

DESET KROKŮ PROCESEM KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Metodický postup pro evaluaci procesů komunitního plánování



PROGRAMOVÝ TÝM PROJEKTU EQUAL 0076

Centrum komunitní práce Ústí nad Labem

Jiří Exner, Lenka Krbcová Mašíňová, Michal Polesný

Komunitní nadace Euroregionu Labe

Tomáš Krejčí

Za spolupráci a konzultaci autoři děkují mezinárodním partnerům z Velké Británie z partnerství Agora, pracující pod Manchester Metropolitan University Business School.

Vytvořeno v rámci projektu EQUAL EU č. 0076 „Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce“.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.



Organizace je držitelem certifikátu
ČSN EN ISO 9001:2001.

Nositel projektu: Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, e-mail: krbcovamasinova@ckpul.cz, www.ckpul.cz, www.komunitniplanovani.com

Partneři projektu: Česká rada humanitárních organizací, Úřad práce v Ústí nad Labem, Statutární město Ústí nad Labem, Statutární město Ostrava, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Komunitní nadace Euroregionu Labe, Krajská hospodářská komora Ústeckého kraje, Sdružení pro vzdělávání komunit o. s., Mikroregion České Švýcarsko

Tento projekt je spolufinancován ESF EU a státním rozpočtem ČR

Evaluace periodických procesů se zapojením veřejnosti a její uplatnění v komunitním plánování.

Část 1. – obecné principy

Evaluace, česky někdy ne zcela přesně hodnocení, je manažerský nástroj s mnohaletou tradicí uplatnění v USA, následně rozšířený v rámci OECD a do zemí původní „patnáctky“ EU. Od 90. let se užívá obligatorně v implementačních strukturách rozvojových programů Evropské unie, určených i pro nové a přistupující členské státy. Na rozdíl od interního auditu, který hledá nedostatky z pohledu dílčích činností směrem dovnitř, k jednotlivcům a jednotlivým činnostem, evaluace je zdrojem zpětné vazby ke zlepšení fungování systému manažerského řízení jako celku. Evaluace obecně mají různá východiska a účel, a bývají různě systemizovány. Podle obsahu hodnocení se hovoří o evaluaci cílů, evaluaci procesu nebo evaluaci dopadu, z hlediska doby, kdy se evaluace provádí známe evaluaci plánovací (ex-ante), průběžnou (formativní, interim) a následnou (sumativní, ex-post). Nejčastěji je evaluace užívána jako průběžný nástroj projektového řízení, zaměřený na účelnost a hospodárnost nakládání s rozpočtovými prostředky, a významu nabyla právě v souvislosti s realizací programů rozvojové pomoci. Jako možnou definici evaluace v tomto smyslu je možno použít například formulaci, zakotvenou v základních manuálech OECD¹. „Evaluace je objektivním zhodnocením probíhajícího nebo dokončeného projektu, programu či politiky; jejich návrhu, implementace a výsledků. Účelem je určit relevanci a naplnění cílů, efektivitu, účinnost, dopady a udržitelnost. Evaluace by měla poskytnout informace, které jsou důležité, důvěryhodné a užitečné, a umožnit zapojení získaných poznatků do rozhodovacího procesu jak donorů, tak příjemců“.

U procesů, realizovaných územními samosprávnými celky se zapojením veřejnosti, jako je například komunitní plánování sociálních služeb, je evaluace poměrně složitým úkolem. Musí vyhodnotit jak běžné manažerské požadavky na účelnost vynaložených (veřejných) prostředků a efektivnost řízení, tak kvalitu zapojení veřejnosti, tj. předem neznámého počtu účastníků, a zejména posoudit vzájemné vztahy těchto „tvrdých a měkkých“ kritérií. Je totiž zřejmé, že proces bez zapojení veřejnosti by často byl asi efektivnější, pokud jde o hospodárnost, rychlost a snadnost dosažení výsledků, a dost možná i pokud jde o jejich bezprostřední použitelnost. Přesto je jasné, že v určitých typech plánovacích procesů nelze účast veřejnosti vynechat, ať už to je kvůli zákonné povinnosti, nebo z politických důvodů. Navíc, úspěšné aktivní zapojení veřejnosti do plánovacího záměru může významně ovlivnit následné akceptování a udržitelnost dosažených výstupů. Vzniká tedy naléhavá metodická otázka, jak evaluaci takových participativních procesů účelně provádět.

V následující části formulujeme základní požadavky na evaluační metodiku periodického (cyklického) plánovacího procesu se zapojením veřejnosti, a návrhy, jak jim vyhovět. Jako příklad cyklického participativního procesu, bude-li třeba, použijeme zmíněné komunitní plánování sociálních služeb, navržené postupy ale lze uplatnit na jakékoli plánovací procesy se zapojením veřejnosti.

1. **CHÁPAT PARTICIPATIVNÍ PLÁNOVACÍ PROCES JAKO PROJEKT A TAK HO TAKÉ ŘÍDIT.** I když jde o proces periodický a tedy v souhrnu časově neohraničený, skládá se plánování prakticky vždy z uzavřených cyklů a jeho aktivity vedou k plnění konkrétně definovaných výstupů, bezprostředních účelů a dlouhodobých cílů. Proto je nutno ho řídit metodami projektového managementu, nikoli jako nějakou instituci. Jako ke každému projektu, i k procesu komunitního plánování je možno sestavit logický rámec PCM (Project Cycle Management), dobře známý všem žadatelům o podporu z programu Phare a ze Strukturálních fondů.²
2. **NEPŘEHNAT NOVÁTORSTVÍ, EVALUOVAT TAK, ABY BYL ZŘEJMÝ BEZROSTŘEDNÍ UŽITEK.** K evaluaci by mělo pokud možno být užito postupů, které jsou v zásadě obecně známé a víceméně zažitě, tak, aby se uživatelé, mající dost starostí s metodikou samotného procesu, nemuseli zabývat ještě novým schématem jeho evaluace. Evaluace by měla splnit svůj základní účel v tom smyslu, že jejím výsledkem musí být realizovatelná doporučení, jak ještě během procesu odstranit zjištěné nedostatky, předejít hrozícím selháním a vůbec zlepšit co se zlepšit dá. České samosprávy, pokud se s evaluací setkaly, jsou nejspíše obeznámeny s metodologií průběžného hodnocení, aplikované Evropskou komisí pro vyhodnocování projektů, podporovaných finančními programy EU.³ Evaluační postup EU, hodnotící průběh projektu podle kritérií relevance, efektivnosti, účinnosti, dopadu a udržitelnosti, má také návaznost na logický rámec PCM a je vhodný jako výchozí principiální model

3. **NAJÍT ZPŮSOB HODNOCENÍ VZTAHU MEZI TVRDÝMI PARAMETRY MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ A MĚKKÝMI HODNOTAMI KVALITY PARTICIPAČNÍHO PROCESU.** Za normálních okolností je procesní evaluace standardního projektového řízení zaměřena především na hodnocení účelnosti vynaložených prostředků, dosažitelnosti plánovaných výstupů a jejich dopadu na plnění stanovených cílů. Nezabývá se příliš formálním postupem, jakým byly prostředky vynaloženy – ledaže zkoumá formální soulad postupu s předepsanými procedurami, jejichž nedodržení může mít za následek nějaké sankce. Zatímco standardní projektové řízení je dáno pevnou strukturou zúčastněných subjektů, v našem případě je okruh účastníků procesu otevřený. Jejich aktivitou nejen že vznikají výstupy projektu, které jsou pak realizovány v implementačních opatřeních, jež mají na tyto otevřené skupiny účastníků zpětný dopad, ale samo jejich zapojení, má-li mít smysl, vede k dosažení dalších, obecnějších cílů. Pokud možno úplné identifikování těchto cílů, definování míry a způsobu zapojení veřejnosti do procesu a kvalitativní parametry organizačního zajištění tohoto zapojení je jedním z nejdůležitějších úkolů projektového řízení participativního projektu a musí být evaluací vyhodnoceno. V logickém rámci PCM by měly být vedle cílů a ukazatelů obsahu plánování zřetelně definovány bezprostřední účely a dlouhodobé cíle samotného participačního procesu a jejich ukazatele dosažitelnosti, platné do jisté míry bez ohledu na věcný obsah plánovacího projektu. Logický rámec tedy musí zahrnovat zřetelně oddělenou obsahovou a procesní složku.
4. **HODNOTIT VZTAH MEZI OBSAHOVOU A PROCESNÍ SLOŽKOU PARTICIPATIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ.** V daném případě komunitního plánování je otevřená účast cílových skupin na procesu sice rámcově předepsána, ale z principu nemůže být právním předpisem formalizována (a sankce za nedodržení tohoto principu jsou iluzorní). Proto by při standardní projektové evaluaci pravděpodobně bylo hodnocení omezeno pouze na zjišťování, zda k zapojení cílových skupin došlo nebo ne a do jaké míry, aniž by z tohoto hodnocení vyplývalo něco více, než formální konstatování. V různých typech aktivit projektového řízení plánovacího procesu nadto může být míra zapojení otevřených cílových skupin různě efektivní, v některých případech třeba i kontraproduktivní. Předmětem zvláštní pozornosti naší evaluace tedy musí být právě vyhodnocení vztahu mezi plněním participace, jako specifického procesního kritéria, a výsledkem projektu, tj. kvalitou pořízeného plánu a jeho dopadem na zapojené cílové skupiny. Kritéria plnění formálního procesu proto musí být zahrnuta do logického rámce – tak, aby v každém hodnotícím kroku mohla být položena také otázka, do jaké míry je efektivita dosahování výstupů, účinnost plnění cílů a reálnost a udržitelnost předpokládaného dopadu plánování podmíněna správností probíhajícího procesu, pokud jde o formu a intenzitu zapojení otevřených cílových skupin. Správné vyhodnocení vztahu mezi obsahem a procesem plánování je klíčem k úspěchu jeho evaluace.
5. **VYUŽÍT ETAPOVITOSTI PROCESU KE SPRÁVNÉMU NAČASOVÁNÍ EVALUAČNÍCH VÝSTUPŮ.** Průběžná evaluace spojitě řízeného projektu se obvykle provádí k nějakému kalendářně naplánovanému, někdy i nahodilému okamžiku, a představuje fakticky hodnocení toho, co už proběhlo a odhad, co jako výsledek dosavadního průběhu nastane. Je-li však projekt členěn do jasně ohraničených fází, lze jeho průběžné (formativní) hodnocení koncipovat přesněji jako kombinaci parciálních evaluací ex-post (díličí sumativní hodnocení) a ex-ante (díličí plánovací hodnocení). Jinými slovy, průběžné hodnocení etapově strukturovaného procesu lze s výhodou provést vždy k ukončení konkrétní etapy. Pokud jde o jednotlivá evaluační kritéria - relevance, efektivnost a účinnost budou hodnoceny zpětně, dopad a udržitelnost anticipovány výhledově. Výstupy, tj. zejména doporučení, získané evaluací jedné fáze, lze zpracovat jako předpoklady pro realizaci další fáze do logického rámce PCM.
6. **VČAS ZAJISTIT ORGANIZAČNĚ EVALUACI, A JEJÍ PODPŮRNÉ PROCESY – MONITORING, REVIZI.** S evaluací je nutno počítat od samého počátku a její zajištění by mělo být jedním z prvních kroků při rozhodnutí o zahájení plánovacího cyklu. Důležitým atributem evaluace je její nezávislost, tzn. v optimálním případě by mělo jít o externího hodnotitele, který není placen žádným z účastníků evaluovaného projektu. Lze si například představit model, že evaluaci zajišťuje jiný odbor úřadu (např. kancelář starosty), než ten, který je zodpovědný za realizaci projektu (např. sociální odbor). Jak jsme ukázali v předchozí části, evaluace ale začne probíhat až ke konci projektové fáze a její provedení bude časově napjaté. Proto je zapotřebí, aby nositel projektu jeho průběh pravidelně monitoroval a vyhodnocoval efektivnost prováděných aktivit z hlediska čerpání finančních prostředků a dodržování časového harmonogramu. Monitorovací zprávy jsou jedním z důležitých podkladů pro

evaluaci, ale mohou sloužit nositeli projektu i k dílčím zásahům do procesu v případě, že jsou zjištěny odstranitelné nedostatky. Trvá-li projekt delší dobu a má-li více postupných výstupů, je vhodné provádět po několika monitorovacích vstupech širší hodnocení dosavadního průběhu, konstatující také účinnost dosažení předpokládaných výstupů – v literatuře se označuje jako revize. Monitoring by si měl zajistit sám nositel projektu (pořizovatel komunitního plánu) za observační přítomnosti nezávislého evaluátora, revizi provádět v poradní spolupráci s evaluátorem. Nezávislá evaluace pak zhodnotí efektivnost a účinnost z celkového pohledu hodnocené projektové fáze a ve svých doporučeních se zaměří na zlepšení postupu tak, aby bylo dosaženo optimálního dopadu a udržitelnosti výstupů ukončované fáze pro fázi další.

Celkovou stavbu soustavy logických rámců pro cyklus participativního plánování znázorňuje obr.1.

Evaluace periodických procesů se zapojením veřejnosti a její uplatnění v komunitním plánování. Část 2. – praktické postupy

V předchozí části jsme formulovali principy, na jejichž základě je možno s využitím všeobecně známých postupů projektového řízení evaluovat periodické samosprávné procesy se zapojením veřejnosti, s přihlédnutím k potřebě zajišťovat evaluaci komunitního plánování sociální péče. V následující části se zaměříme na praktická doporučení a příklady, jak obecné principy naplnit.

7. **SPRÁVNĚ STANOVIT CÍLE A PARAMETRY KVALITY PROCESNÍ (PARTICIPAČNÍ) SLOŽKY KAŽDÉ PLÁNOVACÍ FÁZE.** Předpokladem úspěšnosti jakéhokoli projektového řízení je správné stanovení cílů, což samo o sobě není vždy snadné ani pro obsahovou stránku projektu. V našem případě, kdy se připravujeme na hodnocení procesní kvality, bude třeba na začátku stanovit samostatně procesní cíle a výstupy, popsat jejich souvislosti s obsahovým rámcem a najít i ukazatele těchto souvislostí. Z obsahového hlediska jsou pro evaluační hodnocení důležité organizační a ekonomické bezprostřední cíle a výstupy, z procesního hlediska jde o cíle motivační, v psychologickém a politickém smyslu. Pouze celkový cíl / záměr každé plánovací fáze je pro její obsahovou a procesní složku společný, tj. zajistit úspěšnou realizaci dalších fází.
8. **SPRÁVNĚ STANOVIT UKAZATELE DOSAŽITELNOSTI.** Výchozími informacemi (nikoli jedinými) pro evaluaci projektu jsou ukazatele (indikátory), stanovené na začátku projektu pro jednotlivé cíle a výstupy. Tyto ukazatele musí být konkrétní, reálně dosažitelné v daném čase a ověřitelné (tzv. SMART indicators - Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely). Kombinují se ukazatele kvantitativní a kvalitativní, přímé a nepřímé. Stanovení co nejmenšího počtu správných ukazatelů, které s přiměřenou spolehlivostí dokládají plnění stanovených cílů, je důležitým úkolem projektového řízení. Jejich správná formulace je tím obtížnější, čím „měkčí“ parametr jimi má být prokazován. Stanovení kritérií kvality komunitního plánování se v současné době věnuje velké úsilí. To má možná význam, pokud jde o zapracování standardů kvality plánovaných sociálních služeb mezi sledované obsahové ukazatele. Z hlediska kvality participačního procesu se domníváme, že není třeba znovu objevovat objevené. Určité obecné standardy již byly v minulosti formulovány a jsou běžně používány – např. mezi tzv. horizontálními kritérii při posuzování žádostí o rozvojovou pomoc. Jedná se o tzv. zásady dobré správy (principles of good governance), formulované s dílčími obměnami snad všemi mezinárodními donorskými programy od Světové banky po Finanční mechanismus EHP/Norsko, a běžně se vyučují na školách právního zaměření.⁴ Zásady dobré správy jsou formulovány s mírnými odlišnostmi, obvykle zahrnují následující prvky: **Schopnost a vůle reagovat na potřeby cílových skupin, Transparentnost a odpovědnost, Kompetentnost a kvalifikovanost, Participace a otevřenost, Representativnost a rovnost příležitostí, Legalita (vláda práva) a demokratičnost.** Pokud k těmto kvalitativním ukazatelům přidáme ještě subjektivní hodnoty jako ☐☐☐☐ **aktivní přístup a ztotožnění se účastníků** se záměry a aktivitami (v angličtině výstižné pojmy „commitment“ a „ownership“), získáváme solidní soubor kvalitativních ukazatelů pro všechny aktivity participačního procesu, vedoucí k požadovaným výstupům a cílům. V odborné literatuře pravděpodobně najdeme definice kvantitativně odstupňovaných parametrů dosažené kvality pro obdobné typy ukazatelů. Jako inspirativní příklad uvádíme škálu pro participaci, publikovanou již v roce 1969⁵ (viz tabulka na obr.2). Z hlediska efektivnosti evaluace je ale dobré si uvědomit, že ne

všechny aktivity musí nutně zahrnovat všechny atributy zásad dobré správy, a že různé aktivity budou vyžadovat uplatnění zásad pouze přiměřeně, tzn. ne vždy bude na místě očekávat nejvyšší stupeň navržených ukazatelů. Například sběry dat a budování informačních systémů jistě nemusí být vůbec posuzovány z hlediska demokratičnosti a úplná otevřenost by zde vedla k neúnosným časovým prodávám, u zpracování rozpočtu na projekt je kvalifikovanost a odpovědnost podstatně důležitější, než ostatní kriteria, atd.

9. **SPRÁVNĚ FORMULOVAT DALŠÍ EVALUAČNÍ OTÁZKY.** Vyhodnocování ukazatelů dosažitelnosti samo o sobě je do značné míry úkolem monitoringu a revizí. K provedení smysluplné evaluace je nutno zodpovědět další otázky, týkající se fungování systému jako celku, a v našem případě pak také zvláštní otázky, zaměřené na vztah mezi obsahovou a procesní složkou plánovacího cyklu. Důležité je to zejména v situacích, kdy se zjistí, že některý ukazatel není splněn tak, jak bylo na začátku stanoveno. Někdy je vzájemná podmíněnost procesního a obsahového nedostatku evidentní, ale někdy může jít o předzvěst, že např. nesplnění některého procesního ukazatele se projeví nedosažením obsahového ukazatele teprve v některé následující fázi. Vyloučit samozřejmě nemůžeme ani situace, kdy nesplnění některého ukazatele se na dosažení celkového cíle vůbec neprojeví – pak jsme pravděpodobně sledovaný ukazatel stanovili nesprávně nebo zbytečně přísně a mělo by to být poučením pro další plánovací cyklus.

Poznámky:

¹ OECD. Principles of effective aid: Development Assistance Manual., Paris 1992; 132:

² viz např. Rozvojové středisko Ústavu mezinárodních vztahů: Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky, 2006 (<http://rozvojovestredisko.cz>)

³ EC: Strengthening Evaluation of Commission Activities, SEC (2000) 1051, 26.07.00. & EuropeAid: Guide to the Evaluation Procedures and Structures currently operational in the Commission Programmes". EuropeAid Cooperation Office, březen 2001.

⁴ viz např.

- Commission of the European Community: European Governance, a White Paper. Brusel 25.7.2001, COM(2001) 428 fin.

- OECD: Participatory Development and Good Governance. OECD Paris 1995.

- UNDP: Governance for Sustainable Human Development, a UNDP policy paper; 1997

- EEA Grants: Good Governance and Anti-corruption policy and guide. The EEA Financial Mechanism & The Norwegian Financial Mechanism 2004-2009; 01 Dec. 2005; Add: 05 May 2006. Česky na http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Dobra_sprava_a_korupce.pdf

- Hendrych, D. a kol: Správní právo, obecná část, 5. rozšířené vydání, C.H.Beck, Praha 2003.

⁵ Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969

Evaluace periodických procesů se zapojením veřejnosti a její uplatnění v komunitním plánování.

Část 3. – hodnotící kriteria

Obecná definice:

Co je proces:

Soubor činností, zahájených rozhodnutím, směřujících k plnění tohoto rozhodnutí a k sestavení podkladů, nezbytných pro další rozhodnutí.

Definice promítá na úroveň celého projektu (do jisté míry popisuje celkový postup pořízení komunitního plánu), zároveň ale opakovaně v jeho jednotlivých fázích. Jde v zásadě o tyto postupy / činnosti (v logickém rámci procesní složky plánovacího projektu se objeví jako „vstupy - postupy“).

- a) jednání o organizaci a postupu (rozpracování výchozího rozhodnutí)
- b) řízení postupů a činností
- c) zajišťování odborných vstupů, data, analýzy, syntézy
- d) projednávání odborných vstupů
- e) formulování předběžných návrhů
- f) připomínkování návrhů
- g) vyhodnocování připomínek, formulace a předložení konečných návrhů
- h) rozhodování

Nejde nám o filozofování o variantách celkového uspořádání veřejné správy. Navržená definice v žádném bodě nemá překračovat platný legislativní rámec. Konečná věcná rozhodovací pravomoc ve smyslu bodu h) je vždy v působnosti orgánů veřejné moci, které k tomu mají zákonná oprávnění a související povinnosti. Vedle toho je třeba odlišit procesní rozhodování různých více či méně formálních orgánů o dílčích postupech v průběhu cyklu, kdy lze uplatnit kvalitativně různé přístupy, jež jsou předmětem monitorování a evaluačního hodnocení. I tato rozhodování by ale měla přiměřeně odrážet

Procesní kriteria, odvozená z principů dobré správy, tj:

- **A. Schopnost a vůle reagovat na potřeby cílových skupin:** Jde o to, do jaké míry proces směřuje skutečně k naplňování potřeb cílových skupin, nikoli k formálnímu plnění politických deklarací nebo ke skrytému plnění potřeb jiných cílových skupin. Důležité zejména pro činnosti a), c), h).

Stupnice:

1.	Proces probíhá, aniž by byly stanoveny cílové skupiny a definovány problémy, ze kterých vyplývají jejich potřeby. Řízení procesu se těmito otázkami nezabývá.
2.	Proces probíhá a jsou stanoveny některé cílové skupiny a některé problémy. Zároveň - jsou zjevně opominuty některé všeobecně známé cílové skupiny a problémy, a / nebo - ne vždy jsou problémy a cílové skupiny vzájemně relevantní, a / nebo - existují zjevně jiné cílové skupiny a jiné potřeby, které mohou být procesem uspokojeny, ale nejedná se o potřeby relevantní k obsahové stránce procesu a zapojení těchto cílových skupin do procesu je problematické. Není stanoven žádný postup, jak v procesu tyto nedostatky zjišťovat a odstraňovat.
3.	Jsou částečně stanoveny podstatné cílové skupiny a relevantní problémy, opomenutí dalších cílových skupin a problémů nebo zahrnutí takových skupin a problémů, které zcela vybočují z obsahového rámce procesu je minoritní. Některé problémy ale nejsou hlavními problémy určených cílových skupin, tj. neodrážejí nejdůležitější potřeby. Není stanoven žádný postup, jak během procesu nedostatky zjišťovat a odstraňovat.
4.	Jako 2., 3., ale jsou stanoveny postupy, jak během procesu zjišťovat a odstraňovat nedostatky.
5.	Jsou stanoveny všechny cílové skupiny a relevantní problémy, ale - některé problémy ale nejsou hlavními problémy cílových skupin, neodrážejí nejdůležitější potřeby, a / nebo - je zřejmá příležitostná tendence zajistit „parazitování“ některých nerelevantních cílových skupin na procesu. Nebo jsou popsány všechny relevantní problémy, ale cílové skupiny jsou stanoveny neúplně. Proces zahrnuje postupy, jak nedostatky zjišťovat a odstraňovat.
6.	Jsou stanoveny všechny cílové skupiny a relevantní problémy. Problémy jsou hlavními problémy cílových skupin, odrážejí jejich nejdůležitější potřeby. Postupy však neobsahují kontrolní mechanismy, zda během procesu nedošlo ke změnám ve složení cílových skupin nebo v jejich potřebách.
7.	Jsou stanoveny všechny cílové skupiny a relevantní problémy. Problémy jsou hlavními problémy cílových skupin, odrážejí jejich nejdůležitější potřeby. Postupy obsahují i kontrolní mechanismy, zda během procesu nedošlo ke změnám ve složení cílových skupin nebo v jejich potřebách.

- **B. Transparentnost, odpovědnost:** Jde o to, do jaké míry je po celou dobu procesu jasně stanoveno, kdo co dělá a kdo za co odpovídá, je-li to veřejně známo a je-li zajištěna kontrola. Důležité zejména pro činnosti b), c), e), g), h).

Stupnice:

1.	O postupech rozhoduje nebo činnosti vykonává neveřejně jedinec nebo malý exekutivní kolektivní orgán ad hoc, rozhodnutí jsou nepředvídatelná, nejsou dokumentována, o vyplývajících důsledcích (činnostech, úkolech, odpovědnosti) se ti, kterých se bezprostředně dotýkají, dozvídají nahodile. Není-li následně postup podle rozhodnutí prováděn, je obtížné z toho vyvozovat podložené odpovědnostní důsledky.
2.	O postupech rozhoduje nebo činnosti vykonává neveřejně jedinec nebo malý exekutivní kolektivní orgán podle systému, který je rámcově znám, adresáty rozhodnutí lze uvnitř systému předvídat podle interních zvykových nebo formalizovaných pravidel. Rozhodnutí nebo činnosti ale nejsou systematicky dokumentovány, jejich důsledky (činnosti, úkoly, odpovědnosti) mohou ti, kterých se bezprostředně dotýkají, odhadovat. Vnější okolí se o rozhodnutích, činnostech a zainteresovaných osobách / subjektech nedozvídá vůbec nebo pouze nahodile. Není-li následně postup podle rozhodnutí prováděn, je zjištění nedostatků a vyvozování odpovědnostních důsledků nahodilé a nekontrolovatelné.
3.	O postupech rozhoduje nebo činnosti vykonává neveřejně jedinec nebo malý exekutivní kolektivní orgán podle systému, který je rámcově znám, adresáty rozhodnutí lze uvnitř systému předvídat podle zvykových nebo interních formálních pravidel. Rozhodnutí nebo činnosti jsou dokumentovány a o jejich důsledky (činnosti, úkoly, odpovědnosti) se ti, kterých se bezprostředně dotýkají, dozvídají postupem, který je předem stanoven, nebo je součástí rozhodnutí. Vnější okolí se o rozhodnutích, činnostech a zainteresovaných osobách / subjektech nedozvídá vůbec nebo pouze nahodile. Není-li postup podle rozhodnutí prováděn, je zjišťování nedostatků a vyvozování odpovědnostních důsledků řešeno individuálně, interním posouzením orgánu, který rozhodl.
4.	O postupech rozhoduje nebo činnosti vykonává neveřejně jedinec nebo malý exekutivní kolektivní orgán podle systému, který je znám, adresáty rozhodnutí lze uvnitř systému předvídat podle interních formálních pravidel. Rozhodnutí / činnosti jsou dokumentovány a formalizovány a o jejich důsledcích (činnosti, úkoly, odpovědnosti) se ti, kterých se bezprostředně dotýkají, dozvídají postupem, který je předem stanoven, nebo je součástí rozhodnutí. Vnější okolí se o rozhodnutích, činnostech a zainteresovaných osobách / subjektech dozvídá, pokud o to projeví zájem. Rozhoduje-li větší orgán zastupitelského typu, nemusí být rozhodnutí veřejně přístupná. Není-li postup podle rozhodnutí prováděn, existuje interní mechanismus kontrol, které to zjistí. Pro vyvozování odpovědnostních důsledků a nápravu existují interní pravidla. Výsledky této kontrolní činnosti a nápravných postupů nejsou veřejně známy.
5.	O postupech rozhoduje nebo činnosti vykonává podle předem stanovených a všeobecně známých formalizovaných pravidel malý exekutivní orgán veřejně, nebo rozhoduje velký orgán zastupitelského typu (většinou rovněž veřejně), na základě interně zpracovaných podkladů. Dokumentace rozhodnutí je veřejná. Pro kontrolu plnění, nápravu a odpovědnostní důsledky jsou stanovena systémová interní pravidla. Součástí pravidel je povinnost reagovat na individuální vnější podněty. O výsledcích kontrolní činnosti a nápravných postupů se veřejnost dozví, pokud projeví aktivní zájem.
6.	Rozhodování, činnost, dokumentace a kontrolní činnost jako u 5., ale rozhodování a činnosti probíhají na základě podkladů, které jsou veřejně předem známy. Veřejně dokumentována jsou i kontrolní a nápravná opatření.
7.	Postupy jako u 6., ale kontrola plnění je zajištěna nezávisle vně systému, prostřednictvím veřejnosti jako takové nebo specializovaných, veřejnosti otevřených služeb. Rozhodující orgán je povinen na kontrolní zjištění reagovat.

- **C. Kompetentnost a kvalifikovanost:** Jde o to, do jaké míry je zajištěn odborný rámec a odborná podpora pro obsahovou (z hlediska znalosti problematiky) i procesní (z hlediska manažerských dovedností) složku projektu. Důležité zejména pro činnosti a), b), c), e), g).

Stupnice:

1.	Činnosti jsou vykonávány osobami, jejichž kvalifikace nemá k předmětu činnosti vztah a jejichž kompetentnost není ověřována. Pokud je výsledkem činnosti rozhodování, orgán, který rozhoduje, výsledky činností nemusí brát v potaz a může rozhodnout zásadně jinak, než je navrhováno dle vlastního uvážení.
2.	Činnosti jsou vykonávány osobami, jejichž kvalifikace nemá k předmětu činnosti vztah a jejichž kompetentnost se dovozuje z jejich dřívější zkušenosti s podobnou činností. Pokud je výsledkem činnosti rozhodování, orgán, který rozhoduje, výsledky činností nemusí brát v potaz a může rozhodnout zásadně jinak, než je navrhováno, dle vlastního uvážení.
3.	Činnosti jsou vykonávány osobami (zaměstnanci nebo externě najatými spolupracovníky), které je mají v pracovní náplni a na pracovní pozici jsou zařazeny na základě základní prokázané kompetentnosti. Tyto osoby nejsou vybírány pro předmětnou činnost z širšího okruhu potenciálně kompetentních. Pokud je výsledkem činnosti rozhodování, orgán, který rozhoduje, výsledky činností nemusí brát v potaz a může rozhodnout zásadně jinak, než je navrhováno, dle vlastního uvážení.
4.	Činnosti jsou vykonávány osobami (zaměstnanci nebo externě najatými spolupracovníky), které jsou vybírány pro předmětnou činnost z širšího okruhu potenciálně kompetentních. Pokud je výsledkem činnosti rozhodování, orgán, který rozhoduje, výsledky činností nemusí brát v potaz a může rozhodnout zásadně jinak, než je navrhováno, dle vlastního uvážení.
5.	Činnosti jsou vykonávány jako v 4., ale orgán, který na základě výsledků činností rozhoduje, nemůže navržené rozhodnutí bez jiných odborných podkladů zásadně měnit.
6.	Činnosti jsou vykonávány jako v 5., ale orgán, který rozhoduje, si vždy opatřuje dílčí oponentní podklady pro navržené rozhodnutí buď namátkově, nebo tam, kde je navržené řešení sporné.
7.	Činnosti a rozhodování probíhají jako v 6., ale orgán, který rozhoduje, si vždy opatřuje kompletní oponentní odborné podklady pro rozhodnutí.

- **D. Participace, otevřenost:** Jde o to, do jaké míry se na činnostech, předcházejících rozhodnutím mohou podílet všichni, koho se jejich výsledek týká – jak cílové skupiny, jejichž potřeby mají být uspokojovány, tak další subjekty, které budou do tohoto uspokojování zapojeny. Důležité zejména činnosti pro činnosti d), f).

Stupnice:

1.	Bez ohledu na to, zda jsou cílové skupiny a další dotčené subjekty známy, se s jejich zapojením do činností předcházejících věcnému rozhodnutí nepočítá a jsou informovány o výsledku tím, že se začne realizovat.
2.	Cílové skupiny a další subjekty nejsou zapojovány do činností, ale jsou o nich průběžně informovány s cílem získat pro výsledky akceptaci.
3.	Cílové skupiny a další subjekty jsou průběžně informovány a příležitostně je zjišťována zpětná vazba, umožňující postupy přípravy podkladů pro věcné rozhodnutí korigovat.
4.	Cílové skupiny jsou systematicky informovány se záměrem průběžně získávat zpětnou vazbu a pro zjišťování zpětné vazby jsou vytvořeny nástroje
5.	Cílové skupiny a další subjekty se podílejí na činnostech s hlasem poradním bez aktivního podílu na tvorbě podkladů pro rozhodování
6.	Cílové skupiny a další subjekty se podílejí na činnostech i na rozhodování, jsou zapojeny do struktury jako rovnocenní partneři rozhodujících orgánů
7.	Cílové skupiny a další subjekty samy rozhodují o procesních postupech a obsahu podkladů pro věcné rozhodnutí.

- **E. Representativnost, rovnost příležitostí:** Jde o to, do jaké míry se v rámci participace podaří zajistit rovnoměrné a vyvážené zastoupení všech zájmových skupin a zaručit, že některé zájmové skupiny nebudou preferovány. Důležité zejména pro činnosti d), f).

Stupnice:

1.	Systém je otevřený pro participaci pouze formálně. Řízení procesu je pasivní a nezabývá se obsahem participativních struktur. Zastoupení cílových skupin a dalších subjektů je nahodilé a nedostatečné pro základní funkčnost skupinového jednání.
----	--

2.	Systém je otevřený pro participaci, řízení procesu je ve vztahu k participaci aktivní, ale cílové skupiny a další subjekty jsou osloveny neadresně. Zastoupení cílových skupin a dalších subjektů je nahodilé a nekompletní, popř. stále nedostatečné.
3.	Systém je otevřený pro participaci, řízení procesu je ve vztahu k participaci aktivní. Cílové skupiny a další subjekty jsou osloveny adresně, nepodařilo se ale dosáhnout potřebné odezvy. Zastoupení cílových skupin a dalších subjektů je nahodilé a nekompletní.
4.	Systém je otevřený pro participaci, cílové skupiny a další subjekty jsou osloveny efektivně. Zastoupení cílových skupin a dalších subjektů je kompletní, ale nevyvážené. Některé skupiny dominují, popř. jsou rozděleny do frakcí, jiné jsou zastoupeny formálně a nekompetentně. Řízení procesu je obtížné, jednání nevedou k výsledku, účast vykazuje fluktuaci a pod.
5.	Zastoupení cílových skupin a dalších subjektů je vyvážené, jednání je zvladatelné a směřuje ke konkrétním výsledkům. Není však zajištěno, že zúčastnění zástupci cílových skupin a dalších subjektů jsou schopni / ochotni zastávat reprezentativní názor a neprosazují úzké partikulární zájmy. Je nutno stanovit další postupy k ověřování správnosti výsledků.
6.	Zastoupení je vyvážené, zúčastnění zástupci se zjevně snaží reprezentovat obecné zájmy cílových skupin a výsledky jsou víceméně použitelné bez souběžného ověřování. Vyplývá to převážně z osobnostních charakteristik zástupců, jejich „osvícenosti“.
7.	Zúčastnění zástupci cílových skupin a dalších subjektů mají k vyjadřování názorů „mandát“, jednotlivé skupiny jsou přiměřeně organizačně strukturovány a mají vlastní mechanismy zodpovědné přípravy na vstupy do participačního procesu.

- **F. Legalita (vláda práva), demokratičnost:** Jde o to, do jaké míry rozhodovací činnosti (věcné i procesní) probíhají podle pravidel, ať už vyplývajících z právního systému (vnějšího i vnitřního), nebo z předem dohodnutých, a zda tato pravidla umožňují se funkčně vypořádat s menšinovými názory. Důležité zejména pro c), h).

Stupnice:

1.	Rozhodnutí jsou přijímána autoritativně ad hoc bez opory v pravidlech a bez formálních náležitostí. Není záruka, že rozhodnutí učinil orgán / osoba, která je k tomu oprávněna.
2.	Rozhodnutí jsou přijímána oprávněným orgánem / osobou, ad hoc, s formálními náležitostmi, ale autoritativně, bez reflexe případných námitek a pochybností.
3.	Rozhodnutí jsou přijímána oprávněným orgánem na základě standardizovaných postupů a obecných pravidel silově (autoritativně nebo většinově), případná odlišná stanoviska jsou ignorována a jejich existence je skrývána.
4.	Rozhodnutí jsou přijímána oprávněným orgánem podle pravidel, odlišná stanoviska jsou dokumentována.
5.	Rozhodnutí jsou přijímána oprávněným orgánem podle pravidel, jsou dokumentovány důvody odmítnutí odlišných stanovisek.
6.	Rozhodnutí jsou přijímána oprávněným orgánem podle pravidel, která zahrnují postupy pro zvláštní projednání odlišných stanovisek, hledání kompromisních řešení a jejich zahrnutí do výsledného rozhodnutí v případě, že jsou nalezena.
7.	Rozhodnutí jsou přijímána zásadně konsensuálně, standardizované postupy obsahují mechanismy, jak konsensu dosahovat a nekonsensuální rozhodnutí nepřipouštějí.

Specifické kritérium pro participativní procesy:

- **G. Ztotožnění účastníků, „ownership, commitment“:** Kritérium má úzkou vazbu na kritérium a). Jde o to, zda účastníci procesu uvěří, že existuje zájem uspokojovat potřeby cílových skupin a do jaké míry získají motivaci se na procesu aktivně podílet. Důležité pro všechny činnosti, ale z hlediska evaluačních technik nemůže být na rozdíl od předchozích kritérií předmětem monitoringu. Hodnocení vyžaduje aktivní komunikaci s jednotlivými účastníky a bude se opírat o subjektivnější posouzení ze strany nezávislého evaluátora. Uplatní se proto až na úrovni výsledku, nikoli při hodnocení aktivit.

Stupnice:

1.	Účastníci považují proces za formální bezobsažnou činnost, uskutečňovanou na základě zbytečné zákonné povinnosti nebo politického rozmaru, nemají motivaci, účastní se pouze z důvodu disciplinovanosti a zvyku plnit nesmyslné administrativní povinnosti.
2.	Účastníci považují proces za zbytečnou činnost, účastní se pouze s motivací být u zdroje informací.
3.	Účastníci považují proces za zbytečnou činnost, zapojují se proto, že v rámci procesu mají možnost se setkat s jinými účastníky a řešit při té příležitosti s procesem bezprostředně nesouvisející problémy rámcově spadající do projednávané problematiky
4.	Účastníci nevěří příliš ve smysluplnost procesu, zapojují se formálně se záměrem získat bližší kontakt na orgány veřejné správy a získat osobní kontakt s vlivnými osobnostmi pro případné prosazování partikulárních zájmů
5.	Účastníci si nejsou jisti účelností procesu, zapojují se s přiměřenou aktivitou v očekávání, „co z toho bude“.
6.	Účastníci si nejsou jisti účelností procesu, možnost se účastnit však chápou jako vítanou příležitost pokusit se ovlivnit systémové změny, jejichž potřebu pociťují
7.	Účastníci vítají proces jako správný nástroj k provedení systémových změn potřebných pro svou existenci a jsou motivováni k zapojení svým přesvědčením o účelnosti participace pro dosažení pozitivních změn.

Pro dobrý proces komunitního plánování by mělo být charakteristické dosažení tohoto kritéria nejméně na úrovni 5. v počáteční fázi, v pokročilejší fázi alespoň na úrovni 6.

Evaluace periodických procesů se zapojením veřejnosti a její uplatnění v komunitním plánování. Část 4. – úplný logický rámec pro testovací evaluaci komunitního plánování sociálních služeb ve vybraných městech.

V následujících tabulkách představujeme celkový logický rámec, vypracovaný jako podklad pro testování evaluační metodiky participativních procesů na příkladech pořizování komunitních plánů rozvoje sociálních služeb ve vybraných českých městech.

K části 1:

Obr. 1: Logický rámec pro projektovou a procesní stránku participativního projektu, s vazbami na průběžnou (mezietaповou) evaluaci

		Logický rámec obsahu Fáze 3.					Logický rámec procesu Fáze 3.						
Předchozí evaluace	Záměr, zahájení	(Relevance)					(Relevance)					Záměr, zahájení	Předchozí evaluace
		Fáze 2. Logický rámec obsahu:					Logický rámec procesu: Fáze 2.						
Typ hodnocení	Úroveň řízení	Stanovené cíle	Ověřit. ukazatele	Zdroje ověření	Evaluační otázky (mj.)	Evaluační doporučení	Evaluační doporučení	Evaluační otázky (mj.)	Zdroje ověření	Ověřit. ukazatele	Stanovené cíle	Úroveň řízení	Typ hodnocení
Mezifázová evaluace	Celkový cíl				Udržitelnost	Vztahy -->	<--Vztahy	Udržitelnost ?				Celkový cíl	Mezifázová evaluace
	Bezprostřední cíl (účel)				Dopad	Vztahy -->	<--Vztahy	Dopad				Bezprostřední cíl (účel)	
Revize	Výstupy				Účinnost	Vztahy -->	<--Vztahy	Účinnost				Výstupy	Revize
Monitoring	Aktiviny				Efektivnost	Vztahy -->	<--Vztahy	Efektivnost				Aktiviny	Monitoring
Předchozí evaluace	Záměr, zahájení	(Relevance)					(Relevance)					Záměr, zahájení	Předchozí evaluace
		Fáze 1. Logický rámec obsahu:					Logický rámec procesu: Fáze 1.						
		Předpoklady a rizika + plnění doporučení z evaluace fáze 1					Předpoklady a rizika + plnění doporučení z evaluace fáze 1						

Obr. 1A: Logický rámec pro obsahovou složku participativního projektu, s vazbami na průběžnou (mezi etapovou) evaluaci

Předchozí evaluace		Záměr, zahájení	(Relevance)			Předpoklady a rizika + plnění doporučení z evaluace fáze 2
		Fáze 2.	Logický rámec obsahu:			
Typ hodnocení	Úroveň řízení	Stanovené cíle	Ověřit. ukazatele	Zdroje ověření	Evaluační otázky (mj.)	Evaluační doporučení Jak v další fázi napravit současné nedostatky, ohrožující její následnou realizaci? Jak předcházet opakování zjištěných nedostatků?
Mezifázová evaluace	Celkový cíl	Co si od toho slibujeme do budoucna?	mj. závěry evaluace	mj. evaluační zpráva	Udržitelnost Povede realizace plánu ke zlepšení situace v plánované oblasti?	Podstatná evaluační otázka: Vztahy --> Ovlivní případná procesní pochybení dosažení celkového obsahového cíle ?
	Bezprostřední cíl (účel)	Proč toho chceme dosáhnout?	1..... 2..... 3.....	A..... B..... C.....	Dopad Umožní splnění cílů realizovat další fáze projektu?	Vztahy --> Jak souvisí případné nenaplnění účelu s případnými chybami v participativním procesu?
Revize	Výstupy	Čeho chceme aktivitami dosáhnout?	1..... 2..... 3.....	A..... B..... C.....	Účinnost Směřují výstupy k dosažení předpokládaného účelu?	Vztahy --> Jak souvisí případné nedostatky v kvalitě výstupů s případnými chybami v participativním procesu?
Monitoring	Aktivity	Jak toho chceme dosáhnout?	(VSTUPY)	Finanční a personální prostředky	Efektivnost Byly aktivity provedeny funkčně a úsporně?	Vztahy --> Jak ovlivnily procesní podmínky realizaci aktivit?
Předchozí evaluace		Záměr, zahájení	(Relevance)			Předpoklady a rizika + plnění doporučení z evaluace fáze 1
		Fáze 1.	Logický rámec obsahu:			Byly splněny předpoklady?

Obr. 1B: Logický rámec pro procesní složku participativního projektu, s vazbami na průběžnou (mezietaповou) evaluaci

(Fáze 3. – proces...)							
Předpoklady a rizika + plnění doporučení z evaluace fáze 2 (Relevance)						Záměr, zahájení	Předchozí evaluace
Logický rámec procesu: Fáze 2.						Fáze 2.	
Evaluační doporučení <i>Jak v další fázi napravit současné nedostatky, ohrožující její následnou realizaci?</i> <i>Jak předcházet opakování zjištěných nedostatků?</i>	Evaluační otázky (mj.)	Zdroje ověření	Ověřit. ukazatele	Procesní činnosti	Stanovené cíle	Úroveň řízení	Typ hodnocení
<--Vztahy – podstatná evaluační otázka: <i>Ovlivní případná manažerská pochybení dosažení celkového procesního cíle?</i>	Udržitelnost <i>Staly se zásady dobré správy principem pro další aktivity?</i>	<i>mj. evaluační zpráva</i>	<i>mj. závěry evaluace</i>		<i>Co se zlepší v postupech do budoucna?</i>	Celkový cíl	Mezifázová evaluace
<--Vztahy <i>Jak souvisí případné nenaplnění procesního účelu s případnými chybami v manažerském řízení projektu?</i>	Dopad <i>Jsou účastníci motivováni podílet se na další fázi projektu?</i>	<i>A.....</i> <i>B.....</i> <i>C.....</i>	<i>1.....</i> <i>2.....</i> <i>3.....</i>		<i>Proč tak postupujeme?</i>	Bezprostřední cíl (účel)	
<--Vztahy <i>Jak souvisí případné nedostatky v kvalitě procesních výstupů s případnými chybami v manažerském řízení projektu?</i>	Účinnost <i>Bylo dodržení zásad dobré správy účastníky akceptováno?</i>	<i>A.....</i> <i>B.....</i> <i>C.....</i>	<i>1.....</i> <i>2.....</i> <i>3.....</i>		<i>Čeho chceme postupem dosáhnout?</i>	Výstupy	Revize
<--Vztahy <i>Jak ovlivnilo manažerské řízení projektu realizaci participativních aktivit?</i>	Efektivnost <i>Byly ukazatele procesní kvality přiměřené?</i>	Kvantifikovaná kritéria zásad dobré správy	Vybrané zásady dobré správy, podstatné pro dané činnosti	VSTUPY – (POSTUPY) - (typy procesních činností a-h	<i>Jaké činnosti jakým postupem?</i>	Aktivity	Monitoring
Předpoklady a rizika + plnění doporučení z evaluace fáze 1		(Relevance) <i>Byly splněny předpoklady?</i>				Záměr, zahájení	Předchozí evaluace
Logický rámec procesu:				Fáze 1.			

K části 2:

Stupnice participace (Arnstein, 1969)

8.	Občanská kontrola	Občanská moc (skutečná participace)	Občané zajišťují vše, co se týče plánování, formulace strategií a řízení programů např. představitelé určité městské čtvrti bez prostředníků fungujících mezi nimi a zdrojem moci
7.	Delegování moci (pravomocí)		Občané zastávají převážnou většinu funkcí ve výborech, jimž byly delegovány rozhodovací pravomoci. Veřejnost má tak moc zajistit, že se program bude zodpovídat přímo jim.
6.	Partnerství		Moc a pravomoci jsou na základě vyjednávání skutečně rozděleny mezi občany a držitele moci. Zodpovědnost za plánování a rozhodování je sdílená prostřednictvím společných výborů.
5.	Uspokojování veřejného mínění	„Rádoby“ participace (participace jen naoko - tokenismus)	Například zvolení pečlivě vybraných „vážených osobností“ za členy výborů. Umožňuje to občanům neomezeně poskytovat poradenství a plánovat, nicméně držitelé moci mají právo posuzovat opodstatněnost či proveditelnost poskytnutých rad.
4.	Konzultace		Opět legitimní krok – zkoumání názorů a stanovisek, setkání v rámci městských částí a průzkumy veřejného mínění.
3.	Informování		Nejdůležitější první krok ke skutečné participaci. Často je ale kladen důraz na jednosměrný tok informací a neexistuje kanál pro zpětnou vazbu.
2.	Terapie	Neparticipace	Žádná z těchto metod nepředstavuje participaci. Cílem je účastníky léčit nebo vzdělávat. Navržený plán je nejlepší a účelem participace je pouze získat podporu veřejnosti pomocí public relations.
1.	Manipulace		

K části 3: Nejdůležitější hodnotící kritéria pro jednotlivé fáze procesu

činnost		kritérium		Úroveň (možné rozpětí)
a)	jednání o organizaci a postupu (rozpracování výchozího rozhodnutí)	A.	Schopnost a vůle reagovat na potřeby	4 – 7
		C.	Kompetentnost a kvalifikovanost	5 – 7
b)	zajišťování odborných vstupů, data, analýzy, syntézy	B.	Transparentnost, odpovědnost	4 – 7
		C.	Kompetentnost a kvalifikovanost	5 – 7
c)	řízení postupů a činností	A.	Schopnost a vůle reagovat na potřeby	4 – 7
		B.	Transparentnost, odpovědnost	3 – 7
		C.	Kompetentnost a kvalifikovanost	5 – 7
		F.	Legalita, demokratičnost	4 – 6
d)	projednávání odborných vstupů	D.	Participace, otevřenost	3 – 6
		E.	Representativnost, rovnost příležitostí	5 – 7
e)	formulace předběžných návrhů	B.	Transparentnost, odpovědnost	4 – 6
		C.	Kompetentnost a kvalifikovanost	5 – 7
f)	připomínkování návrhů	D.	Participace, otevřenost	4 – 6
		E.	Representativnost, rovnost příležitostí	5 – 7
g)	vyhodnocování připomínek, formulace a předložení konečných návrhů	B.	Transparentnost, odpovědnost	4 – 7
		C.	Kompetentnost a kvalifikovanost	5 – 7
h)	rozhodování	A.	Schopnost a vůle reagovat na potřeby	5 – 7
		B.	Transparentnost, odpovědnost	4 – 6
		F.	Legalita, demokratičnost	4 – 7
Výstupy: specifické evaluační kritérium		G.	Ztotožnění účastníků	Počáteční etapy – minimálně 5, Závěrečné etapy – minimálně 6

K části 4:

Úplný logický rámec pro testovací evaluaci komunitního plánování sociálních služeb ve vybraných městech.

původní formulace (krok/podkrok)	EVALUACE OBSAHU				
Celkový cíl cyklu	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Zlepšení kvality a zefektivnění poskytování sociálních služeb všem cílovým skupinám	Pozitivní stanovisko evaluace	Evaluační zpráva ex post	Měla evaluace k dispozici všechny podklady? Odrážel přístup účastníků k evaluaci porozumění účelu evaluace a vůli plnit evaluační doporučení?	Byly případné nedostatky v evaluaci obsahu podmíněny selháním procesní evaluace?
		Splnitelná doporučení evaluace pro obsah fáze pořízení			
Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - -					
Celkový cíl fáze	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Zajistit úspěšné pořízení a implementaci komunitního plánu	Pozitivní stanovisko evaluace	Evaluační zpráva	Měla evaluace k dispozici všechny podklady? Odrážel přístup účastníků k evaluaci porozumění účelu evaluace a vůli plnit evaluační doporučení?	Byly případné nedostatky v evaluaci obsahu podmíněny selháním procesní evaluace?
		Splnitelná doporučení evaluace pro obsah fáze pořízení			
Bezprostřední cíl fáze	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu

	Organizační a ekonomická připravenost účastníků pořídit komunitní plán a účastnit se fáze zpracování	O pořízení plánu je rozhodnuto, rozhodnutí obsahuje úkoly, termíny, schválené financování	Rozhodnutí rady a/nebo zastupitelstva o zahájení pořizovací fáze, obsahující úkoly, termíny, schválené financování, a jeho odůvodnění	Byl návrh schválen tak, jak byl předložen? Byly změny oproti návrhu ku prospěchu následné fáze?	Byly případné nedostatky v přípravě plánování plánu způsobeny nereflektováním procesních nedostatků?
		Zadané úkoly jsou plněny	Zápisy z jednání zastřešující organizační struktury, výkonných a poradních orgánů	Byly ukazatele dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
		Je zahájena evaluace přípravné fáze, proběhl monitoring			
Výsledky	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
Příprava prostředí	Připravené prostředí v souladu s potřebami procesu KP	Existuje projednaný návrh harmonogramu a rozpočtu pro následnou fázi zpracování KP	Program jednání rady / zastupitelstva a podklady k jednání	Jsou veškeré skupiny přípravného prostředí úplné, vyvážené a připravené pro zapojení do následující fáze?	Byly případné nedostatky v naplňování obsahu způsobeny chybou v dosahování procesních kritérií?
		Existují zásady pro pořízení KP, projednané se zadavateli, odbornou veřejností, uživateli a poskytovateli	Zápisy z jednání výkonných a poradních orgánů pořizovatele	Koresponduje finanční plán pro pořízení KP s navrženými zásadami pro pořízení a evaluaci KP?	
		Existuje projednaný návrh, jak organizačně a finančně zajistit hodnocení/evaluaci postupu a procesu KP	Zápisy z jednání zastřešující organizační struktury		
výstupy (aktivity)	cíle	vstupy (postupy)	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	

Vytvoření iniciačního týmu	Zpracování a projednání zásad pro pořízení návrhu komunitního plánu	odpovědný představitel pořizovatele	Správně odůvodněné a plněné rozhodnutí o záměru zahájit plánovací proces	Byly zásady pro pořízení plánu významně upraveny pořizovatelem? Pokud ano, jednalo se o změny pozitivní?
Proškolení iniciačního týmu	Aktivizace iniciačního týmu	motivovaní členové iniciačního týmu s přiměřenými manažerskými dovednostmi	Dohoda mezi subjekty zapojenými do inicializace se stanovením úkolů jednotlivých stran dohody	Má iniciační tým vhodné složení? Má sílu ovlivnit politickou reprezentaci a schopnost vyjednávat? Má důvěru zadavatele a poskytovatelů, je schopen diskutovat s uživateli?
Schválení principů a hodnot KP	Dosažení a formálně závazné potvrzení konsensu na principech a hodnotách	odpovědní představitelé zadavatelů	Memoranda o spolupráci	Byly principy a hodnoty KP důkladně diskutovány a pochopeny zadavateli?
Projednání zadání v politických kruzích	Vyvolání politické poptávky	odpovědné výkonné a poradní orgány pořizovatele	Zápisy z jednání orgánů pořizovatele	Získala příprava prostředí pro KP podporu napříč politickým spektrem? Pokud ne, byly provedeny dostatečné kroky pro informovanost takových skupin?
Příprava odborného prostředí	Příprava prostředí v okruhu poskytovatelů	kompetentní a reprezentativní představitelé poskytovatelů	registrační data o poskytovatelích	Získala příprava prostředí pro KP podporu napříč poskytovateli? Pokud ne, byly provedeny dostatečné kroky pro informovanost takových skupin?
Příprava uživatelského prostředí	Příprava uživatelského prostředí	kompetentní a reprezentativní představitelé uživatelů	Předběžná analýza uživatelského prostředí	Získala příprava prostředí pro KP podporu napříč skupinami uživatelů? Pokud ne, byly provedeny dostatečné kroky pro informovanost takových skupin?

Příprava finančního prostředí	Zpracování projektu, pokrytí finančních nákladů	ekonomické zajištění přípravných aktivit	Rozpočet pořizovatele, rozpočty subjektů zapojených do inicializace	Je zpracovaný finanční plán realistický? A jsou identifikovány realistické zdroje na jeho krytí?	
Zajištění odborných konzultací	Příprava odborného prostředí, zajištění odborných konzultací	identifikovaná odborná veřejnost	Doklady o oslovení odborné veřejnosti	Byli vybráni konzultanti s dostatečnými zkušenostmi s KP?	
	Navržení a akceptování způsobu evaluace/hodnocení postupu a procesu	srozumitelná metodická východiska procesu zpracování KP a jeho evaluace	Reference subjektů zapojených do iniciačního týmu	Byl vybrán evaluační tým dostatečnými zkušenostmi s KP?	
Výsledky	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
Organizační struktury	Ustavené funkční organizační struktury v souladu s potřebami procesu KP	Organizační struktury institucionalizovány v rámci orgánů pořizovatele	Usnesení rady a/nebo zastupitelstva o ustavení organizačních struktur a jeho odůvodnění	Jsou organizační struktury ustavené vyváženě, aby odborností pokrývaly celou problematiku?	Byly případné nedostatky v naplňování obsahu způsobeny chybou v dosahování procesních kritérií?
		Organizační struktury mají jednací řády	Jednací řády a zápisy z ustavujících jednání organizačních struktur	Jsou jednací řády funkční, umožňují hladký průběh jednání a vypracování závazných výstupů?	
		Pro organizační struktury je navrženo manažerské řízení a administrativní podpora	Usnesení rady a/nebo zastupitelstva o zajištění manažerského řízení a administrativní podpory	Je evaluace zajištěna jako nezávislá činnost? Byly ukazatele dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
		Pro evaluaci je zajištěno zapojení externího hodnotitele do organizačních struktur	Rozhodnutí kompetentního orgánu o zajištění externí evaluace		

výstupy (aktivity)	cíle	vstupy (postupy)	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika
Ustavení řídicích plánovacích struktur	navržení a akceptování zastřešující řídicí struktury	informování a kompetentní členové organizačních struktur	Souhlasná vyjádření navržených členů, reference subjektů, které zastupují	Proběhly aktivity v předpokládaném čase?
Zapojení zadavatelů, poskytovatelů, uživatelů	navržení a akceptování oborových týmů	relevantní a vyvážené zastoupení v organizačních strukturách	Předběžná analýza poskytovatelského a uživatelského prostředí	Bylo ekonomické zajištění aktivit odpovídající?
Ustavení koordinančních skupin	navržení a akceptování koordinačních týmů	schéma organizační struktury je navrženo v souladu s metodikou KP a principy projektového řízení	Organizační schéma řízení projektu	Byl iniciační tým sestaven funkčně?
Ustavení manažerského týmu	navržení a akceptování manažerského a administrativního zajištění organizačních struktur	odůvodněné náklady na manažerské a administrativní zajištění činnosti organizačních struktur a evaluace, k tomu identifikované finanční zdroje	Návrh pro jednání výkonných a poradních orgánů pořizovatele	Jak probíhal monitoring aktivit? Ovlivnil y výsledky průběžného monitoringu průběh aktivit – v jakém smyslu?
Zajištění evaluace	navržení a akceptování evaluačního týmu	personální zdroje pro manažerské a administrativní zajištění činnosti organizačních struktur a účinnou evaluaci	Reference potenciálních dodavatelských subjektů	Byly ukazatele dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?

Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - -

Celkový cíl fáze	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Zajistit úspěšnou implementaci a aktualizaci komunitního plánu	Pozitivní stanovisko evaluace	Evaluační zpráva	Měla evaluace k dispozici všechny podklady? Odrážel přístup účastníků k evaluaci porozumění účelu evaluace a vůli plnit evaluační doporučení?	Byly případné nedostatky v evaluaci obsahu podmíněny selháním procesní evaluace?

		Splnitelná doporučení evaluace pro obsah fáze implementace			
Bezprostřední cíl fáze	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Úspěšné pořízení komunitního plánu	Komunitní plán je připraven v souladu s jednotlivými kroky komunitního plánování	Schválení konečné verze plánu komisemi, Radou a/nebo zastupitelstvem	Byla plán schválen v předloženém znění?	Byly případné nedostatky v pořizování plánu způsobeny nereflektováním procesních nedostatků?
		Výstupy jednotlivých kroků postupu KP byly uspokojivě naplněny	Evaluační zpráva	Byly změny oproti návrhu ku prospěchu následné fáze?	
		Je zahájena evaluace pořizovací fáze		Byly ukazatele dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
Výsledky	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
Informační systém	Vybudovaný funkční informační systém sociálních služeb	Informační systém poskytuje adekvátní data pro potřeby pořízení KP	sestavy z informačního systému	Jsou data z informačního systému skutečně využívána cílovými skupinami?	Byly případné nedostatky v naplňování obsahu způsobeny chybou v dosahování procesních kriterií?
		Informační systém je akceptován a využíván cílovými skupinami	počet a úroveň vstupů do informačního systému	Je zajištěn přístup do IS pro všechny aktéry procesu KP?	
		Informační systém má svého garanta, institucionální a administrativní podporu	smlouvy na správu a údržbu IS	Je IS hospodárně spravován a udržován?	

výstupy (aktivity)	cíle	vstupy (postupy)	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
Zmapování současného stavu sociálních služeb	Zajištění efektivního sběru dat	Existuje úplný přehled stávajících poskytovatelů služeb a jasná představa o informacích, které je třeba zjišťovat	seznam poskytovatelů zapojených do IS	Jsou data od poskytovatelů kompatibilní (porovnatelná a souměřitelná)?	
Vytvoření a zpracování dotazníků	Sběr dat o nabídce a poptávce v sociálních službách	Data o sociálních službách jsou v požadovaném rozsahu získána a zaznamenána	vyplněné dotazníky pro poskytovatele	Jsou sledované informace úplné s spolehlivé?	
Sumarizace zpracovaných dotazníků	Zmapování aktuálního stavu sociálních služeb	Získaná data o poskytovatelích sociálních služeb a jejich nabídce jsou v požadované formě zpracována a sumarizována	katalog sociálních služeb	Jsou zpracované informace přehledné a srozumitelné?	
Založení informačního projektu	Zpracování projektu na vytvoření informačního systému	Projektový záměr IS je vyjasněn, projekt pro zajištění financování IS je zpracován, případné kofinancování je zajištěno	projektová dokumentace, zadání pro výběrové řízení, smlouva na zajištění finančních prostředků	Byla aplikace informačního systému pořízena hospodárně?	
Vytvoření informačního systému	Vytvoření informačního systému sociálních služeb	vybraný dodavatel aplikace IS, vytvořená aplikace IS a pravidla pro zacházení s IS	zápis o výběrovém řízení na dodavatele IS	Bylo pro financování aplikace IS zajištěno maximum dostupných vnějších zdrojů?	
Výsledky	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
Analýza potřeb občanů	Komplexně zmapovaná situace v oblasti potřeb, nabídky a poptávky po sociálních službách	Analytické výstupy věrně a nestranně zachycují stav v oblasti nabídky a poptávky po sociálních službách	zápisy z jednání týmu pro informace	Jsou data za jednotlivé cílové skupiny i oblasti pomoci vyvážená?	Byly případné nedostatky v naplňování obsahu způsobeny chybou v dosahování procesních kritérií?

		Analýzy potřeb zohledňují názory uživatelů a poskytovatelů služeb i široké veřejnosti	zápisy z jednání koordinančních skupin a manažerského týmu	Je kladen důraz na přístup "od potřeby ke službě"?
		Analytické výstupy jsou úplné a dostačující pro kvalitní zpracování komunitního plánu		Jsou všechny analytické výstupy skutečně využity pro zpracování KP?
výstupy (aktivity)	cíle	vstupy (postupy)	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika
Zpracování a analýza statistických dat	Zpracování a analýza statistických dat	Relevantní a úplná statistická data	statistické podklady	Byly hospodárně pořízeny externí analýzy?
Zadaní sociologických výzkumů kvantitativních a kvalitativních	Pořízení kvantitativních a kvalitativních sociologických výzkumů	Relevantní sociologické výzkumy	sociologické výzkumy	Nedochází k dublování sběru identických dat při různých analýzách?
Zmapování současného stavu nabídky sociálních a komunitních služeb a zpracování katalogu služeb + Realizace dotazníkových šetření poskytovatelů + Zpracování kvalifikovaných odhadů poskytovatelů o prioritách v rozvoji služeb ve vztahu k potřebám uživatelů	Sběr dat o současném stavu nabídky sociálních služeb a zpracování katalogu sociálních a komunitních služeb	Data o poskytovatelích sociálních služeb a jejich nabídce jsou v požadovaném rozsahu získána a zpracována, existuje katalog služeb, který z dat vychází	vyplněné dotazníky pro poskytovatele, katalog sociálních služeb	Jsou shromážděná data o poskytovatelích služeb aktuální ?
Realizace dotazníkových šetření uživateli	Sběr dat o poptávce po sociálních službách mezi uživateli	Data o poptávce po sociálních službách jsou relevantní a reprezentativní	zápisy z jednání s uživateli	Byla zajištěna dostatečná ochrana soukromí respondentů?
Zpracování situační (SWOT) analýzy v jednotlivých cílových skupinách	Zpracování SWOT analýz pro stanovené cílové skupiny (oblasti pomoci)	Výstupy z reprezentativně zastoupených SWOT analýz za jednotlivé cílové skupiny	výstupy SWOT analýz	Byly všechny SWOT analýzy provedeny dle stejné metodiky a pravidel?
Zpracování mapy sociální sítě – od potřeby ke službám	Zpracování map sociální sítě v jednotlivých cílových skupinách	Existují úplné mapy sociální sítě za každou cílovou skupinu (oblast pomoci)	mapy sociální sítě	Byly všechny mapy sítí vytvořeny dle stejné metodiky a pravidel?

	Sběr dat o možných potřebách v oblasti sociálních služeb od široké veřejnosti	Smysluplné informace o potřebách v soc. službách získaných od široké veřejnosti	náměty od veřejnosti, výsledky anket	Přinesl sběr dat od veřejnosti skutečně smysluplné a využitelné informace?	
Výsledky	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
Úvodní návrh plánu	Vytvořený návrh komunitního plánu pro připomínkový řízení v souladu s principy KP	Návrh plánu je úplný, obsahuje za každou oblast pomoci veškeré informace dle vytvořené struktury	návrh plánu ve verzi pro připomínkový řízení	Je návrh plánu dostatečně ambiciózní a atraktivní, zaujal cílové skupiny?	Byly případné nedostatky v naplňování obsahu způsobeny chybou v dosahování procesních kritérií?
		Návrh plánu je široce akceptován subjekty, které se na jeho tvorbě podílely	zápisy z jednání koordinančních skupin a manažerského týmu		
		Návrh plánu je přehledný a srozumitelný pro předpokládané účastníky připomínkovacího řízení			
výstupy (aktivity)	cíle	vstupy (postupy)	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
Zpracování struktury Návrhu plánu	Vytvoření struktury komunitního plánu	Existuje struktura komunitního plánu akceptovaná za všechny oblasti pomoci	zápisy z jednání koordinančních skupin a manažerského týmu o projednání struktury plánu	Vychází struktura plánu z moderních projektových přístupů? Využívá vzor z jiného regionu?	
Stanovení cílů plánu	Stanovení cílů plánu za jednotlivé oblasti pomoci	Za každou oblast pomoci existují široce akceptované cíle plánu	dokumentace ze stanovování cílů plánu	Jsou cíle a opatření za jednotlivé oblasti psány společným jazykem?	
Stanovení opatření plánu	Stanovení opatření k cílům plánu za jednotlivé oblasti pomoci	Za každou oblast pomoci existují široce akceptované opatření k cílům plánu	dokumentace z generování opatření k cílům plánu	Je množství cílů a poměr opatření k cílům za jednotlivé oblasti vyvážený?	
Stanovení priorit plánu	Priorizace cílů a opatření plánu za jednotlivé oblasti pomoci	Za každou oblast pomoci existují široce akceptované priority v cílech a opatřeních plánu	dokumentace z priorizace cílů a opatření	Je množství priorit za jednotlivé oblasti vyvážené? Je navrženo i jejich pořadí?	

Stanovení ekonomických aspektů plánu	SMARTifikace stanovených cílů a opatření plánu za jednotlivé oblasti pomoci	Všechny cíle a opatření plánu jsou SMART	dokumentace z modifikace cílů a opatření	Byl pro SMARTifikaci využit nestranný odborník (jednotný jazyk)?	
Stanovení dílčích aspektů každého opatření plánu	Stanovení dílčích aspektů každého opatření plánu	Všechna opatření k cílům plánu jsou rozpracována v jednotné struktuře do dílčích kroků	zpracované tabulky pro rozpracování každého opatření	Jsou dílčí aspekty k opatřením vyvážené a souměřitelné za všechna opatření?	
Výsledky	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
Proces konzultací plánu	Uskutečněné připomínkové řízení k návrhu komunitního plánu v souladu s potřebami KP	Do připomínkovacího řízení se zapojilo dostatečné množství zadavatelů, odborné a laické veřejnosti, uživatelů a poskytovatelů služeb	shromážděné připomínky	Bylo vynaložené úsilí na získání připomínek přiměřené jejich množství a přínosu pro kvalitu plánu?	Byly případné nedostatky v naplňování obsahu způsobeny chybou v dosahování procesních kritérií?
		Shromážděné připomínky jsou relevantní a přínosné pro finální podobu plánu	kategorizace shromážděných připomínek		
		Informovanost všech cílových skupin o možnosti zapojit se do připomínkovacího řízení (dostupnost) byla dostatečná	použití informační a komunikační kanály		
výstupy (aktivity)	cíle	vstupy (postupy)	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
Příprava procesu konzultací + Stanovení logistiky připomínkovacího procesu + Stanovení nástrojů a metod pro proces konzultací	Stanovení pravidel, metod a postupů při připomínkovacím řízení	Jsou vyjasněny kompetence a postupy pro připomínkovací řízení, existuje organizační a administrativní podpora připomínkovacího procesu	prováděcí materiál k procesu konzultací, vytvořený připomínkovací dotazník, zápis ze schválení připomínkovacího řízení Radou města	Byl metodický materiál pro postup v připomínkovacím řízení dodržen? Pokud ne, bylo to kuprospěchu?	
Zpracování časového harmonogramu procesu konzultací	Zpracování plánu komunikace s cílovými skupinami při procesu konzultací	plán komunikace se všemi potřebnými skupinami (včetně časového harmonogramu)	komunikační plán	Je komunikační plán zpracován s externími odborníky na PR a komunikaci?	

Ustavení připomínkových míst	Ustavení připomínkových míst	Dobře dostupná ustavená připomínková místa	seznam připomínkových míst	Existuje přehled využívání jednotlivých připomínkových míst a komunikačních kanálů?	
Realizace procesu konzultací	Realizace procesu konzultací	Získané připomínky od zadavatelů, odborné a laické veřejnosti, uživatelů a poskytovatelů, zaměstnavatelů	zápisy z jednání, prezenční listiny z hromadných připomínkových řízení, vyplněné dotazníky	Jsou oblasti, ke kterým nebyly shromážděny žádné nebo minimum nebo připomínek?	
Výsledky	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
Finální verze plánu	Komunitní plán schválený a zveřejněný v souladu s principy KP	Komunitní plán je z obsahového hlediska připraven k implementaci	Schválená konečná verze plánu	Je finální verze plánu široce akceptovatelná? Zohlednila dostatečně připomínková řízení?	Byly případné nedostatky v naplňování obsahu způsobeny chybou v dosahování procesních kritérií?
		Cílové skupiny jsou s výsledným Komunitním plánem seznámeny	potvrzení o doručení cílovými skupinami		
výstupy (aktivity)	cíle	vstupy (postupy)	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
Zpracování připomínek do plánu	Vypořádání připomínek z procesu konzultací	zpracované a nezpracované připomínky	přehled zpracovaných a nezpracovaných připomínek	Ovlivnily zpracované připomínky výrazně obsah cílů a opatření v některých oblastech pomoci? Pokud ano, jednalo se o změny pozitivní směrem?	
Zpracování konečné verze plánu	Zpracování konečné verze plánu	Kompetentně dopracovaná verze plánu určená ke schválení a zveřejnění	konečná verze plánu	Je konečná verze plánu úplná, dobře přehledná a srozumitelná?	
Schválení plánu komisemi, Radou, zastupitelstvem	Schválení komunitního plánu příslušnými orgány pořizovatele	Komunitní plán schválen příslušnými orgány	Usnesení o schválení konečné verze plánu komisemi, Radou a/nebo zastupitelstvem	Byl plán schválen v předloženém znění? Pokud ne, byly změny pozitivním směrem?	

Distribuce plánu cílovým skupinám	Distribuce plánu cílovým skupinám	Komunitní plán je vhodnými komunikačními kanály distribuován k požadovaným cílovým skupinám	použité informační a komunikační kanály, průzkum u cílových skupin	Byly zvolené komunikační kanály efektivní?
-----------------------------------	-----------------------------------	---	--	--

Fáze implementační - - - Fáze implementační - - - Fáze implementační - - - Fáze implementační - - - Fáze implementační - - -

Celkový cíl fáze	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Zlepšení systému poskytování sociálních služeb	Pozitivní stanovisko evaluace, Splnitelná doporučení evaluace pro další plánovací cyklus	Evaluační zpráva	Měla evaluace k dispozici všechny podklady? Odrážel přístup účastníků k evaluaci porozumění účelu evaluace a vůli plnit evaluační doporučení?	Byly případné nedostatky v evaluaci obsahu podmíněny selháním procesní evaluace?
		Změny ve struktuře poskytování sociálních služeb, změny ve finančních tocích, dosažené úspory	Informační systém		
Bezprostřední cíl	cíle	ukazatele	zdroje ověření	podmínky	vztah k procesu
	Úspěšná a účelná implementace komunitního plánu	Plánem stanovené cíle a opatření jsou plněny	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání	Byla plán implementován ve schváleném znění?	Byly případné nedostatky v implementaci plánu způsobeny nereflektováním procesních nedostatků?
		Plán je klíčovým nástrojem pro řízení sociálních služeb	Evaluační zpráva	Byly cíle a opatření dobře stanoveny? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
		Probíhá evaluace implementační fáze			

Výsledky	cíle	ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
Implementace plánu	Řádně implementovaný a aktualizovaný komunitní plán	Realizace dílčích realizačních projektů přispívá k naplňování cílů a opatření plánu	roční evaluační zpráva (monitoring)	Nastaly nějaké neplánované výsledky, které mohou mít vliv na implementaci či aktualizaci plánu? Pokud ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?	Byly případné nedostatky v naplňování obsahu způsobeny chybou v dosahování procesních kritérií?
		organizační struktury procesu KP jsou zachovány a mají zajištěnu podporu	zápisy z jednání všech struktur		
výstupy (aktivity)	cíle	vstupy (postupy)	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
	průběžné naplňování dílčích realizačních projektů	financování dílčích realizačních projektů je zajištěno, projekty jsou naplňovány ve vytyčeném rozsahu, kvalitě a času	informace o realizovaných projektech	Odlišují se výstupy realizačních projektů výrazně od původních záměrů? Pokud ano, je to změna pozitivním směrem?	
	roční revize cílů a opatření plánu za jednotlivé oblasti pomoci	cíle a opatření plánu jsou revidovány a aktualizovány dle měnících se potřeb a vnějších vlivů	záznamy o aktualizovaných cílech a opatřeních	Jsou učiněné změny v cílech a opatřeních plánu zásadní? Pokud ano, jedná se o změny pozitivním směrem?	

původní formulace (krok/podkrok)	EVALUACE PROCESU					
Celkový cíl cyklu	cíle (globální)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Trvale udržitelné uplatnění zásad dobré správy k efektivnímu řízení procesů, zaměřených na rozvoj sociálních služeb		Pozitivní stanovisko evaluace ex post; evaluaci ex-post je možno zahájit současně s interim evaluací poslední fáze plánovacího cyklu.	Evaluační zpráva ex post	Byla spolupráce účastníků na evaluaci korektní? Pochopili smysl evaluace pro jejich další práci? Byly evaluační otázky dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management spolupracovat na jejich upřesnění?	Byly případné nedostatky v procesní evaluaci podmíněny selháním evaluace obsahu?
			Splnitelná doporučení evaluace pro proces dalšího plánovacího cyklu			
Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - - Fáze přípravná - - -						
Celkový cíl fáze	cíle (celkové)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Zajistit uplatnění zásad dobré správy při přípravě plánovacího procesu a předpoklad úspěšného uplatnění těchto zásad při pořízení a implementaci komunitního plánu		Pozitivní stanovisko evaluace	Evaluační zpráva	Byla spolupráce účastníků na evaluaci korektní? Pochopili smysl evaluace pro jejich další práci? Byly evaluační otázky dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management spolupracovat na jejich upřesnění?	Byly případné nedostatky v procesní evaluaci podmíněny selháním evaluace obsahu?
			Splnitelná doporučení evaluace pro proces fáze pořízení			

Bezprostřední cíl	cíle (bezprostřední)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Motivační připravenost účastníků pořídit komunitní plán a účastnit se fáze zpracování		Podpora samosprávných orgánů pořizovatele Podpora všech důležitých zadavatelů Podpora reprezentativního množství uživatelů Všichni zapojení účastníci akceptují evaluační proces	Výsledky hlasování v orgánech pořizovatele svědčící o podpoře nad rámec vládnoucí koalice, Zápisy z jednání samosprávných orgánů, Monitoring sdělovacích prostředků, Rešerše podání adresovaných samosprávným orgánům, Zadavatelé a Poskytovatelé zajistili účast svých zástupců v organizačních strukturách a umožňují jim aktivní činnost, Uživatelé delegovali do organizačních struktur kompetentní zástupce a vyžadují od nich aktivní činnost, Všichni účastníci spolupracují s evaluačním týmem	Jak byly projednány a zohledněny připomínky a protinávry, vzniklé při projednávání rozhodnutí o pořízení KP? Domáhá se některý potenciální účastník větších práv nebo jiných postupů, než z rozhodnutí vyplývá – jaká je reakce? Byly ukazatele dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	Byly případné nedostatky v plnění cílů procesu přípravy plánování způsobeny nedostatečným plněním obsahových cílů?
výsledky	cíle (výledky)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k obsahu

Příprava prostředí Účastníci se setkali se zásadami procesu KP a akceptovali je	Prostředí připravené v souladu s principy a hodnotami procesu KP		Všechny uplatněné postupy vykazují dosažení předpokládaných hodnot procesních kritérií, pokud nedosahují, je to odůvodněno a je doložen předpoklad, že se to nepromítne do kvality následného procesu	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání, vnější publicistika	Nastaly nějaké neplánované výsledky? Pokud ano, mohou mít vliv na následující proces? Pokud ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?	Byly případné nedostatky ve vedení procesu způsobeny chybou ve stanovení obsahových požadavků?
			Byly zohledněny závěry předchozí evaluace (pokud proběhla - týká se opakovaného plánovacího cyklu)	Zpětná (follow-up) kontrola	Byla procesní kritéria zásad dobře nastavena? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
			Ztotožnění účastníků dosahuje úrovně (5)	Pohovory s účastníky	Dosáhlo ztotožnění účastníků předpokládané úrovně? Pokud ne, bylo to způsobeno nedosažením procesních kritérií?	
výstupy (aktivity)	cíle (aktivity)	vstupy (postupy)	kritéria zásad - optimální hodnota (předpoklad)	Zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
Vytvoření iniciačního týmu: (jednání prvotních iniciátorů o předběžném návrhu.) Proškolení iniciačního týmu: (dohoda o potřebách, rozdělení úkolů, školení)	Zpracování a projednání zásad pro pořízení návrhu komunitního plánu	a) jednání o organizaci a postupu e) formulace návrhů,	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (4) C. Kompetentnost - (4)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Odpovídaly dosažené hodnoty stanovených procesních kritérií předpokladu? Pokud ano, vznikly v této souvislosti nějaké problémy a mělo být kritérium nastaveno jinak? Pokud ne, byla dosažená hodnota nedostatečná nebo přesahovala předpoklad? Vznikly v této souvislosti nějaké problémy?	
	Aktivizace iniciačního týmu:	a) jednání o organizaci a postupu b) zajištění odborných vstupů	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (4) C. Kompetentnost - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		

Schválení principů a hodnot KP: (projednání a schválení principů, které budou při iniciaci prosazovány) Projednání zadání v politických kruzích: (jednání iniciačního týmu s relevantními zástupci veřejné správy) Příprava odborného prostředí: (předběžná jednání iniciačního týmu a budoucího pořizovatele plánu s cílovou skupinou) Příprava uživatelského prostředí: (předběžná jednání iniciačního týmu a budoucího pořizovatele plánu s cílovou skupinou) Příprava finančního prostředí: (spolupráce iniciačního týmu s	Dosažení a formálně závazné potvrzení konsensu na principech a hodnotách	e)formulace návrhů, f)připomínování návrhů, g)předložení návrhů, h)rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (6) B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) D. Participace - (4) E. Representativnost - (4) F. Legalita - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	
	Vyvolání politické poptávky	a)jednání o organizaci a postupu	A. Schopnost reagovat - (5) C. Kompetentnost - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	
	Příprava prostředí v okruhu poskytovatelů	a)jednání o organizaci a postupu b)zajištění odborných vstupů	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (4) C. Kompetentnost - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	
	Příprava uživatelského prostředí	a)jednání o organizaci a postupu b)zajištění odborných vstupů	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (4) C. Kompetentnost - (4)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	
	Zpracování projektu, pokrytí finančních nákladů	c)řízení postupů a činností, h)rozhodnutí	B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	

budoucím pořizovatelem plánu)						
Zajištění odborných konzultací: (předběžná jednání iniciačního týmu a budoucího pořizovatele plánu s cílovou skupinou)	Příprava odborného prostředí, zajištění odborných konzultací	a)jednání o organizaci a postupu b)zajištění odborných vstupů	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (4) C. Kompetentnost - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Příprava evaluace: (spolupráce iniciačního týmu s budoucím pořizovatelem plánu)	Navržení a akceptování způsobu evaluace/hodnocení procesu	c)řízení postupů a činností, h)rozhodnutí	B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
výsledky	cíle (výsledky)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k obsahu
Organizační struktury jsou obsazeny účastníky, kteří akceptovali principy a hodnoty procesu KP	Ustavené funkční organizační struktury v souladu s principy a hodnotami procesu KP		Všechny uplatněné postupy vykazují dosažení předpokládaných hodnot procesních kritérií, pokud nedosahují, je to odůvodněno a je doložen předpoklad, že se to nepromítne do kvality následného procesu	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání, vnější publicistika	Nastaly nějaké neplánované výsledky? Pokud ano, mohou mít vliv na následující proces? Pokud ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?	Byly případné nedostatky ve vedení procesu způsobeny chybou ve stanovení obsahových požadavků?
			Byly zohledněny závěry předchozí evaluace	Zpětná (follow-up) kontrola	Byla procesní kritéria zásad dobře nastavena? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
			Ztotožnění účastníků dosahuje úrovně (5)	Pohovory s účastníky	Dosáhlo ztotožnění účastníků předpokládané úrovně? Pokud ne, bylo to způsobeno nedosažením procesních	

					kriterií?
výstupy (aktivity)	cíle (aktivity)	vstupy (postupy)	kriteria zásad - optimální hodnota (předpoklad)	Zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika
Ustavení řídicích plánovacích struktur: (jednání mezi zadavateli, poskytovateli a uživateli, vyvolaná odpovědným představitelem pořizovatele plánu) Zapojení zadavatelů, poskytovatelů, uživatelů - ustavení koordinačních skupin:: (jednání mezi zadavateli, poskytovateli, uživateli a odbornou veřejností, facilitovaná iniciačním týmem) Ustavení manažerského týmu: (vnitřní jednání pořizovatele)	navržení a akceptování zastřešující řídicí struktury	a)jednání o organizaci a postupu e)formulace návrhů, h)rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (6) B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (4)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Odpovídaly dosažené hodnoty stanovených procesních kritérií předpokladu? Pokud ano, vznikly v této souvislosti nějaké problémy a mělo být kritérium nastaveno jinak? Pokud ne, byla dosažená hodnota nedostatečná nebo přesahovala předpoklad? Vznikly v této souvislosti nějaké problémy?
	navržení a akceptování koordinačních skupin	a)jednání o organizaci a postupu c) řízení postupů a činností e)formulace návrhů, f)připomínkování návrhů, g)vyhodnocení připomínek, h)rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (6) B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (6) D. Participace - (5) E. Representativnost - (5) F. Legalita - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	
	navržení a akceptování manažerského týmu a administrativního zajištění organizačních struktur	b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností e)formulace návrhů, h)rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (6) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	

Zajištění evaluace: (vnitřní jednání pořizovatele s účastí organizačních útvarů, zajišťujících obecný chod a kontrolu samosprávy a nepodílejících se bezprostředně na procesu KP)	navržení a akceptování evaluačního týmu	b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností h) rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (6) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	
--	---	--	--	---	--

Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze pořizovací - - - Fáze

Celkový cíl fáze	cíle (celkové)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Zajistit uplatnění dobré správy při pořízení komunitního plánu a předpoklad úspěšného uplatnění těchto zásad při implementaci a aktualizaci komunitního plánu		Pozitivní stanovisko evaluace	Evaluační zpráva	Byla spolupráce účastníků na evaluaci korektní? Pochopili smysl evaluace pro jejich další práci? Byly evaluační otázky dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management spolupracovat na jejich upřesnění?	Byly případné nedostatky v procesní evaluaci podmíněny selháním evaluace obsahu?
			Splnitelná doporučení evaluace pro proces fáze implementace			
Bezprostřední cíl	cíle (bezprostřední)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu

	Motivační připravenost účastníků implementovat komunitní plán		Podpora politické reprezentace, podpora většiny zadavatelů, podpora většiny poskytovatelů, podpora většiny uživatelů,	Výsledky hlasování v orgánech pořizovatele svědčící o podpoře nad rámec vládnoucí koalice, Zápisy z jednání samosprávných orgánů, Monitoring sdělovacích prostředků, Rešerše podání adresovaných samosprávným orgánům, Zadavatelé a Poskytovatelé připravují úpravy svých plánů, Všichni účastníci spolupracují s evaluačním týmem	Jak byly projednány a zohledněny připomínky a protinávhrhy, vzniklé při projednávání rozhodnutí o pořízení KP? Domáhá se některý potenciální účastník větších práv nebo jiných postupů, než z rozhodnutí vyplývá – jaká je reakce? Byly ukazatele dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	Byly případné nedostatky v plnění cílů procesu pořizování plánu způsobeny nedostatečným plněním obsahových cílů?
			Všichni zapojení účastníci spolupracují na evaluačním procesu	Evaluační zpráva		
výsledky	cíle (výsledky)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k obsahu
Informační systém	Informační systém vybudovaný v souladu s principy a hodnotami procesu KP		Všechny uplatněné postupy vykazují dosažení předpokládaných hodnot procesních kritérií, pokud nedosahují, je to odůvodněno a je doložen předpoklad, že se to nepromítne do kvality následného procesu	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání, vnější publicistika	Nastaly nějaké neplánované výsledky? Pokud ano, mohou mít vliv na následující proces? Pokud ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?	Byly případné nedostatky ve vedení procesu způsobeny chybou ve stanovení obsahových požadavků?
			Byly zohledněny závěry předchozí evaluace	Zpětná (follow-up) kontrola	Byla procesní kritéria dobře nastavena? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	

			Ztotožnění účastníků dosahuje úrovně (6)	Pohovory s účastníky	Dosáhlo ztotožnění účastníků předpokládané úrovně? Pokud ne, bylo to způsobeno nedosažením procesních kriterií?	
výstupy (aktivity)	cíle (aktivity)	vstupy (postupy)	kriteria zásad - optimální hodnota (předpoklad)	Zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
Příprava prostředí pro sběr dat v sociálních službách: (analýza dostupnosti informací, jednání s vlastníky dat o jejich poskytnutí a potřebné struktuře)	Zajištění efektivního sběru dat	a) jednání o organizaci a postupu b) zajištění odborných vstupů	A. Schopnost reagovat - (7) B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Odpovídaly dosažené hodnoty stanovených procesních kriterií předpokladu? Pokud ano, vznikly v této souvislosti nějaké problémy a mělo být kriterium nastaveno jinak? Pokud ne, byla dosažená hodnota nedostatečná nebo přesahovala předpoklad?	
Vytvoření a zpracování dotazníků:	„„„„„	b) zajištění odborných vstupů	B. Transparentnost - (6) C. Kompetentnost - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Vznikly v této souvislosti nějaké problémy?	
Sumarizace zpracovaných dotazníků	Zmapování aktuálního stavu sociálních služeb	b) zajištění odborných vstupů	B. Transparentnost - (6) C. Kompetentnost - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Založení informačního projektu	Zpracování projektu na vytvoření informačního systému	b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností h) rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (6) B. Transparentnost - (6) C. Kompetentnost - (6) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Vytvoření informačního systému	Vytvoření informačního systému sociálních služeb	b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností	B. Transparentnost - (6) C. Kompetentnost - (6) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
výsledky	cíle (výsledky)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k obsahu

Analýza potřeb občanů	Situace v oblasti potřeb, nabídky a poptávky po sociálních službách zmapovaná v souladu s principy a hodnotami procesu KP		Všechny uplatněné postupy vykazují dosažení předpokládaných hodnot procesních kritérií, pokud nedosahují, je to odůvodněno a je doložen předpoklad, že se to nepromítne do kvality následného procesu	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání, vnější publicistika	Nastaly nějaké neplánované výsledky? Pokud ano, mohou mít vliv na následující proces? Pokud ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?	Byly případné nedostatky ve vedení procesu způsobeny chybou ve stanovení obsahových požadavků?
			Byly zohledněny závěry předchozí evaluace	Zpětná (follow-up) kontrola	Byla procesní kritéria dobře nastavena? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
			Ztotožnění účastníků dosahuje úrovně (5)	Pohovory s účastníky	Dosáhlo ztotožnění účastníků předpokládané úrovně? Pokud ne, bylo to způsobeno nedosažením procesních kritérií?	
výstupy (aktivity)	cíle (aktivity)	vstupy (postupy)	kritéria zásad - optimální hodnota (předpoklad)	Zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
Zmapování současného stavu nabídky sociálních a komunitních služeb a zpracování katalogu služeb + Realizace dotazníkových šetření poskytovatelů + Zpracování kvalifikovaných odhadů poskytovatelů o prioritách v rozvoji služeb ve vztahu k potřebám uživatelů						
	Sběr dat o současném stavu nabídky sociálních služeb a zpracování katalogu sociálních a komunitních služeb	b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností	B. Transparentnost - (4) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		

Zpracování a analýza statistických dat	Zpracování a analýza statistických dat	b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností	B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (6) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Zadání sociologických výzkumů kvantitativních a kvalitativních	Pořízení kvantitativních a kvalitativních sociologických výzkumů	b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností	B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (6) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Zpracování mapy sociální sítě – od potřeby ke službám	Zpracování map sociální sítě v jednotlivých cílových skupinách	a)jednání o organizaci a postupu b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností d)projednání odborných vstupů e)formulace návrhů, f)připomínkování návrhů, g)vyhodnocení připomínek, h)rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (6) B. Transparentnost - (4) C. Kompetentnost - (4) D. Participace - (4) E. Representativnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Zapojení veřejnosti	Sběr dat o možných potřebách v oblasti sociálních služeb od široké veřejnosti	b) zajištění odborných vstupů	B. Transparentnost - (4) C. Kompetentnost - (3)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
výsledky	cíle (výsledky)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k obsahu

Úvodní návrh plánu	Návrh komunitního plánu pro připomínkové řízení připravený v souladu s principy a hodnotami KP		Všechny uplatněné postupy vykazují dosažení předpokládaných hodnot procesních kritérií, pokud nedosahují, je to odůvodněno a je doložen předpoklad, že se to nepromítne do kvality následného procesu	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání, vnější publicistika	Nastaly nějaké neplánované výsledky? Pokud ano, mohou mít vliv na následující proces? Pokud ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?	Byly případné nedostatky ve vedení procesu způsobeny chybou ve stanovení obsahových požadavků?
			Byly zohledněny závěry předchozí evaluace	Zpětná (follow-up) kontrola	Byla procesní kritéria dobře nastavena? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
			Ztotožnění účastníků dosahuje úrovně (6)	Pohovory s účastníky	Dosáhlo ztotožnění účastníků předpokládané úrovně? Pokud ne, bylo to způsobeno nedosažením procesních kritérií?	
výstupy (aktivity)	cíle (aktivity)	vstupy (postupy)	kritéria zásad - optimální hodnota (předpoklad)	Zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
Zpracování struktury Návrhu plánu: (předložení manažerského návrhu koordinační skupině, projednání a schválení v řídicí skupině)	Vytvoření struktury komunitního plánu	a) jednání o organizaci a postupu c) řízení postupů a činností d) projednání odborných vstupů e) formulace návrhů, f) připomínkování návrhů, g) vyhodnocení připomínek, h) rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (4) C. Kompetentnost - (5) D. Participace - (3) E. Reprezentativnost - (4) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Odpovídaly dosažené hodnoty stanovených procesních kritérií předpokladu? Pokud ano, vznikly v této souvislosti nějaké problémy a mělo být kritérium nastaveno jinak? Pokud ne, byla dosažená hodnota nedostatečná nebo přesahovala předpoklad? Vznikly v této souvislosti nějaké problémy?	

Stanovení cílů plánu (zpracování na základě pořízených podkladů v odborných skupinách)	Stanovení cílů plánu za jednotlivé oblasti pomoci	c) řízení postupů a činností d)projednání odborných vstupů e)formulace návrhů, h)rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (6) C. Kompetentnost - (5) D. Participace - 5) E. Representativnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Stanovení opatření plánu	Stanovení opatření k cílům plánu za jednotlivé oblasti pomoci	c) řízení postupů a činností d)projednání odborných vstupů e)formulace návrhů	B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) D. Participace - (6) E. Representativnost - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Stanovení priorit plánu	Priorizace cílů a opatření plánu za jednotlivé oblasti pomoci	c) řízení postupů a činností d)projednání odborných vstupů e)formulace návrhů,	B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) D. Participace - (6) E. Representativnost - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Stanovení ekonomických aspektů plánu	SMARTifikace stanovených cílů a opatření plánu za jednotlivé oblasti pomoci	c) řízení postupů a činností d)projednání odborných vstupů e)formulace návrhů,	B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) D. Participace - (4) E. Representativnost - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
Stanovení dílčích aspektů každého opatření plánu	Stanovení dílčích aspektů každého opatření plánu	c) řízení postupů a činností d)projednání odborných vstupů e)formulace návrhů,	B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) D. Participace - (5) E. Representativnost - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,		
výsledky	cíle (výsledky)		ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k obsahu

Proces konzultací plánu	Uskutečněné připomínkové řízení k návrhu komunitního plánu v souladu s principy a hodnotami KP		Všechny uplatněné postupy vykazují dosažení předpokládaných hodnot procesních kritérií, pokud nedosahují, je to odůvodněno a je doložen předpoklad, že se to nepromítne do kvality následného procesu	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání, vnější publicistika	Nastaly nějaké neplánované výsledky? Pokud ano, mohou mít vliv na následující proces? Pokud ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?	Byly případné nedostatky ve vedení procesu způsobeny chybou ve stanovení obsahových požadavků?
			Byly zohledněny závěry předchozí evaluace	Zpětná (follow-up) kontrola	Byla procesní kritéria dobře nastavena? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
			Ztotožnění účastníků dosahuje úrovně (6)	Pohovory s účastníky	Dosáhlo ztotožnění účastníků předpokládané úrovně? Pokud ne, bylo to způsobeno nedosažením procesních kritérií?	
výstupy (aktivity)	cíle (aktivity)	vstupy (postupy)	kritéria zásad - optimální hodnota (předpoklad)	Zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	
Příprava procesu konzultací + Stanovení logistiky připomínkovacího procesu + Stanovení nástrojů a metod pro proces konzultací: (jednání řídicího orgánu podporované manažerským týmem)	Stanovení pravidel, metod a postupů při připomínkovacím řízení	a) jednání o organizaci a postupu h) rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Odpovídaly dosažené hodnoty stanovených procesních kritérií předpokladu? Pokud ano, vznikly v této souvislosti nějaké problémy a mělo být kritérium nastaveno jinak? Pokud ne, byla dosažená hodnota nedostatečná nebo přesahovala předpoklad? Vznikly v této souvislosti nějaké problémy?	

Zpracování časového harmonogramu procesu konzultací: (jednání řídicího orgánu podporované manažerským týmem) Ustavení připomínkových míst: (rozhodnutí řídicího orgánu na základě návrhů koordinačních skupin) Realizace procesu konzultací	Zpracování plánu komunikace s cílovými skupinami při procesu konzultací	c) řízení postupů a činností h) rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	
	Ustavení připomínkových míst	e) formulace návrhů, h) rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (5) B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (5)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	
	Realizace procesu konzultací	c) řízení postupů a činností f) připomínkování návrhů,	B. Transparentnost - (6) C. Kompetentnost - (6) D. Participace - (4) E. Representativnost - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	
výsledky	cíle (výsledky)		ukazatele	zdroje ověření	
Finální verze plánu	Komunitní plán schválený a zveřejněný v souladu s principy KP		Všechny uplatněné postupy vykazují dosažení předpokládaných hodnot procesních kritérií, pokud nedosahují, je to odůvodněno a je doložen předpoklad, že se to nepromítne do kvality následného procesu	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání, vnější publicistika	Nastaly nějaké neplánované výsledky? Pokud ano, mohou mít vliv na následující proces? Pokud ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?
			Byly zohledněny závěry předchozí evaluace	Zpětná (follow-up) kontrola	Byla procesní kritéria dobře nastavena? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?

			Ztotožnění účastníků dosahuje úrovně (7)	Pohovory s účastníky	Dosáhlo ztotožnění účastníků předpokládané úrovně? Pokud ne, bylo to způsobeno nedosažením procesních kritérií?
výstupy (aktivity)	cíle (aktivity)	vstupy (postupy)	kriteria zásad - optimální hodnota (předpoklad)		Otázky - podmínky, rizika
Zpracování připomínek do plánu	Vypořádání připomínek z procesu konzultací	d)projednání odborných vstupů g)vyhodnocení připomínek,	B. Transparentnost - (6) C. Kompetentnost - (5) D. Participace - (6) E. Representativnost - (7)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Odpovídaly dosažené hodnoty stanovených procesních kritérií předpokladu? Pokud ano,
Zpracování konečné verze plánu	Zpracování konečné verze plánu	e)formulace návrhů	B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	vznikly v této souvislosti nějaké problémy a mělo být kritérium nastaveno jinak?
Schválení plánu komisemi, Radou, zastupitelstvem	Schválení komunitního plánu příslušnými orgány pořizovatele	h)rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (7) B. Transparentnost - (6) F. Legalita - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Pokud ne, byla dosažená hodnota nedostatečná nebo přesahovala předpoklad?
Distribuce plánu cílovým skupinám	Distribuce plánu cílovým skupinám	c) řízení postupů a činností	B. Transparentnost - (7) C. Kompetentnost - (5) F. Legalita - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Vznikly v této souvislosti nějaké problémy?

Fáze implementační - - - Fáze implementační - - - Fáze implementační - - - Fáze implementační - - - Fáze implementační - - -

Celkový cíl fáze	cíle (celkové)		Ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Zajistit úspěšné uplatnění zásad dobré správy při implementaci a aktualizaci komunitního plánu a předpoklad dodržení těchto zásad pro další plánovací cyklus		Pozitivní stanovisko evaluace	Evaluační zpráva	Byla spolupráce účastníků na evaluaci korektní? Pochopili smysl evaluace pro jejich další práci? Byly evaluační otázky dobře nastaveny? Pokud ne, pokusil se management spolupracovat na jejich upřesnění?	Byly případné nedostatky v procesní evaluaci podmíněny selháním evaluace obsahu?

			Splnitelná doporučení evaluace pro proces aktualizace plánu a přípravu dalšího plánovacího cyklu			
Bezprostřední cíl	cíle (bezprostřední)		Ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k procesu
	Motivační připravenost účastníků návazně na implementaci aktualizovat komunitní plán pro následující období		Organizační struktury pokračují v činnosti i po schválení komunitního plánu	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání, vnější publicistika	Změnilo se složení organizačních struktur po zahájení implementace komunitního plánu? Pokud došlo ke změnám, nevykazují znaky systémovosti, např. nezredukovalo se zastoupení cílových skupin?	Byly případné nedostatky v plnění cílů procesu implementace plánu způsobeny nedostatečným plněním obsahových cílů?
			Všichni účastníci spolupracují na evaluaci implementační fáze	Evaluační zpráva		
výsledky	cíle (výsledky)		Ukazatele	zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika	vztah k obsahu
Implementace plánu	Komunitní plán implementovaný v souladu s principy a hodnotami KP		Všechny uplatněné postupy vykazují dosažení předpokládaných hodnot procesních kritérií, pokud nedosahují, je to odůvodněno a je doložen předpoklad, že se to nepromítne do kvality následného procesu	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání, vnější publicistika	Nastaly nějaké neplánované výsledky? Pokud ano, mohou mít vliv na následující proces? Pokud ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?	Byly případné nedostatky ve vedení procesu způsobeny chybou ve stanovení obsahových požadavků?
			Byly zohledněny závěry předchozí evaluace	Zpětná (follow-up) kontrola	Byla procesní kritéria dobře nastavena? Pokud ne, pokusil se management o jejich upřesnění?	
			Ztotožnění účastníků dosahuje úrovně (7)	Pohovory s účastníky	Dosáhlo ztotožnění účastníků předpokládané úrovně? Pokud ne, bylo to způsobeno nedosažením procesních kritérií?	

výstupy (aktivity)	cíle (výstupy)	vstupy (postupy)	kriteria zásad - optimální hodnota (předpoklad)	Zdroje ověření	Otázky - podmínky, rizika
	průběžné naplňování dílčích realizačních projektů	a)jednání o organizaci a postupu b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností	A. Schopnost reagovat - (7) B. Transparentnost - (5) C. Kompetentnost - (6) F. Legalita - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání,	Odpovídaly dosažené hodnoty stanovených procesních kritérií předpokladu? Pokud ano, vznikly v této souvislosti nějaké problémy a mělo být kritérium nastaveno jinak?
	roční revize cílů a opatření plánu za jednotlivé oblasti pomoci	b) zajištění odborných vstupů c) řízení postupů a činností d)projednání odborných vstupů e)formulace návrhů, f)připomínkování návrhů, g)vyhodnocení připomínek, h)rozhodnutí	A. Schopnost reagovat - (7) B. Transparentnost - (6) C. Kompetentnost - (6) D. Participace - (6) E. Representativnost - (7) F. Legalita - (6)	Písemné podklady, pozorování evaluátorů zúčastněných jednání	Pokud ne, byla dosažená hodnota nedostatečná nebo přesahovala předpoklad? Vznikly v této souvislosti nějaké problémy?