestě, hlavními aktéry jsou však vaše myšlenky, vize a nápady.

Nezapomínejte, že i zdánlivě malý projekt může mít obrovský dopad. Vaše odhodlání, know-how, kreativita a schopnosti jsou klíčem k lepší budoucnosti.

Shrnutí klíčových aspektů úspěšné žádosti

Při tvorbě vaší žádosti mějte na paměti tyto klíčové aspekty:

- **Dopad:** Zaměřte se na to, jaký konkrétní dopad bude mít váš projekt na cílovou skupinu nebo na společnost jako celek.
- **Inovace a silné myšlenky:** Přineste nové myšlenky a přístupy, které povedou ke zlepšení stávající situace.
- **Reálnost a odhodlání:** Stanovte si dosažitelné cíle a vypracujte realistický plán.
- **Vize a soudržnost:** Všechny části vaší žádosti musí být logicky propojeny a podporovat váš hlavní cíl.

Ať se vám daří proměnit vaše nápady ve skutečnost a inspirovat tak další k pozitivní změně!