



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Závěrečná evaluační zpráva

QUALITAS PRO PRAXIS 2

CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_007/0005743

Nositel projektu: Ústecký kraj

Evaluátor: Asistenční centrum, a.s.

Zpracováno v říjnu 2019

Obsah

Seznam tabulek.....	2
Seznam zkratk	3
1 Účel dokumentu, základní informace.....	4
1.1 Základní charakteristika projektu	4
1.2 Evaluační matice.....	6
2 Analytická část – prezentace sebraných dat	9
2.1 Analýza relevantních dokumentů a podkladů týkajících se projektu (administrativní výstupy projektu).....	9
2.1.1 Žádost o dotaci a její přílohy	9
2.1.2 Rozhodnutí o poskytnutí dotace	10
2.1.3 Provedené změny projektu	10
2.1.4 Analýza Zpráv o realizaci projektu.....	10
2.1.5 Analýza Žádostí o platbu	13
2.1.6 Analýza dokumentace k zadaným veřejným zakázkám	14
2.1.7 Ostatní administrativní a další výstupy projektu.....	15
2.1.8 Analýza administrativních výstupů projektu v jeho závěrečné fázi	16
2.2 Analýza výstupů projektu	17
2.2.1 Analýza výstupů zajišťovaných nositelem projektu	17
2.2.2 Analýza výstupů zajišťovaných externími dodavateli.....	18
2.2.3 Stanovisko nositele projektu k „Analýze výstupů zajišťovaných externími dodavateli“.....	20
2.3 Řízený hloubkový rozhovor s nositelem projektu	22
2.4 Řízené hloubkové rozhovory s cílovou skupinou projektu a další podklady od cílové skupiny (poskytovatelé sociálních služeb)	25
2.4.1 Výstupy z hloubkových rozhovorů s cílovou skupinou: Diskusní témata.....	26
2.4.2 Výstupy z hloubkových rozhovorů s cílovou skupinou: Hodnocení externě zpracovávaných výstupů projektu v rámci Klíčové aktivity č. 2	29
2.4.3 Výstupy z dotazníkového šetření: Hodnocení vzdělávacích seminářů.....	31
2.4.4 Výstupy z focus groups: Využitelnost Karet potřeb v praxi	31
3 Komplexní vyhodnocení evaluace projektu	33
3.1 Odpovědi na evaluační otázky.....	33
3.1.1 Otázky k procesní části evaluace	33
3.1.2 Otázky k dopadové části evaluace.....	39
3.1.3 Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií.....	42
3.1.4 Otázky směřující k doporučením z evaluace	43
3.2 Model akce	47
3.3 Teorie změny projektu (závěrečná verze)	47
4 Manažerské shrnutí	48

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Karta evaluovaného projektu	4
Tab. č. 2: Evaluační matice.....	6
Tab. č. 3: Úroveň naplnění monitorovacích indikátorů v 1. sledovaném období.....	11
Tab. č. 4: Úroveň naplnění monitorovacích indikátorů ve 2. sledovaném období.....	11
Tab. č. 5: Úroveň naplnění monitorovacích indikátorů ve 3. sledovaném období.....	12
Tab. č. 6: Úroveň naplnění monitorovacích indikátorů ve 4. sledovaném období.....	13
Tab. č. 7: Přehled čerpání rozpočtu projektu (dokladované náklady)	13

Tab. č. 8:	Kvantifikace výstupů zakázky „Audity kvality, standardy kvality, rozvojové plány“	18
Tab. č. 9:	Porovnání předpokládané hodnoty a nabídky vybraného dodavatele	22
Tab. č. 10:	Přehled respondentů (cílová skupina – poskytovatelé sociálních služeb)	25
Tab. č. 11:	Model akce	47

Seznam zkratk

DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
DPH	Daň z přidané hodnoty
EO	Evaluační otázka
HPP	Hlavní pracovní poměr
IČO	Identifikační číslo osoby
ISKP14+	Informační systém konečného příjemce
KA	Klíčová aktivita
MI	Monitorovací indikátor
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OP	Operační program
VZMR	Veřejná zakázka malého rozsahu
ZZVZ	Zákon o zadávání veřejných zakázek
ŽoP	Žádost o platbu

1 Účel dokumentu, základní informace

Obsahovou náplní dokumentu „Závěrečná evaluační zpráva“ je komplexní vyhodnocení projektu „Qualitas pro praxis 2, reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_007/0005743“ ve vztahu k jeho efektům, přínosům a dopadům na vybrané příspěvkové organizace Ústeckého kraje, které jsou do realizace projektu zapojeny, poskytovatele sociálních služeb z Ústeckého kraje ve vazbě na proces tvorby karet sociálních služeb a vyhodnocení efektivity vzdělávacích seminářů na cílovou skupinu poskytovatelů sociálních služeb.

Koncepčně a metodologicky vychází „Závěrečná evaluační zpráva“ z metodiky zanesené do „Vstupní evaluační zprávy“, která je zároveň plánem evaluace. Z hlediska metodického a metodologického tedy odkazujeme na znění „Vstupní evaluační zprávy“; na stránkách tohoto dokumentu se již metodickému a metodologickému ukotvení evaluace nevěnujeme.

Zpráva je tematicky rozdělena do několika oddílů. V této úvodní kapitole jsou prezentovány základní informace o smyslu „Závěrečné evaluační zprávy“, dále je zde prezentována základní charakteristika evaluovaného projektu a pro lepší přehlednost doplněna evaluační matice zahrnující zejména veškeré definované evaluační otázky.

Dále jsou zde prezentována veškerá sebraná analytická data, která jsou řazena dle zdrojů informací pro následné zodpovězení evaluačních otázek. Vedle psaných výstupů projektu (věcné i administrativní výstupy) je klíčovým zdrojem informací provedené terénní šetření ve formě řízených rozhovorů s nositelem projektu a vybranými poskytovateli sociálních služeb z Ústeckého kraje. Doprovodně pak slouží k zodpovězení evaluačních otázek dotazníkové šetření s účastníky vzdělávacích seminářů, případně též další definované doplňkové zdroje informací.

Klíčovou část „Závěrečné evaluační zprávy“ tvoří komplexní zodpovězení všech evaluačních otázek definovaných evaluační maticí. Právě prostřednictvím odpovědí na definované evaluační otázky dochází k vyhodnocení výše popsaných efektů, přínosů a dopadů projektu. Kvantifikaci dosažených výstupů projektu shrnuje podkapitola „Model akce“. Grafické vyhodnocení dílčích aspektů projektu a vazeb mezi nimi znázorňuje schéma „Teorie změny“. Součástí dokumentu je též závěrečné „Manažerské shrnutí“, které obsahuje základní poznatky z celého procesu evaluace.

1.1 Základní charakteristika projektu

Všeobecnou informaci o projektu podává následující „Karta projektu“. Její obsah v plném rozsahu vychází z projektové žádosti a jejích příloh. Jedná se tedy o vstupní situaci a základní plán, jakým má být projekt realizován a jakých výsledků má dosáhnout. Jedinou aktualizací je údaj o datu ukončení projektu, k jehož prodloužení došlo na základě vývoje realizace záměru.

Tab. č. 1: Karta evaluovaného projektu

Specifikace projektu	
Název:	QUALITAS PRO PRAXIS 2
Registrační číslo:	CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_007/0005743
Číslo prioritní osy, Název prioritní osy	03.2 Sociální začleňování a boj s chudobou
Číslo investiční priority, Název investiční priority	03.2.63 Zlepšování přístupu k dostupným, udržitelným a vysoce kvalitním službám, včetně zdravotnictví a sociálních služeb obecného zájmu 03.2.63.1 Zvýšit kvalitu a udržitelnost systému sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších navazujících služeb podporujících sociální začleňování
Zaměření projektu:	Projekt je rozdělen do čtyř částí: 1. První část projektu reaguje na potřebu transparentního kvalitativního hodnocení sociálních služeb prostřednictvím karet služeb. 2. Druhá část projektu spočívá v odborné podpoře příspěvkových organizací Ústeckého

	kraje při zavádění standardů kvality poskytování sociálních služeb a při zpracování rozvojových plánů jejich služeb. 3. Třetí část projektu je zaměřena na zvyšování odborné kvalifikace pracovníků v sociálních službách. 4. Poslední aktivitou je evaluace projektu.
Termín realizace:	1. března 2017 – 31. srpna 2018 (prodlouženo do 30. září 2019)
Webová adresa:	https://www.kr-ustecky.cz/projekt-qualitas-pro-praxis-2/ds-100091
Cíl projektu (vstupní definování cíle projektu z „Žádosti o dotaci“	
Cílem první části projektu je definování základního (minimálního) obsahu všech druhů sociálních služeb ve vazbě na uspokojování definovaných potřeb klientů pro proces zajištění sítě sociálních služeb Ústeckého kraje. Ke stanovení kvalitativních indikátorů budou využity regionální Karty služeb Karlovarského kraje. V důsledku by mělo dojít k získání přehledu o potřebách uživatelů sociálních služeb, se kterými do služeb přicházejí. Sledování a vyhodnocování kvalitativních indikátorů může být také podkladem pro hodnocení efektivity služeb, které následně umožní účelnější vynakládání veřejných prostředků. S ukončením realizace projektu bude vytvořen dokument obsahující finální podobu Karty služeb, a který bude zanesen do metodických materiálů Ústeckého kraje, na základě kterých probíhá aktualizace základní sítě kraje v souladu s § 95, písm. g) a h) zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Cílem druhé části projektu je podpora kvality sociálních služeb poskytovaných příspěvkovými organizacemi kraje prostřednictvím zavádění standardů kvality a zpracování plánů rozvoje, při nichž bude kladen důraz na aplikaci dobré praxe a podporu přístupu zaměřeného na člověka. Cílem třetí části projektu je zvýšení odborné kvalifikace pracovníků sociálních služeb. Cíle bude dosaženo pomocí vzdělávacích kurzů, ve kterých bude podpořeno minimálně 475 zaměstnanců poskytovatelů sociálních služeb v časovém horizontu dohromady osmi kalendářních měsíců vyjma července, srpna a prosince v souvislosti s prázdninami a svátky a tím pádem menším zájmem o účast na vzdělávacích akcích. Cílem čtvrté části projektu bude vyhodnocení jeho realizace, jeho výstupů a krátkodobých dopadů. Bude vytvořena evaluační zpráva, která se stane veřejně přístupným zhodnocením projektu.	
Specifikace příjemce	
Název:	Ústecký kraj
IČO:	70892156
Adresa:	Velká Hradební 42, 400 01 Ústí nad Labem
Kontaktní osoba:	Mgr. Petra Fünfkirchlerová
Specifikace evaluátora	
Název:	Asistenční centrum, a.s.
IČO:	63144883
Adresa:	Sportovní 3302, 434 01 Most
Kontaktní osoba:	Ing. Klára Rothe, info@asistencnicentrum.cz , 476105840
Zástupce kontaktní osoby:	Mgr. Karel Psohlavec, info@asistencnicentrum.cz , 476105840
Rozpočet projektu	
Výše rozpočtu:	5.905.907,87 Kč
Financování:	85 % Evropský sociální fond, 10 % státní rozpočet České republiky, 5 % rozpočet Ústeckého kraje
Lokalizace projektu	
Místo realizace:	Ústecký kraj
Území dopadu:	Ústecký kraj
Cílová skupina	
Poskytovatelé a zadavatelé sociálních služeb, služeb pro rodiny a dalších služeb na podporu sociálního začleňování	
Realizace projektu	
Klíčová aktivita 01	Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení sociálních služeb v Ústeckém kraji
Klíčová aktivita 02	Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb
Klíčová aktivita 03	Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb
Klíčová aktivita 04	Evaluace projektu
Projektový tým	
Velikost projektového týmu:	6 pracovních pozic
Složení projektového týmu:	• Vedoucí projektu: 0,2 (HPP) • Manažer projektu: 0,1 (HPP) • Asistent vzdělávání: 0,2 (HPP) • Finanční manažer: 0,2 (HPP) • Garant kvalitativních ukazatelů: 0,4 (DPČ)

	- Garant kvality poskytování sociálních služeb: 0,5 (HPP) - Odborný konzultant: 150 hodin (DPP)
Hlavní monitorovací indikátory	
Celkový počet účastníků 6 00 00: 25 osob (účastníci Klíčové aktivity 02) Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) 8 05 00: 2 dokumenty (Karty služeb a dvě Evaluační zprávy tvořící jeden souhrnný výstup evaluace projektu)	
Přehled plánovaných veřejných zakázek	
- Vzdělávací kurzy pro poskytovatele sociálních služeb (VZMR, předpokládaná hodnota 793.344,00 Kč bez DPH) - Evaluace (VZMR, předpokládaná hodnota: 330.578,52 Kč bez DPH) - Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb (podlimitní veřejná zakázka, předpokládaná hodnota 2.380.025,00 Kč bez DPH) - Propagační předměty (poptávkové řízení, nepřímé náklady)	

1.2 Evaluační matice

Příložená evaluační matice prezentuje přehled základních evaluačních otázek (pro přehled z technických důvodů očíslovaných), jejich operacionalizaci do dílčích podotázek, sledované ukazatele (kvantifikovatelné i nekvantifikovatelné), zdroje dat, nástroje sběru dat a konečně též využívané analytické metody. Číslování jednotlivých otázek má vazbu na zadání související veřejné zakázky na poskytovatele evaluačních služeb. Pro zachování kontinuity vzájemně provázaných dokumentů je toto číslování zachováno i po rozdělení evaluačních otázek do jednotlivých tematických kategorií.

Tab. č. 2: Evaluační matice

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat	Analytické metody
Otázky k procesní části evaluace					
<EO01> Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?	a. Je projekt zpracován v souladu s relevantními strategickými dokumenty? b. Jsou projektové aktivity navrženy v souladu s potřebami cílových skupin? Byla zpracována analýza potřeb? Odpovídají její výstupy klíčovým aktivitám projektu? c. Bylo zaměření projektu konzultováno s klíčovými aktéry a partnery a jak? Bylo zapojení jednotlivých aktérů dostatečné? Jaké poznatky těchto aktérů byly do projektu implementovány?	- Vazba projektu na relevantní strategie. - Vazba klíčových aktivit na potřeby cílových skupin. - Vazba klíčových aktivit na požadavky klíčovích aktérů.	ÚK ISKP OEO Další	MON HR	DR KAD SYN
<EO02> Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?	a. Které faktory vedou především při realizaci projektu k úspěšné realizaci projektu? b. Které překážky bylo nutné řešit?	- Faktory vedoucí k úspěchu projektu z pohledu příjemce. - Faktory vedoucí k úspěchu projektu z pohledu poskytovatelů. - Překážky při řešení projektu.	ÚK CS ISKP OEO	HR DOT	DR KAD
Otázky k dopadové části evaluace					
<EO06> Podařilo se optimalizovat standardy kvality poskytování sociálních služeb u příspěvkových organizací	a. Došlo po formální stránce k plošné optimalizaci standardů kvality poskytování sociálních služeb u příspěvkových organizací? b. Jak tato optimalizace proběhla? c. Vyskytly se při optimalizaci nějaké překážky?	- Proces optimalizace z pohledu příjemce. - Proces optimalizace z pohledu cílové skupiny (poskytovatelů sociálních služeb) - Identifikace problémů při optimalizaci.	ÚK CS ISKP	MON HR	DR KAD SYN

(hodnocení KA02)?					
<EO07> Jsou zpracované rozvojové plány příspěvkových organizací zapojených do projektu skutečně realizovatelné (KA02)?	a. Jsou z vašeho pohledu zpracované rozvojové plány realizovatelné? b. Jaká jsou hlavní úskalí implementace těchto plánů? c. Jsou do těchto plánů zapracovány veškeré vaše požadavky? d. Jaké očekáváte pozitivní či negativní dopady implementace rozvojových plánů příspěvkových organizací?	- Realizovatelnost rozvojových plánů. - Bariéry pro implementaci. - Zapracování veškerých požadavků. - Očekávané benefity z implementace.	ÚK CS ISKP	MON HR DOT	DR KAD SYN
<EO08> Lze vysledovat nějaké faktory, kterými se lišilo poskytování služeb po seznámení se s Kartou služby a sbírání dat podle ní? Pokud ano, tak jaké (KA01)?	a. Nastaly nějaké změny po seznámení se s Kartou služby oproti době před její implementací? b. Jaké změny nastaly? c. Jaké změny v této souvislosti očekáváte do budoucnosti? d. Jakým způsobem se v této souvislosti změnila pozice příjemců sociálních služeb?	- Identifikované změny v poskytování sociálních služeb v důsledku zavedení karet služeb. - Přínos aktivity pro klienty sociálních služeb.	ÚK CS ISKP	MON HR DOT	DR KAD SYN
<EO09> Měly vzdělávací semináře nějaký vliv na následné poskytování sociálních služeb? Pokud ano, jaký (KA03)?	a. Nastaly nějaké změny po absolvování seminářů oproti době před získáním prezentovaných informací? b. Jaké změny nastaly? c. Jaké změny v této souvislosti očekáváte do budoucnosti? d. Jakým způsobem se v této souvislosti změnila pozice příjemců sociálních služeb?	- Identifikované změny v poskytování sociálních služeb v důsledku účasti pracovníků sociálních služeb na seminářích. - Přínos aktivity pro klienty sociálních služeb.	ÚK CS ISKP	MON HR DOT	DR KAD SYN
<EO03> Lze vysledovat nějaké nezamýšlené dopady realizace projektu na cílovou skupinu? A pokud ano, jaké faktory je vyvolaly?	a. Jaké identifikujete nezamýšlené dopady projektu na cílovou skupinu? b. Jaké byly hlavní faktory směřující k dosažení těchto nezamýšlených dopadů? c. Jaké byly hlavní nezamýšlené dopady projektu na Vámi poskytované sociální služby?	- Identifikované nezamýšlené dopady z pohledu příjemce. - Identifikované nezamýšlené dopady z pohledu poskytovatelů. - Identifikované nezamýšlené dopady z pohledu cílové skupiny.	ÚK CS ISKP	MON HR DOT	DR KAD SYN
<EO10> Lze vysledovat nějaké negativní dopady realizace projektu? Pokud ano, jaké faktory k nim vedly?	a. Jaké identifikujete negativní dopady projektu na cílovou skupinu? b. Jaké byly hlavní faktory směřující k dosažení těchto negativních dopadů? c. Jaké byly hlavní negativní dopady projektu na Vámi poskytované sociální služby?	- Identifikované dopady z pohledu příjemce. - Identifikované dopady z pohledu poskytovatelů. - Identifikované dopady z pohledu cílové skupiny.	ÚK CS ISKP	MON HR DOT	DR KAD SYN
Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií					
<EO04> Jak hodnotíte naplnění	a. Jsou z Vašeho pohledu nově vytvořené Karty služeb užitečné (KA01)?	Subjektivní vnímání užitečnosti projektu z pohledu nositele.	ÚK ISKP OEO	MON HR DOT	KAD SYN

užitečnosti (utility) projektu?	b. Jsou z Vašeho pohledu zavedené standardy kvality a plány rozvoje užitečné (KA02)? c. Jsou z Vašeho pohledu znalosti získané na seminářích užitečné pro Vaši další činnost (KA03)? d. Považujete realizovaný projekt ze svého pohledu za užitečný?	- Subjektivní vnímání užitečnosti projektu z cílové skupiny. - Subjektivní vnímání užitečnosti projektu z pohledu poskytovatelů. - Vytíženost kapacity jednotlivých sociálních služeb.	CS		
Otázky směřující k doporučením z evaluace					
<EO05> Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná? A jak to bylo ověřeno?	a. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro zlepšení realizace hodnoceného projektu a zvýšení jeho dopadů?	Přehled doporučení pro další průběh projektu.	ISKP OEO	MON	KAD SYN
Legenda: ÚK: Příjemce dotace (nositel projektu) - Ústecký kraj; CS: Cílová skupina projektu (poskytovatelé sociálních služeb); ISKP: Informační systém pro monitorování dotačního projektu a další dokumentace související s projektem; DALŠÍ: Ostatní dokumenty a zdroje využité pro evaluaci; OEO: Výstupy z ostatních evaluačních otázek; KAD: Kvalitativní analýza dat; SAD: Statistická analýza dat; SYN: Syntéza, DR: Desk research; MON: Monitoring projektu (pozorování); HR: Hlubkové rozhovory a průběžná komunikace s nositelem projektu (vč. individuálních rozhovorů a focus group); DOT: Terénní šetření (vč. polostrukturovaných rozhovorů) s cílovou skupinou (poskytovateli sociálních služeb).					

2 Analytická část – prezentace sebraných dat

V této kapitole jsou uvedeny v členění dle zdrojů dat veškeré informace, ze kterých evaluátor vychází při vypracování odpovědí na jednotlivé evaluační otázky. Vedle psaných administrativních a věcných výstupů projektu se jedná především o sumarizaci poznatků zaznamenaných při přímé komunikaci se zástupci cílové skupiny a nositele projektu.

2.1 Analýza relevantních dokumentů a podkladů týkajících se projektu (administrativní výstupy projektu)

Prvním zdrojem informací pro vypracování evaluační zprávy jsou přirozeně administrativní výstupy projektu. Jde tedy o dokumentaci zpracovávanou jak nositelem projektu, jejímž účelem je získání dotační podpory pro projekt a návazně dokladování průběhu samotného projektu, tak jinými subjekty – externími dodavateli služeb nezbytných pro zdárnou realizaci projektu.

2.1.1 Žádost o dotaci a její přílohy

Základní obsahová náplň „Žádosti o dotaci“ je shrnuta ve výše prezentované „Kartě projektu“. Dále uvedený výčet uvádí přehled příloh „Žádosti o dotaci“ a ve stručnosti přibližuje jejich obsah:

1. Dokument **„Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na období 2016 – 2018“** je strategickým dokumentem Ústeckého kraje, ze kterého plyne jak potřebnost realizovaného projektu, tak vazba na strategii definované dílčí cíle a opatření. Navržený projekt je v souladu s citovaným strategickým dokumentem především prostřednictvím Opatření 1.2.2 Hodnocení efektivity poskytovaných sociálních služeb v Ústeckém kraji a Opatření 1.4.1 Implementace mechanismů podporujících kvalitu sociálních služeb.
2. Dokument **„Realizační tým“** detailně popisuje kompetence jednotlivých zaměstnanců nositele projektu zapojených do jeho realizace a dokladuje připravenost nositele projektu na realizaci projektu po personální stránce.
3. Dokument **„Výběrová řízení“** je shrnutím povinností zadavatele při zadávání veřejných zakázek, které plynou z jeho interních předpisů (směrnice Ústeckého kraje).
4. Dokument **„Přehled vybraných služeb“** definuje okruh poskytovatelů sociálních služeb, jejichž zástupci budou do projektu zapojeni jako členové cílové skupiny (pro KA č. 2). Doložen tak je okruh zástupců cílových skupin, kteří byli do projektu zapojeni na základě rozhodnutí nositele projektu (bez výjimky se jedná o příspěvkové organizace Ústeckého kraje).
5. Dokument **„Harmonogram“** upřesňuje časovou návaznost jednotlivých klíčových aktivit a činností v nich zahrnutých.
6. Dokument **„Blížší popis aktivit veřejné zakázky Audit kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“** detailně popisuje předmět a proces realizace uvedené veřejné zakázky, jejíž zadání je součástí předmětu realizace projektu.
7. Dokument **„Blížší popis aktivit veřejné zakázky Nastavení kvalitativních ukazatelů sociálních služeb v Ústeckém kraji“** detailně popisuje předmět a proces realizace uvedené veřejné zakázky, jejíž zadání je součástí předmětu realizace projektu.
8. Dokument **„Blížší popis aktivit veřejné zakázky Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“** detailně popisuje předmět a proces realizace uvedené veřejné zakázky, jejíž zadání je součástí předmětu realizace projektu.
9. Dokument **„Aktuální stav v Ústeckém kraji“** provádí rozbor stávající situace v regionu dopadu projektu, a to v souvislosti s prvními dvěma klíčovými aktivitami. V důsledku se tedy jedná o dokument detailněji popisující potřebnost evaluovaného projektu.

2.1.2 Rozhodnutí o poskytnutí dotace

„**Rozhodnutí o poskytnutí dotace**“ uvádí základní práva a povinnosti nositele projektu ve vztahu k jeho realizaci. Nad rámec informací shrnutých výše v souvislosti s projektovou žádostí je zde uvedena informace o výši výplaty první části dotace v částce 2.244.245,- Kč formou zálohové platby.

2.1.3 Provedené změny projektu

V dosavadním průběhu evaluovaného projektu byly zaznamenány dvě změny, které generovaly vydání změnového rozhodnutí o poskytnutí dotace. Předmět „Rozhodnutí o změně č. 1“ spočívá v prodloužení realizace projektu o 7 měsíců, tedy do 31. března 2019. Návazně byl upraven též harmonogram jednotlivých monitorovacích období, za která je nositel projektu povinen předložit zprávu o realizaci projektu.

„Rozhodnutím o změně č. 2“ došlo k dalšímu prodloužení realizace projektu o 6 měsíců, tedy do 30. září 2019. Návazně byla provedena aktualizace vymezení monitorovacích období projektu, za které je příjemce povinen předložit zprávu o realizaci projektu.

Provedena byla též nepodstatná změna spočívající v přesunech finančních prostředků v důsledku dílčí změny ve složení realizačního týmu. Poslední změna projektu (nepodstatná) byla provedena v souvislosti s novelizací nařízení vlády o platových poměrech ve veřejných službách, která měla za následek navýšení osobních nákladů u členů realizačního týmu.

2.1.4 Analýza Zpráv o realizaci projektu

V dosavadním průběhu evaluovaného projektu byly zpracovány a odevzdány čtyři „Zprávy o realizaci projektu“. Navazující text uvádí po jednotlivých sledovaných obdobích postup při realizaci projektu, úroveň naplňování monitorovacích indikátorů, vymezení identifikovaných problémů a způsob jejich řešení. Informace ze „Závěrečné zprávy o realizaci“ nebyly s ohledem na harmonogram evaluace evaluátorovi k dispozici. Proto zde není obsah této poslední zprávy prezentován. Příslušné podklady proto byly zajištěny z jiných informačních zdrojů, především prostřednictvím přímé komunikace s nositelem projektu.

Zpráva o realizaci č. 1 byla zpracována za období od 1. března 2017 do 31. srpna 2017. V Klíčové aktivitě č. 1: „Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení sociálních služeb v Ústeckém kraji“ byly upraveny převzaté Karty služeb z Karlovarského kraje. Současně byly zpracovány „Pokyny k setkání se zástupci poskytovatelů ke kartám sociálních služeb v Ústeckém kraji“ a „Závazný formulář zástupce sociální služby“. Za součinnosti poskytovatelů sociálních služeb bylo přijato celkem 299 formulářů. V dubnu 2017 byly Karty služeb zveřejněny a započal proces připomínkování. Při této souvislosti se ve sledovaném období konalo osm setkání.

V Klíčové aktivitě č. 2: „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ došlo nejprve k přípravě související veřejné zakázky (zjednodušené podlimitní řízení), což zahrnovalo též povinnou konzultaci zadávacích podmínek u poskytovatele dotace (resp. řídicího orgánu, tzn. Ministerstvo práce a sociálních věcí) a jejich vypořádání. V květnu 2017 se konalo první setkání se zástupci sociálních služeb, kde byli účastníci informováni o základních aspektech řešení Klíčové aktivity. V srpnu 2017 byli vybraní zástupci poskytovatelů sociálních služeb požádáni o poskytnutí aktuálně platných vnitřních pravidel, která budou podkladem pro hodnocení validity výstupů z auditů kvality.

V Klíčové aktivitě č. 3: „Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“ byl zahájen sběr podkladů pro sumarizaci související veřejné zakázky. V srpnu 2017 byly zadávací podmínky zaslány poskytovateli dotace k povinné konzultaci. V klíčové aktivitě č. 4: „Evaluace projektu“ započala příprava související veřejné zakázky tvořící většinu naplně této Klíčové aktivity.

V prvním sledovaném období nedošlo k naplňování žádného z monitorovacích indikátorů. Důvodem je zejména skutečnost, že jediné sledované indikátory budou ze své podstaty naplňovány až v průběhu projektu, především v jeho samotném závěru (nutnost překročení marginální podpory u cílové skupiny, finální verze obou dokumentů bude zkompletována rovněž v průběhu – „Karty služeb“, či závěrečné fázi realizace projektu – „Závěrečná evaluační zpráva“).

Tab. č. 3: Úroveň naplnění monitorovacích indikátorů v 1. sledovaném období		
Monitorovací indikátor	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
Celkový počet účastníků 6 00 00	25 osob	0 osob
Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) 8 05 00	2 dokumenty	0 dokumentů
Zdroj: Zpráva o realizaci č. 1		

Jediným identifikovaným problémem byly v úvodu realizace projektu veřejné zakázky. Obtíže byly spatřovány zejména s ohledem na kumulaci funkcí (realizace projektu byla jen částí pracovních povinností) členů realizačního týmu, kdy bylo obtížné sesbírat koncentrovaně potřebné informace a následně je v omezeném čase zkompletovat do požadované podoby. Tento aspekt způsobil podstatné průtahy s vyhlášením veřejných zakázek. Na zadání zakázek realizační tým spolupracoval s Investičním odborem Krajského úřadu Ústeckého kraje, pokusil se také zajistit lepší organizaci práce v týmu.

Zpráva o realizaci č. 2 byla zpracována za období od 1. září 2017 do 28. února 2018. Na úrovni Klíčové aktivity č. 1 „Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení služeb v Ústeckém kraji“ byla realizována další setkání, na kterých probíhalo připomínkování „Karet sociálních služeb“. Upravené Karty služeb byly uveřejněny na webovém portálu kraje. Probíhala též další efektivní komunikace s poskytovateli sociálních služeb (další směřování projektu, změny projektu). Garant kvality dále připomínkoval zpracovávané Karty služeb.

V Klíčové aktivitě č. 2 „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ bylo zahájeno související výběrové řízení, jehož prostřednictvím byl vybrán nejvýhodnější dodavatel. Garant kvality se seznamoval s vnitřními pravidly zapojených poskytovatelů sociálních služeb.

Klíčová aktivita č. 3 „Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“ zahrnovala zadání související veřejné zakázky, přičemž samotnému podpisu smlouvy ve sledovaném období bránila probíhající kontrola ze strany poskytovatele dotace. U Klíčové aktivity č. 4 „Evaluace projektu“ pokračovala příprava zadávacích podmínek pro příslušné výběrové řízení.

Ani ve druhém sledovaném období nedošlo k naplňování žádného z monitorovacích indikátorů. Žádné problémy nebyly v tomto období v textu „Zprávy o realizaci“ identifikovány.

Tab. č. 4: Úroveň naplnění monitorovacích indikátorů ve 2. sledovaném období		
Monitorovací indikátor	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
Celkový počet účastníků 6 00 00	25 osob	0 osob
Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) 8 05 00	2 dokumenty	0 dokumentů
Zdroj: Zpráva o realizaci č. 2		

Zpráva o realizaci č. 3 byla zpracována za období od 1. března 2018 do 31. srpna 2018. V Klíčové aktivitě č. 1 „Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení služeb v Ústeckém kraji“ byla dokončena setkání

k připomínkování „Karet sociálních služeb“. Karty služeb po úpravách byly zveřejněny jako pracovní verze na portálu kraje, stejně byly uveřejněny formuláře pro sběr dat. Ke sběru dat byla poskytována poskytovatelům sociálních služeb nezbytná technická a metodická podpora. Do května 2018 probíhalo vnitřní připomínkování vytvořených karet (Odbor sociálních věcí Krajského úřadu Ústeckého kraje), včetně konzultace s metodikem sociálních služeb, sjednocena byla terminologie. Data získaná z pilotního sběru dat byla rozpracována pro potřeby závěrečné zprávy o klíčové aktivitě. Po formální i věcné stránce tak došlo k naplnění příslušného monitorovacího indikátoru.

Klíčová aktivita č. 2 „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ byla zdržena administrativní kontrolou podkladů k zadání související zakázky, která poskytovateli dotace trvala přibližně 8 měsíců. Z tohoto důvodu byla zakázka Radou Ústeckého kraje zrušena, neboť závazně stanovené termíny z návrhu smlouvy již nemohly být objektivně vybraným dodavatelem dodrženy (zrušení zakázky z důvodů hodných zvláštního zřetele). Zakázka proto byla vyhlášena opakovaně s upravenými zadávacími podmínkami až v dalším sledovaném období.

Klíčová aktivita č. 3 „Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“ zahrnovala uzavření smlouvy s poskytovatelem souvisejících služeb a bylo zahájeno jednání o věcné realizaci zakázky. Zájem o semináře byl ze strany poskytovatelů sociálních služeb vysoký, velmi rychle se naplnila jejich kapacita. Bohužel se však vyskytl problém související s neomluvenou účastí některých přihlášených účastníků a neobsazením části účastnických míst v seminářích.

V Klíčové aktivitě č. 4 „Evaluace projektu“ pokračovala příprava podkladů k veřejné zakázce. Tyto podklady již byly téměř kompletní s perspektivou vyhlášení výběrového řízení v nejbližší době (následující sledované období).

Ve třetím sledovaném období již došlo k částečnému naplnění indikátoru sledujícího vytvoření hmotných výstupů projektu. Konkrétně se jednalo o dokončení plánovaného počtu 33 Karet služeb. Druhá jednotka tohoto indikátoru je představována kompletním dokončením evaluace; dosažena tedy bude až v závěru projektu.

Žádné problémy nad rámec výše uvedeného (absence přihlášených účastníků kurzů, zrušení veřejné zakázky v důsledku dlouhé administrativní kontroly, roztržité pracovní úvazky členů realizačního týmu) nebyly v tomto období v textu „Zprávy o realizaci“ identifikovány.

Tab. č. 5: Úroveň naplnění monitorovacích indikátorů ve 3. sledovaném období		
Monitorovací indikátor	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
Celkový počet účastníků 6 00 00	25 osob	0 osob
Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) 8 05 00	2 dokumenty	1 dokument (Karty služeb)
Zdroj: Zpráva o realizaci č. 3		

Zpráva o realizaci č. 4 byla zpracována za období od 1. září 2018 do 28. února 2019. Klíčová aktivita č. 1 „Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení služeb v Ústeckém kraji“ byla uzavřena v předchozím období kompletací závěrečné zprávy a vyhotovením finálních verzí karet jednotlivých sociálních služeb.

Klíčová aktivita č. 2 „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ zahrnovala ve sledovaném období úvodní schůzku s vybraným dodavatelem služeb. Dodavateli byly předány základní podklady pro provádění díla, byla dohodnuta forma spolupráce, zapojen byl též garant kvality, domluven byl věcný průběh prováděných auditů kvality.

Téměř dokončena byla též Klíčová aktivita č. 3 „Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“. V průběhu období bylo dokončeno 31 seminářů (od začátku projektu) a připravovalo se vyhodnocení celé aktivity. Vyhodnocovací dotazníky od jednotlivých účastníků přinášely pozitivní zpětnou vazbu. Podpořeno bylo do konce tohoto sledovaného období celkem 366 účastníků kurzů. Nadále se vyskytovaly problémy s absencemi přihlášených účastníků kurzů, kdy docházelo k nenaplnění kapacity některých kurzů.

U Klíčové aktivity 4 „Evaluace projektu“ byla zahájena související veřejná zakázka. V dalším období dojde k uzavření smlouvy a zahájení evaluačních aktivit.

Žádné problémy nad rámec výše uvedeného (absence přihlášených účastníků kurzů) nebyly v tomto období v textu „Zprávy o realizaci“ identifikovány. Změny nenastaly ani na úrovni dosahování hodnot u monitorovacích indikátorů.

Tab. č. 6: Úroveň naplnění monitorovacích indikátorů ve 4. sledovaném období		
Monitorovací indikátor	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
Celkový počet účastníků 6 00 00	25 osob	0 osob
Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) 8 05 00	2 dokumenty	1 dokument (Karty služeb)
Zdroj: Zpráva o realizaci č. 4		

Závěrečná zpráva o realizaci: S ohledem na harmonogram evaluace není pro „Závěrečnou evaluační zprávu“ z časových důvodů dostupná „Závěrečná zpráva o realizaci“. Tento dokument bude nositelem projektu finalizován až po jejím dokončení. Informace nezbytné pro zpracování „Závěrečné evaluační zprávy“, které bude obsahovat „Závěrečná zpráva o realizaci“ tak byly evaluátorem zajištěny jiným způsobem, především formou řízeného rozhovoru a vyžádáním dalších výstupů a podkladů z administrativní činnosti nositele projektu. Tyto informace o věcném průběhu v závěrečných fázích projektu jsou předmětem samostatné podkapitoly této zprávy.

2.1.5 Analýza Žádostí o platbu

V dosavadním průběhu evaluovaného projektu byly zpracovány čtyři „Zjednodušené žádosti o platbu“. Prostřednictvím těchto dokumentů je možné sledovat zejména tempo čerpání rozpočtu, resp. způsobilých výdajů. Této problematice se věnuje přiložená tabulka. Z uvedeného přehledu je patrný postupný náběh čerpání rozpočtu s vazbou na nákladovost jednotlivých klíčových aktivit. V samém úvodu realizace projektu pak byla přijata od poskytovatele dotace záloha ve výši 2.244.245,- Kč.

Tab. č. 7: Přehled čerpání rozpočtu projektu (dokladované náklady)		
Žádost o platbu	Datum podání	Prokázané náklady (v Kč)
ŽoP 02	1. 9. 2017	303 402,31
ŽoP 03	31. 3. 2018	330 414,78
ŽoP 04	30. 9. 2018	332 686,95
ŽoP 05	31. 3. 2019	700 251,90
Dokladované náklady celkem		1 970 158,25
Zdroj: Zjednodušené žádosti o platbu		

Závěrečná žádost o platbu: S ohledem na harmonogram evaluace není pro „Závěrečnou evaluační zprávu“ z časových důvodů dostupná „Závěrečná žádost o platbu“. Tento dokument bude nositelem projektu finalizován až po jejím dokončení. Informace nezbytné pro zpracování „Závěrečné evaluační zprávy“, které bude obsahovat „Závěrečná žádost o platbu“ tak byly evaluátorem zajištěny jiným způsobem, především formou řízeného rozhovoru a vyžádáním dalších výstupů a podkladů z administrativní činnosti nositele projektu (zejm. odhad výdajů projektu po skončení doby jeho věcné

realizace). Tyto informace o věcném průběhu v závěrečných fázích projektu jsou předmětem samostatné podkapitoly této zprávy.

2.1.6 Analýza dokumentace k zadaným veřejným zakázkám

V rámci realizace projektu byly zadány všechny plánované veřejné zakázky. Jednalo se o následující veřejné zakázky:

- Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb (vztah ke Klíčové aktivitě č. 2), zakázka byla rozdělena do čtyř částí dle geografického hlediska a zadávána v režimu zjednodušeného podlimitního řízení. Ve všech částech byl vybrán shodný dodavatel, společnost BDO Advisory s.r.o., sídlem Karolínská 661/4, 186 00 Praha 8, IČO: 27244784.
- Vzdělávací kurzy pro poskytovatele sociálních služeb (vztah ke Klíčové aktivitě č. 3), zakázka byla zadávána v režimu zakázky malého rozsahu, vybraným dodavatelem se stala Sociální agentura, o.p.s., sídlem Varšavská 688/40, 400 03 Ústí nad Labem, IČO: 26540495.
- Evaluace (vztah ke Klíčové aktivitě č. 4), zakázka byla zadávána v režimu zakázky malého rozsahu, vybraným dodavatelem se stala společnost Asistenční centrum, a.s., sídlem Sportovní 3302, 434 01 Most, IČO: 63144883.
- V rámci nepřímých nákladů došlo k zadání veřejné zakázky (poptávkové řízení) na dodávku propagačních předmětů, vybraným dodavatelem se stala společnost SAMIRA Promotion s.r.o., IČO: 03334686.

Jediným hodnotícím kritériem byla ve všech případech celková nabídková cena. To, spolu s limitací maximální nabídkové ceny na úrovni předpokládané hodnoty zakázky, směřuje k záměru zadavatele maximalizovat prvek hospodárnosti zadávaných zakázek. Jednotně byl součástí zadávacích podmínek též závazný návrh smlouvy, který v potřebných detailech prezentoval zaměření a rozsah zakázek (pozitivní přístup zadavatele k zajištění základní požadované úrovně kvality poskytovaného plnění).

Dále byla přiměřeně stanovena též kritéria způsobilosti a kvalifikace dodavatelů; na dodavatele dále nebyla kladena žádná nadbytečná či nepřiměřená administrativní zátěž. S ohledem na pravidla dotačního titulu pro veřejné zakázky malého rozsahu došlo i u zakázek tohoto typu ke zveřejnění kompletních zadávacích podmínek, což lze označit za hlavní prvek transparentnosti a otevřenosti zadávacího procesu.

Z doložených dokumentů rovněž nevyplývá žádné zjevné porušení procesních náležitostí při zadávání veřejných zakázek, což se projevilo též v absenci finančních korekcí v této souvislosti ze strany poskytovatele dotace. Eliminaci rizika uložení finanční korekce za nesprávný postup zadavatele zajistil nositel projektu vždy vyčkáním na schválení kompletní dokumentace poskytovatelem dotace před uzavřením jednotlivých smluv. Tento postup však, s ohledem na velmi dlouhé lhůty k vyřízení kontroly na straně Ministerstva práce a sociálních věcí, generoval i průtahy v realizaci projektu a v důsledku též jeho několikaměsíční prodloužení.

Problém byl evaluátorem zaznamenán u zadávacího řízení „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ (vztah ke Klíčové aktivitě č. 2). Zde došlo k významným časovým průtahům, které byly zapříčiněny částečně zdlouhavou administrativní kontrolou na straně poskytovatele dotace (MPSV) a částečně též nevhodně zvoleným nastavením výběrového řízení ze strany nositele projektu (zadavatele zakázky). Chronologicky prezentuje zadání předmětné zakázky následující přehled:

- 7. června 2017 byly nositelem projektu odeslány poskytovateli dotace podklady k veřejné zakázce ke kontrole před jejím vyhlášením,
- 27. července 2017 byly obdrženy připomínky, které nositel projektu obratem vypořádal,
- 30. července 2017 byly obdrženy druhé připomínky, které byly rovněž obratem vypořádány,
- v únoru 2018 došlo k výběru nejvýhodnější nabídky; veškeré relevantní doklady byly zaslány ke kontrole před uzavřením smlouvy,
- 24. května 2018 byly obdrženy požadavky na doplnění dokumentace ke kontrole, které byly obratem poskytovateli dotace zaslány,
- 27. července 2018 došlo ke zrušení zakázky, neboť byly zadávací dokumentací nastaveny závazné termíny plnění, které s ohledem na průtahy v zadání zakázky nebylo možné splnit,
- 15. srpna 2018 došlo k zaslání přepracované zadávací dokumentace ke kontrole poskytovatelem dotace,
- 16. ledna 2019 došlo k výběru nejvýhodnější nabídky a zaslání podkladů ke kontrole před uzavřením smlouvy,
- 20. března 2019 byla obdržena informace od poskytovatele dotace o možnosti uzavřít smlouvu,
- 30. dubna 2019 byly uzavřeny 4 smlouvy na jednotlivé části této veřejné zakázky.

Vedle plošně vnímaného velmi dlouhého procesu kontroly ze strany poskytovatele dotace je nutné upozornit na nevhodnost stanovení termínu poskytnutí plnění ve formě konkrétních termínů bez možnosti jejich změny v návaznosti na vývoj ostatních okolností. Z obecného pohledu lze upozornit také na dlouhou dobu administrace zadání zakázky ze strany nositele projektu.

Určitá pochybnost je pak patrná z postupu hodnotící komise při posuzování mimořádně nízké nabídkové ceny. Přestože vybraný dodavatel nebyl z tohoto důvodu ze zadávacího řízení vyloučen, je nutné upozornit, že nabídková cena byla nižší, než ½ předpokládané hodnoty zakázky. Jak následně vyšlo najevo při samotné realizaci zakázky, projevila se výše nabídkové ceny ve způsobu a rozsahu poskytovaných služeb (viz dále). Na druhou stranu je nutné uvést, že vyloučením uchazeče by došlo ke zrušení minimálně dvou ze čtyř částí veřejné zakázky bez reálné šance tyto části zakázky do konce projektu být jen zadat, nemluvě o samotné realizační fázi.

2.1.7 Ostatní administrativní a další výstupy projektu

Nositel projektu poskytl evaluátorovi další doprovodné psané výstupy projektu, které byly dominantně administrativního charakteru. V následném přehledu jsou tyto podklady identifikovány a uvedeny jsou též stručné informace charakterizující jejich obsah. V prvním okruhu se jedná o podklady spadající do řešení Klíčové aktivity č. 1. Doložené dokumenty:

- Oslovovací dopis směřující k cílovým skupinám (zapojeným poskytovatelům sociálních služeb) obsahující vysvětlení smyslu a náplně Klíčové aktivity č. 1 a způsobu zapojení cílové skupiny.
- Informace ke Kartám služeb po připomínkování s uvedením dílčích výstupů Klíčové aktivity č. 1 po provedení připomínkování a způsobu další práce s předmětným výstupem.
- Metodický pokyn ke sběru dat směřující k poskytovatelům sociálních služeb s uvedením instrukcí pro sběr statistických dat s vazbou na ukazatele jednotlivých karet.
- Pokyny pro setkání se zástupci poskytovatelů s uvedením instrukcí k jednotlivým setkáním, kde byly řešeny obsahové náležitosti zpracovávaných karet služeb.
- Výzva ke sběru dat pro poskytovatele sociálních služeb s vazbou na získání statistických dat k ukazatelům definovaným Kartami služeb.
- Závazný formulář pro identifikaci zapojených pracovníků sociálních služeb.

- Soubor prezenčních listin dokládající provedení setkání zástupců cílových služeb v souvislosti s tvorbou karet služeb. Doloženy byly prezenční listiny k účasti členů realizačního týmu na 33 setkáních a prezenční listiny k účasti cílové skupiny na 31 setkáních. U dvou chybějících prezenčních listin cílových skupin (služby dle § 47 a § 58) bylo při řízeném rozhovoru s nositelem projektu potvrzeno provedení těchto seminářů.
- Karty služeb jsou následně jediným věcným výstupem těchto setkání, zápisy z jednotlivých setkání poskytovatelů sociálních služeb nebyly vytvářeny.

Předloženy byly rovněž dokumenty související s komunikací s vybraným dodavatelem pro zakázku „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“. Jednalo se o dopisy z 19. srpna 2019 a 14. října 2019. Předmětem prvního dopisu je **vytýkání nedostatečného plnění harmonogramu poskytovaných služeb**, a to jak ve vztahu k provedení auditů, tak k poskytnutí požadovaných konzultačních služeb (standards a plány rozvoje).

Ve druhém dopise byla **identifikace vad poskytnutého plnění v rámci poskytování konzultací** ke „standardům kvality“ a „odborné podpory zpracování rozvojových plánů“. Jednalo se např. o zjištění, že u některých poskytovatelů byly vykázány služby v rozsahu větším než 24 hodin denně (někde i 48 hodin), případně se dle odevzdaných podkladů jedni konzultanti pohybovali souběžně na více místech najednou. Na shodné nedostatky upozornil nositele projektu též evaluátor.

Vybraný dodavatel byl informován, že zapojení poskytovatelé sociálních služeb byli požádáni o součinnost při ověření vykazovaných služeb. Návazně byla vypracována příloha dopisu, které shrnuje skutečně a prokazatelně poskytnuté služby (rozsah hodin potvrzen poskytovateli sociálních služeb). Analogicky byl v další příloze zaznamenán rozsah výstupů, které není možné akceptovat (proplatit). Dodavatel služeb byl požádán o odstranění zjištěných nedostatků. Závěrem je vytýkána také skutečnost, že konzultace byly vedeny jen ve dvou dnech a z hlediska kvality byly vedeny velmi stručně, v mnohých případech dle zápisů obsahově totožně (rozporován metodický přístup k zakázce).

Výsledek tohoto jednání o uplatnění smluvních sankcí, případně neuhrazení části ceny předmětného díla, nebyl do termínu odevzdání „Závěrečné evaluační zprávy“ znám. Evaluátor pouze předpokládá, že nositel projektu bude důsledně trvat alespoň na neuhrazení ceny za služby, které nebyly prokazatelně poskytnuty. Tímto krokem by byla zajištěna alespoň na elementární úrovni hospodárnost s vynakládány finančními prostředky.

2.1.8 Analýza administrativních výstupů projektu v jeho závěrečné fázi

Jelikož harmonogram evaluace neumožňoval zahrnout z důvodu časové kolize mezi zdroje dat též „Závěrečnou zprávu o realizaci“ a „Závěrečnou žádost o platbu“, zajistil evaluátor potřebné informace o věcném a finančním dokončení projektu alternativním způsobem. Jednalo se především o přímou komunikaci s nositelem projektu a získání dílčích administrativních výstupů projektu či pracovních podkladů pro jejich zpracování. V této podkapitole je formou následujících bodů prezentován obsah zjištění nutných pro vypracování závěrečných výstupů evaluace, případně přehled informací, které nebyly z časových důvodů evaluátorovi pro zpracování této zprávy dostupné:

- Z doložených prezenčních listin k „Auditům“ konzultacím k „Rozvojovým plánům“ a konzultacím ke „Standardům kvality“ jsou patrné následující skutečnosti:
 - Audity byly ve většině případů prováděny souběžně pro několik sociálních služeb najednou, ačkoliv tento postup uzavřené smlouvy neumožňují.
 - Audity byly externímu dodavateli přesto proplaceny v plné výši.

- Z prezenčních listin vyplývá též provádění služeb externím dodavatelem na více místech v jednom čase zároveň, případně je zde prezentováno nerealistické využití denního fondu pracovní doby.
- Externím dodavatelem jsou nárokovány úhrady služeb (ve dvou položkách souvisejících s konzultacemi) v plném rozsahu, tedy jako kdyby byly veškeré služby poskytnuty v plné předpokládané časové dotaci, což se zásadně nestalo.
- K datu finalizace „Závěrečné evaluační zprávy“ nebyly k dispozici informace o skutečně uhrazené ceně dodavateli služeb v rámci KA č. 2, včetně způsobu vypořádání tohoto smluvního vztahu. Předložená fakturace za položky „Rozvojové plány“ a „Konzultace ke standardům kvality“ je ze strany nositele projektu odůvodněně rozporována. Nositel projektu deklaruje snahu tento nesoulad řešit krácením úhrad. Způsob úhrady jen skutečně poskytnutých prací, případně uplatnění smluvních sankcí nebyl do předání této zprávy znám (proveden či dokončen). Evaluátor proto dále pracuje pouze s odůvodněnou domněnkou, že dodavateli budou proplaceny pouze řádně a prokazatelně poskytnuté služby, případně že budou uloženy případné smluvní sankce.
- Přehled podpořených osob – zaměstnanců cílových skupin, kteří obdrželi podporu v rámci projektu a jsou vykazováni jako indikátor „6 00 00“. V této souvislosti bylo doloženo, že podporu v rozsahu vyšším než 40 hodin obdrželo 21 osob (plánováno 25 osob). Z pohledu evaluátora je však nutné upozornit, že u většiny takto podpořených osob bylo do podpory započítáno i 24 hodin v rámci „auditů kvality“, což je ze strany poskytovajícího externího dodavatele aktivita, při které nejsou v plném rozsahu zaměstnanci sociálních služeb přítomni.
- K datu finalizace „Závěrečné evaluační zprávy“ nebyly k dispozici informace o skutečně vyčerpaných finančních prostředcích z rozpočtu projektu.

2.2 Analýza výstupů projektu

Předmětem této kapitoly je provedení základního rozboru předložených či jinak doložených výstupů z věcné realizace projektu. Kapitola je členěna do dvou podkapitol. První se věnuje věcným výstupům projektu, které byly vytvářeny realizačním týmem projektu. Ve druhém oddílu kapitoly je pak provedena analýza činnosti a výstupů externích dodavatelů, kteří se na realizaci projektu podíleli.

2.2.1 Analýza výstupů zajišťovaných nositelem projektu

Hlavním výstupem projektu vytvářeným v režii realizačního týmu projektu jsou „Karty služeb“. Plánováno bylo vytvoření 33 karet služeb, tento počet byl v průběhu realizace projektu skutečně vytvořen. Každá Karta služeb se věnuje jiné sociální službě, a to v členění dle příslušné právní úpravy (zákon o sociálních službách). Každá Karta služeb obsahuje základní specifikaci příslušné sociální služby a vymezení základních termínů. Dále je formou přehledné strukturované tabulkové matice uvedena ve vztahu k jednotlivým potřebám uživatelů sociálních služeb detailní specifikace těchto potřeb (co klienti sociálních služeb potřebují, co jim má sociální služba poskytovat). Z formálního hlediska lze potvrdit, že předpokládaný výstup Klíčové aktivity č. 1 byl v plném rozsahu uskutečněn.

Všechny Karty služeb vycházely ze znění analogického nástroje zpracovaného dříve Karlovarským krajem (využití dříve vytvořeného výstupu z jiného regionu bylo plánováno již samotou „Žádostí o dotaci“). Licence k využití zdrojových karet služeb byla nositeli projektu poskytnuta Karlovarským krajem bezúplatně, což lze hodnotit jako pozitivní prvek hospodárnosti. Z věcného hlediska došlo k převzetí všech karet služeb, které byly Karlovarským krajem v obdobném projektu vytvořeny, pouze s výjimkou sociální služby „Azylové domy pro matky s dětmi“. Karta služeb pro tuto sociální službu nebyla v evaluovaném projektu pro potřeby Ústeckého kraje zpracována.

Obsahově došlo při porovnání zdrojové Karty služeb (Karlovarský kraj) a výstupu evaluovaného projektu (jednotlivé Karty služeb Ústeckého kraje) pouze k drobným úpravám. Jen s ojedinělými výjimkami (drobná doplnění či upravená formulace) je plně převzata specifikace oddílů „Výsledná kompetence, Oblast potřeb a Téma“. Dílčí úpravy jsou pak ve velmi omezeném rozsahu provedeny ve sloupcích „Potřeba uživatele“ a „Co daná potřeba zahrnuje“. Tyto úpravy jsou povětšinou formálního charakteru, případně pouze drobně rozšiřují zdrojový text. Ve znění Karty služeb Ústeckého kraje pak není uvedena „Vysvětlivka“ ke každému prvku sociální služby, což u karet Karlovarského kraje působí jako pozitivní obsahová složka doplňující celkový kontext příslušné potřeby.

Vedle Karet služeb byly v Klíčové aktivitě č. 1 vyhotoveny ještě další dokumenty. Jedná se o „**Pokyny k setkání se zástupci poskytovatelů ke Kartám sociálních služeb v Ústeckém kraji**“ a „**Závazný formulář zástupce sociální služby**“. Bližší informace k těmto administrativním výstupům prezentuje kapitola 2.1.7 „Ostatní administrativní výstupy projektu“. V ostatních klíčových aktivitách ve věcné linii nositel projektu žádné psané výstupy nezpracovával.

2.2.2 Analýza výstupů zajišťovaných externími dodavateli

V ostatních třech klíčových aktivitách projektu byli za vyhotovení hmotných i nehmotných výstupů projektu zodpovědní externí dodavatelé, kteří byli vybráni prostřednictvím zadání tří veřejných zakázek. Jelikož zpracování této evaluace je rovněž součástí externího zadání zakázky, není této dílčí problematice z objektivních důvodů (střet zájmů) věnován prostor. Kapitola se zabývá pouze posouzením výstupů zajišťovaných externími subjekty u Klíčových aktivit č. 2 a 3.

Úvodní stať je věnována kvantifikaci a dalšímu posouzení výstupů v Klíčové aktivitě č. 2: „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“. V navazující části kapitoly jsou popsány výstupy zajišťované externím dodavatelem u Klíčové aktivity č. 3 „Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“.

V rámci Klíčové aktivity č. 2 „**Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb**“ lze shrnout předmět plnění vybraným externím dodavatelem (BDO Advisory, s.r.o.) do následující tabulky. Uvedené časové jednotky jsou vázané na osobní účast expertů externího dodavatele přímo v organizacích poskytovatelů sociálních služeb. Dále bylo součástí realizace zakázky zpracování psaných výstupů (Audity kvality), administrativních výstupů (výkaznictví), příprava na jednotlivá jednání, doprava expertů a další standardní režijní náklady.

Ze zběžné analýzy vyplývá, že hodinová sazba při řádně provedené zakázce je výrazně nižší než dle znalostí evaluátora činí průměr za služby tohoto odborného charakteru (tendence k identifikaci mimořádně nízké nabídkové ceny, riziko nekvalitního plnění či nedosažení požadovaného rozsahu služeb – v tomto případě hodinové dotace pro dílčí aktivity zajišťované externím dodavatelem, případně smlouvou připuštěné slučování poskytovaných odborných služeb ve vztahu k více jednotlivým sociálním službám do jediného procesu = snížení očekávaného dopadu projektu).

Tab. č. 8: Kvantifikace výstupů zakázky „Audity kvality, standardy kvality, rozvojové plány“			
Název aktivity	Četnost aktivity	Hodinová dotace pro jednotku aktivity	Poskytované hodiny
Audity kvality poskytování sociálních služeb	25 sociálních služeb	48 (2 inspektoři po 24 hodinách) ¹	1.200
Konzultace ke standardům kvality	25 sociálních služeb	35 hodin	875
Konzultace ke zpracování rozvojových plánů	25 sociálních služeb	25 hodin	625

¹ K hodinám na místě u poskytovatelů soc. služeb musí být počítáno ještě s přípravou a zpracováním závěrečné zprávy.

Ve vztahu ke „slučování“ poskytování expertních aktivit v jedné organizaci se zahrnutím několika služeb je ovšem nutné uvést, že tento postup uzavřené smlouvy umožňují pouze ve vztahu ke konzultacím „Rozvojových plánů“ a „Standardů kvality“. Nikoliv však ve vztahu k „Auditům“. Ty měly být dle smlouvy řešeny vždy separátně za každou službu v rozsahu alespoň 3 pracovních dní po 8 hodinách. Z doložených prezenčních listin však tato skutečnost nevyplývá, naopak jsou prezenční listiny pravidelně vztahovány ke všem sociálním službám v jednotlivých organizacích. Nositelem projektu byla tato praxe uznána za souladnou se smlouvou (dle názoru evaluátora chybně), což generuje podezření na nehospodárné využití dotačních prostředků, resp. nedodržení smlouvy ze strany dodavatele odborných služeb (služby byly poskytnuty přibližně v rozsahu 1/3 časové dotace, než předpokládala uzavřená smlouva a související zadávací dokumentace k veřejné zakázce.

Z doložených prezenčních listin a administrativních výstupů z činnosti externího dodavatele Klíčové aktivity č. 2 proto evaluátor předpokládá, že u jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb byly prováděny „Audity“ i další poptávané služby souběžně i u několika sociálních služeb najednou (zadávací dokumentace a uzavřená smlouva tento přístup připouští pouze ve vztahu ke konzultacím „Rozvojových plánů“ a „Standardů kvality“; u „Auditů“ není toto slučování smlouvou umožněno).

Příkladem tohoto postupu může být činnost dodavatele u Centra sociální pomoci Litoměřice, p.o., kde byly například ve dnech 25 – 27. června 2019 dle doložených prezenčních listin poskytovány služby mnohdy i stejným realizačním týmem ke třem sociálním službám najednou (Auditům). Audity tří služeb zároveň pak byly zaznamenány dle prezenčních listin např. též u sociálních služeb organizací Domov bez hranic Rumburk (18. – 20. června 2019), Domovy sociálních služeb Háj a Nová Ves (23. – 25. července 2019) a Domovy pro osoby se zdravotním postižením Ústí nad Labem (4. – 6. června 2019 a 16. – 17. července 2019). Souběžné řešení „Auditů“ u dvou služeb zároveň je pak ještě častější.

Je tedy prokazatelné, že osobní účast expertního auditorského týmu dosáhla při řešení „Auditů“ v organizacích poskytovatelů sociálních služeb požadované úrovně (2 auditoři po 24 hodinách pro každou sociální službu) jen v ojedinělých případech. Především však docházelo k řešení „Auditů“ souběžně pro více sociálních služeb v jedné organizaci, což dle textu uzavřené smlouvy není přípustné (byly poskytnuty služby v méně než polovičním rozsahu, než by odpovídalo smlouvě a zadávací dokumentaci k související veřejné zakázce. Dle informace od nositele projektu již byly služby související s provedením „Auditů“ proplaceny v plné výši, což evaluátor považuje za chybný postup.

Z doložených prezenčních listin a časového průběhu je pak patrný souběh několika odlišných činností ve stejném čase na několika různých místech apod. Tato situace není v doložených dokumentech výjimkou, spíše se jedná o obvyklou praxi. Pouze zběžnou analýzou byla příkladem identifikována vykazovaná přítomnost Ing. Pivoňkové ve stejném čase nejen ve vztahu k různým činnostem v jedné organizaci, ale i na více místech zároveň (např. 25. července 2019 Háj u Duchcova a Snědonice). Uváděná zjištění jsou potvrzena též nositelem projektu, který vady tohoto typu napříč realizací zakázky (u „Konzultací standardů kvality“ a „Rozvojových plánů“ u dodavatele reklamoval a směřoval k proplacení jen skutečně provedených prací.

V důsledku je proto nutné shrnout, že i přes nositelem projektu poskytnutou možnost sloučení aktivit k více sociálním službám do jednoho procesu (viz příloha smlouvy²), není možné považovat zakázku za řádně splněnou. A to již jen z pohledu skutečně poskytnutých služeb (prezenčními listinami dokládaných hodinových dotací pro přítomnost v organizacích), a to jak u „Auditů“, tak u obou složek zakázky spočívajících v konzultacích.

Dodavatel si dále nárokoval proplacení odměny za obě složky „konzultací“ v plném rozsahu. V této souvislosti nositel projektu správně zakročil a připouští proplacení jen skutečně poskytnutých služeb, a to ve vazbě na (zjednodušeně) čas expertů strávený u poskytovatelů sociálních služeb (tzn. 8 hodin společně ke třem různým sociálním službám = nárok na proplacení 8 hodin, nikoliv dodavatelem nárokováných 3x8 hodin). Lze tedy kvitovat přístup nositele projektu v závěrečné fázi realizace, kdy byly podniknuty příslušné kroky k proplacení jen skutečně provedených prací ve vazbě na obě složky „Konzultací“ (viz výše prezentovaný vytýkácí dopis). **Zároveň je nutné doporučit, aby se nositel projektu pokusil vhodně vyřešit též situaci s patrně nesprávně proplacenými „Audity“.**

Celkově bylo v rámci Klíčové aktivity č. 3: „Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“ uskutečněno 32 seminářů, přičemž po osmi seminářích bylo provedeno v Ústí nad Labem, Krásné Lípě, Lounech a Chomutově. Kapacita každého kurzu byla 15 osob, což v souhrnu činilo kapacitu 480 osob. Projektem bylo plánováno proškolení 475 osob. Přestože byla na každý seminář přihlášená plná kapacita kurzu, v realitě docházelo k častým absencím. Ty byly omlouvány ze zdravotních i organizačních důvodů.

U seminářů na konci roku lze v souvislosti s absencemi přihlášených sociálních pracovníků předpokládat též předchozí naplnění kvóty pro povinné vzdělávání sociálních pracovníků a ztrátu motivace k účasti na těchto projektových seminářích z důvodů chybějícího prvku „povinnosti“ u některých přihlášených účastníků. **Celkově tak bylo proškoleno pouze 399 zaměstnanců sociálních služeb v sociálních službách (dle výkazů prezence poskytnutých dodavatelem vzdělávacích služeb).**

Dodavatel vzdělávacích služeb (Sociální agentura, o.p.s.) prováděl komunikaci s účastníky formou e-mailových pozvánek, případně telefonickou komunikací. Nejvyšší poměr účasti byl zaznamenán v letních měsících, naopak na podzim a v zimě se vyskytovaly častější absence. Ty byly omlouvány těsně před konáním seminářů, dodavateli se proto nepovedlo zajistit případné náhradníky. Limitující byla také podmínka, že se každého semináře mohou zúčastnit maximálně 3 osoby za jednoho poskytovatele sociálních služeb. Vyhodnocení obsahového zaměření se věnuje samostatná kapitola analyzující hodnocení účastníků seminářů prostřednictvím evaluačních dotazníků a částečně též vyhodnocení řízených rozhovorů se zástupci poskytovatelů sociálních služeb.

2.2.3 Stanovisko nositele projektu k „Analýze výstupů zajišťovaných externími dodavateli“

Evalúátor seznamoval nositele projektu průběžně s výstupy evaluačních aktivit. V předchozí podkapitole jsou z pohledu evalúatora popsány nedostatky na straně externího dodavatele při řešení výstupů Klíčové aktivity č. 2, mj. i v souvislosti s řešením „Auditů kvality“. Tyto základní poznatky jsou dále rozpracovávány též v rámci zjištěných problémů a definic doporučení pro budoucí projekty.

Nositel projektu s těmito závěry vyjádřil nesouhlas. Evalúátor, přestože si je vědom mimořádné časové tísně a řady dalších objektivních skutečností (nezáviselých na vůli nositele projektu) odůvodňujících

² Citace příslušného ustanovení: Konzultace v místě poskytování sociální služby mohou probíhat v případě zájmu sloučením zúčastněných sociálních služeb v rámci organizace, případně může dojít dle potřeby k převádění časové dotace mezi jednotlivými zapojenými službami v rámci organizace.

postup nositele projektu i externího dodavatele, musí z detailně popsanych důvodů trvat na svém původním stanovisku (tzn., že realizace předmětné veřejné zakázky neproběhla v některých aspektech v souladu s uzavřenou smlouvou, a to i při řešení „Auditů kvality“). Z hlediska objektivity proto v této podkapitole evaluátor uvádí v doslovném znění vyjádření nositele projektu k diskutované problematice.

Stanovisko nositele projektu k výstupům z auditů kvality (KA č. 2: Audity kvality): *Z výstupů jejichž součástí jsou prezenční listiny, je patrné, že auditorský tým se vždy skládal nejméně ze dvou členů, čímž byl splněn jeden z požadavků zadavatele.*

Dále byl doložen časový harmonogram auditu. Tato příloha se zpracovává před zahájením auditu v místě a je předběžným nástinem časového průběhu auditu v místě poskytování sociální služby, se kterým je poskytovatel nejpozději první den auditu v místě seznámen, a který je pouze orientačním (uvedeno v Bližším popisu aktivit). Průběhu auditu se může měnit, neboť se přizpůsobuje aktuálně poskytovaným sociálním službám a možnostem klientů a zaměstnanců. V časovém harmonogramu je uveden časový průřez průběhu auditu každý den v místě poskytování sociální služby. Je běžnou praxí vycházející z průběhu inspekci, že se auditori ve službě zdržují i déle, průběžně zaznamenávají a porovnávají zavedenou praxi s vnitřními pravidly, průběžně zpracovávají zjištěné informace a doptávají se, pozorují celkové dění ve službě od ranních činností až po večerní, včetně střídání směn, apod.

V případě služeb jako např. chráněné bydlení a podpora samostatného bydlení nelze předpokládat, že se bude tým auditorů zdržovat, při všech plánovaných činnostech, přímo v domácnostech klientů. V případě těchto služeb se kontrola velmi přizpůsobuje nastavenému chodu domácnosti klientů, kteří chodí do práce, na volnočasové aktivity, apod. Zázemí pro práci s vnitřními pravidly a zpracováním výstupů je převážně zajištěno v rámci organizace, mimo domácnosti klientů.

Co se týče přítomnosti stejných auditorů (v jednom případě v překryvu jednoho dne, ve druhém případě v překryvu dvou dnů) v rámci auditu u dvou různých poskytovatelů (organizací), pak se vycházelo ze skutečnosti, že auditori se v rámci rozdělených úkolů (oblasti standardů kvality a souvisejících povinností poskytovatele) v jednotlivých zařízeních prostřídávali, dle potřeby. V případě organizací, kde se audit překrýval v jednom dni, se jednalo u jedné z organizací o závěrečný den, tj. dokončení zprávy (dolaďování, doplňování učiněných zjištění a zhodnocení na závěr). V případě dalších organizací se jednalo o překryv ve dvou dnech, kde ovšem byl audit zajištěn dokonce tříčlenným týmem auditorů.

Stejně tak je běžnou praxí, že se kontroluje v rámci organizace (poskytovatele) více služeb najednou, což nebylo v případě velkého zkrácení časové dotace na realizaci dílčích částí zakázky považováno za pochybení. Naopak, převážná část vnitřních pravidel bývá strukturou a obsahem v rámci organizace zpracovávána totožně (personální standardy, pravidla pro podávání a vyřizování stížností, vedení dokumentace, individuální plánování (služby v rámci organizace používají stejný program pro záznam poskytování služby), hodnocení poskytování sociální služby, apod.), pouze v případě specifických postupů s ohledem na cílovou skupinu a druh sociální služby se liší.

Závěrem je k této problematice nutné z pozice evaluátora uvést, že do role evaluátora nenáleží autoritativní rozhodnutí o správnosti postupu nositele projektu, případně o uznatelnosti vynaložených nákladů. Evaluátor vyjadřuje přesvědčení, že orgány zodpovědné za administraci a proplácení související dotace při svém případném rozhodování zohlední veškeré zde popsané skutečnosti, které odůvodňují reálný postup nositele projektu jako prakticky jediný možný a

směřující k maximalizaci užítku z realizovaného projektu (zejména časová tíseň, jejíž vznik nebyl z velké části vázán na vůli a aktivitu nositele projektu).

2.3 Řízený hloubkový rozhovor s nositelem projektu

V průběhu této zprávy byly uskutečněny dva řízené rozhovory se zástupci nositele projektu. Jednalo se o členy realizačního týmu. Výstup z obou rozhovorů je shrnut do dále uvedených dílčích bodů:

- Fyzická realizace projektu začala v souladu s plánem dne 1. března 2017. K tomuto dni již byl realizační tým projektu sestaven a byl připraven projekt řešit (EO01).
- Prodloužení projektu bylo způsobeno průtahy při zadání veřejné zakázky na „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“, kde kontrola ze strany poskytovatele dotace trvala v souhrnu několik měsíců (detailně popsáno i v analýze předložených administrativních výstupů projektu). Nositel projektu nemůže s ohledem na své interní postupy (kraj) riskovat zadání zakázky bez předchozího souhlasného stanoviska poskytovatele dotace (EO01).
- Vybraný dodavatel u zakázky „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ nabídl poměrně nízkou nabídkovou cenu (viz tabulku), (EO04).

Tab. č. 9: Porovnání předpokládané hodnoty a nabídky vybraného dodavatele		
Část zakázky	Předpokládaná hodnota (v Kč bez DPH)	Nabídka vybraného dodavatele (v Kč bez DPH)
1	380 804,00	163 208,00
2	476 005,00	199 300,00
3	761 608,00	324 600,00
4	761 608,00	299 360,00
Celkem	2 380 025,00	986 468,00

Nositel projektu na pozici zadavatele však nakonec rozhodl, po provedení řádně zdokumentované komunikace s dodavatelem, že se nejednalo o mimořádně nízkou nabídkovou cenu. Podpůrně k tomuto stanovisku přispěla i skutečnost, že byla doručena již jen jedna další nabídka, která byla navíc podána pouze na dvě ze čtyř stanovených částí (zakázka členěna z geografického hlediska do čtyř samostatně hodnocených částí). Rovněž s ohledem na časovou tíseň již nebylo možné zakázku zrušit ani opakovaně zadat. V důsledku došlo ke snížení objemu rozpočtovaných nepřímých nákladů (podíl na přímých nákladech), což vytvořilo problém u financování realizačního týmu (EO04).

- Klíčová aktivita č. 1 (Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení sociálních služeb v Ústeckém kraji) byla řešena realizačním týmem projektu dle stanoveného harmonogramu od začátku projektu. Výstupem je soubor 33 upravených Karet služeb, u kterých se počítá s jejich dalším budoucím vývojem a úpravou. Záměrem bylo, aby se tyto Karty služeb používaly pro vykazování služeb u všech poskytovatelů sociálních služeb v Ústeckém kraji. Záměrem nositele projektu není tlačit poskytovatele do této aktivity, proto nechtějí jejich vyplňování od všech poskytovatelů. Existence a využívání Karet služeb je však zanesena v „Akčním plánu rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na rok 2019“ jako podpůrný materiál pro poskytovatele sociálních služeb (zaškolení nových zaměstnanců, zmapování potřeb klientů). Kraji toto poslouží také při kontrolách na místě.

Karty představují rozpracované aktivity dle zákona o sociálních službách. Do připomínkování se mohli zapojit všichni poskytovatelé ze základní sítě; připomínkování bylo dobrovolné, mnoho poskytovatelů se souvisejících setkání zúčastnilo. Sledování probíhalo 3 měsíce, při kterých si poskytovatelé „čárkovali“ jednotlivé poskytované činnosti. Následně byly Karty služeb upraveny.

Karlovarský kraj vlastní licenci k vytvořeným Kartám služeb poskytl podlicenci Ústeckému kraji bezúplatně. Po uzavření příslušné smlouvy mohl Ústecký kraj začít tyto Karty služeb využívat. Karty služeb se začaly využívat, dále bylo záměrem je více přizpůsobit potřebám Ústeckého kraje (předpokládalo se, že klienty mohou v regionu přicházet s mírně odlišnými potřebami oproti klientům v jiných krajích). Proto se Karty služeb upravovaly. Po skončení projektu budou probíhat další setkání s poskytovateli, kde bude obsah a další využívání karet služeb dále diskutováno (EO06, EO07).

- Klíčová aktivita č. 2 (Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb) byla rozdělena do tří částí, které jsou dominantně zajišťovány externím dodavatelem (BDO Advisory, s.r.o.). Jednou z nich je „audit organizace“, který posuzuje efektivitu a nastavení interních procesů a nastavení standardů poskytovaných služeb. Výstupem je písemná zpráva obsahující doporučení. Dále probíhaly konzultace ke standardům kvality zaměřené na revizi dokumentů a procesů v oblasti zavádění standardů kvality a na ně navazující konzultace k tvorbě rozvojových plánů. Tato aktivita běžela až do 30. září 2019 (konec projektu). Organizace zde vstupují do indikátoru „6 00 00“ „Celkový počet účastníků“, což dává požadavek na zapojení alespoň v rozsahu 40 hodin. Této hodnoty bude dosaženo především ve vazbě na poskytování „Konzultací ke standardům kvality“ a „Konzultací k rozvojovým plánům“ (EO06, EO07).
- Klíčová aktivita č. 3 (Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb) byla rovněž zajišťována externím dodavatelem (Sociální agentura, o.p.s.). Zásadním problémem zde byla skutečnost, že se přihlášení lidé na semináře nedostavovali a ani neomlouvali. Semináře tak nebyly naplněné, v detailech respondent odkazuje na popis prezentovaný u analýzy „Zpráv o realizaci“. Většina kurzů tedy nebyla naplněna. Někdy dokonce nedorazily ani tři čtvrtiny přihlášených (EO09).
- **Diskusní téma: Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady (EO01)?** Projekt je zpracován v souladu se „Střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na období 2016 - 2018 a vychází z projektu „Qualitas pro praxis“. Ústecký kraj tedy již věděl, jaké jsou potřeby cílové skupiny. Jedním z cílů projektu byla snaha ulehčit a nastavit plánování vzdělávání, které poskytovatelé hojně požadují, neboť se jej musí účastnit ze zákona. S poskytovateli sociálních služeb bylo konzultováno zaměření seminářů. S nikým dalším zaměření projektu nebylo diskutováno, nebylo to potřeba. Problematika sociálních služeb je řešena v samostatné působnosti Ústeckého kraje.
- **Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu (EO02)?** Jednalo se především o vysoké pracovní nasazení realizačního týmu projektu a efektivní spolupráci ze strany poskytovatelů sociálních služeb. Největší bariéry byly identifikovány na úrovni časového hlediska, kdy realizaci projektu komplikovala dlouhá doba pro zadání a kontrolu veřejných zakázek, přičemž časově náročná byla i samotná příprava dokumentace k zadání veřejných zakázek. U jedné klíčové zakázky došlo k jejímu zrušení před uzavřením smlouvy s nutností opakování dlouhého zadávacího procesu, což mělo za následek vzniku časového tlaku v závěru projektu. Problémy přinesla též fluktuace zaměstnanců, kdy v průběhu realizace projektu ukončila pracovní poměr vedoucí projektu.

- **Jakých nezamýšlených dopadů ve vztahu k cílové skupině bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly (EO03)?** Obecně lze uvést, že hlavním původně nezamýšleným dopadem je u zpracování karet potřeb možnost jejich využití při zaškolení nových zaměstnanců poskytovatelů (metodická pomůcka) či jako upomínka při poskytování sociálních služeb klientům (nezapomínat na dílčí potřeby klientů). Hlavním faktorem zde byla spolupráce s poskytovateli sociálních služeb při tvorbě karet služeb. V důsledku je pak dopadem zvyšování kompetencí pracovníků sociálních služeb, zvýšení informovanosti poskytovatelů i cílových skupin a zvýšení celkové kvality poskytovaných sociálních služeb. Další nezamýšlené dopady nebyly nositelem projektu zaznamenány.
- **Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu (EO04)?** Nositel projektu považuje projekt obecně za užitečný, což vyplývá z ostatních prezentovaných informací v rámci provedeného řízeného rozhovoru.
- **Podařilo se optimalizovat standardy kvality poskytování sociálních služeb u příspěvkových organizací (EO06)?** Ve většině případů byl projektem prováděn audit podnětem pro poskytovatele, aby si prošel veškerá svá vnitřní pravidla a provedl jejich aktualizaci. V žádné ze zapojených organizací (poskytovatelů sociálních služeb) nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky. Už na základě zpětné vazby v rámci auditů (podněty ze strany externího dodavatele konzultantských služeb) poskytovatelé sociálních služeb svá vnitřní pravidla aktualizovali či jinak vhodně upravovali. Optimalizovat standardy kvality se tedy projektem podařilo.

Konzultace ke standardům kvality a rozvojovým plánům a dále pak zpracování interních auditů zajišťoval externí dodavatel (BDO Advisory, s.r.o.). Lhůta pro plnění započala dnem nabytí účinnosti jednotlivých smluv, tedy 23. dubna 2019. Konečným termínem plnění byl den 30. září 2019. V průběhu této doby měly být provedeny, dle zadávací dokumentace a potvrzení ze strany nositele projektu, služby v následujícím rozsahu:

- „Audit“: 25 různých sociálních služeb x 3 dny x 8 hodin x 2 auditoři (celková minimální časová dotace pro aktivitu: 1.200 hodin). S ohledem na velmi zkrácenou časovou dotaci této Klíčové aktivity probíhaly audity v případě některých organizací a jejich zapojených sociálních služeb v jednom termínu. U některých služeb se auditoři zdržovali i více než 8 hodin během jediného dne, mnohdy do pozdních večerních hodin³.
- „Standardy kvality“: 25 sociálních služeb x 35 hodin x 1 expert (celková minimální časová dotace pro aktivitu: 875 hodin). U konzultací bylo požadováno, aby konzultaci prováděl alespoň jeden z expertů, který u dané služby prováděl i audit kvality a tudíž měl možnost se se sociální službou seznámit.
- „Konzultace k rozvojovým plánům“: 25 sociálních služeb x 25 hodin x 1 expert (celková minimální časová dotace pro aktivitu: 625 hodin).

Obecně bylo umožněno (již zadávací dokumentací, přeneseně smlouvou s externím dodavatelem), aby byly služby v rámci jedné organizace při konzultacích slučovány, ovšem se souhlasem zástupců služeb. V takovém případě musel, dle názoru nositele projektu, dodavatel počítat s tím, že se bude vycházet při fakturaci s počty odkonzultovaných hodin. Pokud se tedy konzultace účastnily v jednom pracovním dni např. 3 služby, účtováno mohlo být pouze 1x8 hodin apod. Nositelem projektu proto byly uznány pouze skutečně poskytnuté služby (příslušný počet hodin), které byly následně poskytovateli služeb

³ Evaluátor upozorňuje, že sloučení auditů u více služeb do jednoho procesu (na rozdíl od konzultací) nemá patrně oporu v uzavřené smlouvě. Detailněji se problematice věnují jiné části této zprávy.

uhrazeny (proces vyčíslení skutečně uhrazené ceny a provedení úhrady nebyl do termínu pro vypracování „Závěrečné evaluační zprávy“ dokončen).

Dále bylo uvedeno, že se před zahájením realizace zakázky změnil expertní tým dodavatele (kvalifikované osoby z nabídky), což bylo řádně doloženo příslušnou kvalifikační dokumentací nově zapojených osob. Garant kvality se auditů kvality účastnil, pokud to bylo časově možné. Vždy alespoň první den auditu v místě poskytování služby. Měl tedy možnost se s některými auditory osobně seznámit. Doložení kvalifikačních předpokladů bylo součástí plnění veřejné zakázky, tudíž doloženo bylo (pozn. evaluátorovi byly doloženy příslušné doklady o rozšíření kvalifikovaného realizačního týmu).

- **Jsou zpracované rozvojové plány příspěvkových organizací zapojených do projektu skutečně realizovatelné (EO07)?** Rozvojové plány, respektive specifické cíle, které si jednotlivé sociální služby v plánech rozvoje stanovily, realizovatelné jsou, ovšem některé jsou vázány finančními prostředky či zadáním veřejné zakázky, což jsou procesy, které mají své neovlivnitelné aspekty. V důsledku může docházet k časovému posunu a jednotlivé priority se budou promítat i do dalšího období (dalších plánů rozvoje). Plány jsou po dvou letech písemně vyhodnocovány a nastavovány nové na další dvouleté období.
- **Lze vysledovat nějaké faktory, kterými se lišilo poskytování služeb po seznámení se s Kartou služby a sbírání dat podle ní? Pokud ano, tak jaké (EO08)?** Hmatatelné změny vysledovat nelze, spíše se jedná o nepřímé dopady. Někteří poskytovatelé si podklady upravili podle svých potřeb a dokumentací se nyní řídí.
- **Měly vzdělávací semináře nějaký vliv na následné poskytování sociálních služeb? Pokud ano, jaký (EO09)?** Vliv lze sledovat především nepřímý, a to na zvýšení kompetencí zapojených pracovníků sociálních služeb a celkové zvýšení kvalifikace poskytovatelů sociálních služeb.
- **Jaké negativní dopady nastaly? A jaké faktory k nim vedly (EO10)?** Nebyly identifikovány žádné negativní změny v důsledku realizovaného projektu.

2.4 Řízené hloubkové rozhovory s cílovou skupinou projektu a další podklady od cílové skupiny (poskytovateli sociálních služeb)

Důležitou zpětnou vazbou pro nositele projektu i jedním z hlavních informačních zdrojů pro potřeby evaluace jsou informace získané při přímé komunikaci evaluátora s cílovou skupinou projektu. Tou jsou zapojení poskytovatelé sociálních služeb na území Ústeckého kraje. V případě osobních hloubkových rozhovorů se jedná o příspěvkové organizace Ústeckého kraje. Přehled respondentů shrnuje následující tabulka.

Tab. č. 10: Přehled respondentů (cílová skupina – poskytovatelé sociálních služeb)
Podkrušnohorské domovy sociálních služeb Dubí – Teplice, příspěvková organizace
Centrum sociální pomoci Litoměřice, příspěvková organizace
Domovy pro osoby se zdravotním postižením Oleška – Kamenice, příspěvková organizace
Domov bez hranic Rumburk, příspěvková organizace
Domovy sociálních služeb Háj a Nová Ves, příspěvková organizace
Domovy pro osoby se zdravotním postižením Ústí nad Labem, příspěvková organizace
Ústav sociální péče pro tělesně postižené dospělé, Snědovice, příspěvková organizace

Respondenti v rámci osobních řízených rozhovorů diskutovali se zástupcem evaluátora na předem určený okruh témat, který měl přímou vazbu na definované evaluační otázky. S ohledem na malý počet

respondentů není relevantní statistická analýza sebraných dat. Té rovněž brání charakter pokládaných otázek i získaných odpovědí. Vyhodnocení je proto k jednotlivým diskutovaným tématům provedeno kvalitativní formou, kdy jsou názory jednotlivých respondentů systematizovány do shrnujících vyjádření. Tímto je zároveň zajištěna žádoucí anonymizace individuálních vyjádření. Obecně lze v úvodu také uvést, že názory respondentů byly v obecném souladu. Případné individuální odchylky jsou v návazném textu rovněž vhodně zmíněny.

Tento analytický oddíl evaluační zprávy je rozdělen do čtyř linií. V první je provedena sumarizace reakcí respondentů (cílová skupina – zapojení poskytovatelé sociálních služeb) na jednotlivá diskutovaná témata v rámci řízených hloubkových rozhovorů. Ve druhé jsou pak detailně rozebrány poznatky dotazovaných subjektů ve vztahu k externě zpracovávaným výstupům projektu z Klíčové aktivity 2: „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“. Metodou sběru těchto dat byly rovněž řízené hloubkové rozhovory. V předposledním oddílu je provedeno vyhodnocení evaluačních dotazníků, které zástupci cílové skupiny vyplňovali na základě své účasti na vzdělávacích seminářích (Klíčová aktivita 3: Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb). V závěru je provedeno krátké shrnutí focus group a telefonických rozhovorů se zástupci poskytovatelů cílových skupin z Litoměřicka a Chomutovska s tematikou využitelnosti Karet služeb v praxi.

2.4.1 Výstupy z hloubkových rozhovorů s cílovou skupinou: Diskusní témata

Výstupy z komunikace s cílovou skupinou jsou rozděleny do několika diskusních témat. V jejich úvodu je uvedena vazba na přímo související evaluační otázky zanesené v evaluační matici.

Diskutované téma č. 01: Bylo s Vámi zaměření projektu konzultováno? Pokud ano, jak? Shledáváte toto zapojení jako dostatečné? Byly Vaše případné návrhy do projektu zapracovány? Probíhaly, dle Vašeho názoru, jednotlivé aktivity (ty, do kterých jste byli zapojeni) v souladu s Vašimi potřebami (vazba na evaluační otázku č. 01)? Považujete realizovaný projekt ze svého pohledu za užitečný? (EO04)?

V obecné rovině uváděli zástupci poskytovatelů sociálních služeb, kteří jsou zároveň příspěvkovými organizacemi Ústeckého kraje, že o realizaci projektu byli informováni v rámci vztahů s Ústeckým krajem (zřizovatelem). Formou bylo například předání informací na pravidelných setkáních poskytovatelů sociálních služeb se zástupci Ústeckého kraje. Volba o zapojení do projektu tedy nemohla být ze své podstaty plně autonomní. Konzultace před zahájením projektu byly u některých poskytovatelů zaznamenány; ohledně reálného obsahu projektu se více diskutovalo až v jeho průběhu. Někteří poskytovatelé měli přehled o zaměření projektu i díky svému předchozímu zapojení do projektu „Qualitas pro praxis“. Poskytovatelé, kteří se předchozího projektu neúčastnili, měli o jeho obsahu alespoň základní povědomí.

Projekt byl obecně nastaven v souladu s potřebami poskytovatelů sociálních služeb zejména v souvislosti s potřebou zpracování a aktualizací rozvojových plánů jednotlivých organizací. Plány rozvoje byly vyhotoveny jen pro následující dva roky, což není z koncepčního hlediska zcela ideální. Do tohoto krátkodobého rozvojového plánu byly vloženy požadované aktivity, které jsou v příslušném období realizovatelné. Ostatní aktivity budou zapracovány do rozvojového plánu pro další roky.

Užitečnost projektu je poskytovateli sociálních služeb vnímána dominantně ve vztahu ke zpracování samotného rozvojového plánu a uskutečnění vzdělávacích seminářů. Některými poskytovateli bylo kvitováno provedení příprav na audit, které vedly k revizi interních směrnic a ověření jejich znalosti a využívání personálem sociálních služeb. Pozitivem byly nezávislé konzultace a připomínky od členů auditorského týmu, včetně předání jejich zkušeností.

Ostatní aktivity projektu nebyly obvykle považovány pro cílovou skupinu za užitečné. Zmíněno bylo nenaplněné očekávání ve vytvoření dokumentace sociálních služeb v aktuálních legislativních a věcných standardech. Naplnění nedošlo též očekávání rozvoje standardů sociálních služeb (řešen byl zejména investiční rozvoj). Pozitivně byla všeobecně hodnocena účast zaměstnanců sociálních služeb na vzdělávacích seminářích.

Diskusní téma č 02: Podařilo se ve Vaší organizaci díky projektu optimalizovat standardy kvality poskytování sociálních služeb? Jakým způsobem k této optimalizaci došlo? Jaké jsou konkrétní výstupy této optimalizace? Vyskytly se při optimalizaci standardů kvality poskytování soc. služeb nějaké překážky? Pokud ano, jaké (EO06)?

Respondenti uvádějí, že již měli z větší části vlastní aktivity (poskytování sociálních služeb) interně optimalizované na úrovni standardizace kvality poskytování sociálních služeb. Některé organizace prošly v minulých 2 letech inspekci sociálních služeb. V souvislosti s projektem jsou jako aktivity související s optimalizací vnímána doporučení vzešlá z konzultací ke standardům kvality (konzultace s odborníky zajištěnými externím dodavatelem) a vytvoření plánu rozvoje pro zapojenou organizaci. Zmíněno bylo pozitivum v podobě revize interních předpisů, která se dlouhodobě odkládala.

Hlavní překážkou a problémem při zavádění jednotných standardů kvality bylo časové hledisko. V průběhu měsíce června nebo července byl proveden audit kvality na úrovni organizace jednotlivých poskytovatelů. Předmětné konzultace byly následně prováděny v průběhu letních prázdnin a již v září byl vyhotoven plán rozvoje (zpravidla při zapojení externího dodavatele). Jednalo se tedy o činnost v určitém časovém tlaku, který mohl mít vliv na kvalitu výstupů či dosažení potenciálu této aktivity.

Za okrajový problém bylo některými poskytovateli sociálních služeb označeno, že zaměstnanci poskytovatelů sociálních služeb nebyli zařazeni do realizačního týmu evaluovaného projektu; nebyla jim tedy vyčleněna finanční kompenzace za činnosti v rámci realizace projektu. Zaměstnanci zapojených poskytovatelů sociálních služeb se tedy museli do realizace projektu zapojovat ve svém osobním volnu, s cílem stihnout všechny aktivity v takto krátkém čase. Realizace některých aktivit v časovém tlaku měla dopad na nekomfortní vybírání dovolených apod. Zmíněna byla problematická komunikace, celkový rozsah i kvalita spolupráce s externím poskytovatelem služeb (BDO Advisory, s.r.o.).

Ve vztahu k zapojení externího dodavatele (audit, rozvojové plány, konzultace) bylo upozorňováno na skutečnost, že **všechny tři aspekty (položky) byly řešeny najednou a nebylo možné je v čase ani tematicky odlišit**. Kvalitě těchto výstupů též nepřispěl významný časový tlak způsobený fyzickou realizací aktivity až v závěru projektu.

Diskusní téma č. 3: Je z Vašeho pohledu Váš nově zpracovaný rozvojový plán skutečně realizovatelný? Byly do těchto plánů zapracovány veškeré Vaše požadavky? Jaká pociťujete hlavní úskalí implementace tohoto plánu? Jaké očekáváte pozitivní či negativní dopady implementace Vašeho rozvojového plánu (EO07, EO04)?

Z pohledu poskytovatelů sociálních služeb jsou obecně zpracované plány rozvoje organizací realizovatelné. Na úrovni rozšíření pracovních týmů nejsou spatřovány bariéry, naopak základní podmínkou pro naplnění rozvojových plánů bude u většiny organizací zajištění finančního krytí pro plánované aktivity. Administrativní bariérou pro naplnění rozvojových plánů jsou pak uváděny také poměrně dlouhé schvalovací procesy ze strany Ústeckého kraje jako zřizovatele všech zapojených poskytovatelů sociálních služeb (všichni poskytovatelé sociálních služeb zapojení do klíčové aktivity č. 2 jsou příspěvkovými organizacemi Ústeckého kraje). Určitým rizikem pro zohlednění rozvojových plánů může být též výsledek krajských voleb v roce 2020 a celková změna směřování sociálních služeb

v regionu, případně obvyklá omezená flexibilita v komunikaci a rozhodování v období před a po volbách.

Obecně bylo rovněž potvrzeno, že rozvojové plány byly tvořeny zástupci zapojených organizací. Byly tak do nich implementovány podněty a potřeby samotných organizací. Pozitivem zpracovaných rozvojových plánů je jejich soulad s provedenými audity jednotlivých organizací, což těmto subjektům dává lepší vyjednávací pozici o budoucím směřování se zřizovatelem (Ústeckým krajem).

Z hlediska užitečnosti jsou pozitivně hodnoceny zejména vytvořené plány rozvoje.

Diskusní téma č. 4: Nastaly nějaké změny po seznámení se s Kartou služby oproti době sbírání dat podle ní? Lze do budoucna očekávat nějaké další změny v této souvislosti? Změnila se v této souvislosti pozice Vašich klientů sociálních služeb? Pokud ano, uveďte příklad změny (EO08). Jsou z Vašeho pohledu nově vytvořené Karty služeb užitečné (EO04)?

Na rozdíl od plánů rozvoje není mezi poskytovateli sociálních služeb zaznamenána pozitivní zpětná vazba k zavádění Karet služeb. Přestože se sociální služby do zpracování finální verze Karet služeb zapojily a jejich připomínky byly zohledněny, Karty služeb ve většině případů využívány v praxi nejsou. Někteří poskytovatelé si je upravili dle svých potřeb. Poskytovateli sociálních služeb jsou Karty služeb vnímány jako nástroj pro sjednocení všech poskytovatelů v kraji při poskytování sociálních služeb. Tento přístup je však považován (poskytovateli sociálních služeb) za formalistický a v praxi obtížně aplikovatelný, neboť každý klient je jiný a je nutný především individuální přístup generující odlišnou časovou náročnost i potřebnost dílčích aktivit ve vztahu ke konkrétním klientům.

Diskusní téma č. 5: Jsou z Vašeho pohledu nově vytvořené Karty služeb užitečné? Jaké změny v této souvislosti očekáváte do budoucna? Změnila se díky realizaci projektu pozice Vašich klientů? Jaké nejčastější změny jste u klientů zaznamenali? Jaké aktivity projektu měly na tyto pozitivní změny na klienty největší vliv (EO08)? Jsou z Vašeho pohledu znalosti získané na seminářích užitečné pro Vaši další činnost (EO04, EO09)?

Obecně poskytovatelé Karty služeb příliš nevyužívají, neboť rozsah a podobu poskytovaných sociálních služeb definují vhodněji a efektivněji jiné dokumenty. Opakovaně byl zmiňován názor, že Karty služeb nejsou potřeba, neboť z jiných metodik jasně vyplývá, co má sociální pracovník pro klienta udělat. Několik poskytovatelů v rámci projektu pilotně Karty služeb využívalo ke sběru dat („čárkování“ jednotlivých dílčích aktivit); tato činnost je však chápána jako zatěžující a dlouhodobě neudržitelná.

Do vzdělávacích seminářů se někteří poskytovatelé sociálních služeb vůbec nezapojili, částečně byla zaznamenána nižší úroveň informovanosti o možnosti využití těchto kurzů⁴. Zapojení poskytovatelé zmiňují poměrně náročnou dopravu sociálních pracovníků na semináře, z časového a finančního důvodu. Vhodnější by patrně bylo vzdělávání přímo v místě sídla poskytovatelů (u některých poskytovatelů).

Diskusní téma č. 6: Jaké byly hlavní nezamýšlené dopady projektu na Vámi poskytované sociální služby (EO09)? Jaké byly hlavní negativní dopady projektu na Vámi poskytované sociální služby (EO10)?

Poskytovateli sociálních služeb nebyly zaznamenány žádné nezamýšlené dopady projektu. Hlavními negativními dopady byla časová tíseň, ve které byly hlavní aktivity projektu realizovány. Přestože byl projekt koncipován jako víceletý, řešení Klíčové aktivity č. 2 („Audity kvality“) probíhalo v rozmezí pouhých tří měsíců, plán rozvoje musel být vyhotoven během jediného měsíce. Návazně byl problém

⁴ Jako jeden z důvodů je ovšem možné označit též pasivní přístup některých poskytovatelů sociálních služeb, neboť informace o seminářích byla prezentována i na setkáních nositele projektu s poskytovateli sociálních služeb.

s koordinací termínů konzultací, neboť se do nich zapojily všechny organizace účastné v projektu (ostatní poskytovatelé sociálních služeb).

Dále bylo negativem nevyčlenění finančních prostředků pro zapojené zaměstnance poskytovatelů sociálních služeb, kteří se do projektu zapojovali ve svém volném čase bez nároku na finanční kompenzaci, z důvodu zkrácení časové dotace na řešení Klíčové aktivity č. 2.

Určité připomínky byly sděleny též ve vazbě na externě zajišťované aktivity. Ke standardům kvality nebyly cílové skupině prezentovány téměř žádné nové informace, neboť organizace tyto standardy již řadu let zpracovávají a tyto standardy jsou i předmětem inspekci. V rámci auditu pak nebyla v konkrétním případě definována žádná negativa, přestože organizace sama si je nedostatků vědoma.

2.4.2 Výstupy z hloubkových rozhovorů s cílovou skupinou: Hodnocení externě zpracovávaných výstupů projektu v rámci Klíčové aktivity č. 2

V rámci realizace projektu se cílová skupina zapojila do vytváření tří různých výstupů, resp. se jednalo o tvorbu výstupů pro potřeby těchto organizací – poskytovatelů sociálních služeb. Shodným externím dodavatelem byly provedeny „Audity kvality poskytování sociálních služeb, Konzultace ke standardům kvality a Konzultace ke zpracování rozvojových plánů“. Jednotlivé aspekty těchto výstupů jsou formou sumarizovaného výstupu prezentovány v následující přehledové tabulce.

Audity kvality poskytování sociálních služeb	
Diskutované téma	Shrnutí odpovědí cílové skupiny
Byly dle Vašeho názoru realizovány aktivity odborníky z oblasti zavádění standardů kvality poskytování sociálních služeb?	Názory cílové skupiny na kvalifikaci externího dodavatele byly rozporuplné. Částečně se objevovalo zpochybňování kvality realizačního týmu, zejména ve vztahu k organizaci a plnění termínů předemných aktivit. Rovněž bylo uvedeno, že po věcné stránce aktivity dominantně zajišťovaly sociální pracovníci. Někteří poskytovatelé naopak ocenili náhled externí osoby na jejich organizaci.
Probíhaly audity kvality poskytování soc. služeb v časové dotaci 3 dny (24 hodin celkem) zde u Vás v místě poskytování soc. služby?	U jednotlivých zástupců cílových skupin panuje v této otázce nesoulad. Nebyly zpracovávány žádné zápisy, ze kterých by bylo možné rozsah poskytovaných služeb ověřit. Ze subjektivních pohledů respondentů v některých případech naplnění daného rozsahu služby nevyplývalo (přítomnost externího subjektu byla v organizacích obvykle pocítována jako kratší, než předpokládala smlouva).
Probíhaly audity kvality poskytování soc. služeb v duchu inspekce kvality poskytování soc. služeb?	Opět byl zaznamenán rozpor. U některých poskytovatelů byl spatřován soulad s činností inspekce, v jiných případech bylo uvedeno, že formou „inspekční aktivity“ neprobíhaly. Uveden byl rovněž pohled, že se jednalo spíše o „poradní“ aktivitu.
Vycházely audity kvality poskytování soc. služeb z aktuálně platného Metodického pokynu MPSV k provádění inspekce poskytování soc. služeb?	Ano, obecně byl spatřován soulad s uvedeným dokumentem.
Byli jste předem a včas seznámeni členy auditorského týmu s potřebnými instrukcemi a časovým harmonogramem průběhu auditu?	Odlišné zkušenosti u jednotlivých poskytovatelů byly patrné i u tohoto aspektu. Někteří poskytovatelé seznámeni byli (současná směrnice i standardy se poslaly dopředu e-mailem), jiní nikoliv. U některých poskytovatelů byly zaznamenány připomínky ve vztahu ke krátkému času mezi zasláním podkladů a uskutečněním auditu. Rovněž byla připomínkována činnost externích auditorů, kdy došlo k výrazně zpožděnému příjezdu auditora s následkem komplikací při organizaci pracovního dne auditované organizace. V dalším případě dorazila auditorka po noční směně, což se projevilo na jejím

	pracovním výkonu. Obecně byl připomínkován problematický přístup externího organizačního pracovníka, který komunikoval neflexibilně a celkově nebyl časově spolehlivý. Diskutabilní byla též jeho odborná erudice v oblasti sociálních služeb.
Předložili jste auditorskému týmu veškeré vyžádané podklady a materiály? Pokud ne, uveďte, prosím, důvod.	Ano, ze strany poskytovatelů byla uváděna plná součinnost s externí firmou.
Obdrželi jste zprávu o výsledku auditu kvality poskytování sociální služby, která obsahovala? - časový harmonogram auditu kvality poskytování sociální služby, - přehled dokumentů vztahujících se k povinnostem poskytovatele podle § 88 a 89 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, - přehled dokumentů vztahujících se ke standardům kvality sociálních služeb, - protokol o výběru respondentů, - jmenný seznam referujících zaměstnanců, dalších zaměstnanců, pracovníků a dalších osob, které poskytly informace důležité pro zjištění obsažená ve zprávě z auditu, - souhlasy se zpracováním osobních údajů respondentů – klientů a zaměstnanců služby, - záznam z rozhovoru s respondentem – klientem, - záznam z rozhovoru s pracovníkem.	Ano, zprávy byly obdrženy. Obsahovou stránku řeší samostatná část analytického oddělu evaluační zprávy.
Došlo při průběhu auditu v místě k prozkoumání relevantní dokumentace související s předmětem hodnocení?	Dokumentace byla předložena dopředu.
Došlo k provedení rozhovorů s Vašimi pracovníky?	Ano, rozhovory probíhaly prakticky vždy s několika pracovníky jednotlivých poskytovatelů.
Došlo k provedení rozhovorů s klienty?	Ano, rozhovory probíhaly prakticky vždy s několika zástupci klientů sociálních služeb.
Konzultace ke standardům kvality	
Proběhla konzultace ke standardům kvality (konzultace k revizi dokumentů a procesů v oblasti standardů kvality)?	Aktivita probíhala ve stejnou chvíli jako ostatní prvky zakázky zajišťované externím dodavatelem. Poskytovatelé nedokázali posoudit, zda se konzultace týkala standardů, auditů či rozvojových plánů. Obecně bylo pro poskytovatele těžké odlišit, která aktivita je při schůzkách řešena a zda byl naplněn celkový smluvní rozsah služeb.
Co bylo předmětem konzultace?	Konzultovány byly spíše zjištěné drobné nesrovnalosti či detaily v interních směrnících.
Pokud ano, v jaké časové dotaci konzultace u vás v místě proběhly?	Konkrétní časovou dotaci bylo těžké rozlišit v souvislosti s tím, že v rámci komunikace s externí firmou byly řešeny i další prvky spolupráce (audity, rozvojové plány).

Kdo se konzultace ke standardům kvality účastnil? (zástupci dodavatele a poskytovatele, garant kvality?)	Netuší, těžké rozlišit v souvislosti s ostatními částmi.
Konzultace ke zpracování rozvojových plánů	
Proběhla konzultace ke zpracování rozvojových plánů jednotlivých služeb?	Ano, v rámci souhrnné komunikace s externím poskytovatelem služeb.
Co bylo předmětem konzultace?	Obecně se jednalo o konkrétní aspekty rozvojových plánů jednotlivých organizací.
Pokud ano, v jaké časové dotaci konzultace u vás v místě proběhly?	Podobně jako v případech výše uvedených aspektů poskytovaných služeb nelze přesně odlišit.
Kdo se konzultace ke standardům kvality účastnil? (zástupci dodavatele a poskytovatele, garant kvality?)	Netuší, těžké rozlišit v souvislosti s ostatními částmi.

2.4.3 Výstupy z dotazníkového šetření: Hodnocení vzdělávacích seminářů

V rámci konání seminářů v Klíčové aktivitě 3: „Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“ byli účastníci všech 32 seminářů požádáni o sdělení zpětné vazby prostřednictvím standardních evaluačních dotazníků.

Systematicky byly účastníkům předkládány ve všech kurzech shodné dotazníky, které v prvních deseti otázkách formou školní stupnice hodnotily splnění celkových očekávání účastníků, materiální, organizační či obsahové zajištění, užitečnost poskytovaných informací, kvalitu výukových metod, celkovou úroveň výuky, odborné znalosti lektorů, osobní přístup (ochotu) lektora a srozumitelnost výkladu. Ve všech těchto kritériích hodnotili účastníci realizované semináře vesměs výrazně pozitivně. Naprosto převažující byla známka „1“, u některých účastníků se v některých aspektech vyskytlo hodnocení „2“. Horší ohodnocení bylo ve statisticky relevantním počtu zaznamenáno jen zcela ojediněle (např. v souvislosti se zaměřením kurzu na jiné téma či cílovou skupinu, než účastník očekával nebo je náplní jeho práce), což negeneruje negativní vyznění realizovaných seminářů jako celku.

Zejména pro potřeby zpětné vazby směrem k poskytovateli vzdělávacích služeb jsou pak cenné poznatky plynoucí z posledních tří otázek. Ty formou volného vyjádření zjišťovaly, zda se účastníci něco nového na seminářích naučili a zda existují návrhy na zlepšení jednotlivých aspektů seminářů po organizační a odborné stránce. Ponechán byl též prostor pro zcela volné vyjádření.

Pozitivně byly napříč semináři hodnoceny především praktické ukázky a příklady dobré praxe. Zmiňovány byly ve vztahu k jednotlivým zaměřením seminářů konkrétní pozitivní zkušenosti a nově nabyté znalosti a dovednosti (např. správná komunikace s dětmi, získání podkladů a návodů pro přímou péči, uvědomování si vlastních chyb, kreativní techniky, lepší pochopení fungování rodin, myšlenková mapa, naslouchání, způsoby motivace či důležitost sebereflexe při práci sociálního pracovníka).

Oceňována byla též přátelská a uvolněná atmosféra seminářů, která umožňovala přenos zkušeností nejen směrem od lektora, ale i mezi účastníky navzájem. Pozitivně byli hodnoceni též samotní lektoři, kteří byli oceňováni pro otevřenost a inspirativnost, prezentaci příkladů z praxe a umožnění výměny názorů. Celkově byly semináře hodnoceny účastníky jako užitečné.

2.4.4 Výstupy z focus groups: Využitelnost Karet potřeb v praxi

Evaluátor provedl setkání ve formě focus group na téma využitelnosti vytvořených Karet potřeb, které doplnil dalšími telefonickými rozhovory s poskytovateli sociálních služeb. Někteří poskytovatelé sociálních služeb s nositelem projektu spolupracovali na sběru dat ke Kartám služeb, nicméně zpětná vazba byla pouze omezená a ne všechny návrhy byly zohledněny ve výstupní verzi (zmiňováno, že byly

Karty služeb zveřejněny prakticky v původní formě). Pro poskytovatele sociálních služeb představují Karty služeb jen další administrativu, neboť stejné informace již Ústecký kraj získává prostřednictvím jiných nástrojů. Navrhováno bylo, aby se zmodernizoval stávající OK systém, který by mohl záměry karet služeb vhodněji realizovat.

3 Komplexní vyhodnocení evaluace projektu

Tato klíčová kapitola celé evaluace projektu má za cíl ve své první části poskytnout detailní a komplexní odpovědi na všechny definované evaluační otázky. Při vypracování odpovědí vychází evaluátor výhradně z poznatků, které jsou prezentovány v kapitole 2 „Analytická část – prezentace sebraných dat“.

Další dvě kapitoly pracují se shodnými vstupními daty a dále rozpracovávají stanoviska evaluátora k jednotlivým evaluačním otázkám. V „Modelu akce“ jsou přehledně zaneseny všechny relevantní kvantifikovatelné ukazatele, kterých bylo v projektu dosaženo. Zároveň je provedeno přehledné srovnání s plánovaným stavem v rámci přípravy projektu.

Závěrečná podkapitola pak v grafickém přehledu shrnuje vstupy, aktivity a výstupy projektu s vyznačením jejich vztahu k zaznamenaným krátkodobým a dlouhodobým dopadům projektu. Zaznamenány jsou zde také dopady neočekávané a negativní, stejně jako přehled překážek, které musel nositel projektu v realizační fázi překonávat. Významná je také prezentace kauzálních vazeb mezi jednotlivými prvky „Teorie změny“.

3.1 Odpovědi na evaluační otázky

Tato klíčová kapitola celé evaluace uvádí shrnující odpovědi na všechny definované základní evaluační otázky. Při zpracování jednotlivých odpovědí je provedena sumarizace všech výše popsaných informačních zdrojů. Evaluátor vychází striktně ze znění evaluační matice. S ohledem na nezbytnost formulovat odpovědi na evaluační otázky maximálně srozumitelně a výstižně, je vhodné zájemce o detailní postoje jednotlivých zapojených aktérů evaluace odkázat na výše uvedenou detailní analytickou část „Závěrečné evaluační zprávy“. Kapitola je v souladu se „Vstupní evaluační zprávou“ rozdělena do kategorií dle typu základních evaluačních otázek. Opticky nesystematické číslování evaluačních otázek má vazbu na zadání související veřejné zakázky a jejich rozdělení do standardních kategorií (viz jednotlivé podkapitoly).

3.1.1 Otázky k procesní části evaluace

Procesní část evaluace řeší primárně administrativní, formální a procesní aspekty řešeného projektu. Při zpracování odpovědí na dvě základní evaluační otázky, zařazené do této kategorie, byly využity především administrativní výstupy projektu a doplňkově pak zjištění plynoucí z terénních šetření mezi cílovou skupinou a řízených rozhovorů s nositelem projektu.

Evaluační otázka č. 1: Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?

Projekt v obecné rovině plně vychází ze „Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na období 2016 – 2018“, přičemž relevantní jsou především Opatření 1.2.2 „Hodnocení efektivity poskytovaných sociálních služeb v Ústeckém kraji“ a Opatření 1.4.1 „Implementace mechanismů podporujících kvalitu sociálních služeb“. Dále projekt přímo navazuje na již úspěšně realizovaný projekt nositele s názvem „Qualitas pro praxis“, přičemž z tohoto projektu nositel vychází při koncipování projektu evaluovaného. A to zejména ve vazbě na dlouhodobě sledované a identifikované potřeby poskytovatelů sociálních služeb v Ústeckém kraji i samotného Ústeckého kraje v oblasti kvalitativních standardů poskytovaných sociálních služeb, vykazování výkonů sociálních služeb a odborného vzdělávání sociálních pracovníků.

Se samotnými zástupci cílových skupin nebyla systematicky analýza jejich potřeb prováděna, neboť se vychází z předpokladu, že Ústecký kraj jako klíčový subjekt pro poskytování sociálních služeb v regionu zná ze své činnosti potřeby těchto subjektů. Všichni poskytovatelé sociálních služeb zapojení do KA č. 2 jsou navíc příspěvkovými organizacemi Ústeckého kraje. Tvorba analýzy potřeb by tedy byla pouze formálním úkonem a projevem určité neohospodárnosti. Klíčové aktivity projektu tedy byly nastaveny

v souladu s potřebami cílových skupin, které plynou z kontinuální spolupráce mezi poskytovateli sociálních služeb a nositelem projektu. Z přirozeného kontaktu mezi Ústeckým krajem a poskytovateli sociálních služeb vyplynulo například definování okruhu témat vzdělávacích seminářů.

Stejné stanovisko je nutné zastávat též ve vztahu k potenciálním konzultacím v průběhu přípravy projektu. Je nutné zopakovat především pozitivní zkušenost z obdobného projektu úspěšně řešeného v předchozích letech, který položil základ pro přípravu projektu stávajícího (evaluovaného).

Evaluační otázka č. 2: Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?

Faktory vedoucí k úspěšné realizaci projektu jsou nositelem projektu i cílovou skupinou (poskytovateli sociálních služeb) vnímány obdobně. Jedná se především o organizační zajištění ze strany nositele projektu (Ústecký kraj), zadání veřejných zakázek, odbornou činnost externích dodavatelů a v neposlední řadě pracovní nasazení administrativní složky projektu (realizační tým) na straně nositele projektu a zapojení konkrétních pracovníků poskytovatelů sociálních služeb.

V rámci realizace projektu byl identifikován větší počet problémů a bariér, které mohly určitým způsobem ovlivnit intenzitu dopadů projektu a vyčerpání očekávané míry potenciálu vkládanou do projektu nositelem i cílovou skupinou. Konkrétně byly identifikovány následující problémy; uvedeno je i jejich řešení v rámci projektu (doporučení pro další projekty je v této souvislosti zaneseno ve vyhodnocení Evaluační otázky č. 5):

Problém či bariéra č. 1: **Harmonogram evaluace.** Za klíčový aspekt tohoto problémového okruhu je možné uvést, že určitých přínosů evaluačního procesu (např. upozorňování na nevhodné postupy, návrhy opravných opatření) nemohlo být dosaženo, jelikož nositel projektu zahájil evaluační aktivity (výběr dodavatele, zahájení evaluace) až v závěrečných fázích projektu.

Dále evaluátor upozorňuje, že pro „Závěrečnou evaluační zprávu“ nemohl využít kompletních podkladů souvisejících zejména s finančním vypořádáním externím dodavatelem služeb pro Klíčovou aktivitu č. 2, neboť byly zjištěny nedostatky v poskytovaných službách v kvalitativní a především kvantitativní rovině. Tuto část problému považuje evaluátor za objektivně vzniklou, přičemž její vyřešení má nepopíratelně vyšší váhu, než včasné zajištění dílčích podkladů pro evaluaci. Evaluátor si je zároveň vědom objektivní situace, kdy je nutné celou evaluaci vyfakturovat před účetním uzavřením projektu, aby mohla být zařazena do jeho způsobilých výdajů. Stejně tak evaluátor vnímá vzniklou situaci jako zcela ojedinělou a výjimečnou.

- Způsob řešení v projektu: Evaluátor využil dílčích výstupů, přímých konzultací s příslušnými pracovníky nositele projektu, případně pracuje s odůvodněnými předpoklady a kvalifikovanými odhady.
- Problém či bariéra č. 2: **Nedostatečná prezence účastníků vzdělávacích seminářů v rámci „Klíčové aktivity č. 3: Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“** byla způsobena omluvami přihlášených sociálních pracovníků. Absence byly omlouvány zdravotními a organizačními důvody, obvykle těsně před konáním semináře. Externí poskytovatel nebyl schopen v časové tísní zajistit náhradníky. Zjevným nedostatkem v přístupu poskytovatele seminářů, případně nositele projektu, byla skutečnost, že přihlášky byly přijímány jen do počtu 15 osob na seminář (stanovená kapacita semináře dle jeho akreditace), což v souhrnu 32 plánovaných kurzů neumožňovalo připuštění prakticky žádné absence pro možné dosažení očekávané celkové plánované účasti. Reálně tedy nebylo možné očekávat, že k naplnění očekávané kapacity seminářů (proškolení projektovou žádostí uváděného počtu

osob) skutečně dojde. Problematická patrně byla též prezentace a propagace seminářů, neboť někteří poskytovatelé sociálních služeb nebyli o možnostech využití seminářů komplexně (dostatečně důrazně či opakovaně) informováni (přestože informace o možnostech zapojení byla na společných setkáních nositelem projektu uváděna).

- Způsob řešení v projektu: Nositel projektu ani externí školicí agentura v průběhu projektu žádné nápravné opatření nepřijali (např. možnost přihlášení většího počtu osob nad rámec kapacity semináře se zařazením na listinu náhradníků). Navýšení kapacity seminářů nepřipadalo v úvahu s ohledem na akreditovanou kapacitu na úrovni 15 osob (osoby nad rámec kapacity by nemohly obdržet dokument o absolvování, problematické by bylo patrně též z formálních důvodů též financování takto proškolených osob).
- **Problém či bariéra č. 3: Problémy se zadáním veřejné zakázky** „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ byly způsobeny u prvního vyhlášení zakázky jejím zrušením. Důvodem byla velmi dlouhá administrativní kontrola na straně poskytovatele dotace v kombinaci s nevhodným způsobem stanovení termínu plnění zakázky. Konkrétní termín plnění (přesně stanovené datum pro dokončení realizace) již nebylo možné po dokončení administrativní kontroly zakázky (poskytovatel dotace) vybraným dodavatelem objektivně dodržet. Z důvodů hodného zvláštního zřetele proto muselo být zadávací řízení zrušeno. Rovněž nově vyhlášené zadávací řízení bylo poměrně komplikované z důvodu nutnosti odstraňování formálních nedostatků ve vybrané nabídce a řešení potenciálně mimořádně nízké nabídkové ceny. Po uzavření smlouvy pak zbývalo na realizaci samotné zakázky poměrně málo času (viz samostatný problém dále). Zároveň je nutné upozornit, že zadavatel i pro druhé vyhlášení zakázky zvolil stejně problematickou konstrukci termínu plnění, byť již vázanou na nezměnitelný konec realizovaného projektu.
 - Způsob řešení v projektu: Intenzivní komunikace s poskytovatelem dotace, intenzivní činnosti zadavatele a hodnotící komise, podpora ze strany příslušných odborů Krajského úřadu Ústeckého kraje, preventivně opatrný přístup ze strany zadavatele (uzavření smlouvy až po kladném stanovisku administrativní kontroly dokumentace k veřejné zakázce).
- **Problém či bariéra č. 4: Časové hledisko.** Především zapojenou cílovou skupinou byl vnímán jako velký nedostatek projektu časový tlak v jeho závěru na provedení činností v Klíčové aktivitě č. 2: „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“, přičemž důvody spočívaly zejména ve výše popsanych průtazích se zadáním veřejné zakázky. Na provedení interních auditů, sérii konzultací ke standardům a zpracování rozvojových plánů byly finálně vyčleněny jen přibližně 3 měsíce, což tvořilo tlak jak na externího poskytovatele odborných služeb (extrémní vytížení úzkého realizačního týmu, věcně i formálně nevhodné slučování expertních služeb pro několik sociálních služeb dohromady), tak na samotné poskytovatele sociálních služeb (kolizní termíny, krátké lhůty, nedostatek času na kvalitní provedení aktivit).

S časovým hlediskem souvisí také dvojí prodloužení projektu formou podstatné změny. Jelikož pravidla dotačního titulu umožňují standardně provedení pouze dvou změn totožného charakteru, nebylo již možné další prodloužení provést. Obecně však mohl být projekt realizován až do 29. února 2020 (36 měsíců od zahájení realizace), pokud by o tuto změnu nositel projektu požádal, resp. nezažádal již dvakrát o jeho kratší prodloužení.

- Způsob řešení v projektu: Reálně mohlo dojít jen k prodloužení realizace projektu (podstatná změna, provedeno dvakrát, avšak pouze v omezeném rozsahu), další opatření již nebyla přijata. V úvahu by přicházelo významné rozšíření realizačního týmu na straně externího dodavatele, k čemuž však též nedošlo.
- Problém či bariéra č. 5: **Personální a organizační zajištění Klíčové aktivity č. 2.** „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ na úrovni externího dodavatele. Zejména poskytovateli sociálních služeb byla zmiňována komplikovaná spolupráce s dodavatelem na organizační úrovni (odkládání schůzek, problematická dostupnost kontaktní osoby apod.). Někteří poskytovatelé pak upozorňovali na skutečnost, že v rámci probíhajícího kontaktu s externím dodavatelem nebylo možné odlišit, které aktivitě se aktuálně externí tým věnuje. Není tedy možné z pohledu poskytovatelů sociálních služeb uvést, zda byly naplněny jednotlivé aktivity zakázky z hlediska jejich závazných časových dotací (naplnění časových rozsahů dle uzavřených smluv bylo poskytovateli rovněž zpochybňováno). Zmiňováno bylo též patrně vysoké vytížení odborných pracovníků externího dodavatele (v rámci projektu i v rámci vlastních pracovních aktivit odborných pracovníků dodavatele), což se v některých případech negativně odrazilo v prováděných činnostech. Jinými slovy byl dodavatelem složen patrně poměrně malý realizační tým, který objektivně nemohl ve stanoveném čase provést, a poskytnout tak kvalitně (případně ani v požadovaném hodinovém rozsahu) smlouvou stanovené služby. Prokazatelně bylo též zjištěno, že externí dodavatel vykazoval řešení i několika sociálních služeb současně, případně přítomnost konkrétních osob na více místech v jeden čas (detailněji viz analytická část). Rovněž je zjevné, že poskytovatel řešil souběžně „Audity“ několika sociálních služeb u jedné organizace, ačkoliv tento typ slučování expertních činností uzavřená smlouva nepřipouští (přesto došlo k proplacení „Auditů v plném rozsahu“); detailněji viz samostatný „problém a bariéru“.
 - Způsob řešení v projektu: V průběhu realizace projektu byl dodavateli odeslán vytýkácí dopis se žádostí o nápravu, doprovodně bylo jednáno též v osobní rovině zástupců obou subjektů. V rámci finálního finančního vypořádání měly být dodavateli uhrazeny jen skutečně a prokazatelně poskytnuté služby za konzultace „Rozvojových plánů“ a „Standardů kvality“ (poskytnuté hodiny).
- Problém či bariéra č. 6: **Problematická dostupnost seminářů.** Přestože byly vzdělávací semináře (Klíčová aktivita č. 3: „Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“) rozloženy rovnoměrně do 4 měst na území Ústeckého kraje, bylo pro některé poskytovatele (konkrétní sociální pracovníky) problematické se seminářů zúčastnit. Důsledkem bylo buď nepřihlášení se na potenciálně zajímavé semináře, případně odhlašování ze seminářů těsně před jejich konáním (jako problém popsáno výše). Tuto bariéru by bylo možné pro některé poskytovatele sociálních služeb odstranit možností provádět školicí aktivity přímo v sídle těchto sociálních služeb (individualizované a intenzivní vzdělávání zaměřené pouze na konkrétní organizaci).
 - Způsob řešení v projektu: Nebylo řešeno, jedná se spíše o podnět od některých poskytovatelů sociálních služeb k rozšíření variant koncepce vzdělávacích akcí pro budoucí projekty.
- Problém či bariéra č. 7: **Využitelnost a efektivita Karet služeb** (hmotný výstup Klíčové aktivity č. 1: „Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení sociálních služeb v Ústeckém kraji“) je dle prakticky plošného názoru zapojených poskytovatelů sociálních služeb diskutabilní a spíše

směřuje jen k nárůstu další administrativy. Poskytovatelé upozorňují, že stejných výsledků je možné dosáhnout i za vhodného využívání již stávajících nástrojů. Celkově nepanuje pozitivní vztah k možnosti budoucího systematického využívání Karet služeb.

- Způsob řešení v projektu: Zpětná vazba byla nositelem projektu zaznamenána, využití Karet služeb bylo ponecháno v režimu dobrovolnosti na úrovni sběru dat i testování v praxi. Karty služeb byly vytvořeny a finalizovány, po skončení projektu se očekává jejich další rozvoj a diskuze ohledně konečného způsobu využití v praxi.
- Problém či bariéra č. 8: **Mimořádně nízká nabídková cena** byla řešena zadavatelem (pověřenou hodnoticí komisí) při zadávání veřejné zakázky „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“. Přestože nabídková cena vybraného dodavatele činila přibližně 41 % zadavatelem definované předpokládané hodnoty, po dodatečném vysvětlení ze strany dodavatele došlo k uzavření smlouvy.

Rovněž následující přehled hodinového rozsahu předmětné zakázky podporuje diskutabilnost fyzické realizovatelnosti zakázky v nasazeném velmi úzkém realizačním týmu:

- „Audity“: 25 různých sociálních služeb x 3 dny x 8 hodin x 2 auditoři (celková minimální časová dotace pro aktivitu: 1.200 hodin). Dle názoru evaluátora nepřipouští uzavřená smlouva sloučení provedení auditů ve více sociálních službách jedné organizace do jediného procesu, tzn. pro každou jednotlivou sociální službu je nutné provést audit v uvedeném rozsahu 3 dny x 8 hodin x 2 auditoři.
- „Standardy kvality“: 25 sociálních služeb x 35 hodin x 1 expert (celková minimální časová dotace pro aktivitu: 875 hodin). Smlouva připouští provedení konzultací zároveň pro více sociálních služeb u jedné organizace.
- „Konzultace k rozvojovým plánům“: 25 sociálních služeb x 25 hodin x 1 expert (celková minimální časová dotace pro aktivitu: 625 hodin). Smlouva připouští provedení konzultací zároveň pro více sociálních služeb u jedné organizace.

Celkově měli tedy experti externího dodavatele strávit v organizacích poskytovatelů sociálních služeb nejméně 2.200 pracovních (osobo)hodin (pokud by nedošlo ke „slučování“ u dvou typů konzultací), a to v období od 23. dubna do 30. září 2019. Dalších 500 pracovních (osobo)hodin mělo být poskytnuto distanční formou (zpracování podkladů, telefonické konzultace apod.) Předmětem realizace zakázky navíc byly i další poměrně nákladné aktivity (zpracování psaného auditu kvality, doprava, administrativa, koordinace aktivit apod.). Samotná realizace v terénu byla navíc zahájena až po několika týdnech po uzavření smlouvy.

Prostou kalkulací hodinových nákladů lze dovodit, že v případě realizace zakázky v předpokládaném rozsahu by nákladovost jedné hodiny musela pro dodavatele poklesnout výrazně pod 300,- Kč bez DPH na pracovní hodinu (resp. nepodstatně vyšší částka v případě přípustného slučování expertních služeb u obou typů „konzultací). Taková hodinová sazba je v místě a čase pro expertní služby v oblasti auditu či odborného poradenství zcela neobvykle nízká⁵.

⁵ Viz např. nástroj „Cenová mapa“ (cenovamapa.kr-ustecky.cz), která byla vytvořena Ústeckým krajem (nositel projektu) v rámci jiného projektu, a u obdobných aktivit (auditorská činnost, lektorování) předpokládá jako obvyklou průměrnou hodinovou sazbu 1.400,- až 1.850,- Kč bez DPH.

V souladu s uzavřenou smlouvou tedy dodavatel provedl slučování konzultací (ve vztahu k plánům rozvoje a standardům) u několika jednotlivých sociálních služeb poskytovaných jedním poskytovatelem sociálních služeb. Na základě vykázaných hodin poskytnutých konzultací pak nositel projektu plánoval přistoupit k proplácení takto poskytnutých služeb. Nositel projektu tedy měl takto (proplácení jen skutečně odpracovaných hodin) zajistit, aby byly proplaceny jen skutečně poskytnuté služby⁶.

Naopak v plném rozsahu byly prokazatelně proplaceny nárokové faktury za provedení „Auditů“, přestože dle názoru auditora došlo též v této položce ke slučování poskytování expertních činností pro více sociálních služeb u jediné organizace, ačkoliv tento postup uzavřená smlouva neumožňuje.

Dle provedené analýzy je poskytnutí služeb v požadovaném rozsahu a kvalitě za tuto cenu velmi diskutabilní.

- **Způsob řešení v projektu:** Hodnoticí komise provedla posouzení potenciálně mimořádně nízké nabídkové ceny vybraného dodavatele a po komunikaci s dodavatelem rozhodla, že nebude ze zadávacího řízení pro mimořádně nízkou nabídkovou cenu vyřazen. Ve fázi po ukončení realizace projektu pak došlo k vyúčtování poskytnutých služeb (konzultace), přičemž proplaceny měly být vybranému dodavateli pouze skutečně provedené služby (počet prokazatelně poskytnutých hodin konzultací).
- **Problém či bariéra č. 9 Snížení rozpočtovaných nepřímých nákladů** v důsledku zadání veřejných zakázek za výrazně nižší cenu, než bylo rozpočtem předpokládáno (především zakázka „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“). Tato skutečnost má dopad na financování realizačního týmu projektu (nepřímé náklady), neboť objem prostředků na nepřímé náklady je definován procentuálně s vazbou na náklady přímé.
 - Způsob řešení v projektu: Situace nebyla v projektu řešena případným navýšením rozpočtu jiných aktivit, došlo jen k dílčím změnám v rozpočtu ve formě podstatné změny. Zásadnější dodatečná změna projektu nebyla patrně objektivně možná, neboť k zadání předmětné zakázky za neočekávaně nízkou cenu došlo až pokročilých fázích projektu, kdy již nebylo možné objektivně reagovat. Náklady na realizační tým, případně další položky spadající do nepřímých nákladů, byly částečně kryty vlastními zdroji nositele projektu.
- **Problém či bariéra č. 10: Kvalita a relevance výstupů zajišťovaných externím dodavatelem.** Jak je již naznačeno výše, realizace veřejné zakázky „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ vykazuje určité formální i věcné nedostatky. Podoba výstupů opět směřuje k názoru, že zakázka byla realizována v časovém tlaku a s ohledem na vysoutěženou cenu nebyla minimálně dílčím výstupům věnována odpovídající pozornost.

Z dostupných dokladů je rovněž zřejmé, že externí poskytovatel sloučil poskytování expertních činností k více sociálním službám u jedné organizace do jediného procesu, přičemž do tohoto

⁶ Evaluátor nemohl postup nositele v tomto bodě ověřit, neboť tyto kroky měly být provedeny až po odevzdání „Závěrečné evaluační zprávy“.

sloučení zahrnul i provedení „Auditů“. Takový postup nemá oporu v uzavřené smlouvě a provedené proplacení této aktivity v plném rozsahu zakládá dle názoru evaluátorů nevhodnost při nakládání s veřejnými prostředky.

- Způsob řešení v projektu: Zadavatel reklamoval nedostatky v poskytování služeb již v průběhu realizace projektu. V části zakázky „Auditů“ byly výstupy plně akceptovány. Na úrovni „Standardů kvality“ a „Rozvojových plánů“ přistoupil nositel projektu k reklamování výstupů a plánuje uhradit pouze skutečně a prokazatelně poskytnuté služby (provedené hodiny) – vyřešení situace nebylo evaluátorovi do dokončení „Závěrečné evaluační zprávy“ známo.
- Problém či bariéra č. 11: **Nezapojení zástupců cílové skupiny (sociální pracovníci) do realizačního týmu projektu** mělo za následek, že tito pracovníci museli řešit nezbytné projektové aktivity prakticky ve svém volném čase, neboť jim ostatní pracovní povinnosti nedovolily věnovat se projektu ve standardní pracovní době. Pracovníci tak nebyli za účast v projektu finančně ohodnoceni. Pasivně k tomuto problému přistoupili též poskytovatelé sociálních služeb, kteří využití svých zaměstnanců finančně nezohlednili (mimořádné odměny, práce přesčas apod.)
 - Způsob řešení v projektu: S ohledem na nastavení projektu a omezené finanční zdroje na úrovni nepřímých nákladů nebylo v rámci projektu řešeno. Situaci neřešili ani jednotliví poskytovatelé sociálních služeb.
- Problém či bariéra č. 12: **Fluktuace v realizačním týmu** vytvořila určitý problém v realizaci projektu.
 - Způsob řešení v projektu: Uvolněná pozice byla zrušena.
- Problém či bariéra č. 13: **Nedostatečná provázanost realizačního týmu projektu na ostatní útvary nositele projektu** spočívá ve skutečnosti, že řešením poměrně náročného projektu s rozpočtem několika milionů Kč byly pověřeny pracovnice Odboru sociálních věcí Ústeckého kraje. Tyto pracovnice mají nepochybně vysokou erudici v oblasti sociální problematiky i zkušenosti s řešením dotačních projektů či zadáváním veřejných zakázek. Pro řešení takto složitého projektu však považuje evaluátor za velice žádoucí složení širšího realizačního týmu za kontinuálního využití „projektového oddělení“ a „oddělení zadávání veřejných zakázek“. Evaluátor považuje za v praxi rizikové, aby byl projekt tohoto typu řízen personálem s erudicí spíše v odborné tematické problematice (zde sociální věci) a zároveň byla opomenuta stránka procesní.
 - Způsob řešení v projektu: V rámci projektu bylo řešeno jen dílčími konzultacemi s ostatními odbory.

3.1.2 Otázky k dopadové části evaluace

Odpovědi na otázky k dopadové části evaluace detailně zkoumají efekty dosažené v realizační fázi projektu. Odděleně jsou posouzeny výstupy jednotlivých klíčových aktivit evaluovaného projektu. Hlavními zdroji pro vyhodnocení těchto otázek jsou výstupy z přímé komunikace s nositelem projektu a cílovou skupinou, stejně jako analýza fyzických výstupů projektu. Prostor je věnován též původně nezamýšleným i negativním dopadům projektu.

Evaluační otázka č. 6: Podařilo se optimalizovat standardy kvality poskytování sociálních služeb u příspěvkových organizací (hodnocení KA02)?

V rámci optimalizace standardů kvality byly po formální stránce v projektu provedeny veškeré předpokládané aktivity související s optimalizací kvality poskytovaných sociálních služeb. Z pohledu cílové skupiny (poskytovatelé sociálních služeb) se jedná zejména o aktivity na úrovni konzultací ke standardům kvality, provedení interních auditů a zpracování interních rozvojových plánů (Klíčová aktivita č. 2). Tyto činnosti byly v organizacích poskytovatelů sociálních služeb zajišťovány v součinnosti s externími experty (dílčí výstup veřejné zakázky „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“). Poskytovatelé dále uvádějí, že část standardů byla obecně nastavena interně již v souvislosti se zařazením služeb do sítě sociálních služeb, v rámci realizace zakázky došlo ke konzultacím, úpravám a aktualizacím těchto standardů.

Samotná optimalizace probíhala na třech základních úrovních:

1. Audity kvality poskytovaní sociálních služeb.
2. Konzultace ke standardům kvality.
3. Konzultace ke zpracování rozvojových plánů.

Všechny tyto aktivity byly zajišťovány dodavatelem BDO Advisory, s.r.o. Lhůta pro plnění započala dnem nabytí účinnosti jednotlivých smluv, tedy 23. dubna 2019. Konečným termínem plnění bylo 30. září 2019.

Dle zachycených poznatků zapojených poskytovatelů sociálních služeb, v jejichž organizacích měly být aktivity primárně vykonávány, není možné odlišit, které části zakázky se v průběhu osobní komunikace dodavatel zakázky věnoval, rozporován byl i časový rozsah poskytovaných služeb, stejně jako u části respondentů kvalita poskytovaných služeb (např. prakticky shodné auditní zprávy u všech poskytovatelů služeb, obecnost aktivit apod.). Nedostatky v činnosti vybraného dodavatele (bariéry) plynoucí z této činnosti jsou detailněji rozepsány ve vyhodnocení Evaluační otázky č. 2.

Z obecného pohledu se však díky projektu podařilo interní standardy jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb aktualizovat a optimalizovat. Vedle podnětů externího dodavatele k tomu směřovala vlastní aktivita poskytovatelů sociálních služeb.

Evaluační otázka č. 7: Jsou zpracované rozvojové plány příspěvkových organizací zapojených do projektu skutečně realizovatelné (KA02)?

Rozvojové plány byly zpracovány prioritně samotnými poskytovateli sociálních služeb, přičemž zapojen byl konzultačně též externí dodavatel (BDO Advisory, s.r.o.). Z pohledu poskytovatelů sociálních služeb i nositele projektu jsou zpracované rozvojové plány realizovatelné, klíčové je však hledisko alokovaných finančních prostředků. Určité připomínky jsou u části cílové skupiny směřovány na skutečnost, že jsou rozvojové plány zpracovány pouze na následující dva roky. Do rozvojových plánů byly zahrnuty potřeby samotných organizací. Z hlediska užitečnosti jsou jejich uživateli (poskytovateli sociálních služeb) rozvojové plány chápány jako užitečný výstup projektu. Nedostatky na straně dodavatele expertních služeb jsou blíže popsány zejm. ve vyhodnocení Evaluační otázky č. 2.

Problematicke rozvoje služeb samotných pozornost věnována nebyla. Zmiňováno bylo též riziko krajských voleb v roce 2020, které mohou změnit stávající priority regionálního vedení, případně přibrzdit nejrůznější rozvojové aktivity (obvyklé zpomalení schvalovacích procesů ve volebním období).

Evaluační otázka č. 8: Lze vysledovat nějaké faktory, kterými se lišilo poskytování služeb po seznámení se s Kartou služby a sbírání dat podle ní? Pokud ano, tak jaké (KA01)?

Výstupem projektu v Klíčové aktivitě č. 1 „Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení sociálních služeb v Ústeckém kraji“ bylo především vypracování 33 karet služeb. Vypracované Karty služeb

vycházejí prakticky kompletně z již zpracovaných karet v Karlovarském kraji, přičemž pro potřeby evaluovaného projektu byly Ústeckému kraji bezplatně poskytnuty. Prostřednictvím aktualizace a úpravy karet formou sbírání dat, zpětné vazby a průběžných setkání k jednotlivým Kartám služeb došlo k finalizaci a uveřejnění těchto karet. Poskytovatelé sociálních služeb se díky tomu rovněž s obsahem karet seznámili. Někteří poskytovatelé zpracované Karty služeb převzali, upravili si je dle vlastních potřeb a při činnosti je dobrovolně využívají.

Samotné využívání Karet služeb je ale prozatím velmi omezené, neboť ze strany poskytovatelů sociálních služeb nejsou považovány za vhodný nástroj pro garanci kvality služeb ani jejich vykazování. Upozorňováno je, že Karty služeb tvoří spíše další nadbytečnou administrativu a veškerá zjišťovaná a zapisovaná data jsou shromažďována jinými efektivnějšími nástroji. V rámci projektu je proto využívání karet služeb pouze dobrovolné a pilotně se bude zkoušet na sociálních službách „Osobní asistence“ a „Pečovatelské služby“.

V realitě tedy po zpracování a zveřejnění Karet sociálních služeb žádná hmatatelná změna v kvalitě či obsahu poskytovaných sociálních služeb nenastala. V důsledku tak nenastala ani žádná změna u příjemců sociálních služeb. Teoreticky lze dovodit možnost prostudování standardního obsahu jednotlivých sociálních služeb a následné vyžadování plnění těchto aspektů sociálních služeb. V praxi však nebylo porušování základních standardů jednotlivých služeb ze strany evaluátora zachyceno.

Očekávání změn pro budoucnost není možné v době zpracování evaluace predikovat. Očekávat lze spíše diskuzi o využitelnosti samotných Karet služeb, neboť ze strany poskytovatelů sociálních služeb je pocítován určitý rezervovaný postoj k samotné myšlence Karet služeb.

V procesní úrovni byla od poskytovatelů sociálních služeb vznesena připomínka, že řada jejich připomínek a návrhů nebyla ve finální verzi Karet služeb zohledněna. Užitečnost Karet služeb tedy není ze strany poskytovatelů sociálních služeb uváděna.

Evaluační otázka č. 9: Měly vzdělávací semináře nějaký vliv na následné poskytování sociálních služeb? Pokud ano, jaký (KA03)?

Vliv provedených vzdělávacích seminářů lze patrně potvrdit pouze nepřímý na úrovni zvýšení odborných kompetencí zapojených zaměstnanců poskytovatelů sociálních služeb. Obecně pozitivní hodnocení vzdělávacích seminářů je patrné též z přímé zpětné vazby od účastníků seminářů, kteří v naprosté většině hodnotili semináře jako kvalitní po obsahové, organizační i technické stránce. Velmi pozitivně byla hodnocena odborná erudice i přístup lektorů. Účastníci kurzů jmenovali řadu konkrétních přínosů, které ve své praxi mohou díky účasti na seminářích uplatnit. Z hlediska užitečnosti je tedy nutné hodnotit semináře a celou Klíčovou aktivitu č. 3 pozitivně.

Určité připomínky lze naopak vznést v souvislosti s nenaplněním předpokládané (tzn. též rozpočtované) kapacity seminářů. Oproti předpokladu ze žádosti o dotaci byla celková naplněnost seminářů na úrovni 84 %. Dovodit tedy lze, že oproti rozpočtu byla „jednotka proškoleného sociálního pracovníka“ v důsledku dražší, než bylo projektem původně předpokládáno.

Za bariéru v účasti bylo považováno též časové hledisko, kdy bylo zejména pro dojíždějící sociální pracovníky obtížné účastnit se jednotlivých seminářů. Detailněji jsou bariéry a problémy související s touto aktivitou popsány ve vyhodnocení Evaluační otázky č. 2.

Evaluační otázka č. 3: Lze vysledovat nějaké nezamýšlené dopady realizace projektu na cílovou skupinu? A pokud ano, jaké faktory je vyvolaly?

Evaluační projekt navazuje na obdobný záměr úspěšně realizovaný v nedávné minulosti. Z tohoto důvodu nebylo možné nezamýšlené dopady realizace projektu ve významné míře očekávat. Tato očekávání se potvrdila. Jako jediný neočekávaný dopad projektu byla identifikována možnost využívat zpracované Karty služeb též k jiným, než zamýšleným účelům. Jedná se především o jejich použití při zaškolování nového personálu či nástroj (upomínka, kontrolní list) při poskytování služeb klientům.

Tento nezamýšlený dopad je směřovaný primárně na poskytovatele sociálních služeb, případně na celou síť sociálních služeb. Dopad na klienty sociálních služeb je spíše zprostředkovaný.

Faktorem pro dosažení tohoto dopadu je spolupráce mezi nositelem projektu a samotnými poskytovateli sociálních služeb. Dopad byl identifikován prostřednictvím průběžné komunikace mezi nositelem projektu a zapojenými poskytovateli sociálních služeb v rámci sběru zpětné vazby v projektových aktivitách.

Evaluační otázka č. 10: Lze vysledovat nějaké negativní dopady realizace projektu? Pokud ano, jaké faktory k nim vedly?

Primárním negativním dopadem projektu bylo vytváření jeho výstupů ve značné časové tísní v samém závěru projektu. Za negativní dopad je možné považovat též situaci, kdy zaměstnanci poskytovatelů sociálních služeb vykonávali činnosti přímo související s realizací projektu, nebyli však zapojeni jako členové realizačního týmu, tj. nebyli finančně podpořeni z rozpočtu projektu. Negativním dopadem je též diskutabilní kvalita výstupů, případně neprůkazné vykazování skutečného rozsahu poskytnutých služeb (konzultační služby) či provedení „Auditů“ více sociálních služeb u jedné organizace v jednom procesu (tento postup uzavřená smlouva neumožňovala, dopad na kvalitu a rozsah výstupu). Tato negativa byla identifikována cílovou skupinou (poskytovatelé sociálních služeb) a doloženými výstupy projektu; ze sdělení nositele projektu žádné negativní dopady projektu nevyplynuly. Související problematice se detailně věnuje vyhodnocení Evaluační otázky č. 2.

3.1.3 Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií

Prvním shrnujícím okruhem otázek „Závěrečné evaluační zprávy“ je vyhodnocení otázek souvisejících s evaluačními kritérii. Pro potřeby evaluační matice bylo nositelem projektu identifikováno jako klíčové evaluační kritérium „užitečnost“. Evaluator se však doplňkově dotýká též dalších evaluačních kritérií, především hospodárnosti (úspornosti). Tato kategorie formálně zahrnuje pouze jednu základní evaluační otázku, ta je však rozdělena do podotázek směřujících zejména k posouzení dominantního evaluačního kritéria (užitečnosti).

Evaluační otázka č. 4: Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?

Užitečnost projektu je ze strany nositele projektu obecně spatřována ve všech jeho klíčových aktivitách. Odlišně k výstupům projektu přistupují zástupci cílové skupiny. Mezi poskytovateli sociálních služeb je poměrně intenzivně hodnocena jako užitečná série vzdělávacích seminářů (Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb). Kladně bylo hodnoceno zaměření, obsahová náplň i samotné provedení seminářů.

Užitečnost výstupů Klíčové aktivity č. 1: „Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení sociálních služeb v Ústeckém kraji“ je poskytovateli sociálních služeb vnímána neutrálně. Přínos Karet služeb

nebyl prakticky u žádného poskytovatele zaznamenán. Poskytovateli sociálních služeb bylo opakovaně uváděno, že se jedná o nadbytečný, duplicitní či administrativně zbytečně zatěžující nástroj.

Diskutabilní je též vyhodnocení Klíčové aktivity č. 2: „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“, kde sice z části poskytovatelé kvitují zpracování rozvojových plánů a lepší uspořádání a revizi standardů kvality, věcné provedení vnitřních auditů a souvisejících konzultací však považují obecně ze strany externího dodavatele za nedůsledné a postrádající větší přínos. Důvody tohoto hodnocení jsou spatřovány v řešení aktivity v samém závěru projektu (časová tíseň) a patrně nedůsledného přístupu externího dodavatele (analogické výstupy u jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb, neprůkaznost skutečně poskytnutého rozsahu poptávaných služeb). Celkově tedy u této aktivity, alespoň z pohledu větší části poskytovatelů sociálních služeb, nebylo dosaženo očekávaného potenciálu zapojení do projektu (pouze částečná užitečnost).

Dále je potřeba upozornit na nedosažení očekávané naplněnosti vzdělávacích kurzů (proškoleny menší množství osob, než bylo projektem očekáváno a na tuto aktivitu alokováno finančních prostředků). Analogicky je možné rozporovat hospodárnost výstupů Klíčové aktivity č. 2, kde nelze relevantně doložit, že byly veškeré služby poskytnuty externím dodavatelem v objednaném rozsahu. Související témata jsou detailněji popsána ve vyhodnocení Evaluační otázky č. 2.

3.1.4 Otázky směřující k doporučením z evaluace

Významným výstupem každé evaluace jsou doporučení plynoucí z realizace evaluovaného projektu. Konceptně je závěrečný oddíl odpovědí na evaluační otázky tematicky vázán přímo na výstup z Evaluační otázky č. 2, která definuje okruh problémů či bariér vzešlých z realizace projektu. Tuto podkapitolu je tedy nutné užívat v přímém kontextu se zjištěními uvedenými ve výstupech Evaluační otázky č. 2 (problémy a bariéry).

Veškerá navrhovaná řešení či postupy směřují k realizaci případných obdobných projektových záměrů. S ohledem na vstup evaluátora do projektu až v jeho samém závěru nebylo možné navrhovaná nápravná či preventivní opatření efektivně implementovat již do evaluovaného projektu, resp. došlo pouze k iniciaci řešení neprůkaznosti či neposkytnutí části služeb externím dodavatelem v Klíčové aktivitě č. 2 (úhrada jen prokazatelně poskytnutých služeb).

Evaluační otázka č. 5: Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná? A jak to bylo ověřeno?

Problém či bariéra č. 1: Harmonogram evaluace.

Návrh doporučení: Na klíčové úrovni problému (pozdní zahájení evaluace) je nutné apelovat na nositele projektu, aby v příštím projektu chápal evaluaci jako kontinuální proces prolínající se celou realizací projektu. Pouze tak je možné naplnit jednu z klíčových funkcí evaluace – upozornit na vznikající problémy a efektivně je řešit ještě v průběhu realizace projektu. Tato funkce bohužel nemohla být, s ohledem na zapojení evaluátora až v posledních měsících projektu, řádně naplněna.

V souvislosti s objektivní absencí dílčích podkladů pro dokončení evaluace (vypořádání vztahů s externím dodavatelem) je možné odkázat na ostatní doporučení, která by vzniklý stav mohla účinně eliminovat již v průběhu realizace projektu.

Problém či bariéra č. 2: Nedostatečná prezence účastníků vzdělávacích seminářů v rámci „Klíčové aktivity č. 3: Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“.

Návrh doporučení: Při organizaci budoucích seminářů by měl nositel projektu, případně pověřený externí dodavatel, zvážit příjem přihlášek od většího počtu náhradníků. Rovněž je možné doporučit efektivnější způsoby komunikace s potenciálními účastníky (ověření účasti několik dní před seminářem). Význam má také zapojení pružnější reakce v situaci, kdy se naplňuje riziko nedostatečného počtu účastníků, například ve formě navýšení kapacity závěrečných seminářů (pokud to umožňuje akreditace semináře). Uvažovat lze o uzavírání partnerských smluv s jednotlivými poskytovateli sociálních služeb, které učiní účast zástupců organizace na seminářích závaznou. Vhodné je též nabízet vzdělávací semináře v období května až listopadu, kde je ověřená nejnižší absence účastníků. Doporučení je možné vznést také k lepší propagaci možnosti zapojení do vzdělávacích seminářů napříč cílovou skupinou (kontinuální komunikace s poskytovateli ze strany nositele projektu i externího poskytovatele vzdělávacích služeb). Ve formální rovině je pak možné doporučit nastavení nižšího počtu proškolených osob, resp. zohlednění větší „rezervy“ při plánování počtu a kapacity vzdělávacích akcí.

Problém či bariéra č. 3: Problém se zadáním veřejné zakázky.

Návrh doporučení: Pomineme-li systémově nevhodně nastavenou administrativní kontrolu na straně poskytovatele dotace (mnohaměsíční lhůty pro vydání stanoviska k zadávací dokumentaci či dokumentaci před uzavřením smlouvy), vznikl časový tlak v závěru projektu u Klíčové aktivity č. 2: „Audit kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ též z důvodu nevhodného nastavení pro termín plnění (konkrétní mezní datum namísto relativně definované lhůty pro dokončení, např. ve formě počtu měsíců od nabytí účinnosti příslušné smlouvy).

Neočekávaným prodloužením zadávacího procesu pak není ohrožena objektivní možnost zakázku řádně splnit. A v případě evaluovaného projektu by nebylo nutné předmětnou veřejnou zakázku rušit s důsledkem marné ztráty mnoha měsíců v harmonogramu projektu.

Problém či bariéra č. 4: Časové hledisko.

Návrh doporučení: Časová tíseň v závěru projektu má přímou vazbu na problematiku zadání jedné z veřejných zakázek. Odkázat se proto lze jednak na výše uvedená doporučení související se zadáváním veřejných zakázek. Dále je nutné apelovat na důsledný přístup k externím poskytovatelům dodávaných služeb, průběžnou kontrolu, sledování naplňování harmonogramu, vykazování poskytnutých služeb, případně uplatňování smluvních sankcí apod.

Kromě toho je nutné doporučit, aby zadavatelé veřejných zakázek řešili zadávání zakázek v prvotních fázích realizace projektu a s přípravou podkladů pro zadávací dokumentaci začali již před formálním zahájením realizace. V obecné rovině je nutné upozornit na vhodnost prodlužování termínu realizace formou podstatné změny. Při provádění případného druhého prodloužení pak uvažovat o prodloužení na maximální možnou délku realizace projektu. Objektivně je v daném případě nutné uvést, že ještě delší prodloužení projektu by přineslo zásadní problémy ve financování zejm. personálních nákladů realizačního týmu projektu (nepřímé náklady).

Problém či bariéra č. 5: Personální a organizační zajištění Klíčové aktivity č. 2

Návrh doporučení: V komunikaci s poskytovateli sociálních služeb bylo naznačeno, že služby poskytované externím dodavatelem nebyly v některých případech poskytovány v požadované kvalitě. Zároveň bylo ověřeno, že tyto služby nebyly poskytnuty ani v požadovaném časovém rozsahu. Analogicky jako u předchozího doporučení je nutné, aby v budoucích případech zadavatel zcela důsledně a setrvale kontroloval činnost externího dodavatele. Tím spíše, když nabídková cena řešených služeb byla významně nižší, než činila předpokládaná hodnota zadávané veřejné zakázky. V případě tohoto typu je nutné zasáhnout včasné a neodkládat řešení do administrativní a finanční roviny do doby po skončení realizační fáze projektu (věcnou stránku již není možné napravit).

Problém či bariéra č. 6: Problematická dostupnost seminářů

Návrh doporučení: Pro některé poskytovatele z odlehlejších částí Ústeckého kraje bylo obtížné účastnit se vzdělávacích seminářů ve vzdálenějších městech (i přes pozitivní umístění seminářů do 4 různých měst v regionu). Pro budoucí projekt je možné uvažovat o vyčlenění části rozpočtu na vzdělávání přímo v organizacích poskytovatelů sociálních služeb (individualizované vzdělávací akce zaměřené na pracovníky konkrétní organizace). Využít tak bude možné i sofistikovanější vzdělávací nástroje (workshopy, stínování apod.).

Problém či bariéra č. 7: Využitelnost a efektivita Karet služeb

Návrh doporučení: Zejména ze strany poskytovatelů sociálních služeb je pociťována určitá nedůvěra k budoucímu systematickému využívání vytvořených Karet služeb. V případě záměru na implementaci obdobných nástrojů v budoucnu je nutné doporučit již do fáze přípravy projektu zpracování důsledné konzultace s potenciálně dotčenými subjekty či vytvoření metodiky pro používání Karet služeb. V tomto případě se totiž potvrdilo, že absence předběžného ověření zájmu cílové skupiny či realizovatelnosti záměru z praktického hlediska může významně ohrozit celkové výstupy či vyznění projektu.

Problém či bariéra č. 8: Mimořádně nízká nabídková cena

Návrh doporučení: Přestože zadavatel prostřednictvím hodnotící komise u veřejné zakázky „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“ aspekt mimořádně nízké nabídkové ceny formálně správně posoudil, v realizaci zakázky se potvrdilo, že dodavatel nebyl schopen za stanovenou cenu zakázku relevantně splnit. Patrně došlo k nedostatkům v rozsahu poskytnutých služeb (zejména nepřipustné řešení „Auditů“ u více služeb zároveň), stejné stanovisko lze přijmout ve vztahu k psaným výstupům zakázky.

Přes pochopení motivace zadavatele zakázku zadat (z časových důvodů již nebylo možné zakázku opakovaně včasné vysoutěžit), je nutné uvést, že zadavatel mohl postupovat chybně, pokud dodavatele z důvodu předložení mimořádně nízké nabídkové ceny ze zadávacího řízení nevyloučil (časový tlak byl částečně způsoben též předchozími kroky nositele projektu).

Pro budoucí případy je nutné doporučit, aby zadavatel postupoval již při zadání zakázky maximálně důsledně, uplatňoval svá práva a povinnosti a především zadával veřejné zakázky s dostatečným časovým předstihem.

Problém či bariéra č. 9: Snížení rozpočtovaných nepřímých nákladů

Návrh doporučení: Jelikož se jedná o důsledek zadání zakázky s potenciálně mimořádně nízkou nabídkovou cenou, je možné částečně odkázat na doporučení uvedená výše. Dále je možné zmínit právo nositele projektu provést podstatnou změnu projektu a přesunout uspořené prostředky na jiné aktivity (vhodná předchozí konzultace s poskytovatelem dotace, objektivní či legislativní možnost tyto prostředky využít na smysluplné aktivity, dostatek času). Ačkoli byly důvody vzniku problémové situace v tomto případě patrně jiné, je nutné doporučit též důslednější zpracování rozpočtu projektu a ověření reálného stavu na trhu formou předběžných tržních konzultací (nastavení rozpočtu bez neodůvodněných rezerv).

Problém či bariéra č. 10: Kvalita a relevance výstupů zajišťovaných externím dodavatelem.

Návrh doporučení: V tomto bodě lze odkázat na doporučení uvedená výše.

Problém či bariéra č. 11: Nezapojení zástupců cílové skupiny (sociální pracovníci) do realizačního týmu projektu

Návrh doporučení: Pro budoucí projekty je vhodné uvažovat o rozšíření realizačního týmu projektu též o další osoby, které jsou významnějším způsobem do uskutečnění záměru v rámci své profese či pozice zapojeny. Zohlednit je nutné především finanční ohodnocení těchto osob. Alternativně je vhodné směřovat doporučení směrem k samotným poskytovatelům sociálních služeb, kteří mohou zapojení svých zaměstnanců do projektu s přínosem pro celou organizaci honorovat mimořádnými odměnami či ohodnocením práce přesčas.

Problém či bariéra č. 12: Fluktuace v realizačním týmu.

Návrh doporučení: Přestože se v době velmi nízké nezaměstnanosti jedná o běžný jev, kdy veřejný zaměstnavatel obtížně konkuruje finančním i dalším podmínkám komerčních firem, je možné na obecné úrovni doporučit implementaci dílčích opatření na personální úrovni. Jednat se může například o zajištění vzájemné zastupitelnosti na klíčových pozicích, rozvoj kvalifikace zaměstnanců směrem k využitelnosti na více pozicích či aktivity související s personální politikou obecněji (vzdělávání, profesní růst, zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, finanční i nefinanční ohodnocení apod.).

Problém či bariéra č. 13: Nedostatečná provázanost realizačního týmu projektu na ostatní útvary nositele projektu.

Návrh doporučení: Složení či aktivizace „projektového oddělení“ v organizaci Krajského úřadu Ústeckého kraje, které bude plně zodpovědné za řízení a procesní stránku dotovaných projektů. Přenesení zodpovědnosti za procesní stránku z personálu odborného ve věcné tematice na zkušený a proškolený tým zaměřený výhradně na řízení a procesní ukotvení dotovaných projektů. Analogicky se jako žádoucí jeví aktivizace „oddělení veřejných zakázek“ a přenesení zodpovědnosti za zadávací proces, jeho správnost a včasnost na kompetentní pracovníky s právním vzděláním a zkušenostmi při zadávání veřejných zakázek.

3.2 Model akce

Model akce formou stručné přehledové tabulky uvádí jednotlivé kvantifikovatelné aspekty projektu, přičemž je uvedena hodnota plánovaná a hodnota skutečně dosažená. Úplného naplnění bylo dosaženo pouze u Monitorovacího indikátoru souvisejícího s vytvořením psaných výstupů (Evaluace a Karty služeb). Naopak plánované hodnoty „Celkového počtu účastníků“ dosaženo nebylo.

K nedosažení očekávané hodnoty nedošlo ani u počtu účastníků vzdělávacích akcí (seminářů), což identifikuje určitou míru dílčí neúspornosti. K výraznému nedočerpání došlo na úrovni alokovaného rozpočtu projektu, přestože k datu odevzdání této zprávy nebyly konkrétní údaje známy. Jak však naznačují výše prezentované texty, stalo se tak v souvislosti s diskutabilní kvalitou jednoho z klíčových výstupů projektu (nízká cena zakázky, evaluátorem očekávané krácení odměny externímu dodavateli). Nelze tedy konstatovat, že se jedná o projev úspornosti realizace evaluovaného projektu.

Tab. č. 11: Model akce

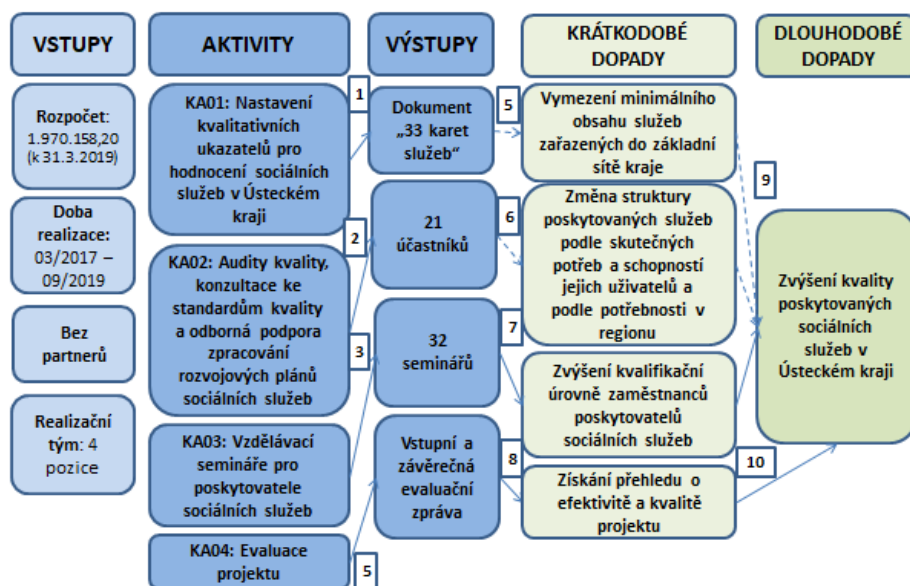
Kategorie (relevantní ukazatele dle evaluační matice)	Plán	Skutečně dosažené hodnoty na konci projektu
MI 6 00 00: Celkový počet účastníků (KA01, 02, 03)	25 osob	20 osob ⁷
MI 8 05 00: Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních), (KA01 a KA04)	2 dokumenty	2 dokumenty
Počet účastníků seminářů (KA03)	475 účastníků	399 účastníků
Zadané veřejné zakázky (KA02, KA 03 a KA04)	3 veřejné zakázky	4 veřejné zakázky
Počet uskutečněných seminářů (KA03)	32 seminářů	32 seminářů
Počet vytvořených karet služeb (KA01)	33 karet služeb	33 karet služeb
Uplatněné výdaje (KA01-04)	5.905.907,87 Kč	1.970.158,20 Kč ⁸
Počet členů realizačního týmu (KA01-04)	6 osob	4 osoby

3.3 Teorie změny projektu (závěrečná verze)

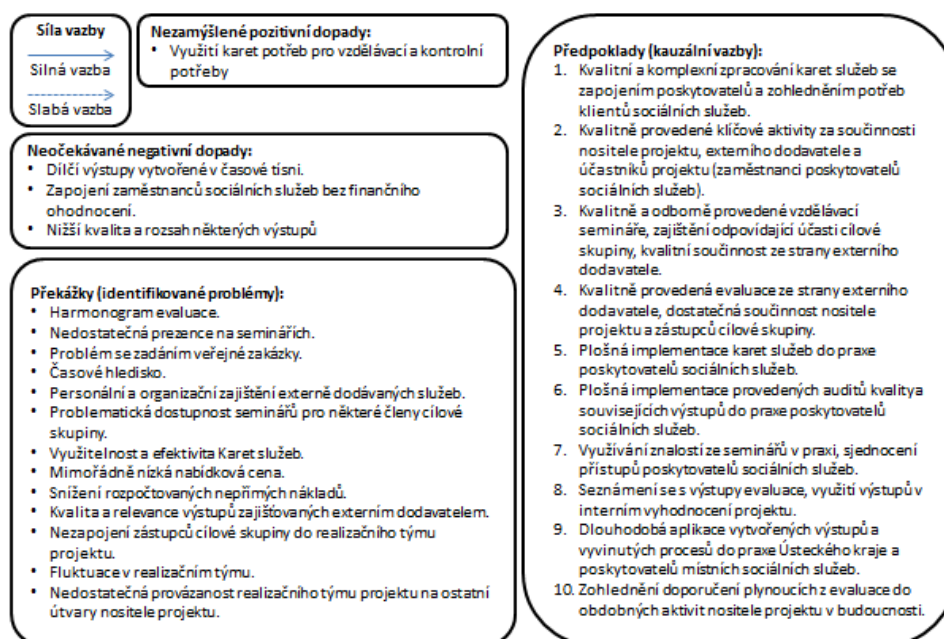
Na základě výše prezentovaných analytických a následně syntetizovaných dat z proběhlé evaluace byla zpracována v grafickém přehledu výstupní **teorie změny projektu**. Následující grafická schémata v prvním případě shrnují vstupy, aktivity a výstupy realizovaného projektu, na které navazují očekávané (návazně ověřované) krátkodobé a dlouhodobé dopady. Vyznačena je rovněž síla vazby mezi jednotlivými aspekty teorie změny.

⁷ Hodnota vyplývá z doloženého přehledu od nositele projektu. Evaluátor zároveň upozorňuje na nedorešenou problematiku zahrnutí plné časové dotace pro řešení „Auditů“ do podpory těchto osob, přestože je zřejmé, že takový postup není z věcného i formálního hlediska korektní (osoby nebyly a nemohly být přítomny celému procesu řešení „Auditů“).

⁸ Skutečně vyčerpané náklady budou významně vyšší. Do termínu odevzdání však nebyl přesný údaj znám, proto je zde pracováno s hodnotou vyplývající z poslední doložené „Žádosti o platbu“.



Následný grafický přehled pak rozvíjí výstupní schéma teorie změny o heslovité zaznamenání původně neočekávaných pozitivních i negativních dopadů, stejně jako zjištěných překážek v realizaci projektu.



Výše graficky a textově prezentovaná teorie změny využívající logického modelu projektu odráží projektem dosažený mechanismus působení projektu od vstupů až po předpokládané dopady. Zobrazuje reálné a ověřené (v rámci šetření realizovaných evaluátorem, podloženo prezentovanými důkazy) efekty projektu na cílové skupiny a prostředí. Pomáhá tak identifikovat, jaké dopady projekt přináší a jakým způsobem k nim dochází.

4 Manažerské shrnutí

Tato „Závěrečná evaluační zpráva“ je součástí realizace projektu „QUALITAS PRO PRAXIS 2“, reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_007/0005743. Projekt získal dotační podporu z Evropského sociálního programu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a je dále spolufinancován státním

rozpočtem České republiky a rozpočtem Ústeckého kraje. Nositelem projektu je Ústecký kraj. Celkový alokovaný rozpočet projektu byl 5,9 mil. Kč.

Projekt je začleněn do prioritní osy 03.2. „Sociální začleňování a boj s chudobou“ a dále pak do investičních priorit 03.2.63 „Zlepšování přístupu k dostupným, udržitelným a vysoce kvalitním službám, včetně zdravotnictví a sociálních služeb obecného zájmu“ a 03.2.63.1 „Zvýšit kvalitu a udržitelnost systému sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších navazujících služeb podporujících sociální začleňování“.

Klíčové aktivity projektu: Projekt byl rozdělen do čtyř Klíčových aktivit. První část projektu reaguje na potřebu transparentního kvalitativního hodnocení sociálních služeb prostřednictvím Karet služeb. Druhá část projektu spočívá v odborné podpoře příspěvkových organizací Ústeckého kraje při zavádění standardů kvality poskytování sociálních služeb a při zpracování rozvojových plánů jejich služeb. Třetí část projektu je zaměřena na zvyšování odborné kvalifikace pracovníků v sociálních službách formou odborných seminářů. Čtvrtá část je věnována evaluaci tohoto projektu.

Monitorovací indikátory: Evaluovaný projekt definuje pouze dva závazné monitorovací indikátory. Jsou jimi „Celkový počet účastníků“ s plánovanou cílovou hodnotou 25 úspěšně podpořených osob a „Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)“ s plánovanou cílovou hodnotou 2 dokumentů (soubor 33 Karet služeb a soubor 2 Evaluačních zpráv).

Ukotvení evaluace v systematice projektu: Poslední Klíčovou aktivitou projektu je evaluace projektu, která se rozpadá do „Vstupní evaluační zprávy“ a „Závěrečné evaluační zprávy“. Hlavním cílem provedené evaluace je vyhodnocení, zda a do jaké míry došlo ke splnění cílů projektu, zmapování efektů, přínosů a dopadů realizace projektu a návrh doporučení pro zlepšení fungování a zkvalitnění procesu realizace obdobných projektů v budoucnosti. Provedením evaluace bylo na základě uskutečněného výběrového řízení (veřejná zakázka malého rozsahu) pověřeno Asistenční centrum, a.s.

Metodologie evaluace: Metodologie provedené evaluace je detailně zpracována ve „Vstupní evaluační zprávě“. Metodou evaluačního výzkumu je teorií vedená evaluace dopadů. Jelikož byl evaluovaný projekt realizován v rámci Operačního programu Zaměstnanost a samotná evaluace byla jednou z Klíčových aktivit projektu, vycházely veškeré evaluační aktivity z „Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014 – 2020“. Výstupy evaluace jsou v souladu s aktuálně platnou „Obecnou částí pravidel pro žadatele a příjemce v rámci Operačního programu Zaměstnanost“. V rámci evaluačních aktivit jsou v plném rozsahu zohledněny požadavky „Etického kodexu evaluátora vydaného Českou evaluační společností“.

Evaluační design celého procesu evaluace vycházel z požadavků nositele projektu, charakteru evaluovaného projektu a relevantních metodických pokynů a doporučení. Z hlediska přístupu evaluátora k řešení evaluace vychází evaluační design primárně z koncepce teorií vedené evaluace dopadů. Jedná se tedy o přístup, který ověřuje dopad projektu systematickým zkoumáním předpokladů, na kterých je postavena intervenční logika projektu (teorie změny).

Z hlediska převažujícího typu dat vychází evaluace ze vstupního logického modelu projektu, kde jsou definovány předpoklady, za jakých projekt plní stanovené cíle, tedy vede k zamýšleným dopadům (krátkodobým a dlouhodobým). Tyto předpoklady byly v evaluaci komplexně ověřovány prostřednictvím kvantitativního (měřitelné znaky) i kvalitativního (jevy obtížně postižitelné standardními statistickými metodami) výzkumu. Z pohledu přístupu evaluátora a způsobu využití dat se tedy jedná o smíšený design evaluace.

Zdroje dat: Hlavními zdroji dat pro vypracování výstupů evaluace jsou administrativní výstupy projektu (projektová žádost, rozhodnutí o poskytnutí dotace, zprávy o realizaci, žádosti o platby, dokumentace k veřejným zakázkám, údaje zanesené do monitorovacího systému ISKP14+), hmotné výstupy projektu (zprávy z auditů, prezenční listiny, zápisy z jednání, dotazníky ze seminářů), záznamy z řízených rozhovorů se zástupci nositele projektu a záznamy z řízených rozhovorů se zástupci cílové skupiny (poskytovatelé sociálních služeb). Doprovodně byly využity též další informační zdroje.

Nástroje sběru dat: Jak je naznačeno v kontextu výše, hlavními nástroji sběru dat jsou řízené rozhovory a monitoring projektu. Využito je též sběru informací prostřednictvím dotazníkových šetření a focus group.

Analytické metody: Návazně na definované zdroje dat a nástroje jejich sběru využil evaluátor standardní analytické metody používané při evaluačních pracích. Na základní metodu desk research navazují dle typu sebraných dat kvalitativní i statistické analytické metody. Zejména na úrovni formulace problémů a doporučení je pak dominantní metodou syntéza již částečně zpracovaných dat.

Obsahové zaměření „Závěrečné evaluační zprávy“ vychází ze zadání a požadavků nositele projektu a zahrnuje především:

- vyhodnocení projektu ve vztahu k jeho efektům, přínosům a dopadům na vybrané příspěvkové organizace Ústeckého kraje, které byly zapojeny do projektu,
- vyhodnocení projektu ve vztahu k jeho efektům, přínosům a dopadům na poskytovatele sociálních služeb v procesu tvorby Karet sociálních služeb,
- vyhodnocení efektivity vzdělávacích seminářů na cílovou skupinu poskytovatelů sociálních služeb,
- zodpovězení evaluačních otázek,
- součástí závěrečné zprávy je toto manažerské shrnutí (dokument, který shrnuje zásadní informace a zjištění ze závěrečné evaluační zprávy) v rozsahu max. 10 normostran,
- osobní prezentace a předání závěrečné evaluační zprávy vedoucí Odboru sociálních věcí Krajského úřadu Ústeckého kraje (v listinné i elektronické podobě).

Hlavní efekty, přínosy a dopady na cílovou skupinu: Cílovou skupinou i nositelem projektu byla vesměs pozitivně hodnocena Klíčová aktivita č. 3: „Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“. Semináře přinášely účastníkům informace zvyšující jejich odbornou kvalifikaci, což se může nepřímo projevit i v kvalitě poskytovaných sociálních služeb. Kladně byla hodnocena též role externího poskytovatele vzdělávacích služeb (organizační stránka, technické zajištění, lektori).

Rozdílně je zejména cílovou skupinou hodnocena Klíčová aktivita č. 2: „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“, kde se vyskytovala kritika velkého časového tlaku na dokončení aktivit v závěru projektu (krátká doba pro realizaci jednotlivých činností) s negativním dopadem na kvalitu výstupů. Připomínám ze strany poskytovatelů sociálních služeb podléhalo též angažmá externího dodavatele, kde bylo upozorňováno na problematickou kvalitu výstupů činnosti tohoto dodavatele. Stejně tak nedošlo k dosažení požadovaného rozsahu služeb (úzký realizační tým nemohl objektivně poskytnout expertní služby ve smlouvou požadovaném hodinovém rozsahu); konzultační služby byly v souladu s uzavřenou smlouvou poskytovány u více služeb v jedné organizaci souběžně. Nositel projektu v této souvislosti přistoupil ke krácení externím dodavatelem nárokové odměny. Do odevzdání této evaluační zprávy však nebyl výsledek tohoto postupu nositele projektu znám.

Naopak v rozporu se smlouvou byly takto (provedení „Auditu“ u více sociálních služeb souběžně) řešeny i „Audity“, což evaluátor považuje, při plném proplacení této služby externímu dodavateli, za nehospodárný a nesprávný postup.

Spíše neutrálně je pak hodnocena Klíčová aktivita č. 1: Nastavení kvalitativních ukazatelů pro hodnocení sociálních služeb v Ústeckém kraji. Zatímco nositel projektu v Kartách služeb spatřuje vhodný nástroj pro monitoring a zvýšení efektivity i kvality poskytování sociálních služeb, mezi samotnými poskytovateli sociálních služeb tento produkt přináší spíše nadbytečnou administrativu bez praktického dopadu. Užitečnost Karet potřeb je tedy nutné spatřovat spíše ve vztahu k Ústeckému kraji (subjekt zodpovědný za stav, rozvoj i financování sítě sociálních služeb). Na základě získané zpětné vazby zavádí nositel projektu Karty služeb prozatím pouze v testovacím režimu a na bázi dobrovolnosti. S Kartami služeb se bude dále pracovat, může dojít k jejich úpravám. O reálném využití v praxi bude rozhodnuto později.

Evidované problémy: Prostřednictvím evaluace bylo zjištěno několik problémů či bariér, jejichž přehled je uveden pro přehled též v tomto „Manažerském shrnutí“ (pro detaily odkazujeme na příslušný oddíl „Závěrečné evaluační zprávy“):

- Problém či bariéra č. 1: Zpracování „Závěrečné evaluační zprávy“ před finančním vypořádáním projektu.
- Problém či bariéra č. 2: Nedostatečná prezence v rámci „Klíčové aktivity č. 3: Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“.
- Problém či bariéra č. 3: Problém se zadáním veřejné zakázky.
- Problém či bariéra č. 4: Časové hledisko.
- Problém či bariéra č. 5: Personální a organizační zajištění Klíčové aktivity č. 2
- Problém či bariéra č. 6: Problematická dostupnost seminářů
- Problém či bariéra č. 7: Využitelnost a efektivita karet služeb
- Problém či bariéra č. 8: Mimořádně nízká nabídková cena
- Problém či bariéra č. 9: Snížení rozpočtovaných nepřímých nákladů
- Problém či bariéra č. 10: Kvalita a relevance výstupů zajišťovaných externím dodavatelem.
- Problém či bariéra č. 11: Nezapojení zástupců cílové skupiny (sociální pracovníci) do realizačního týmu projektu
- Problém či bariéra č. 12: Fluktuace v realizačním týmu.
- Problém či bariéra č. 13: Nedostatečná provázanost realizačního týmu projektu na ostatní útvary nositele projektu.

Nejintenzivněji vnímané problémy a bariéry projektu: Výše uvedené problémy lze z části zařadit mezi nevýznamné, administrativní, případně vzniklé nezávisle na vůli a možnostech nositele projektu. Jedná se například o částečnou fluktuaci v realizačním týmu, nemožnost využít při evaluaci dílčí dokumenty vyhotovované až v závěru projektu, problematickou dostupnost seminářů pro některé vzdálenější poskytovatele sociálních služeb, nezapojení cílové skupiny na placené pozice v realizačním týmu, dlouhé lhůty pro kontroly veřejných zakázek u MPSV či snížení rozpočtovaných nepřímých nákladů v důsledku zadání zakázek za nižší než předpokládanou hodnotu.

Jiné bariéry a problémy však měly na projekt významnější dopad (v kontextu jsou uvedena též výše detailněji popsaná doporučení):

- Problém či bariéra č. 2: „Nedostatečná prezence v rámci Klíčové aktivity č. 3: Vzdělávací semináře pro poskytovatele sociálních služeb“. Problém spočíval ve skutečnosti, že se nepodařilo naplnit předpokládanou kapacitu vzdělávacích seminářů. Uváděn byl důvod, že se

přihlášení účastníci v poslední chvíli ze seminářů odhlašovali. Nebyla však přijata žádná opatření pro nápravu této situace (např. umožnění přihlašování většímu počtu náhradníků, zvýšení kapacity závěrečných seminářů, zařazení dodatečných seminářů apod.).

- Problém či bariéra č. 3: „Problém se zadáním veřejné zakázky“ v souběhu s Problémem či bariérou č. 8: „Mimořádně nízká nabídková cena“ spočíval v kombinaci dlouhých lhůt pro kontrolu dokumentace u poskytovatele dotace a problematicky nastaveným požadavkem zadavatele na uskutečnění poptávaných služeb v konkrétním termínu. V důsledku průtahů v zadání zakázky se tak plnění stalo neuskutečnitelným a zakázka musela být zrušena, což způsobilo prakticky roční odsunutí zahájení Klíčové aktivity č. 2. Aktivita tak byla řešena v závěru projektu pod velkým časovým tlakem, což se projevilo na rozsahu a kvalitě výstupů. Doporučením pro budoucí veřejné zakázky je definování termínu plnění relativním způsobem (např. počtem měsíců od nabytí účinnosti smlouvy s vybraným dodavatelem apod.). Opakované zadání předmětné veřejné zakázky (Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb) pak vyústilo v uzavření smlouvy s dodavatelem, který nabídl velmi nízkou nabídkovou cenu, která patrně neumožňovala řádnou realizaci zakázky (kvalita, časový rozsah, širší realizační tým). V této rovině je nutné doporučit striktní posuzování mimořádně nízké nabídkové ceny. Evaluátor si je zároveň vědom, že by vyloučením vybraného dodavatele v daném případě došlo ke zrušení předmětné zakázky a neprovedení celé Klíčové aktivity (nebylo by možné do konce projektu ani zadat předmětnou veřejnou zakázku).
- Problém či bariéra č. 5: „Personální a organizační zajištění“ Klíčové aktivity č. 2 spolu s problémem či bariérou č. 10: „Kvalita a relevance výstupů zajišťovaných externím dodavatelem“ směřuje k výstupům veřejné zakázky „Audity kvality, konzultace ke standardům kvality a odborná podpora zpracování rozvojových plánů sociálních služeb“. Ze zjištění evaluátora vyplývá, že působení vybraného dodavatele neprobíhalo v realitě v souladu se smlouvou. Vedle diskutabilní kvality poskytovaných služeb se jako průkazné projevilo, že jednotlivé služby nebyly ani být patrně nemohly (při velmi úzkém realizačním týmu dodavatele) splněny v požadovaném časovém rozsahu. V samotné realizační fázi zakázek nebyla přijata vhodná opatření k nápravě. Jednalo se jednak o slučování poskytování konzultací k více sociálním službám u jedné organizace do jednoho procesu (smlouva připouštěla; externím dodavatelem nárokové plné proplacení služby bylo nositelem projektu rozporováno s cílem uhradit jen skutečně poskytnuté „hodiny“ konzultací). Sloučený však byly u více sociálních služeb v jedné organizaci také prováděné „Audity“, což smlouva neumožňovala a nositel projektu tuto činnost uhradil v plném rozsahu. To z pohledu evaluátora generuje prvek ne hospodárnosti, nesplnění uzavřené smlouvy.
- Problém či bariéra č. 7: „Využitelnost a efektivita karet služeb“ spočívá ve skutečnosti v tom, že poskytovatelé sociálních služeb identifikují vytvořené Karty služeb jako nadbytečné a administrativně zatěžující. Obecně v nich není ze strany cílové skupiny spatřován přínos pro budoucí fungování sítě sociálních služeb. Pro budoucí využití tohoto produktu tedy patrně bude nutné intenzivně komunikovat s cílovou skupinou, případně provést další úpravy v podobě těchto karet. Možné je také vhodné zakomponování karet do stávajících nástrojů pro monitoring výkonů sociálních služeb.

V souvislosti s evaluátorem evidovanými problémy bylo ze strany nositele projektu zaujato oponentní stanovisko k problematice „Auditů kvality“, které nositel projektu považuje externím dodavatelem za korektně provedené. Jelikož evaluátor na tuto dílčí problematiku nahlíží po zvážení veškerých podkladů opačně (i přes evaluátorem vnímanou vzniklou časovou tíseň a další objektivní skutečnosti), je v textu evaluační zprávy uvedeno detailní stanovisko nositele projektu k této problematice.

Závěrem je tedy možné shrnout, že projekt je ve svém souhrnu vnímán aktéry evaluace jako užitečný. Pro cílovou skupinu vykazují vysokou úroveň užitečnosti zejména absolvované vzdělávací akce. Přínosem pro některé poskytovatele sociálních služeb bylo také provedení interních auditů, optimalizace standardů kvality a zpracování plánů rozvoje. Užitečnost Karet služeb je prozatím identifikována zejména na straně nositele projektu.

Ve formální a administrativní rovině nebyly evaluátorem shledány žádné zásadní problémy (s výjimkou výše prezentovaných bariér souvisejících se zadáváním veřejných zakázek). Administrativně vedl projekt zkušený a dostatečně kvalifikovaný realizační tým. **V souhrnu lze rovněž konstatovat, že z velké části bylo dosaženo cílových hodnot všech závazných monitorovacích indikátorů, a bylo tedy dosaženo i základních cílů evaluovaného projektu.**

Celý evaluátorský tým zároveň oceňuje pozitivní přístup nositele projektu k celému procesu evaluace, ve kterém mu byly poskytnuty příznivé podmínky pro zkoumání projektu, jeho procesů i výstupů.