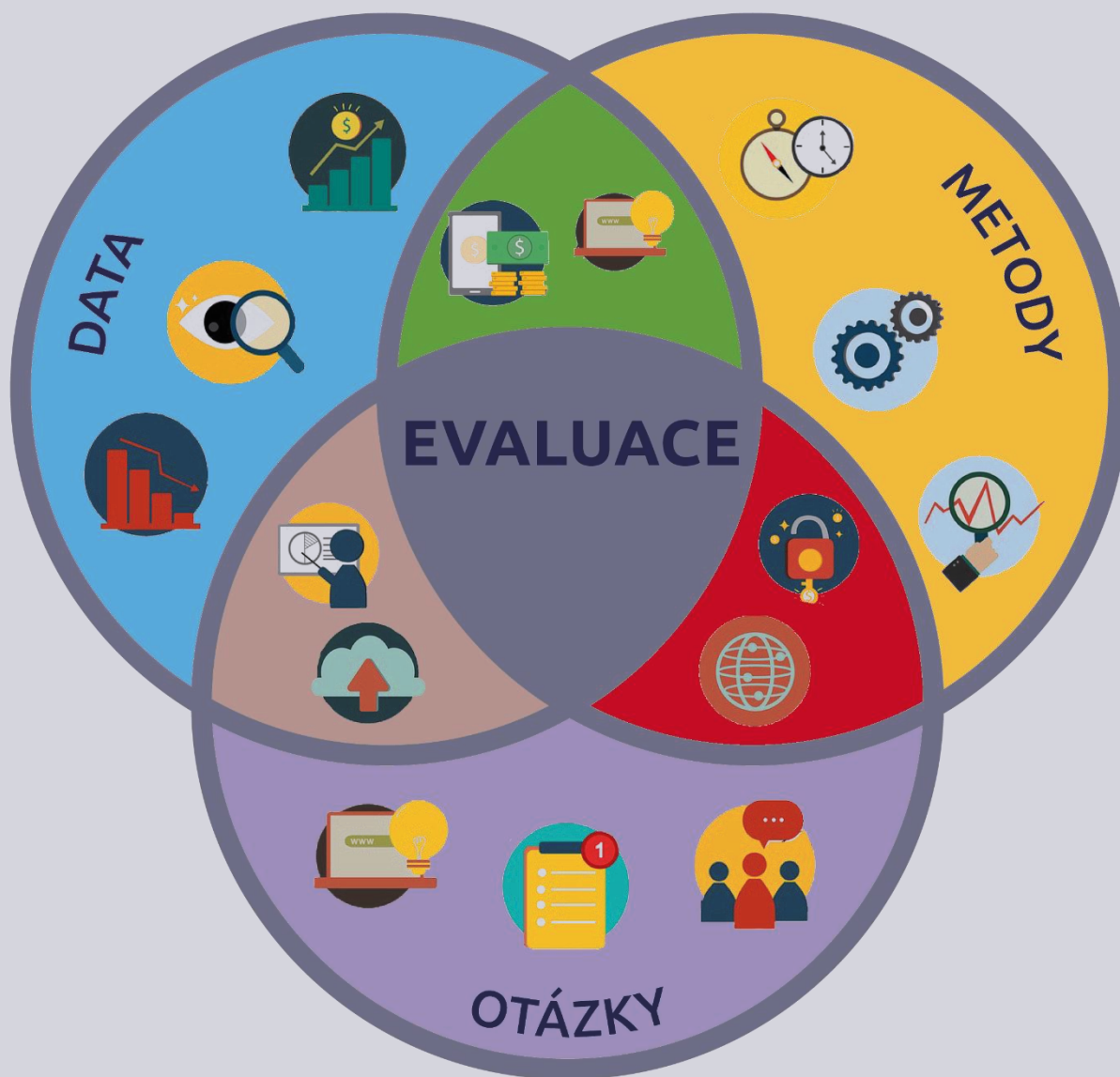




PRŮVODCE EVALUÁTORA

SBÍRKA EVALUAČNÍCH
TIPŮ A DOPORUČENÍ

Licence Creative Commons: CC BY-NC – Uveďte původ – Neužívejte komerčně

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/cz/>



PRŮVODCE EVALUÁTORA. SBÍRKA EVALUAČNÍCH TIPŮ A DOPORUČENÍ.

Autoři

Jana Drlíková, Tomáš Novotný, Jana Bystřická, Martin Hruška (MMR)

Spoluautoři: Ondřej Dvouletý (VŠE) – kapitola Kontrafaktuální analýza; České priority – kapitola Analýza přínosů a nákladů



EVALUAČNÍ JEDNOTKA NOK

Ministerstvo pro místní rozvoj – Národní orgán pro koordinaci

evaluace@mmr.cz

www.dotaceEU.cz/evaluace

Elektronická verze je dostupná na dotaceEU.cz/publikace

ISBN pro tištěnou verzi: 978-80-7538-247-4

ISBN pro online verzi: 978-80-7538-248-1

První vydání, neprodejná publikace, Praha, 2020

Publikace neprošla jazykovou korekturou.

Poděkování

Autoři Průvodce děkují následujícím partnerům za jejich cenné podněty a připomínky, zvyšující kvalitu tohoto Průvodce (řazeno abecedně): Martin Bastl (MMR), Petr Bouchal (ČES), Lenka Brown (HaskoningDHV), Martin Dytrych (MPSV), Marie Feřtová (EDREO), Kateřina Gregorová (MMR), Michal Horáček (EY), Jana Chladná (MMR), Lucie Jungwiertová (EDREO), Vladimír Kváča (ČES), Martin Nekola (ČES), Jan Pikna (MMR), Martin Ptáčník (MPO), Daniel Svoboda (ČES), Václav Zemek (MMR).

Obsah

1 EVALUAČNÍ JEDNOTKA A JEJÍ ČINNOSTI

1.1	Evaluační jednotka.....	10
1.2	Evaluační plán	16
1.3	Pracovní skupina.....	22
1.4	Nezávislost evaluátora	23

2 ZADÁVÁNÍ EVALUAČNÍCH ZAKÁZEK

2.1	Příprava evaluace	28
2.2	Analýza zainteresovaných stran	30
2.3	Zadávací dokumentace	32
2.4	Výběrové řízení	34
2.5	Hodnocení kvality nabídek	37
2.6	Koordinace zakázky	42
2.7	Smlouva o dílo	43
2.8	Oponentní skupina	46

3 MINIMÁLNÍ METODOLOGICKÉ STANDARDY

3.1	Evaluační otázky	49
3.2	Design evaluace.....	53
3.3	Metody analýzy dat a sběru dat	56
3.4	Etika evaluace.....	80

4 VÝSTUPY EVALUACE

4.1	Vstupní zpráva	82
4.2	Závěrečná zpráva	83
4.3	Technická zpráva	85
4.4	Manažerské shrnutí.....	86
4.5	Závěry a doporučení	88
4.6	Vizualizace výstupů.....	91
4.7	Citace ve zprávě	96

5 KOMUNIKACE EVALUACÍ

5.1	Komunikace evaluací	98
-----	---------------------------	----

6 DATA

6.1	Data	104
6.2	Anonymizace dat.....	109
6.3	GDPR.....	110
6.4	Čištění dat.....	111

7 TROCHA TEORIE NA ZÁVĚR

7.1	Definice základních pojmů	113
7.2	Typy evaluací	116
7.3	Evaluační kritéria.....	119
7.4	Intervenční logika / teorie změny.....	123

8 ZPRÁVA PRO PARTNERY

8.1	Vzkaz pro policy a decision makery	126
8.2	Vzkaz pro dodavatele.....	127

ÚVOD

”
**INSPIRUJTE SE, JAK ZVÝŠIT KVALITU
EVALUACÍ A EVALUAČNÍCH VÝSTUPŮ.
BUĎTE KREATIVNÍMI KNOWLEDGE-BROKERY.**
“



Průvodce, kterého právě čtete, si klade tři cíle.

- 1.** Zaprvé, má být inspirací, jak přistupovat k evaluacím v českém prostředí evropských fondů.
- 2.** Zadruhé, má ambici být využitelný (minimálně zčásti) širšímu okruhu uživatelů, ať jsou to analytici hodnotící národní politiky nebo evaluátoři na úrovni projektů.
- 3.** Zatřetí, skrze stanovení minimálních standardů nejvíce používaných metod či prostřednictvím inspirací, jak lépe psát evaluační reporty a zprávy, zvýšit kvalitu a využitelnost evaluačních výstupů.

Naši vizí bylo sesbírat mnohaleté zkušenosti z českého evaluačního prostřední a evidence-based politiky a podělit se o ně. Cílem tedy není opakovat informace, které je možné nalézt v jiné, odbornější literatuře. Cílem bylo sepsat praktické návody založené na zkušenosti a podpořit tak práci s evaluacemi, aby byly co nejvíce využitelné.

Autoři Průvodce při jeho zpracování vycházeli ze dvou zdrojů:

- i) vlastní zkušenosti s psaním / projektovým managementem / vyhlášováním / hodnocením evaluací v českém prostředí státní správy (na MMR-NOK, ŘO OP i v externích firmách) a
- ii) dostupné české i zahraniční literatury (metodik, evaluací, odborných článků atp.).

PRŮVODCE JE ČLENĚN DO NÁSLEDUJÍCÍCH KAPITOL

1 Evaluační jednotka a její činnosti

Kapitola popisuje stěžejní úlohu evaluační jednotky jako zprostředkovatele vzájemného porozumění mezi klientem (hlavním stakeholderem) a dodavatelem. Čtenář je v této kapitole také seznámen s rolí evaluační jednotky při přípravě evaluačních plánů a při jeho vyhodnocování.

2 Zadávání evaluačních zakázek

V této kapitole naleznete podrobné informace, tipy a rady k veřejným zakázkám na evaluace, jejich přípravě, hodnocení a realizaci. Kapitola také dává rady, jak přistupovat k různým typům klientů / stakeholderů.

3 Minimální metodologické standardy

Kapitola vás provede základním metodologií, pomůže vám formulovat správné evaluační otázky, použít design matrix. Zevrubně popisuje a nastavuje minimální standardy pro některé hojně využívané metody. Věnuje se ale také metodám, které by si v evaluačnické praxi zasloužily větší uplatnění.

4 Výstupy evaluace

V této části průvodce naleznete doporučené požadavky na obsah a úpravu výstupů evaluace. Jejím cílem je pomoci evaluačnickým připravit evaluační výstupy tak, aby se jejich čtenáři v dokumentech snadno orientovali a aby snadno našli a pochopili hlavní sdělení evaluací. Kapitola se také věnuje formulování závěrů a doporučení a práci s nimi.

5 Komunikace evaluací

Kapitola se zabývá paletou komunikačních nástrojů, které má evaluátor pro šíření závěrů z evaluace k dispozici, a těmi, pro koho jsou určeny.

6 Data

Tato část průvodce charakterizuje typy a zdroje dat využitelných v evaluacích. Popisuje také, jak je čistit a anonymizovat. Kapitola se také pokouší uchopit fenomén Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (General Data Protection Regulation, neboli GDPR).

7 Trocha teorie na závěr

Kapitola je určena těm, kteří se při evaluacích chtějí opřít o správné definice pojmů a kritérií používaných v evaluacích. Kapitola seznámí čtenáře s tím, jak je pro programové období 2021+ postavena intervenční logika a jaké typy evaluací mají pro svoji práci k dispozici.

8 Zpráva pro partnery

Je zpracována jak formou vzkazu pro klienty evaluací, zejména policy a decision maktery, tak také dodavatele evaluací. Cílem kapitoly je, abychom si vzájemně rozuměli a uměli si sdělit svá vzájemná očekávání.

KOMU JE PRŮVODCE URČEN?

Tento Průvodce je v první řadě určen evaluátorům a evaluačním jednotkám řídicích orgánů operačních programů. Průvodce uvádí zejména obecné standardy, zkušenosti, konkrétní příklady, návody, ukázky dobré a špatné praxe. Stává se doplňujícím textem k metodickému pokynu¹ pro evaluace. Průvodce uvádí obecné standardy, zkušenosti, konkrétní příklady, návody, ukázky dobré a špatné praxe. Na rozdíl od metodického pokynu nestanovuje požadavky, pouze nabízí inspiraci a doporučení.

Velmi užitečným se Průvodce může stát pro začínající evaluátory (na řídicích orgánech, nebo kohokoliv, kdo se chce evaluacím věnovat ať již v oblasti fondů EU, tak např. při vyhodnocování v oblasti dalších veřejných / národních / regionálních politik). Tito uživatelé by mohli vedle dalších ocenit především kapitolu 7 „Trocha teorie na závěr“, jež může sloužit jako souhrn nejzákladnějších informací o evaluacích a nejdůležitějších evaluačních kritériích. V Průvodci se dále mohou dozvědět informace o metodách, datech, typech výstupů atp.

Přínosným se Průvodce může stát ale i pro jakéhokoliv evaluátora či analytika, který hledá tipy a nápady jak evaluace lépe zadávat, zlepšit realizaci evaluací, přípravu evaluačních výstupů, jejich komunikaci apod. Přínosným se Průvodce může stát ale i pro jakéhokoliv evaluátora či analytika, který hledá tipy a nápady jak evaluace lépe zadávat, zlepšit realizaci evaluací, přípravu evaluačních výstupů, jejich komunikaci apod.

Přínos mohou v Průvodci najít i subjekty/osoby, které ať již výjimečně, tak pravidelně přichází do kontaktu s evaluačními jednotkami a jejich prací, jsou klientem evaluační činnosti nebo uživatelem evaluačních výstupů. Těmto skupinám může Průvodce nejen rozšířit znalosti v oblasti evaluací, ale také pomoci lépe formulovat své potřeby a specifikovat požadavky na evaluační výstupy, formu a podobu komunikace evaluačních zjištění, závěrů a doporučení.

Nesmíme zapomenout ani na dodavatele evaluací, kterým Průvodce může pomoci pochopit potřeby zadavatelů a co vše je ovlivňuje. Právě pro dodavatele byla speciálně vytvořena jedna ze dvou částí kapitoly osm „Zpráva pro partnery“, kde dodavatelé najdou tipy, jak napomoci lepší komunikaci se zadavatelem a vzájemnému porozumění, které v důsledku povede k vytváření lepších evaluačních výstupů.

Druhá část osmé kapitoly je pak určena zejména specifické skupině klientů (uživatelů evaluací), kterými jsou policy a decision makeři. Jim by mohl Průvodce pomoci pochopit, jaké benefity jim mohou kvalitně provedené evaluace přinášet.

1 Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020. Verze: 4. MMR, březen 2016. Pro programové období 2014–2020 je metodický pokyn k dispozici zde: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/2014-2020/metodicke-pokyny/metodika-evaluaci>. Pro období po roce 2021 bude metodický pokyn teprve schvalován.

KDO JE KDO ANEB VYSVĚTLENÍ POUŽÍVANÝCH POJMŮ

V Průvodci se často setkáte s pojmy, jako je klient, uživatel, čtenář, partner nebo zadavatel. Zde si vysvětlíme, co pod kterým pojmem chápeme a jaké jsou mezi těmito pojmy vztahy.

Klient

V tomto Průvodci používáme pojem klient z pohledu evaluačních jednotek. Za klienta evaluační činnosti považujeme jakoukoliv osobu, skupinu osob, subjekt, skupinu subjektů, která je považována za hlavního (budoucího) uživatele evaluačních výstupů, resp. evaluačních závěrů a doporučení². V některých případech je klient znám již při přípravě evaluačního plánu a sám provedení dané evaluace poptává (požaduje), v jiných případech musí být klient identifikován při tvorbě evaluačního zadání. Klient je tím, pro koho především je daná evaluace určena a o kom se předpokládá, že s jejími výstupy bude nejintenzivněji pracovat³.

Stakeholder = partner

Za stakeholdera považujeme osobu, skupinu osob, subjekt, skupinu subjektů, která je evaluací dotčena, tj. jedná se o zainteresovanou stranu. Může jít o spolupracující útvary daného ministerstva, odbornou veřejnost, tvůrce souvisejících strategií, zástupce NNO atp., tj. o kohokoliv, kdo by měl být zapojen do alespoň některé z částí evaluačního procesu, případně o toho, kdo by se měl zajímat o výstupy z dané evaluace.

Uživatel = čtenář

Za uživatele evaluace považujeme osobu, skupinu osob, subjekt, skupinu subjektů, u kterých předpokládáme, že s výstupy evaluace budou (v jakékoliv míře) pracovat. Jde o jakéhokoliv čtenáře evaluačních výstupů (tj. klient je jedním z typů uživatele, konkrétně je hlavním uživatelem). Může se jednat o subjekty, které jsou evaluací dotčeny (např. spolupracující útvary ministerstva, cílové skupiny provedené intervence atp.), nebo odbornou či laickou veřejnost, která se zajímá o výsledky evaluace a vynakládání veřejných prostředků. Různé typy výstupů z evaluace by pak měly být (jazykově, mírou detailu, graficky atp.) přizpůsobovány skupině uživatelů, o které předpokládáme, že bude čtenářem daného typu výstupu.

Zadavatel = objednatel

Za zadavatele pro účely tohoto Průvodce považujeme osobu, skupinu osob, subjekt, který je zodpovědný za věcnou formulaci zadání evaluace a za komunikaci s dodavatelem evaluace. Je věcným iniciátorem a gestorem objednání dané evaluace⁴.

Dodavatel

Za dodavatele považujeme toho, komu bylo na základě některého z typů výběrového řízení zadáno provedení evaluace (či její části). Jedná se tedy o externího evaluátora.

2 Nejedná se tak o klienty z pohledu dodavatelů (externích evaluátorů) či klienty poskytovaných služeb, které mohou být předmětem hodnocených intervencí.

3 Např. z pohledu Evaluační jednotky NOK může být klientem oddělení, které nastavuje metodické prostřední implementace fondů EU, ale i vedení sekce, které potřebuje evaluace pro tvorbu strategických rozhodnutí, atp.

4 Např. v rámci NOK se nejčastěji jedná o Evaluační jednotku NOK, která zjišťuje potřeby klienta, formuluje zadání, zprostředkovává komunikaci mezi partnery a dodavatelem atp. Může se však jednat i o jiné útvary, které s EJ NOK na přípravě zadání evaluace spolupracují.



1

EVALUAČNÍ JEDNOTKA A JEJÍ ČINNOSTI

Evaluační jednotka provádí interní evaluace nebo prostřednictvím výběrových řízení realizuje také evaluace externí. Měla by se pravidelně setkávat s relevantními partnery a klienty a přinášet jim užitečné informace pro rozhodování.

Evaluační jednotka by měla být knowledge-brokerem, tedy plnit roli tlumočnicka mezi světem evaluátorů a světem klientů. Zároveň by měla pomáhat budovat kulturu založenou na důkazech v Česku.

1.1 Evaluační jednotka

Hlavní úkoly a činnosti evaluační jednotky jsou popsány v metodickém pokynu zabývajícím se evaluacemi⁵. Tento dokument se zaměřuje na další možné aktivity, které by evaluační jednotka měla vykonávat, pokud chce odvádět kvalitní evaluační činnost.

ZÁKLADNÍ ROLE

- Přípravuje a realizuje interní evaluace.
- Přípravuje a koordinuje externě zadávané evaluace. Vede dodavatele k jejich zdárnému plnění.
- Komunikuje a poskytuje výsledky evaluací co nejširšímu spektru partnerů. Za tímto účelem svolává pracovní skupinu a účastní se dalších platforem (monitorovací výbor aj.).
- Svoji činnost připravuje pomocí evaluačního plánu. Evaluační plán informuje partnery o připravovaných, realizovaných i ukončených evaluačních aktivitách.
- Svoji činnost pravidelně vyhodnocuje stručným a srozumitelným shrnutím hlavních zjištění a závěrů.
- Spolupracuje s dalšími evaluátory a analytiky za účelem efektivního budování evidence-based politiky fondů EU.

⁵ Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020. Verze: 4. MMR, březen 2016. Pro programové období 2014–2020 je k dispozici zde: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/2014-2020/metodicke-pokyny/metodika-evaluaci>. Pro období po roce 2021 bude metodický pokyn teprve schvalován.

PŘEDPOKLADY PRO FUNGOVÁNÍ

Aby mohly evaluační jednotky své funkce vykonávat, potřebují dostatečné zázemí, lidský kapitál i finanční zdroje. Pro správné a kvalitní fungování evaluačních jednotek je důležité:

Personální kapacita a zázemí

Pokud má evaluační jednotka skutečně plnit svoji roli z hlediska realizace evaluační činnosti, musí mít dostatek pracovníků s příslušnými odbornými a věcnými znalostmi. Důležitá je dlouhodobá zkušenost – institucionální paměť. Logicky zde platí, že čím větší rozsah témat či větší operační program, tím by měl být alokován větší počet osob zodpovědných za evaluace. U velkých programů je ideální zřídit samostatné oddělení.

Monitoring, evaluace, analýzy

Monitoring zajišťuje potřebná data, která následně mohou vstupovat do tvorby evaluací. Pro evaluační činnost je potřeba zajistit spolupráci monitoringu, a to například spojením gesce monitoringu a evaluací do jednoho odboru nebo jejich velmi úzkou součinností, a podílet se na nastavení systému monitoringu⁶.

⁶ Ideální je, pokud navíc k těmto dvěma jednotkám existuje také oddělení analytické, které se zabývá tvorbou rychlých analýz z dostupných dat nebo existující odborné literatury – zkušenost evaluační jednotky z Česko-polského řídicího orgánu.

Odbornost v oblasti evaluací

Aby mohla evaluační jednotka kvalifikovaně a efektivně plnit své role, je nutné, aby její členové měli dostatečné vzdělání v oboru. Pokud ho nemají, je potřeba jim ho zajistit relevantními kurzy. Evaluační jednotka by měla dlouhodobě a kontinuálně zvyšovat svoji odbornost a profesionalitu a účastnit se vzdělávacích akcí či se stát členy odborných evaluačních společností (např. Česká evaluační společnost, Evropská evaluační společnost a další)⁷.

Rozpočet

Na evaluační aktivity je nutné alokovat dostatečné finanční prostředky⁸. V tomto ohledu doporučujeme pro stanovení a ověření ceny např. realizovat předběžné tržní konzultace⁹.

Odpovídající hardware a software

Evaluační jednotka nemůže svou práci dělat bez odpovídajícího hardware (počítač s dostatečným výkonem procesoru, velikostí paměti aj.) a software (statistické či kartografické programy, programy na dotazníková šetření, text mining aj.) vybavení.

⁷ Vzdělávací semináře a kurzy nabízí např.:

- Česká evaluační společnost – czecheval.cz
- Český statistický úřad – statistické studium pro absolventy vysokých škol (www.czso.cz/csu/czso/specializovane_statisticke_studium_pro_absolventy_vysokych_skol)

Kurzy a semináře v zahraničí:

- Letní škola CEU (<https://summeruniversity.ceu.edu/>); kurzy pořádané EIPA (www.eipa.eu), mezinárodní evaluační organizace IPDET (www.ipdet.org), Evropská evaluační společnost (www.europeanevaluation.org) nebo mezinárodní evaluační společnost IDEAS (www.ideas-global.org).

Akce pořádané Evropskou komisí:

EVALUAČNÍ JEDNOTKA JAKO KNOWLEDGE-BROKER

Evaluační jednotka jako knowledge-broker¹⁰ by měla plnit roli tlumočnicka mezi technicistním světem evaluátorů a statistických expertů a světem reality těch, kdo tvoří politiky a programy.

”
EVALUAČNÍ JEDNOTKA MÁ FUNGOVAT
JAKO KNOWLEDGE-BROKER – TLUMOČNÍK
MEZI ANALYTICKÝM SVĚTEM DODAVATELE
A PRAGMATICKÝM SVĚTEM KLIENTA.
“

Aby se evaluační jednotka stala „knowledge-brokerem“, musí:

- zjistit klienta, tj. hlavního uživatele evaluace,
- poznat potřeby uživatelů.

• https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/evaluations/guidance/impact_deeper nebo <https://crie.jrc.ec.europa.eu/>

⁸ Průměrná cena jednoleté evaluace Evaluační jednotky NOK se dle dat MS2014+ v programovém období 2014–2020 pohybuje kolem 1 miliónu Kč.

⁹ Například Metodika zadávání veřejných zakázek <http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Metodiky-stanoviska/Metodiky-k-zakonu-c-134-2016-Sb-,-o-zadavani-verejnych-zakazek>

¹⁰ OLEJNICZAK, Karol. 2. evaluační konference Evaluační jednotky NOK. Praha, 2016.

- <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356389016638752?journalCode=evia>
- https://prezi.com/l7yh8lk9n0b_/2016-v44_next-frontier-for-evaluation-units/

Dále je potřeba, aby evaluační jednotka:

- získávala důvěryhodné poznatky a předávala je uživatelům,
- shromažďovala tyto poznatky v průběhu času,
- budovala síť mezi dodavateli/experty a uživateli,
- podporovala kulturu založenou na důkazech.

Evaluační jednotka by měla být schopna z „jazyka“ akademického, analytického převádět informace do řeči, které porozumí i ne-analytik, a naopak.

” EVALUAČNÍ JEDNOTKA MUSÍ ZNÁT PŘEDSTAVY, POTŘEBY A OČEKÁVÁNÍ KLIENTŮ. “

Evaluační jednotka musí nejprve poznat potřeby a představy klientů, a to nejen potřeby věcné, ale i potřeby týkající se vhodnosti způsobu zjišťování věcných potřeb, forem předávání zjištěných informací atp. Při této příležitosti je důležité zdůraznit nezbytnou spolupráci klientů, jejich otevřenost, ochotu setkávat se s evalúátory a sdílet s nimi informace.

KDE BY MĚLA EVALUAČNÍ JEDNOTKA FUNGOVAT JAKO TLUMOČNÍK

Tento přístup umožní transformovat evaluační jednotky od pouhých kupujících odborných znalostí a producentů izolovaných zpráv do koordinátorů, kteří řídí toky znalostí k tvůrcům politik. Co to všechno obnáší?

” ROLE KNOWLEDGE-BROKERA JE DŮLEŽITÁ V KAŽDÉ FÁZI REALIZACE EVALUACE. “

Příprava záměru / zadání evaluace

(Také kapitola 2 „Zadávání evaluačních zakázek“.)

Jedná se o situaci, kdy by evaluační jednotka měla být schopna svého klienta / partnera přivést správnými otázkami k takovému předmětu evaluace, který bude pro klienta přínosný. Tato fáze není vůbec jednoduchá. Je běžné, že klient chce většinou evaluovat vše „od Šumavy k Tatrám“ a není schopen jednoznačně určit, co je pro něj prioritní.

To má pak za následek obecné evaluační zprávy, které většinou nic nového nepřinesou. Je velmi užitečné zjistit, co klienta trápí a co již o problému ví a neví, aby se mohla evaluace především na tyto aspekty zaměřit.

Evaluační jednotka by se měla ptát klienta především na následující typy otázek: *Co již o problému víte? Kde vnímáte problémy a proč k nim dochází? Co o problému nevíte a co potřebujete zjistit? Jak plánujete s výstupy evaluace pracovat, popř. kdo s nimi bude pracovat? Kde jste opravdu schopni/ochotni na základě nových poznatků něco měnit?*

Zadání pak v případě externí evaluace musí evaluační jednotka umět přetvořit do zadávací dokumentace. V zadávací dokumentaci by pak měly být všechny zásadní skutečnosti ovlivňující rozsah, zaměření a volené metody tak, aby dodavatel mohl podat adekvátní nabídku. Součástí této činnosti je někdy nelehká situace, kdy evaluační jednotka musí klientovi vysvětlit, že některé jeho požadavky nejsou reálné.

Informace uvedené v zadávací dokumentaci zásadně určují a stanovují rozsah díla, které je předmětem dané zakázky. Od rozsahu díla se pak odvíjí i nabízené ceny plnění jednotlivých dodavatelů, které vstupují do procesu hodnocení nabídek.

Běžně se však vyskytují oblasti, které není možné v zadávací dokumentaci uvést či popsat, přesto by tyto informace měly být následně vybranému dodavateli sděleny, aby lépe chápal potřebu zadavatele a lépe se v problematice zorientoval (například na vstupní schůzce).

Vstupní schůzka

Po vybrání dodavatele evaluační jednotka zprostředkuje a vede komunikaci mezi klientem a dodavatelem evaluace. Stává se, že klient neřekne dodavateli vše a dodavatel pak zbytečně zjišťuje informace, které nejsou potřeba či jsou již známy.

Dodavatel se zase často dostatečně na potřeby, kontext a situaci neptá (ať již z důvodu, že má pocit, že v zadávací dokumentaci je řečeno vše, anebo z pocitu, aby nevypadal, že tématu nerozumí). Vstupní schůzka slouží k tomu, aby se obě strany ujistily, že jsou „na stejné lodi“ a zadání (jeho šířku a hloubku) chápou stejně. Zadávací dokumentace, ať je napsaná sebe detailněji, nepodchytne všechna očekávání zadavatele.

Na vstupní schůzce by také měla být diskutována podoba výstupů z evaluace, jejich struktura a obsah a jejich vizuální podoba. Ze vstupní schůzky by měl být pořizován záznam s odsouhlasenými dílčími kroky evaluace a domluvenými interními termíny pro obě strany. Záznam by měl být za obě strany potvrzen a stanovené termíny by měly být pro obě strany závazné.

Průběh zakázky

Evaluační jednotka by měla být, pokud je to možné, aktivním účastníkem plnění evaluační zakázky. Je třeba samozřejmě zvážit zakázku od zakázky, kde je to vhodné a kde to nenaruší postup evaluace a její výsledky. Aktivní účastí bude mít evaluační jednotka k dispozici zjišťované informace (např. účastí na rozhovorech, spolu-moderováním workshopů, pilotováním dotazníkových šetření apod.). Tím bude mít potřebnou kontrolu nad průběhem evaluace, nad použitými metodami, bude vědět, zda evaluace směřuje k dohodnutému zadání, a zároveň přispěje k naplnění cílů evaluace.

Stává se, že i když je cíl zakázky objasněn a vydefinován, dodavatel nemá dostatečnou citlivost a znalost tématu, aby vhodně nadefinoval například otázky do dotazníku či rozhovoru. Proto by zde měla evaluační jednotka podat svoji pomocnou ruku, aby zajistila, že dotazník či rozhovor budou směřovat k získání odpovědí na potřebu klienta. *Např. dodavatel v rozhovoru uvede jako první otázku „Přijde vám metodika užitečná?“* Přitom ale víme, že značná část respondentů metodiku nečte, i když by měla. Proto je vhodné otázky stupňovat a nejprve zjišťovat, zda s metodikou respondenti pracují, v jakých chvílích, a pokud ne, tak proč tomu tak je. To, že např. 50 % respondentů s metodikou nepracuje, a přece je pak důležitým závěrem o užitečnosti takového nástroje.

Sběrné místo pro připomínky

Pokud je do evaluace zapojeno více osob, oddělení, odborů, nebo dokonce sekcí, je potřeba, aby evaluační jednotka sesbírала všechny podněty, tyto podněty sladila a komunikovala je s dodavatelem. Někdy se toto s ohledem na čas a krátké termíny nedaří. Bohužel to vede k tomu, že dodavatel nekomunikuje s jedním gestorem, ale musí zohledňovat mnoho připomínek a očekávání, které v praxi mohou být i protichůdné.

Proto doporučujeme u každé evaluace sestavit interní projektový tým s jasně definovanými rolmi jednotlivých zapojených osob. Důležité je za zadavatele stanovit jednu kontaktní osobu, která bude odpovědná za kvalitu předávaných připomínek. Připomínky, které jsou v rozporu se zadávací dokumentací, by měl být tento člen interního týmu objednatele schopen odfiltrovat a dodavateli evaluace je vůbec nepředávat.

Zakončení zakázky, prezentace evaluace

Pokud evaluační jednotka moderuje diskusi mezi klientem a dodavatelem v průběhu celé zakázky, na konci evaluace by neměla v evaluačních výstupech a závěrech hrozit žádná překvapení. Někdy se stane, že i přes všechno úsilí výstupy nenaplní zadavatelovo očekávání. Evaluační jednotka by tyto situace měla řešit a nenechávat na dodavateli evaluace. Také v této fázi je někdy nutné klientovi vysvětlit, že jeho požadavky bohužel nejsou reálné nebo jsou nad rámec zadání.

Role tlumočnicka by měla být aktivní i v situaci, kdy dochází k prezentaci výsledků evaluace. Prezentaci je nutné s dodavatelem domluvit tak, aby byla co nejvíce užitečná pro klienta. Evaluační jednotka své partnery / klienty zná nejlépe a měla by vědět, jaká forma výstupu je pro ně užitečná (stručné jednostránkové shrnutí, power-point, nějaký interaktivní workshop či zcela jiná forma).

Práce se závěry a doporučeními evaluace

(Také podkapitola 4.5 „Závěry a doporučení“.)

Velkou otázkou jsou doporučení, jejich formulace a konkretizace. Ukazuje se, že ponechání tvorby doporučení pouze na externím dodavateli není zcela efektivní. Taková doporučení jsou často velmi obecná, bez přidané hodnoty pro zadavatele. Přitom dodavatel informací o tom, co (ne)funguje má z terénu mnoho.

Pro tvorbu doporučení je na konci evaluace potřeba nechat dostatečný prostor. Ideální je alespoň dva i více měsíců na to, aby proběhla interní diskuse nad závěry a navrženými doporučeními mezi klientem, dodavatelem, popř. dalšími zainteresovanými partnery ¹¹. Vhodné také doporučení prioritizovat, pokud jich z evaluace vzejde velké množství. Zadavatel pak má jasno, která doporučení jsou klíčová a čemu má přednostně věnovat svoji pozornost.

Velmi dobře se v tomto osvědčil formát interaktivních workshopů, world café či jiných metod, kde si klienti projdou „prožitkem či zkušeností“ a kde je prostor na hlubší diskusi. Tyto momenty evaluace bývají nejužitečnější a mívají pak největší dopad i do praxe. Považujeme za velmi vhodné v interní debatě vybrat z doporučení ta prioritní, realistická, aktuálně relevantní a ta následně rozpracovávat do konkrétních úkolů.

11. Příkladem může být nastavení připomínkování výstupů tak, že se tento proces opakuje tak dlouho, dokud nebudou všechny připomínky zadavatele vypořádány (zkušenost evaluační jednotky z Česko-polského řídicího orgánu).

1.2 Evaluační plán

Sestavení indikativního evaluačního plánu je prvním krokem evaluačního procesu. K jeho nastavení má dojít již při definování cílů programů / Dohody o partnerství. Povinnost vypracovat evaluační plán je dána obecným nařízením¹² a dále rozpracována v metodickém pokynu zabývajícím se evaluacemi¹³.

„
**EVALUAČNÍ PLÁN JE STRUČNÝM
A PŘEHLEDNÝM NÁSTROJEM O TOM,
CO EVALUAČNÍ JEDNOTKA PŘIPRAVUJE
A KDY LZE OČEKÁVAT VÝSTUPY.**
“

Evaluační plán je důležitým nástrojem komunikace mezi evaluační jednotkou a jejími stakeholdery, uživateli výsledků evaluací. Nejpozději při jeho přípravě by evaluační jednotka měla intenzivně sbírat podněty na provedení evaluací.

12 Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 1083/2006. Pro programové období 2014–2020 je obecné nařízení

Komunikace má probíhat průběžně, aby bylo možné flexibilně reagovat na jejich požadavky a podněty. Evaluační plán by měl být přehlednou informací o tom, co a kdy evaluační jednotka plánuje realizovat, v jakých finančních objemech a s jakými partnery je plánována spolupráce. Cílem je vytvořit stručný přehled evaluačních činností jako vstup pro další diskusi.

HLAVNÍ EVALUAČNÍ AKTIVITY

V evaluačním plánu doporučujeme nastavit harmonogram následujících hodnocení:

- pokroku a výsledkové a dopadové hodnocení (povinné z nařízení),
- efektivnosti (účinnosti), účelnosti, soudržnosti / koherence, EU-přidané hodnoty (EU added-value) a hospodárnosti (úspornosti) (povinné z nařízení)
- nastavení implementace (procesní evaluace),
- evaluace míry spokojenosti (příjemců a žadatelů, s monitorovacím systémem, s pracovními podmínkami),
- evaluace absorpční kapacity, tj. zda existuje poptávka po konkrétních programech či výzvách.

k dispozici zde: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=cs>. Pro období po roce 2021 bude nařízení teprve vydáno.

13 Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020. Verze: 4. MMR, březen 2016. Pro programové období 2014–2020 je k dispozici zde: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/2014-2020/metodicke-pokyny/metodika-evaluaci>. Pro období po roce 2021 bude metodický pokyn teprve schvalován.

CO SE NÁM OSVĚDČILO PŘI PŘÍPRAVĚ A AKTUALIZACI EVALUAČNÍHO PLÁNU

Příprava a aktualizace evaluačního plánu by měla probíhat v úzké spolupráci se všemi partnery. Ideální formou jsou osobní konzultace a schůzky s hlavními klienty a stakeholdery evaluací.

”

**EVALUAČNÍ PLÁN VYUŽIJTE PRO OSOBNÍ
SETKÁVÁNÍ S KLÍČOVÝMI KLIENTY.**

“

Evaluační plán nestačí partnerům poslat pouze emailem, aby jej aktualizovali či indikovali své potřeby. Partneři či klienti nejsou experty na evaluace a často je taková aktivita z jejich strany vnímaná jako další „administrativní zátěž“. Navíc mají spoustu vlastních úkolů. Přípravu nebo aktualizaci evaluačního plánu je vhodné využít jako příležitost pro osobní schůzky a diskuse s klíčovými partnery. Na schůzce zjistíte, co partneři potřebují, co je trápí. Může tak své partnery lépe poznat a můžete jim pak nabídnout pomoc s evaluací.

Hlavní evaluace, tj. zejména ty, které vyplývají z nařízení nebo které mají stěžejní význam pro realizaci programu, by měly být dobře promyšleny již na začátku programového období. Je nutné dobře zvážit, jak získáte data potřebná pro evaluaci, které intervence a témata a jakým způsobem se budou vyhodnocovat, či zajistit spolupráci s relevantními partnery.

”

**EVALUACE PLÁNUJTE DLOUHODOBĚ.
A PODLE PROGRAMOVÉHO CYKLU,
ABYSTE JEJICH VÝSLEDKY MĚLI
K DISPOZICI VE SPRÁVNÝ ČAS.**

“

Je vhodné využít zkušenosti s cyklem programového období také při plánování evaluací. Je důležité promyslet harmonogram jednotlivých evaluací tak, aby jejich výstupy byly k dispozici ve správný čas a mohly být využity pro další rozhodování¹⁴.

¹⁴ Programové období lze rozdělit do několika fází. Příprava nového období je z hlediska evaluací charakterizována ex-ante evaluací, popř. využíváním výsledkových a dopadových evaluací z předchozích období. V počáteční fázi programového období převládá zaměření na procesní evaluace. Až v polovině období, spíše ke konci je možné realizovat výsledkové či dopadové evaluace. Dopadové evaluace však vyžadují časový odstup od ukončení intervence, aby se dopad mohl projevit.

Co se týče procesních evaluací, zde stojí za zamyšlení, jak průběžně získávat zpětnou vazbu od žadatelů, příjemců či implementační struktury.

” ZÍSKÁVEJTE PRAVIDELNOU, PRŮBĚŽNOU A DLOUHODOBOU ZPĚTNOU VAZBU O PROCESECH V PROGRAMU. “

Například zda je potřeba jedna dlouhodobá zakázka a spolupráce s jedním dodavatelem, který bude procesy vyhodnocovat průběžně¹⁵. Anebo zda si je evaluační jednotka schopna data a zpětnou vazbu sbírat sama a potřebuje od dodavatele pomoc s některými prvky – smíšená evaluace¹⁶.

Neosvědčilo se toto téma řešit jednorázovými evaluacemi, které od dodavatele očekávají pochopení velmi komplexních mechanismů fondů EU během pár měsíců.

Doporučujeme procesní evaluace plánovat již od počátku období a zjišťovat zpětnou vazbu hlavních aktérů (žadatelů, příjemců, pracovníků implementační struktury – řídicích orgánů, zprostředkujících subjektů a dalších) pravidelně, průběžně a dlouhodobě.

Hlavním realizátorem sběru průřezových informací spokojenosti žadatelů, příjemců i implementační struktury je Evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci. Ta bude tyto aktivity zastřešovat tak, aby relevantní skupiny tazatelů nebyly zbytečně zatěžovány. Řídicí orgány pak budou realizovat došetření na specifická témata.

” MĚJTE DOSTATEK KAPACIT NA NEOČEKÁVANÉ EVALUACE. “

Nechte si v evaluačním plánu dostatečnou rezervu kapacit i na ad hoc evaluace (např. s ohledem na zkušenosti z minulých období/let). V průběhu období se mohou objevit požadavky na evaluace, o kterých se na začátku období nevědělo.

15 Zkušenost MŠMT.

16 Zkušenost MPSV – zpětná vazba je sbírána každoročně formou elektronického dotazníku s relativně vysokou návratností okolo 35-50 %, v případě, že má evaluační jednotka dostatečnou kapacitu, je to dobrá varianta, nevýhodou je, že se jedná pouze o data z dotazníků a je případně potřeba ujasnit si, jak na kvalitativní došetření.

Jednou z možností, jak uchopit indikativní seznam evaluací v evaluačním plánu tak, aby byl přehledný a funkční, je uvést jednotlivé aktivity v excelovské tabulce¹⁷.



SHRŇTE EVALUAČNÍ PLÁN DO PŘEHLEDNÉ TABULKY.



Údaje, které by se tak mohly sledovat, jsou následující:

- *Číslo a název evaluace*
- *Fond; CP, SC*
- *Cíl evaluace*
- *Předmět evaluace*
- *Typ evaluace*
- *Design a metody výzkumu*
- *Výstupy*
- *Datové požadavky*
- *Spolupracující subjekty*
- *Začátek, konec, stav evaluace*
- *Rozpočet*

¹⁷ Takto řeší například evaluační jednotka MPSV.

VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍHO PLÁNU

Podle metodického pokynu zabývajících se evaluacemi¹⁸ vyhodnocuje evaluační jednotka svůj evaluační plán.

Vyhodnocuje, jaké aktivity byly naplněny a jak, jaké nikoli a proč tomu tak bylo, a jaké úpravy či nové aktivity je nutné realizovat v dalším roce či v dalších letech.



STRUČNĚ A SROZUMITELNĚ PŘEDLOŽTE NEJDŮLEŽITĚJŠÍ EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ ČI ZÁVĚRY. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PIŠTE KONKRÉTNĚ, BĚŽNÝM JAZYKEM BEZ ZKRATEK A OBECNÝCH FRÁZÍ.



Součástí vyhodnocení je také stručné a výstižné shrnutí toho, co se podařilo v předešlém roce zrealizovat. Cílem shrnutí je jasně a srozumitelně informovat klienty či partnery o tom, co důležitého a zajímavého se z realizovaných evaluací zjistilo, představit nejdůležitější zjištění a závěry a uvést nejdůležitější doporučení. S takovou formou shrnutí by měli být pravidelně seznamováni členové monitorovacího výboru.

¹⁸ Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020. Verze: 4. MMR, březen 2016. Pro programové období 2014–2020 je metodický pokyn k dispozici zde: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/2014-2020/metodicke->

Příklad 1 – Jak by mohlo vyhodnocení vypadat¹⁹:

Shrnutí činnosti EJ NOK

Evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci v roce 2019 realizovala 8 evaluací, které byly především zaměřeny na hodnocení procesů a získání evidence pro přípravu programového období po roce 2021. Shrnutí vybraných evaluací nabízíme níže.

Shrnutí za všechny realizované evaluace v rámci EU fondů je možné nalézt v publikaci Hlavní zjištění z evaluací.

Doporučení pro nastavení struktury EU fondů 2021+: stabilita, předvídatelnost, kontinuita.

Důležité je vyhnout se překotným změnám, vše připravovat z dlouhodobého pohledu. Případné změny opírat o objektivní analýzy a brát v potaz i delší horizont než jedno období.

Podstatné je zachování know-how přenášeného klíčovými zaměstnanci. Je potřeba udržet stávající pracovníky a k tomuto účelu volit vhodný systém motivace. Pro hladkou realizaci je vhodné zvolit spíše neformální komunikaci a sdílení názorů mezi jednotlivými subjekty.

Podkladová studie pro přípravu systému implementace období 2021+ byla zaměřena na dobrou praxi z ostatních členských států EU. Detailně se věnovala formám implementačních struktur a na konkrétních případových studiích hodnotila výhody a nevýhody jednotlivých modelů implementace. Detailně se také zaměřila na dílčí prvky systému, jakými jsou finanční a integrované nástroje či legislativní zázemí EU fondů.

Doporučení pro metodické prostředí: Evoluce, nikoli revoluce.

Evaluace doporučuje metodické prostředí více zjednodušit a zpřehlednit a zaměřit ho na příjemce jako hlavního uživatele systému. Myšlenka jednotného metodického prostředí (JMP) byla sice partnery přijata, přesto je vnímáno jako příliš robustní, nepřehledné a zbytečně detailní. Do budoucna by mělo být založeno na doporučeních a poskytovat návody a příklady dobré a špatné praxe. Žadoucí je tak celková redukce počtu a objemu metodických pokynů na všech úrovních.

Důležitým prvkem je komunikace, která je však často partnery zmiňována jako problém. Nejde o nedostatek nástrojů a kanálů, ale o jejich funkčnost. Podporovat by se měla interaktivní diskuze, výměna zkušeností formou stáží, pořádání vzdělávacích workshopů aj. Metodickou pomoc je vhodné zaměřit na užší okruh např. problematických témat. Partneři očekávají větší odbornou podporu MMR v průřezových a problematických tématech.

Partneři souhlasí s existencí jednotného monitorovacího systému. Výhrady jsou však k jeho fungování: robustnost, délka odezvy, dostupnost systému či jeho jednotlivých prvků. Nedůvěra v systém pramení z technických problémů v počátku programového období. Pro období 2021+ se proto doporučuje mít s dostatečným předstihem připravené technické řešení monitorovacího systému.

Evaluace jednotného metodického prostředí mělo za cíl vyhodnotit, jaké prvky se osvědčily a které nikoli s cílem doporučit snížení administrativní zátěže.

pokyny/metodika-evaluaci. Pro období po roce 2021 bude metodický pokyn teprve schvalován.

19 Zdroj: Shrnutí do Výroční zprávy DoP za rok 2019. MMR, 2020.

Příklad 2 – Jak by mohlo vyhodnocení vypadat²⁰:

EVALUACE FINANČNÍCH NÁSTROJŮ

Pro větší úlohu finančních nástrojů je klíčové vytvořit vstřícné a podpůrné prostředí, je potřeba jeho zjednodušení a sjednocení a je nutné zaměřit se na lepší propagaci tohoto typu poskytování podpory.

❖ **Předmět:** Studie poskytuje přehled o oblastech (sektorech), příjemcích a aktivitách, kde je vhodné implementovat finanční nástroje (FN). Výstupy studie zároveň ukazují, za jakých podmínek jsou potenciální koneční příjemci ochotni žádat o podporu formou finančních nástrojů. Tento přehled bude sloužit pro účely nastavování budoucí dohody o partnerství a budoucí architektury programů po roce 2021.

❖ **Hlavní zjištění:**

- V Česku je silně zakořeněná dotační závislost příjemců a nechtě využívat alternativní způsoby financování, a to zejména v situaci, kdy je administrativní náročnost využití FN téměř totožná s dotačním financováním (alespoň ve vnímání žadatelů). Chybí jejich větší propagace.
- FN v Česku i v EU se vyznačují značnou rozlišitelností, existuje 40 různých typů.
- Nemělo by docházet k vytváření dalších FN nebo fondů podporujících stejnou oblast nebo aktivitu (viz např. oblast energetických úspor aktuálně rozdělenou mezi čtyři operační programy, kde se u všech připravuje nebo implementuje samostatný FN).
- Je nezbytné nastavit FN tak, aby nevytěžovaly komerční financování, ale naopak přispívaly k aktivizaci dalších zdrojů použitelných k financování projektů / investic.
- V dalším období musí dojít ke zjednodušení využitelnosti FN po procesní stránce, zlepšení propagace a zvýšení tlaku na konsolidaci nástrojů a využívání fungujících FN.

❖ **Práce se zjištěními a výsledky:**

FN je potřeba nastavit tak, aby byly oproti dotačním výzvám více uživatelsky přívětivé a pro příjemce téměř nerozeznatelné od komerčních produktů.

- Potenciální příjemci musí být seznámeni s faktem, že stát chce touto formou podpořit vybrané aktivity a oblasti.
- Nesmí docházet ke změnám podmínek pro využití návratné podpory.

Struktura poskytovatelů / správců FN musí být více sjednocená. Není nutné mít pro každou oblast samostatný nástroj se správcem.

- Možností je zavedení implementační architektury s fondem fondů – resp. sjednocení poskytování FN tak, aby FN nebyly primárně jedno druhové, ale umožňovaly kombinaci nebo výběr podle potřeby příjemce.
- Kapitálové FN jsou klíčovým typem pro dosažení progresu ve využívání FN.
- Významná je také podpora budování kapacity a přenos znalostí mezi jednotlivými resorty.

Většímu využívání FN by také pomohla jejich cílenější propagace a vysvětlení jejich výhod a přínosů.

- Nabídka komunikačních kanálů o možnostech FN musí být obsáhlejší: např. vlastní specializovaný web, sociální sítě, kontextová reklama, direct mailing i spolupráce s asociacemi, poradenskými společnostmi a zájmovými sdruženími.
- Doporučuje se zacílit komunikaci na jednotlivé skupiny příjemců a jejich nasměrování k hlavnímu informačnímu zdroji.

20 Vlastní shrnutí na základě evaluace finančních nástrojů. DELOITTE. Posouzení oblastí vhodných pro návratnou formu podpory v období 2021+. MMR, 2019

Příklad 3 – Jak by vyhodnocení nemělo vypadat:

- „Závěr hodnocení formulovaný v obou průběžných zprávách obsahoval zjištění, že věcný pokrok odpovídá očekávanému stavu implementace částečně. V každé zprávě byly identifikovány cílové hodnoty indikátorů, u kterých existuje riziko jejich nenaplnění anebo přeplnění.“ – převzato ze Zprávy o plnění Evaluačního plánu DoP. MMR, 2019.

Problém: uvedená textace neříká nic o tom, co se skutečně zjistilo. Jedná se o bezobsažný text. Čtenář neví, jaký byl očekávaný stav, a ani se nedozví, které indikátory jsou rizikové.

- „Účelem šetření bylo získání zpětné vazby k daným výzvám od žadatelů/příjemců. Především byly zjišťovány informace týkající se srozumitelnosti výzev.“ – převzato ze Zprávy o plnění Evaluačního plánu DoP. MMR, 2019.

Problém: jaké informace? Byly tedy výzvy srozumitelné, či nikoli? Na co si žadatelé a příjemci nejčastěji stěžovali? Opět, jedná se o nicneříkající informace, které nemohou být použity, jelikož není řečeno, co je dobře či co je špatně.

1.3 Pracovní skupina

Role a obsazení pracovní skupiny jsou popsány v metodickém pokynu zabývajícím se evaluacemi²¹. Průvodce se zaměřuje na dobrou praxi při jednáních pracovní skupiny.



PRACOVNÍ SKUPINA JE DŮLEŽITÝ KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDEK. PODSTATNÁ JE INTERAKTIVNÍ FORMA A NEFORMÁLNOST. JE DŮLEŽITÉ PODPOROVAT ŽIVOU DISKUSI A SDÍLENÍ POZNATKŮ.



Pracovní skupina má nepochybně popularizační funkci, měla by sloužit jako inspirace poptávky po dalších zjištěních ze strany stakeholderů / partnerů. Pracovní skupina je také důležitá pro šíření evaluačních zjištění, závěrů a doporučení. Aby byla pracovní skupina pro partnery co nejvíce užitečná, je vhodné zapojit některé z následujících prvků.

VHODNÉ PRVKY

Komunikace výsledků

Doporučujeme na skupiny pravidelně připravovat stručná shrnutí z evaluací – co evaluace zjistily, přinesly nového, jaká přinesly hlavní doporučení. Cílem není formálně informovat, ale skutečně své partnery se závěry dobře a srozumitelně seznámit.

Neformálnost

Je vhodné kontakty s partnery budovat jak na oficiálních platformách, tak i mimo ně. Pokud je to trochu možné, doporučujeme i tyto skupiny uchopit co nejvíce neformálně. Cílem by měla být otevřená debata a možnost diskuse. Vhodným nástrojem je realizovat skupinu také jako výjezdní.

Interaktivita

Powerpoint není jediná možnost, pracovní skupina by neměla být jednostranným kanálem přenosu informací. I s ohledem na obvyklou délku těchto akcí lze doporučit výraznější zapojení účastníků. Osvědčila se práce ve skupinách, zapojení interaktivních metod (projektivní metody, zapojení účastníků aj.).

²¹ Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020. Verze: 4. MMR, březen 2016. Pro programové období 2014–2020 je k dispozici zde: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/2014-2020/metodicke-pokyny/metodika-evaluaci>. Pro období po roce 2021 bude metodický pokyn teprve schvalován.

1.4 Nezávislost evaluátora

Zajištěním a ochranou nezávislosti evaluátora se zabývají jak Evropská komise (EK), tak Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD). Oba orgány vnímají nezávislost jako klíčovou. Definice EK je přitom mírnější než definice OECD.

”

NEZÁVISLOST EVALUÁTORA PATŘÍ Z POHLEDU DŮVĚRYHODNOSTI EVALUACÍ MEZI JEDNU Z NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH NOREM EVALUÁTORSKÉ PRÁCE.

“

Evropská komise doporučuje, aby evaluace zpracovávali externí odborníci nebo jiné subjekty než ty, které jsou odpovědné za provádění programu²²:

- Hodnotitelé musí být funkčně nezávislí na orgánech odpovědných za přípravu a provádění programu.
- Nezávislost je nezbytná, pokud mají hodnotitelé konstruktivně kritizovat a poskytovat odborné posudky k různým prvkům programu.

Úroveň nezávislosti by měla být taková, aby nebylo pochyb, že práce je prováděna objektivně a výsledky hodnocení jsou nezájaté a nejsou předmětem souhlasu útvarů odpovědných za realizaci programu.

Je nutné si uvědomit, že je nezbytné provádět hodnocení tak, aby bylo zajištěno, že hodnotitelé jsou dostatečně seznámeni s intervencemi, které budou posuzovat. Stejně tak je nezbytné, aby měl hodnotitel přístup k relevantním informacím potřebným pro hodnocení intervencí (toto by měly hodnotiteli umožnit orgány odpovědné za programování a provádění programu).

Pokud je evaluační činnost přiřazena stejnému útvaru nebo jednotce ve stejné organizaci (například v případě malých implementačních struktur), mohou se vyskytnout pochybnosti o funkční nezávislosti evaluační činnosti. Z tohoto důvodu je třeba přijmout jasná opatření, která nezávislost zajistí. Dobrou praxi by podle názoru útvarů Komise zajistilo přijetí následujících opatření:

- jasný (písemný) popis práce osoby / osob provádějících evaluační činnost,
- vyjmutí výše uvedené osoby / osob z pravomoci hodnocení útvaru (odboru, oddělení).

²² European Commission. Guidance Document on Monitoring and Evaluation. European Regional Development Fund and Cohesion Fund. March 2014, dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/wd_2014_en.pdf.

Pojetí nezávislosti evaluátora Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj v publikaci Normy a standardy pro evaluace z dílny Evaluační skupiny Spojených národů (UNEG)²³ je přísnější:

- Nezávislost hodnocení je nezbytná pro důvěryhodnost evaluace, protože ovlivňuje, jak se evaluace bude využívat, poskytuje evaluátorům potřebnou nestrannost a umožňuje jim odolat případnému tlaku během hodnocení.
- Nezávislost zahrnuje dva klíčové aspekty – nezávislost v jednání (behaviorální) a nezávislost na organizaci.
- Behaviorální nezávislost zajišťuje hodnotiteli volnost v provádění evaluací bez nepatřičného vlivu kterékoli strany. Hodnotitel musí mít plnou volnost k vykonávání své práce nestranně, bez rizika negativních vlivů na svůj profesní rozvoj, a svobodně vyjádřit výsledky svých evaluací. Nezávislost hodnotící funkce je založena na volném přístupu k informacím, které evaluátor potřebuje pro hodnocení.

- K zajištění organizační nezávislosti je potřeba, aby centrální evaluační jednotka byla lokalizována nezávisle na řídicích útvarech, aby nesla vlastní zodpovědnost za celou agendu hodnocení a aby měla k dispozici dostatek finančních prostředků na svoji činnost.
- Organizační nezávislost rovněž vyžaduje, aby vedení evaluační jednotky mohlo předkládat evaluační zprávy přímo řídicím útvarům s příslušnou rozhodovací pravomocí a aby evaluační jednotka organizačně podléhala přímo vedení organizace. Nezávislost zprostředkuje vedení evaluační jednotky volnou ruku při zadávání, vytváření, publikování a šíření evaluačních zpráv pro veřejnost bez nepatřičného vlivu kterékoliv strany.

Příklad ze zahraničí:

- *Evaluační jednotky v Nizozemí jsou podřízeny přímo ministrovi, kterému reportují, a zároveň reportují parlamentu. Evaluační jednotka má nezávislost jak funkční, tak finanční (ministr nemůže evaluátory zrušit, odvolat ani jim odebrat finanční prostředky).*
-

²³ UNEG, OECD. Norms and Standards for Evaluation. 2016. Dostupné z: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

KAM PRO DALŠÍ INSPIRACI

Evaluation Units as Knowledge Brokers: Testing and Calibrating
an Innovative Framework

Karol Olejniczak, Estelle Raimondo, Tomasz Kupiec

- <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356389016638752?journalCode=evia>

Next Frontier for Evaluation Units

Karol Olejniczak

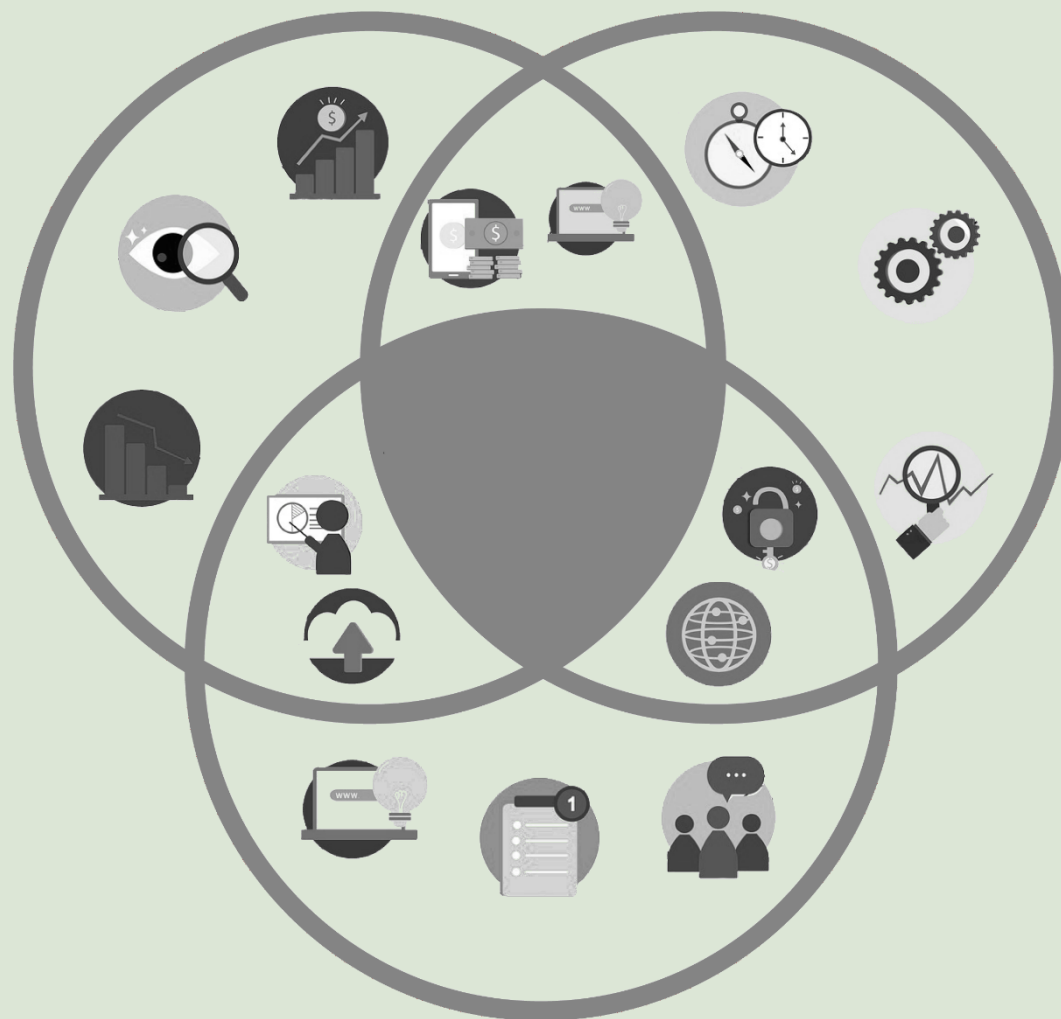
- https://prezi.com/l7yh8lk9n0b_/2016-v44_next-frontier-for-evaluation-units/

2

ZADÁVÁNÍ EVALUAČNÍCH ZAKÁZEK

Kvalita zadávací dokumentace přímo ovlivňuje kvalitu evaluačních výstupů. Pokud jako zadavatelé požadujeme kvalitní výstupy, musíme také dobře napsat zadávací dokumentaci a vybrat nejlepší formu výběrového řízení a mít dobře nastavena hodnotící kritéria.

V následující kapitole naleznete, co by měla obsahovat dobrá zadávací dokumentace a čemu se vyvarovat, jaké jsou výhody a nevýhody různých typů výběrových řízení nebo konkrétní ukázky hodnocení kvality nabídek.



ČTYŘI NEJDŮLEŽITĚJŠÍ DOPORUČENÍ PŘI ZADÁVÁNÍ EVALUACE PODLE METODIKY ČES ²⁴

1

S PŘÍPRAVOU EVALUACE ZAČNĚTE VČAS

Správné je evaluaci připravovat již společně s tvorbou intervence, která bude předmětem hodnocení.

2

KOMUNIKUJTE

Komunikujte s potenciálními dodavateli. Evaluace nejsou sériový výrobek, využívejte předběžné tržní konzultace a jednací řízení bez uveřejnění, abyste našli nejvhodnější řešení.

Komunikujte průběžně a otevřeně s vedením vlastní organizace, které je uživatelem výstupů evaluace, abyste neustále znali potřeby.

3

SNAŽTE SE O URČITOU FLEXIBILITU

Příliš striktní smluvní podmínky mohou průběh evaluace výrazně komplikovat, a to nejen pro stranu dodavatele evaluací, ale i pro vás jako objednatele.

V průběhu realizace evaluace se skoro vždy vyskytne něco, s čím jste při zadání nepočítali.

4

SOUSTAVNĚ SE VZDĚLÁVEJTE

Příprava zadání i dohled nad provedením evaluace ze strany objednatele předpokládají vysokou odbornost.

²⁴ Metodika pro zadávání evaluací. ČES, 2018, str. 3. Dostupné na: <https://czecheval.cz/cs/Aktivity/Metodika-pro-zadavani-evaluaci>

2.1 Příprava evaluace

Zadávat a vyhlašovat veřejné zakázky je nedílnou součástí evaluační činnosti. Většina evaluací aktuálně vzniká externě²⁵ (69 % všech evaluací fondů EU²⁶). Doporučení, jak evaluace zadávat a vyhlašovat, lze nalézt v Metodice pro zadávání evaluací ČES²⁷. Průvodce uvádí vyzkoušené postupy a příklady dobré praxe.

„ PŘÍPRAVA EVALUACE ZAČÍNÁ ZÁMĚREM. “

Před samotnou zadávací dokumentací je vhodné, aby evaluační jednotka připravila záměr evaluace (ideálně na základě potřeb klienta a ve spolupráci s ním). Cílem záměru je si jasně vydefinovat a vyjasnit, proč je danou evaluaci potřeba realizovat, co od ní očekáváme, komu je určena a jak se bude pracovat s jejími výstupy. Záměr je vhodné si nechat odsouhlasit od vedení či od klienta, aby měla evaluační jednotka na svoji práci odpovídající mandát a nedocházelo k tomu, že si klient v průběhu realizace evaluace její cíl rozmyslí a chce něco jiného.

25 Důvodem je nezávislý expertní pohled a využití kapacit, kterými nedisponuje organizace interně.

26 Podle dat z MS2014+ k prosinci 2019.

27 Metodika pro zadávání evaluací. ČES, 2018. Dostupné z: <https://czecheval.cz/cs/Aktivity/Metodika-pro-zadavani-evaluaci>

„ VČASNÉ ZAPOJENÍ PARTNERŮ ZVYŠUJE „OWNERSHIP“ EVALUACE U OSOB, KTERÉ MAJÍ S VÝSLEDKY EVALUACE PRACOVAT. “

Do přípravy evaluace je vhodné zapojit partnery co nejdříve. Osvědčilo se s nimi realizovat osobní setkání a diskuse. Evaluační jednotka se na nich může doptat na to, co přesně od evaluace klient očekává, proč ji potřebuje, k čemu ji využije. Na základě těchto informací by evaluační jednotka měla navrhnout konkrétní řešení – záměr evaluace a následně zadávací dokumentaci. Informace v ní uvedené jsou zcela zásadní a určují rozsah díla, které je předmětem dané zakázky.

„ ZADÁVACÍ DOKUMENTACI VĚNUJTE NÁLEŽITOU POZORNOST. “

Na základě získaných informací potenciální dodavatelé připravují nabídky, cenu zakázky a na rozsah použitých metod k naplnění zadání. Pokud se potřeby zadavatele během realizace zakázky změní, dodavatel není schopen na změny adekvátně reagovat.

”
**DO PŘÍPRAVY A REALIZACE EXTERNÍ
EVALUACE MUSÍTE VLOŽIT VLASTNÍ ČAS
A ODBORNÉ ZNALOSTI.**

“

Evaluační jednotka nemůže očekávat, že se zakázce nebude muset věnovat a že externí evaluátor (dodavatel) bez konzultací vytvoří kvalitní evaluační zprávu, která bude mít očekávané přínosy a zjištění. Průběžná komunikace a konzultace k danému tématu je nedílnou součástí dobře vedené zakázky. Bohužel, řada zadavatelů s tímto příliš nepočítá a při evaluaci jsou pak zaskočeni, když dodavatel očekává zpětnou vazbu k zajištěným činnostem či výstupům. Tuto roli nemůže za zadavatele dodavatel nikdy převzít. Dodavatel totiž nemůže mít nikdy skutečně dostatečně detailní povědomí o evaluované oblasti.

”
MĚJTE ZNALOST PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.

“

Aby bylo možné zakázku kvalitně řídit a koordinovat, je vhodné, aby evaluační jednotka měla znalosti projektového řízení. Každá evaluace je projekt, a proto by základní znalosti z projektového řízení měly patřit mezi základní předpoklady. Jednotlivé etapy zakázky jsou vzájemně provázány, mají svůj harmonogram, termíny je třeba dodržovat na všech stranách.

”
**VYMEZTE PRO REALIZACI EVALUACE
DOSTATEČNÝ ČAS.**

“

Dále je nutné, aby byl pro realizaci evaluace vymezen dostatečný časový rámec a finanční prostředky. Není možné od dodavatele očekávat, že během tří měsíců za 300 tisíc Kč bude schopen vyhodnotit celý operační program. Stejně tak je nutné průběžně dodavatele vést a vhodně s ním komunikovat, aby bylo zajištěno co nejkvalitnější plnění zakázky.

Příprava zadávací dokumentace by se neměla protahovat. Přesto by měl zadavatel své potřeby definovat jasně, detailně a srozumitelně. Zadání by mělo být jasně ohraničeno a zadavatel by měl vždy prioritizovat, co a proč od dodavatele požaduje a jak s danou informací následně naloží. Evaluace, které mají desítky evaluačních otázek, jsou z praxe nesplnitelné a závěry a doporučení se dostanou pouze na obecnou úroveň.

2.2 Analýza zainteresovaných stran

Evaluace je důležité komunikovat v co nejširším okruhu klientů. Tito stakeholdeři mají různé zájmy, potřeby a očekávání. Při přípravě a komunikaci výsledků některých složitých a rizikových evaluací, kde se očekává střet názorů²⁸, je vhodné pracovat s tzv. analýzou zainteresovaných stran²⁹.

„ VYUŽIJTE ANALÝZU ZAJINTERESOVANÝCH STRAN. “

Jedná se o identifikaci a analýzu subjektů, které jsou buď do evaluace aktivně zapojeny, nebo jsou jejich zájmy ovlivněny její realizací. Často také mohou ovlivnit průběh nebo výsledky evaluace. Cílem je posouzení tohoto ovlivnění a naplánování strategie pro jednání s nimi. Kdo je potenciálními zainteresovanými stranami? Primárními klienty mohou být věcně příslušné útvary resortu, metodici, kontrolori, projektoví manažeři, strategické útvary a další. A to jak na pozicích referentů, vedoucích oddělení, ředitelů odborů, tak případně na úrovni náměstků či dokonce ministrů.

Z širšího pohledu mohou být stakeholdeři, podle svého vztahu k intervenci, rozděleni také takto:

- Orgány zodpovědné za koordinaci intervencí fondů EU, Rada pro ESIF, MMR, MMR-NOK.
- ŘO zodpovědný za návrh intervence – vedení ŘO, pracovní a poradní skupiny nadřazené ŘO (jako monitorovací výbor, pracovní a poradní skupiny ŘO).
- ŘO zodpovědný za provádění intervence – implementační složka ŘO (metodici, projektoví manažeři, finanční manažeři, kontrolori, hodnotitelé), pracovní a poradní orgány ŘO, případně zprostředkující subjekt intervence.
- Věcně příslušné sekce či odbory resortu.
- Instituce a jedinci, kteří jsou přímo ovlivněni intervencemi (příjemci, žadatelé, subjekty a jedinci z jejich okolí), ale i ti, kterým byla žádost zamítnuta, cílové skupiny.
- Nestátní neziskové organizace (NNO), evaluační společnosti, veřejnost, tj. část populace, která má obecný zájem na prováděných intervencích a jejich aspektech jako např. na efektivitě využívání veřejných prostředků, transparentnosti procesů atd.

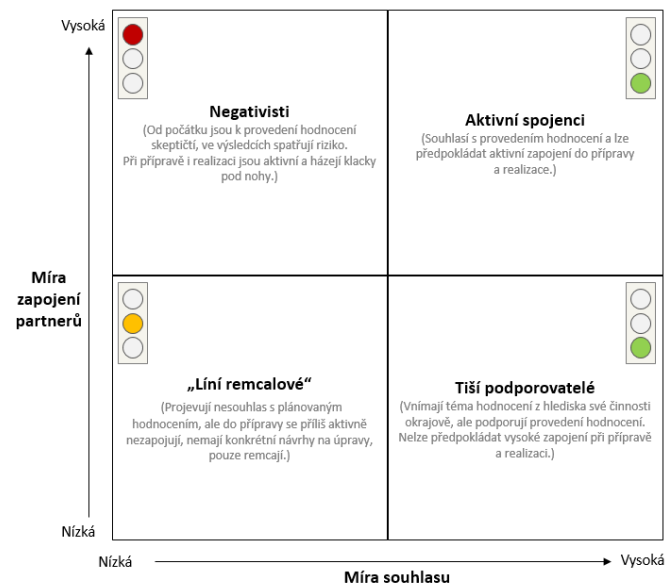
²⁸ Rizikové evaluace – myšleno evaluace, které mohou být rizikové např. svým přijetím kvůli velmi negativním zjištěním a výsledkům.

²⁹ Metoda je převzata z projektového řízení a je aplikovaná na kontext evaluací.

Příprava evaluace

Metoda rozděluje partnery do čtyř základních kategorií. Podle toho, do jaké kategorie jsou zařazeni, je k nim vhodné přistupovat. Největší podpory se může evaluátor dočkat u tzv. „aktivních spojenců“, kteří se do přípravy a realizace evaluace zapojí. Naopak „negativisté“ mohou v evaluaci spatřovat riziko pro svoji práci a budou se snažit, aby evaluace realizována vůbec nebyla. Pokud tato skupina představuje vysokou míru rizika, je vhodné s tímto rizikem aktivně pracovat.

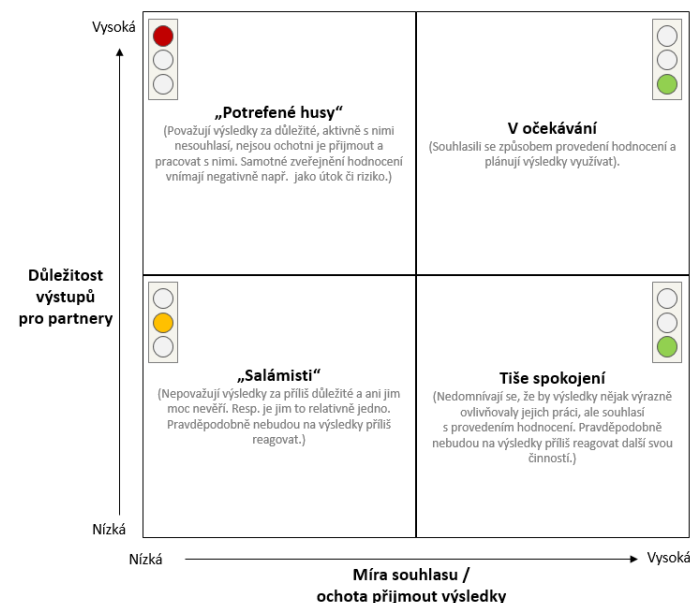
Předpokládané zapojení partnerů do přípravy/realizace



Ukončení evaluace

Velmi podobná situace nastává po dokončení evaluace. Opět je nutné zvážit, zda aktivně ošetřit rizika, která by mohla vzejít od tzv. „potrefených hus“. Naopak podpora bude přicházet od partnerů „v očekávání“, kteří se těší, až budou moci výsledky evaluace v realitě využít a upravit svoji každodenní činnost.

Předpokládané reakce partnerů na výstupy hodnocení



2.3 Zadávací dokumentace

NA CO NEZAPOMENOUT

Jasně definovaný předmět zakázky a její výstupy

V prvé řadě je nutné dobře nadefinovat předmět evaluace, z kterého dodavatel pochopí potřeby zadavatele. Pokud jako zadavatelé požadujeme od dodavatele dobrou nabídku, je nutné připravit srozumitelnou výzvu, ze které musí být jasné, na co potřebujeme znát odpovědi.

V zadávací dokumentaci by také měly být jasně definovány výstupy zakázky a evaluační proces (např. jak bude probíhat vstupní schůzka a co požadujeme od dodavatele, jak bude probíhat diskuse nad závěry a doporučeními, jak bude probíhat vypořádání připomínek k závěrečné zprávě – chceme osobní jednání s prezentací, požadujeme grafický leaflet apod.). Pokud tyto parametry ve výzvě nenadefinujeme, dodavatel nemá motivaci je nabízet či s nimi při zpracování zakázky počítat.

Vstupní schůzka a vstupní zpráva

Je dobré si dát dostatečný čas na vstupní schůzku a vstupní zprávu. Osvědčilo se chtít vstupní zprávu ve formě konkretizace nabídky či zápisu ze schůzky. Dlouhé a obsáhlé zprávy byly zbytečnou zátěží jak pro zadavatele, tak dodavatele.

Čas na přípravu závěrů a doporučení

Aby byla doporučení co nejvíce praktická, je vhodné realizovat několik setkání mezi zadavatelem, dodavatelem, popř. dalšími partnery. Toto se v klasických termínech, kdy se ještě připomínkuje závěrečná zpráva, nestíhá. Je vhodné mít k dispozici dodavatele i po odevzdání závěrečné zprávy (další měsíc či dva), aby bylo možné evaluaci prezentovat partnerům, prodiskutovat a doporučení dopracovat (konkretizovat)³⁰.

Definovat dostupné datové zdroje a položky

Aby dodavatel mohl nabídnout kvalitní plnění a bylo jisté, že požadovaný či navrhovaný design je realistický, je nutné uvést dostupné datové zdroje. Proto by vždy zadavatel měl v zadávací dokumentaci dobře popsat, jaká data, respektive datové položky jsou k dispozici. Ideálně by mělo být uvedeno: struktura datasetů, to, zda budou pro dotazníkové šetření dostupné kontaktní údaje, zda si respondenty nebo informanty vyhledá dodavatel, nebo dostane kontakty od zadavatele apod.

Nekopírovat

Každá zadávací dokumentace je originální a potřeby každého zadavatele jsou odlišné. Proto by nemělo docházet k prostému kopírování zadávacích podmínek či jiných částí do vlastní výzvy. Evaluační otázky by měly skutečně odpovídat reálným potřebám konkrétního zadavatele.

³⁰ Tato praxe se osvědčila např. na OP Česko-Polsko.

NA CO SI DÁT POZOR

Časování předložení nabídek

Je vhodné poskytnout dostatečný časový prostor na předložení nabídek od vyhlášení výzvy – nejen na ministerstvech, ale i ve firmách probíhají nejrůznější procesy před rozhodnutím, zda nabídku vůbec připravit. Na to dodavatel potřebuje dostatečný čas. Dále je vhodné zvážit, v jaké části roku se výzva uveřejňuje (např. období dovolených, vánočních svátků apod.). Dle toho je vhodné termín pro podání nabídek upravit.

Konkrétní termíny výstupů

Nedoporučujeme do zadávací dokumentace či smlouvy psát konkrétní termíny. Často dochází ke zpoždění zadání a termín není realistický a není jednoduché ho posunout. Proto je lepší termíny psát obecněji: např. odevzdání závěrečné zprávy do 6 měsíců od nabytí účinnosti smlouvy.

Krátké termíny na zapracování připomínek

Doporučujeme dát pro dodavatele dostatečně dlouhou dobu, aby měl čas případné zásadní připomínky vhodně zapracovat. Termíny v řádu dnů toto neumožňují.

Flash news

Je vhodné si již v zadávací dokumentaci vydefinovat způsob komunikace s dodavatelem. Může se jednat o pravidelná setkání nebo flash news – např. e-mailem. Ať již bude forma jakákoliv, je vhodné při komunikaci probrat, jaký je aktuální stav zakázky, co dodavatel v dané době udělal a zejména jaká jsou rizika a překážky, které je nutné řešit.

Dodržovat své vlastní termíny

Někdy se stává, že zadavatel přísně kontroluje, zda dodavatel vypořádal připomínky v krátkém termínu (např. 5 dní). Nicméně sám má s připomínkami zpoždění. Je vhodné, aby i zadavatel dodržoval dohodnuté termíny ze smlouvy, mimo jiné i proto, aby nezdržoval chod celé zakázky.

DALŠÍ DOPORUČENÍ

Šířte informace o plánovaných evaluacích

Ujistěte se, že máte dobře nastaveny parametry výzvy (např. CPV kódy; CPI/NACE kódy atp.). Pokud je to možné, včas komunikujte obsah evaluačního plánu evaluační komunitě.

Adekvátně nastavte kvalifikační a hodnoticí kritéria

Pokud požadujeme od dodavatele kvalitu, je nutné vybrat nej kvalitnějšího dodavatele. To je možné jen díky správně nastaveným kvalifikačním a hodnoticím kritériím.

Nelpěte na slovíčkaření

Stejně jako očekáváme určitou flexibilitu od dodavatelů, i zadavatelé by se měli chovat otevřeně a nelpět na slovíčkaření. Pokud dodavatel navrhuje úpravy cíle evaluace či jejího procesu, přistupujme k nim s otevřenou myslí. Oboustranná flexibilita bude ku prospěchu kvalitního plnění.

Zpětná vazba

Tvorba evaluací i jejího zadání je o učení se. Učme se a dělejme to lépe. Sdělujme si zpětnou vazbu jak s dodavateli, tak v evaluační jednotce. Co jsme jako evaluační jednotka udělali dobře a co je příště možné udělat lépe či jinak?

2.4 Výběrové řízení

Pro zajištění externího evaluátora existují různé formy výběrového řízení. Nejjednodušší formou jsou objednávky nebo zakázky malého rozsahu. Bohužel, díky finančnímu objemu, většímu počtu zadavatelů v jedné organizaci a nutnosti sčítat předpokládané hodnoty všech stejných typů zakázek³¹, jsou tyto typy řízení málo využitelné. Průvodce uvádí praktické zkušenosti s nejvíce využívanými typy výběrových řízení a dosavadní zkušenosti evaluačních jednotek. Nejedná se o plnohodnotnou škálu všech možných forem, ani o náhradu školení týkajících se zákona o veřejných zakázkách.

OTEVŘENÉ ŘÍZENÍ

Kde a kdy použít

Lze využít pro zakázku s jasně definovaným předmětem a harmonogramem. Pokud je otevřené řízení využito na dlouhodobou (např. několikaletou) zakázku, zvyšuje se riziko změn potřeb zadavatele, na které pak není možné dostatečně reagovat (nemožnost změny předmětu plnění či jeho rozsahu).

Na co si dát pozor

Jedná se o náročnou formu zadávání, neboť kvůli interním pravidlům na ministerstvech je schvalování často zdlouhavé a náročné. Pokud má zadavatel v plánu realizovat větší počet dražších evaluací, je vhodnější využít některou z dalších uvedených forem zadávání.

RÁMCOVÁ SMLOUVA

Kde a kdy použít

Je vhodná tam, kde zadavatel bude zadávat opakovaně či průběžně více veřejných zakázek, které jsou z hlediska svého předmětu stejné či spolu nějak souvisí.

Na co si dát pozor

Je nutné velmi pečlivě a dobře nastavit zadávací dokumentaci, kvalifikaci, předmět zakázky a hodnoticí kritéria. V české právní praxi se předmět zakázky během realizace nedá příliš upravovat, což u víceletého kontraktu může mít nevýhody.

Výhody

Jde o smlouvu, která pokryje delší časové období a více veřejných zakázek, které by musely být zadávány zvlášť. Díky tomu se vybraný dodavatel může lépe seznámit s potřebami zadavatele a lépe pochopit hodnocené oblasti.

Nevýhody

Nevýhodou je omezení trhu, jelikož rámcová smlouva neumožňuje průběžné přibírání nových dodavatelů v průběhu jejího trvání (na rozdíl od DNS). To samozřejmě zvyšuje nároky na její správné nastavení na začátku a zvyšuje rizika špatného či nedostatečného výběru dodavatele/dodavatelů.

³¹ Konkrétní znění viz § 19 (Předpokládaná hodnota veřejných zakázek pravidelné povahy) ZZVZ 134/2016 Sb.

DYNAMICKÝ NÁKUPNÍ SYSTÉM (DNS)

Kde a kdy použít

Umožňuje zadavateli jednoduše a opakovaně zadávat veřejné zakázky. DNS je vhodné využít, když zadavatel očekává různé druhy a typy zakázek, anebo musí sčítat předpokládané ceny zakázek různých aktérů v organizaci s různými evaluačně-analytickými potřebami.

Na co si dát pozor

Pokud zvolíte kategorie, je nutné je dobře nastavit. Například rozdělení dle obtížnosti metod (základní metody, obtížnější statistické metody apod.) se neukázaly jako nejlepší³². Důvodem je to, že se nakonec do prvních dvou kategorií kvalifikovali víceméně stejní dodavatelé (ukazuje se, že většina trhu má obdobnou zkušenost jak se základními metodami, tak se složitějšími statistickými metodami). Naopak jako výhodnější se jeví, pokud jsou v první kategorii evaluační společnosti a v druhé primárně sociologické společnosti³³. Je vhodné průběžně kontrolovat, zda kvalifikované firmy mají po celou dobu požadované zkušenosti (vzhledem k tomu, že zkušenost nesou konkrétní lidé, kteří se mohou v průběhu času měnit). Co se ukazuje také jako důležité, je nastavení hlavní kvalifikace DNS, která definuje typy a kvalitu dodavatelů. V jednotlivých mini-tendrech pak již není možné kvalifikaci požadovat.

Výhody

Umožňuje vytvořit skupinu kvalifikovaných dodavatelů, ze které zadavatel vybírá. Počet dodavatelů není omezen, protože forma výběrového řízení umožňuje, aby do DNS mohli vstupovat noví dodavatelé průběžně.

Ze zkušenosti³⁴ dochází ke zkrácení času přípravy jednotlivých mini-tendrů oproti klasickým otevřeným řízením. Přesto se jedná minimálně o půl roku od přípravy záměru po podepsání smlouvy s konkrétním dodavatelem. DNS výrazným způsobem snižuje administrativní zátěž i na straně dodavatelů evaluací při přípravě jednotlivých nabídek.

Nevýhody

Každý mini-tendr se musí vyhlašovat a hodnotit zvlášť, což při snaze zachovat kvalitu a využít kvalitativní hodnotící kritéria může zvyšovat časovou náročnost (stále ale zůstává kratší než u nadlimitní veřejné zakázky). Navíc, u každé zakázky se vybírá nový dodavatel, který se opět seznamuje s hodnocenou oblastí. Dalším rizikem je skutečnost, že u některých zadavatelů není možné v DNS zadávat opakující se každoroční šetření, ale je nutné pokaždé vyhlašovat samostatný mini-tendr (tato praxe se nicméně liší napříč zadavatelskými útvary).

³² Zkušenost Evaluační jednotky NOK.

³³ Zkušenost MPSV.

³⁴ Zkušenost Evaluační jednotky NOK.

PŘEDBĚŽNÉ TRŽNÍ KONZULTACE

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek³⁵, v § 33 umožňuje zadavateli provést tzv. předběžné tržní konzultace.

Ty umožňují zadavateli si včas ověřit, zda je zadání dobře a srozumitelně nastaveno, popř. si také ověřit správně nastavený harmonogram či předpokládanou cenu plnění.³⁶

Kde a kdy použít

Uplatní se tehdy, pokud zadavatel nedisponuje dostatečnými vlastními informacemi o poptávaném problému, přičemž tyto informace nejsou ani v dostatečné míře veřejně dostupné. Cílem je zvýšit informovanost evaluační jednotky o poptávaném plnění, případně identifikovat jiné způsoby řešení. Zadavatel má povinnost označit v zadávací dokumentaci části formulované na základě předběžné tržní konzultace a uvést (fyzické či právnické) osoby, které se na předběžné tržní konzultaci podílely, a podstatné informace, které byly jejím obsahem.

Na co si dát pozor

Zadavatel je zodpovědný za to, že převzetím informací z konzultací nezvýhodní konkrétního dodavatele, který takové informace poskytl. Komunikace (§211 zákona) probíhá písemně, ústní komunikace se zachycuje záznamy, zápisy nebo zvukovými nahrávkami.

³⁵ <http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Metodiky-stanoviska/Metodiky-k-zakonu-c-134-2016-Sb-,-o-zadavani-verejnych-zakazek>

³⁶ EJ NOK vyzkoušela písemnou formu připomínající dotazníkové šetření. Výhoda byla v rychlosti, jednoduchosti a transparentnosti tohoto postupu.

2.5 Hodnocení kvality nabídek

Hodnocení kvality nabídky je samostatnou disciplínou, která vyžaduje alespoň základní znalost problematiky a velkou expertízu a zkušenost hodnotitelů. Pokud takovými experty evaluační jednotka nedisponuje, je vhodné najmout si je z řad expertů České evaluační společnosti či jiných nezávislých evaluátorů (ti se pak do výběrového řízení nemohou hlásit).

”
**HODNOTICÍ KRITÉRIA ZAMĚŘTE
NA KVALITU A PROVEDITELNOST
EVALUACE.**

“

Využívání hodnoticích kritérií je mezi zadavateli velmi odlišné. Někteří stále hodnotí pouze cenu, což v případě poptávání služby považujeme za nevhodné, dokonce až za nevhodné. Kvalitní služby, kam evaluace patří, není možné zajistit soutěží pouze na cenu. Za dobrou praxi lze považovat poměr mezi cenou a kvalitou 40 % : 60 %, ideálně 30 % : 70 %³⁷. U některých témat je dobré cenu dále snižovat.

37 Např. MPO využívá nejčastěji poměr hodnoticích kritérií 60-20-20, kde 60 % připadá na kvalitu, 20 % na zkušenosti a 20 % na cenu. Pokud nejsou hodnoceny zkušenosti, potom je poměr většinou 70 % kvalita a 30 % cena.

Z peer review Evropské komise, které v Česku proběhlo v roce 2019, vyšlo doporučení, aby evaluace týkající se výzkumu a vývoje byly vzhledem ke specifčnosti problematiky hodnoceny pouze na kvalitu.

”

**CENA EVALUAČNÍ ZAKÁZKY PŘÍMO
OVLIVŇUJE JEJÍ KVALITU. STANOVTE
JI ADEKVÁTNĚ.**

“

Stejně důležité je také správné stanovení předpokládané ceny evaluace. Pokud požadujeme od dodavatelů kvalitní evaluace, je nutné jim na to zajistit dostatečný čas i finanční prostředky³⁸. Pokud si cenou zakázky nejste jisti, realizujte předběžné tržní konzultace či tržní průzkum, podle kterých pak cenu stanovte. Nově zákon o veřejných zakázkách umožňuje fixně stanovit cenu a soutěžit o nejkvalitnější nabídku (viz § 116, odst. 4). Nicméně doposud není známá praxe s touto variantou.

38 Průměrná cena jednoleté evaluace se dle dat MS2014+ v programovém období 2014–2020 pohybuje kolem 1 miliónu Kč. Stejnou průměrnou cenu jednoleté zakázky na evaluace měly i evaluace Evaluační jednotky NOK.

OSVĚDČILO SE VYUŽITÍ TĚCHTO HODNOTICÍCH KRITÉRIÍ

Zkušenosti osob zapojených do realizace

Kritérium je vhodné využít pouze v momentě, kdy požadujeme unikátní zkušenosti či know-how. Není vhodné využívat pro hodnocení zkušenosti s běžnými či standardními metodami (např. fokusní skupina, rozhovor, dotazník). Kritérium by mělo být nastaveno dostatečně „náročně“, aby přineslo kvalitativní rozlišení uchazečů (pokud ho naplní všichni uchazeči, tak nefunguje, jak by mělo)³⁹.

Doporučujeme v tomto kritériu zbytečně nezvyšovat administrativní zátěž celé zakázky více, než je nutné. Vysoká administrativní náročnost zpětného získávání hodnocení od předchozích zadavatelů může některé zájemce odradit. Důvodem je skutečnost, že je pro zadavatele velmi obtížné si ověřit, zda daná osoba metodu provedla kvalitně. Alternativou může být vyžadování kontaktu na referenci, kterou si zadavatel může sám ověřit (popř. pouze požadovat referenční list)⁴⁰.

³⁹ Kritérium je možné uvést také jako součást kvalifikačních kritérií.

⁴⁰ Kritérium využívá např. MPO, a to v případech, kdy lze na základě dříve realizovaných evaluací očekávat rozdílné zkušenosti uchazečů o danou zakázku. V případech, kdy lze předpokládat, že zkušenosti uchazečů budou vyrovnané či velmi podobné, není kritérium hodnocení zkušeností využíváno.

*Ukázka:*⁴¹

Větší počet bodů obdrží nabídka, jejíž tým bude disponovat jednou osobou s ukončeným vysokoškolským vzděláním v oboru právo, která má zkušenosti s poskytováním právního poradenství v oblasti evropských fondů za poslední 4 roky (do této oblasti jsou zahrnuty zkušenosti jak s ESIF, tak zkušenosti s norskými či švýcarskými či obdobnými fondy; může se jednat např. o poradenství související s implementací předpisů fondů do národního prostředí členského státu; poradenství v oblasti veřejných zakázek či veřejné podpory a další).

Bude posuzován počet let praxe daného experta?

- *za 1 rok - 2 roky praxe dostane nabídka 3 body,*
- *za 2–3 roky praxe dostane nabídka 5 bodů,*
- *za 4 a více let praxe dostane nabídka 7 bodů.*

V nabídce je možné hodnotit max. 1 takového experta, body za více expertů se nesčítají.

Praxe bude prokázána životopisem experta, ať již názvem pozice či jejím popisem, popř. jinou informací v životopisu. Životopis bude obsahovat čestné prohlášení o pravosti údajů a bude podepsán expertem.

⁴¹ Zkušenost Evaluační jednotky NOK.

Kvalita a proveditelnost evaluace

Na tomto hodnotícím kritériu si zadavatel ověří, jak správně uchazeč pochopil zadání, nakolik věnoval čas zpracování nabídky evaluace a nakolik má praktické zkušenosti s realizací požadovaných metod či designů. Nicméně je na zvážení, zda neomezit rozsah z hlediska počtu stran návrhu (např. 10-30 stran dle náročnosti zadání). Kritérium je vhodné u velkého spektra evaluací.

Ukázka.⁴²

Zadavatel bude hodnotit kvalitu nastavení celého designu evaluace. Dodavatel v nabídce uvede, jak bude postupovat – jaké dokumenty zanalyzuje, od jakých aktérů bude získávat data, popíše zvolené metody analýzy dat a informací, předloží návrh časového harmonogramu apod. Tento úkol má dva cíle – vydefinovat rozsah a harmonogram prací a zároveň vysvětlit navrhovaný metodický postup dodavatele.

Kvalita a proveditelnost celkového přístupu zahrnuje jak navržení designu, tak reálnost zpracování z hlediska časové dotace. Nejvyšším počtem bodů bude hodnocena nabídka, jejíž postupy a metody nejlépe povedou k zodpovězení uvedených otázek a budou v daném čase proveditelné. Kvalita a proveditelnost metodologického přístupu může být rozpracována max. do 20 normostran textu.

Z nabídky musí být zřejmé, že se dodavatel nad návrhem řešení zamyslel a je si vědom, za jakých okolností lze daný postup zrealizovat a jaké jsou výhody a nevýhody daného postupu s tím, že již dopředu bude pracováno s případnými riziky (uvedení rizik a aktivní a odpovídající práce s nimi bude hodnocena zadavatelem pozitivně). Min. struktura této části nabídky: Návrh postupu prací (design) s uvedenými metodami a/nebo postupy sběru dat a identifikace typů respondentů (např. zástupce řídicích orgánů, příjemců). Časový harmonogram prací a vysvětlení (zdůvodnění) jednotlivých kroků dodavatele.

Nabídka je exkluzivní pro tento úkol a plně reflektuje všechny prvky zadání.

- *Dodavatel svůj postup zdůvodní, toto zdůvodnění je jasné, reálně ověřitelné a srozumitelné, reflektuje znalost problematiky a terénu. Nejedná se o rutinní přepis obecně známých faktů, ale dodavatel reflektuje požadavky uvedené v zadání úkolu a potřeby zadavatele.*
- *Dodavatel si je vědom externích vlivů, které mají přímý i nepřímý dopad na navržený design, a především na interpretaci výsledků. Dodavatel s těmito vlivy pracuje, snaží se je eliminovat, či je realisticky zapracuje do designu. Chybou není přiznání nedostatků, naopak, očekává se, že dodavatel s nimi aktivně pracuje.*
- *Nabídka obsahuje popis sběru dat a návrhu analýzy dat včetně informace, odkud dodavatel data získá (ať již se jedná o veřejně dostupné zdroje anebo došetření – jakým nástrojem a na jaké cílové skupině došetření proběhne).*
- *Nabídka obsahuje harmonogram prací spolu s konkrétními návrhy praktického zajištění evaluace (kdo se na evaluaci bude podílet; kdo bude realizaci koordinovat apod.).*
- *Navržený design či jednotlivé dílčí kroky jsou realisticky nastaveny vzhledem k danému časovému harmonogramu uvedenému ve výzvě.*

Za nejvýhodnější nabídku bude považována ta, která bude detailní, jednoznačná, logicky konzistentní, opatřena zdůvodněním; časově realisticky navržená; opatřená jasnými informacemi o samotném provedení analýzy.

U tohoto kritéria nicméně upozorňujeme na špatnou praxi některých zadavatelů, že jako lepší nabídku hodnotí tu, která má „více nabízených metod“. To, že nabídka má více metod, neznamená, že bude plnění kvalitnější.

⁴² Zkušenost Evaluační jednotky NOK.

Kvalita způsobu provedení terénního šetření

Variantou, jak hodnotit kvalitu, je hodnotit klíčovou část plnění např. návrh scénářů pro polostrukturované osobní rozhovory nebo fokusní skupiny. Výhodou je daleko konkrétnější návrh než u obecného návrhu evaluačního designu.

Ukázka⁴³:

Zadavatel bude hodnotit celkový návrh realizace z hlediska vazby na dosažení cíle zakázky a jeho logickou provázanost. Lépe bude hodnocena nabídka, která:

- 1. navrhne vhodnější návrh scénáře hloubkového polostrukturovaného rozhovoru s podpořenými osobami, tzn. ve scénáři lépe zohlední evaluační otázky – tj. lépe ve scénáři transformuje evaluační otázky do podotázek tak, aby umožnily splnění specifikovaných evaluačních úkolů, logičtěji navrhne strukturu rozhovoru do bloků a seřadí otázky; vhodněji přizpůsobí znění otázek charakteristikám respondentů; a u otázek, kde je to vhodné, lépe navrhne varianty zohledňující rozdílnost podporovaných cílových skupin. Současně navrhne vhodnější způsob rekrutace respondentů, který bude zohledňovat specifika jednotlivých zastoupených skupin v šetření.*
- 2. navrhne vhodnější návrh scénáře fokusní skupiny s podpořenými osobami, tzn. ve scénáři lépe zohlední evaluační otázky – tj. lépe ve scénáři transformuje evaluační otázky do podotázek tak, aby umožnily splnění specifikovaných evaluačních úkolů, logičtěji navrhne strukturu scénáře do bloků a seřadí otázky; vhodněji přizpůsobí znění otázek charakteristikám respondentů; a u otázek, kde je to vhodné, lépe navrhne varianty zohledňující rozdílnost podporovaných cílových skupin. Současně navrhne vhodnější způsob rekrutace respondentů, který bude zohledňovat specifika jednotlivých zastoupených skupin v šetření.*

⁴³ Zkušenost MPSV.

Hodnocení kompetencí uchazeče prostřednictvím jeho otestování

Alternativou hodnocení kvality a provedení evaluace je hodnocení kompetencí uchazeče pomocí testu či úkolu. Tento úkol může mít různé podoby.

První variantou může být otestování znalostí požadovaných metod a/nebo designu. Rizika: Hrozí situace, že pro přípravu nabídky bude využita expertíza někoho, kdo při získání zakázky vůbec součástí evaluačního týmu být nemusí, či bude zapojen jen formálně a sporadicky. Testováním před udělením kontraktu se tak vysoké kvality vlastního plnění nedá nikdy spolehlivě dosáhnout.

Ukázka:

Test: Fokusní skupina & Dotazníkové šetření

- 1. Seřadíte fáze zkoumání fokusní skupinou podle časové návaznosti v rámci výzkumu:*

(2 body – bez chyby, 0 bodů – jedna a více chyb)

Prezentace dat

Moderace setkání

Výběr a zajištění respondentů

Návrh výzkumu

Analýza dat

- 2. U které z výše uvedených fází definujete výzkumné otázky?*

(2 body – správně, 0 bodů – špatně)

Druhou z variant je otestovat „způsobilost“ uchazeče na základě vzorové úlohy, kterou má uchazeč zpracovat. Rizika: Pokud je vytvořen hypotetický předmět evaluace, je nutné zvážit, zda zadavateli nebude chybět návrh plnění předmětu zakázky. Pokud zadavatel bude požadovat jak návrh plnění (který ale nehodnotí) a stejně tak i návrh evaluace pro hypotetický příklad, je riziko vysoké administrativní zátěže pro dodavatele. Kvalitní dodavatelé se tak vůbec nemusí přihlásit. Stejně tak je zde riziko, že dodavatel, který nejlépe splní požadovaný úkol, může mít horší nabídku plnění. Pak by toto hodnoticí kritérium paradoxně nemuselo vést k výběru nejkvalitnější nabídky.

Ukázka (zadání vzorové úlohy, typ i umístění projektů jsou smyšlené):

V obci Dolní Morava byl v roce 2007 podpořen a realizován projekt opravy a modernizace lyžařské infrastruktury, včetně ubytovacího zařízení, jehož cílem bylo mimo jiné přispět ke zvýšení zaměstnanosti v sektoru služeb v oblasti řešeného území (především Dolní Morava a její bezprostřední okolí). O obdobný grant se neúspěšně ucházel podobný projekt na modernizaci lyžařské infrastruktury v okolí města Karpacz (PL), jehož cílem bylo také přispět ke zvýšení zaměstnanosti v sektoru služeb v oblasti řešeného území.

Úkolem je navrhnout metodu výzkumu, která odpoví na následující evaluační otázku: Jak oprava a modernizace lyžařské infrastruktury v obci Dolní Morava přispěla ke vzniku nových pracovních míst v cestovním ruchu na A) Dolní Moravě a B) v bezprostředním okolí?

Dále dodavatel uvede, jakým způsobem by při realizaci výzkumu postupoval (popis jednotlivých kroků) a na základě desk research přidá argumentačně podloženou hypotézu odpovědi, vysvětlující příčiny odpovědi na evaluační otázku. Pro vypracování úlohy dodavatel může vycházet z dat uvedených na profilu zadavatele (data k vzorové úloze), smí pracovat také s jinými daty. Kvalita použitých dat podléhá hodnocení.

2.6 Koordinace zakázky

Koordinace zakázky je další klíčová část evaluačního procesu, která proto, aby byla evaluace úspěšná, vyžaduje velmi aktivní účast členů evaluační jednotky.

K vyjasnění a odsouhlasení postupu prací má sloužit úvodní schůzka. Na úvodní schůzce doporučujeme detailně definovat vzájemná očekávání, ověřit si vzájemné pochopení, rozsah plnění předmětu zakázky a vyjasnit si pozice v projektových týmech. Zadavatel by měl hned na začátku evaluace poskytnout všechna důležitá data.

„
**ÚVODNÍ SCHŮZKY SLOUŽÍ K OVĚŘENÍ
SPRÁVNÉHO POCHOPENÍ ROZSAHU PLNĚNÍ
A VYJASNĚNÍ OČEKÁVÁNÍ.**

“

Doporučujeme u zakázky nepožadovat zbytečně velké množství dokumentů, které nakonec nikdo nečte, a soustředit pozornost zejména na kvalitní a srozumitelnou závěrečnou zprávu a manažerské či jiné shrnutí. Zakázky bývají rozděleny do několika etap, základním rozdělením je fáze úvodní (vstupní), fáze průběžná a závěrečná. Dříve se proto po dodavateli požadovaly vstupní, průběžné a závěrečné zprávy. U kratších evaluací (cca půlročních) doporučujeme od této praxe ustoupit.

”

NEVYTVÁŘEJTE PAPÍR PRO PAPÍR.

“

U kratších evaluací (cca půlročních) doporučujeme od této praxe ustoupit a nahradit zprávy průběžnými prezentacemi a schůzkami, kde dodavatel informuje o postupu prací. Obecně při realizaci zakázky doporučujeme minimalizovat byrokratičnost a nechat dodavatele se soustředit na psaní závěrečné zprávy a shrnutí.

Často je k realizaci evaluace zapotřebí součinnosti třetí strany. Může se jednat o jiný úřad, dodavatele jiné zakázky nebo vedlejší odbor stejného ministerstva.

”

VČAS ZAJISTĚTE SOUČINNOST PARTNETŮ.

“

V každém případě je zapotřebí tuto součinnost začít řešit dostatečně dlouho dopředu (již před evaluací). V případě, že k evaluaci potřebujete cizí data, doporučujeme je mít připravená již při vyhlášení externí zakázky. Stává se, že když zadavatel počítá, že data získá později, objeví se nečekané komplikace a prodloužení plnění zakázky či riziko jejího zrušení.

Nejednoznačné rozdělení rolí mezi dodavatelem evaluace, evaluační jednotku a klienta vede k nedorozuměním, v horším případě až dodání jiných výstupů, než se očekávalo. Interní evaluátor má mít roli tlumočníka – viz evaluační jednotka jako knowledge-broker (*kapitola 1 “Evaluační jednotka a její činnosti”*).

” EVALUÁTOR JAKO TLUMOČNÍK. “

Dodavatel nevidí do interního chodu organizace natolik, aby zcela pochopil, co se přesně za zadáním skrývá (i když evaluační jednotce to může být zcela jasné a zřejmé, jelikož podvědomě mnohé nevyřčené věci zná z každodenní praxe). Interní evaluátor má být zprostředkovatelem komunikace mezi věcným odborníkem (klientem) a dodavatelem. Jeho úkolem je ohlídat, aby interní klient nechtěl něco mimo rámec zadání či neměl nerealistické požadavky. Na druhé straně ale také to, aby dodavatel dodal kvalitní a metodicky dobře provedené plnění, které odpovídá na potřeby klienta.

V každém případě je zapotřebí tuto součinnost začít řešit dostatečně dlouho dopředu (již před evaluací). V případě, že k evaluaci potřebujete cizí data, doporučujeme je mít připravená již při vyhlášení externí zakázky. Stává se, že když zadavatel počítá, že data získá později, objeví se nečekané komplikace a prodloužení plnění zakázky či riziko jejího zrušení.

2.7 Smlouva o dílo

Smlouva o dílo ve svých ustanoveních stanovuje podmínky a povinnosti zadavatele i dodavatele při plnění nasmmlouvané zakázky. Představuje jeden ze základních nástrojů, jak dohlížet nad průběhem provádění zakázky.

Co by mělo být smluvně ošetřeno:

- Právo zadavatele ověřovat, že na evaluaci opravdu pracují lidé, kteří byli součástí výběrového řízení. Je vhodné ale zvážit také povolení výjimek (např. na administrativní úkoly, přepisy šetření apod.). Zároveň požadavek na adekvátní náhradu v případě změny v týmu dodavatele.
- Dodržování GDPR, tedy vymezení důvěrných informací a ošetření práce s osobními informacemi.
- Odkaz a povinnost dodržování etického kodexu evaluátora.
- Licenční ujednání, vlastnická práva na výstupy (např. vlastnické právo k výstupům předaným Poskytovatelem Objednateli v souvislosti s poskytnutím Služby přechází na Objednatele dnem akceptace plnění. Objednatel může oprávnění tvořící součást licence zcela nebo zčásti poskytnout třetí osobě, a to i bezúplatně. Smluvní strany se dohodly na vyloučení použití ustanovení § 2364 odst. 2, § 2377 a § 2378 občanského zákoníku.).
- Odstoupení od smlouvy.
- Sankce.

DOBRÁ PRAXE SJEDNANÝCH USTANOVENÍ VE SMLOUVĚ

Svázání platebních podmínek s akceptačním řízením

Dobrou praxí je zavedení akceptace plnění bez výhrad, s výhradami nebo umožnění neakceptace. Doporučujeme nastavit dostatečný čas jak pro zadavatele, tak dodavatele na vypořádání či odsouhlasení připomínek (lhůta 5 pracovních dní je většinou velmi krátká).

Ukázka 1:

Plnění je akceptováno bez výhrad – v akceptačním řízení bylo zjištěno, že poskytnuté plnění je funkční a zcela odpovídá požadavkům objednatel.

Plnění je akceptováno s výhradami – v akceptačním řízení bylo zjištěno, že poskytnuté plnění je funkční, avšak neodpovídá zcela specifikaci díla dle smlouvy a nabídky.

- *V případě, že výsledkem akceptačního řízení je akceptace s výhradami, není plnění považováno za řádně a bezvadně poskytnuté a zhotovitel se zavazuje, že odstraní vady plnění uvedené v akceptačním protokolu nejpozději do X (lhůta by se měla odvíjet od velikosti a složitosti zakázky a měla by být přiměřeně dlouhá) pracovních dnů od vrácení díla. Zhotoviteli v tomto případě vzniká právo fakturovat cenu odpovídající té části plnění, kterou objednatel považuje za řádně a bezvadně poskytnutou. Zbývající část ceny je zhotovitel oprávněn fakturovat až po odstranění všech vad uvedených v akceptačním protokolu. V případě nedodržení termínu pro odstranění vad se uplatní sankční podmínky pro prodlení.*

Plnění není akceptováno a je vráceno k přepracování – v akceptačním řízení bylo zjištěno, že poskytnuté plnění není funkční, resp. neodpovídá specifikaci díla dle smlouvy a nabídky.

Ukázka 2:

Každý z očekávaných výstupů jednotlivých dílčích plnění uvedených v článku X bude převzat na základě následující akceptační procedury:

- ve lhůtě X (např. 14) pracovních dnů ode dne obdržení výstupu Objednatel uplatní své připomínky k jejich obsahu nebo struktuře*
 - do X (např. 14) pracovních dnů ode dne obdržení připomínek Objednatele Zhotovitel připomínky vypořádá a pošle pro finální revizi Objednateli*
 - Objednatel ve lhůtě X (např. 5-10) pracovních dnů ověří vypořádání připomínek, a buď předložený výstup schválí, nebo vrátí k dopracování*
 - v případě vrácení k dopracování Zhotovitel vypořádá připomínky Objednatele ve lhůtě X (např. 5-15 dnů) pracovních dnů a předá Objednateli pro revizi, následně se opakuje předcházející bod, dokud nebudou všechny připomínky Objednatele Zhotovitelem vypořádány.*
-

2.8 Oponentní skupina

Oponentní skupina plní úlohu odborného dohledu nad realizací evaluace. Obsazení volí zadavatel nejčastěji ze zástupců věcně příslušných odborů ministerstva anebo relevantních odborníků, tak, aby byla zahrnuta různá názorová hlediska.

”
**OPONENTNÍ SKUPINY PŘEDSTAVUJÍ JEDEN
Z NÁSTROJŮ, JAK VÝRAZNĚ ZLEPŠIT
KVALITU EVALUACÍ.**
“

Odborná oponentní skupina vykonává s ohledem na zaměření a rozsah evaluace například následující činnosti:

- připomínkuje návrh zadání evaluace / zadávací dokumentace,
- může navrhnout obsazení hodnotící komise,
- podílí se na přípravě metodiky evaluace a v průběhu realizace sleduje její dodržování,
- dohlíží, aby realizátor postupoval odborně a nezávisle (nezasahuje do vlastního hodnocení, pouze sleduje naplnění zadání, případně doporučuje, co vše ještě vzít při hodnocení v úvahu).

Obecným pravidlem je: čím méně formální se oponentní skupiny podaří udržet, tím lépe.

Oponentní skupina může být:

Věcná oponentní skupina

Je zpravidla složená z osob, které mají na starosti věcnou stránku evaluace. Může jít o metodiky, garanty výzev, garanty intervence. Podle zaměření evaluace může jít o osoby ze stejné organizace nebo z jiných řídicích orgánů.

Metodická oponentní skupina

Bývá složena z odborníků (interních / externích) na metodiku evaluačního designu / výzkumu. Je vhodné, když jde o externí odborníky, kteří si mohou dovolit nezávisle posoudit navržený design evaluace s ohledem na proveditelnost nebo dostupnost dat pro navrhovanou metodu. V těchto případech je nutné písemně ošetřit střet zájmů externích expertů (nesmí se pak do zakázky hlásit). Při jednodušších metodických úkolech se může jednat o jednodušší ověření velikosti navrhovaného vzorku pro šetření. U evaluací složitějších pak může jít např. o vysoce pracné posouzení kontrafaktuálního přístupu dodavatele. Ve složitějších případech (a při možnosti nalezení zdrojů pro takové řešení) je dobré oslovit zahraniční experty (např. Evaluační jednotka DG REGIO a její evaluační dodavatelé takovou pomoc nabízejí, bez potřeby vysokých nákladů na české straně).

KAM PRO DALŠÍ INSPIRACI

Metodika pro zadávání evaluací České evaluační společnosti.
ČES, 2018.

- czecheval.cz/dokumenty/Metodika_na_web_FIN.pdf

Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost
2014-2020.

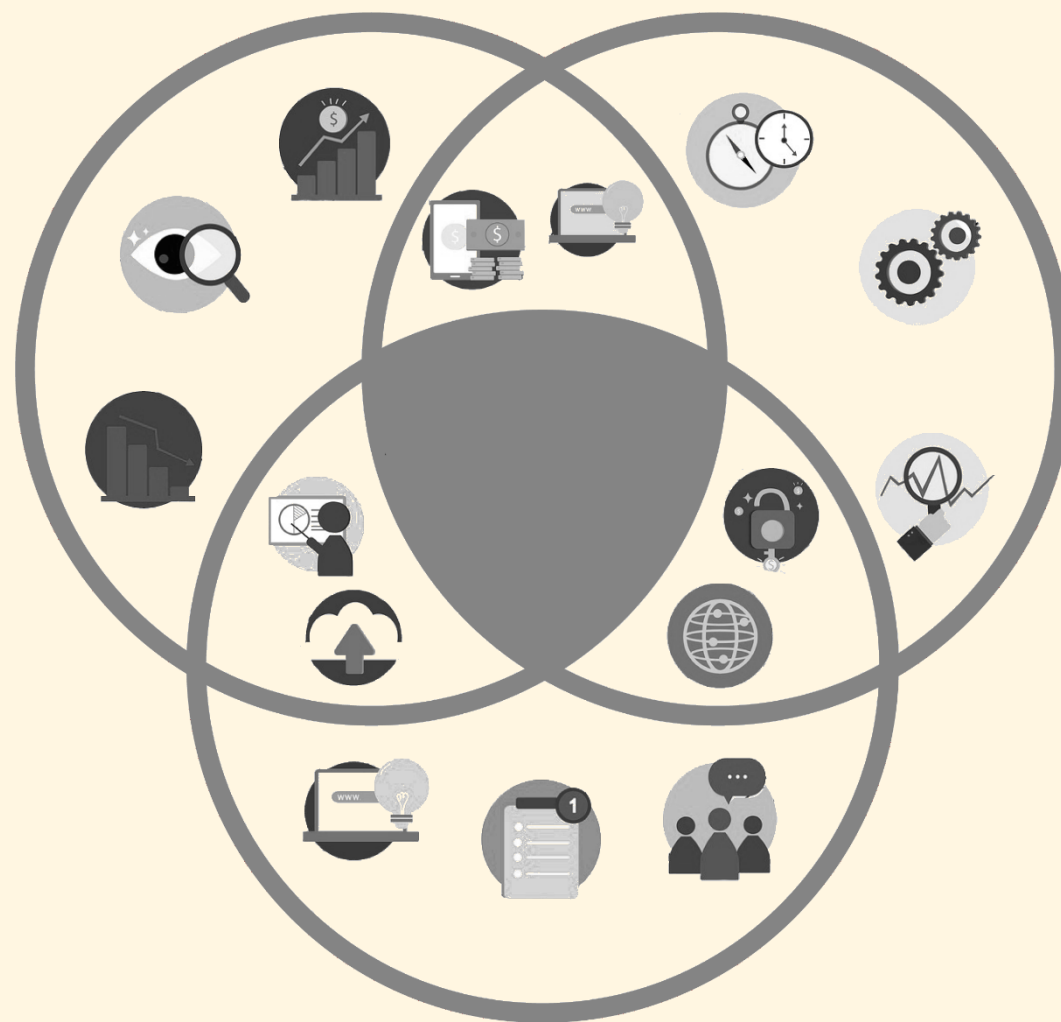
- https://www.esfcr.cz/documents/21802/11646967/Metodika_pro_evaluaci_nesouteznych_projektu_OPZ.pdf-1/b455344a-012f-415d-b2a9-a313704e6abb?t=1565781790323

3

MINIMÁLNÍ METODOLOGICKÉ STANDARDY

Důležitým faktorem při evaluační činnosti je kvalita evaluačních výstupů. Problémy s kvalitou mohou vyplývat již ze zadání evaluace, jiné jsou součástí nestejné kvality a standardu aplikovaných metod a designů. Nejednotnost se objevuje jak na straně zadavatelů, tak dodavatelů.

Průvodce si klade za cíl srovnání těchto očekávání a vytvoření minimálních standardů nejčastěji aplikovaných metod a designů. Cílem není vysvětlovat a popisovat tyto metody akademicky, spíše podchytit nešvary, které se v evaluacích objevují.



3.1 Evaluační otázky

Stanovení správné evaluační otázky (EO) je jedna ze stěžejních částí evaluačního procesu. Průvodce nabízí shrnutí ze semináře Evaluační jednotky NOK z roku 2016 k tvorbě EO.

„ EVALUAČNÍ OTÁZKY STANOVÍ RÁMEC EVALUACE I VÝBĚR METOD A DESIGNU. “

Při přípravě EO je nutné přemýšlet také o designu evaluace. Pokud je evaluační jednotka dostatečně metodicky silná, je vhodné si design s EO co nejvíce nadefinovat, aby bylo zajištěno, že dostaneme odpovědi na to, co potřebuje. Další možností je nechat externímu dodavateli více prostoru v nabídce. Zde je ale riziko, že se kvůli tlaku na cenu bude dodavatel snažit snížit náklady právě v tom, jak design uchopí. Hrozí pak, že se evaluace bude vyvíjet jiným směrem, než zadavatel zamýšlel.

Do přípravy EO je nutné zapojit všechny relevantní partnery, aby pak evaluace uměla odpovědět na jejich potřeby. Tyto potřeby je nutné koordinovat a dle množství požadavků rozhodnout, co je možné zrealizovat. EO se následně musí operacionalizovat. EO mají reflektovat rozpočet evaluace (tedy neptáme se na více, než na co máme peníze). Špatnou praxí je přebírat EO ve stejné podobě do dotazníku či scénářů rozhovorů a fokusních skupin.

Pomůckou pro vytvoření dobrých EO je jejich dvoufázová příprava:

- V první, tzv. divergenční, fázi si vytvořte seznam otázek (na základě např. brainstormingu), tyto otázky posuďte a seskupte (podle témat, kritérií apod.)
- V druhé, tzv. konvergenční, fázi se pokuste počet otázek zúžit tak, že vyberete ty nejdůležitější a eliminujete ty nedůležité (i když mohou být zajímavé) a otestujete, zda lze otázky zodpovědět a zda vám pravděpodobné odpovědi pomohou.

TYPY EVALUAČNÍCH OTÁZEK⁴⁴

Deskriptivní otázky

Zjišťují, co je, popisují situaci, stav nebo výskyt jevu: *Jaké jsou cíle programu? Jaké jsou hlavní aktivity programu? Jak se účastníci dostávají do programu?*

Normativní otázky

Otázky na to, co by mělo být, často používané při výkonnostním auditu: *Děláme to, co bychom měli dělat? Dosahujeme svých cílů?* Normativní otázky jsou poměřováním vůči stanoveným kritériím nebo standardům.

Dopadové / Kauzální otázky (Cause and effect)

Zjišťují, jakou změnu intervence dosáhla. Cílem je zjistit výsledky či dopady projektu, programu nebo politiky. *Jaké dopady nebo vedlejší účinky (pozitivní nebo negativní) přinesly dané intervence?*

DOBRÁ PRAXE

Proč = cíl evaluace

Nejprve je nutné ujasnit si tyto otázky: *Proč evaluaci děláme? Co od ní očekáváme (Co očekávají klienti, stakeholdéři? Jsou jejich potřeby či očekávání v souladu, nebo je tam nějaký rozpor?)? Jak budou využity výstupy, kdo s nimi bude pracovat a s jakým účelem?* To nám ukáže šířku a hloubku evaluace. Je nutné dopředu vědět, jakou informaci z evaluace potřebujeme (kauzalitu, dopad, procesní nastavení apod.). Doporučujeme si ujasnit, co se již o oblasti ví a neví, aby mohla být evaluace co nejvíce zacílená. Někdy není možné z jedné evaluace zjistit všechny informace a je potřeba realizovat více šetření či evaluací. Stává se, že EO k dopadové evaluaci obsahují otázky k procesu. Procesní evaluace ale vyžaduje jiné přístupy a metody.

Intervenční logika

(Také podkapitola 7.4 „Intervenční logika / teorie změny“.)

Pro nastavení dobrých EO je vhodné znát intervenční logiku pro danou intervenci, aktivitu či program, který hodnotím. Zadavatel, evaluátor a klient musí stejně chápat cíle evaluované intervence, protože EO musí být pro cíl (intervence, programu, politiky) relevantní.

⁴⁴ MORRA IMAS, Linda G., RIST, Ray C. The Road to results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank, 2009. Str. 223-228.

Zapojení partnerů

EO by měly být komunikovány, resp. pokud možno připravovány společně s relevantními partnery (stakeholdery, kteří budou s výstupy evaluace pracovat či by se jich evaluace jinak mohla dotknout). Tato část může zabrat mnoho času, ale může umožnit skutečné zapojení a zájem aktérů o výstupy evaluace (zvýší se „ownership“).

Operacionalizace

Nutná je operacionalizace EO, tj. jejich rozložení na výroky, jednodušší otázky (podotázky) nebo stanovení proměnných, které lze měřitelně zodpovědět. Je nutné si také vyjasnit, co znamenají konkrétní pojmy v EO (např. co je myšleno konkurenceschopností, efektivností, dostatečností apod.).

Zadávací dokumentace

Ze zadávací dokumentace by se, i za pomoci EO, mělo nechat vyvodit realistické vymezení rozsahu vlastní evaluační práce (příprava nabídky, realistické nacenění prací ad.).

DOBŘÁ EVALUAČNÍ OTÁZKA

- je otázka otevřená, nebo nabízí smysluplnou (následně vyhodnotitelnou) škálu evaluačních kritérií,
- nenabízí odpověď typu ano/ne (pokud není normativní),
- je dostatečně konkrétní tak, aby bylo jasné, na co se ptáme / jakou odpověď potřebujeme,
- je realistická, resp. měl by existovat silný předpoklad, že na otázku půjde odpovědět,
- ptáme se na oblasti, kde máme data, či jsme schopni potřebná data zajistit,
- evaluačních otázek je omezený počet.

ŠPATNÁ PRAXE

Co nejsou EO

Nejsou to otázky do dotazníku ani do scénáře k rozhovorům či fokusním skupinám. EO ukazují oblast, kterou je potřeba pokrýt. Nicméně rozhovor či scénář k fokusní skupině musí být vždy citlivě vytvořen pro jednotlivé respondenty, otázky mají svoji posloupnost, logiku. Stejně tak dotazník. Přímá otázka, která je formulována jako EO, nefunguje stejně dobře jako přímá otázka na respondenta. Špatnou praxí je kopírování EO ze zadávacích podmínek jiných výběrových řízení. EO by měly skutečně odpovídat reálným potřebám zadavatele.

JAK BY EVALUAČNÍ OTÁZKY NEMĚLY VYPADAT

Jsou témata pokryta dostatečně?

- Problém: Obecně a příliš široce formulované zadání.

Obecnost spočívala v tom, že strategická dokumentace neurčuje konkrétní a měřitelné cíle v oblasti informačních a komunikačních aktivit. Není možné definovat, co znamená „dostatečně“.

JAK BY EVALUAČNÍ OTÁZKY NEMĚLY VYPADAT

Vykazovaly nově vzniklé firmy využívající služeb podnikatelských inkubátorů (PI) lepší výsledky než srovnatelné firmy vzniklé mimo PI?

- Problém: EO nebylo možné zodpovědět z důvodu neexistence dat za nepodpořené subjekty (předpoklad užití CIE – counterfactual impact evaluation – tedy nemohl být naplněn).

Postupují pracovníci podle nastavených procedur? ŘO využívají výjimky z procedur? Existují? Využívají se často? Jaká jsou kritéria (popřípadě procesy) k užití výjimky? Jaké jsou běžné důvody k použití výjimky? Ukazují výjimky na slabá místa nastavení procesů? Na jaká?

- Problém: Původní hypotéza, že dochází ke schvalování výjimek ze zaběhnutých procedur, což indikuje špatně nastavené interní procesy, se evaluací nepotvrdila. Hlavní příčina, proč se hypotéza nepotvrdila, byla v tom, koho se evaluátor ptal – zaměstnanců OP. Dalším problémem je velké množství otázek, které navíc nejsou ani evaluační, ale spíše by se hodily pro procesní audit (cílem otázek není zefektivnit proces, ale jasně odpovědět, zda dochází k splnění povinností či nikoli).

3.2 Design evaluace

Důležitým parametrem evaluace je její výzkumný design. Design evaluace má zajistit, aby získané informace / data umožnily odpovědět na evaluační otázky. Design předurčuje vhodné evaluační metody a je dán typem evaluační otázky. Design je možné rozdělit na kvantitativní a kvalitativní.

KVANTITATIVNÍ VÝZKUMNÝ DESIGN

Pokud jsme dříve rozdělili evaluační otázky na tři typy (deskriptivní, normativní a dopadové), můžeme rozdělit kvantitativní design na⁴⁵:

Experimentální design

Předpokládá využití randomizace – náhodného ex-ante zařazení jednotek do intervenční, anebo kontrolní skupiny – tedy skupiny bez intervence (tj. účastníci mají stejnou šanci se dostat do jedné, či druhé skupiny). Tento design je obecně považován za uspořádání s nejsilnější vnitřní validitou. Je ale také velmi obtížné ho v prostředí fondů EU využít, neboť je nutné zajistit prvek randomizace a také identických podmínek pro obě skupiny již před zahájením evaluované intervence. Nejvíce se využívá u lékařských a farmaceutických výzkumů. Pomocí experimentálního designu lze zodpovědět kauzální, dopadové otázky.

Kvaziexperimentální design

Nedochází k náhodnému zařazení populace do intervenční, či kontrolní skupiny. Lze využít přirozeně existující srovnávací skupiny nebo takovou skupinu uměle vytvořit. Každopádně skupiny nelze považovat za identické. Mezi kvazi-experimenty patří také jednoduché srovnání před a po intervenci bez kontrolní skupiny, nicméně jeho vnitřní validita je nízká. Kvaziexperimentální design je rovněž vhodný pro zodpovězení kauzálních otázek⁴⁶.

Neexperimentální design

Je založen na pozorovaných datech, používá se za situace, kdy není k dispozici kontrolní skupina nebo měření výsledků v čase. Tento design poskytuje podrobný popis intervence a ověřitelných výsledků. Důraz je kladen na deskripci: popis, charakteristiky, vztahy či výskyt zkoumaného jevu. Evaluátor spoléhá na vlastní sběr dat nebo na data existující (z průzkumů či jiných vzniklých studií). Případně se může za pomoci analytických (např. regresních nebo teoreticky založených) metod a dostupných dat snažit izolovat vliv intervence na výsledky. Neexperimentální design evaluace zodpoví normativní a deskriptivní evaluační otázky⁴⁷.

45 MORRA IMAS, Linda G., RIST, Ray C. The Road to results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank, 2009. Str. 249-251.

46 Do tohoto designu patří např. Difference-in-Difference; Instrumental variables; Propensity scores; Regression Discontinuity. BetterEvaluation. Dostupné z: https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/understand_causes/compare_results_to_counterfactual.

47 Sem např. patří process tracing, expertní panely a další. BetterEvaluation. Dostupné z:

KVALITATIVNÍ VÝZKUMNÝ DESIGN

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na objevení, pochopení zkušeností, pohledů a myšlenek účastníků. Kvalitativní výzkum zkoumá významy, smysl, zkušenost. Mezi výzkumné designy patří např. case study, etnografický výzkum, grounded theory a další.

SMÍŠENÝ VÝZKUMNÝ DESIGN

Kombinace přístupů obou výzkumných designů.

VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ VALIDITA

Design evaluace má být postaven tak, aby zaručil tzv. vnitřní validitu, tj. aby pro pozorované výsledky nebylo kromě intervence možné najít žádné další vysvětlení. Důležitá je i vnější validita, při jejímž dosažení je možné jisté zobecnění výsledků evaluace na podobné jevy nebo skutečnosti.

TRIANGULACE

Triangulace je kombinace více metod a zdrojů umožňující křížové ověření výsledků evaluace. Na evaluační otázky je třeba nahlížet z různých úhlů pohledu na základě různých metod. Výběr metod je nutné posuzovat případ od případu. Koncept triangulace je potřebné uplatňovat nejen na použití metod, ale také na datové zdroje atd. Využít lze také aplikaci shodných metod rozdílnými evaluátory.

https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/understand_causes/compare_results_to_counterfactual.

DESIGN MATRIX

Dobrou praxí při přípravě evaluace je vytvoření design matrixu⁴⁸. Design matrix má několik úloh: operacionalizovat evaluační otázky (vytvořit podotázky), vyjasnit zdroje dat, vyjasnit velikost vzorků a vybrat vhodnou metodu sběru a analýzy dat. Vedlejším efektem design matrixu je jeho využití pro komunikaci cílů evaluace mezi evaluátory, dodavateli, klienty a dalšími stakeholdery. Design matrix lze upravit dle potřeby a situace.

”

**DESIGN MATRIX JE NÁSTROJEM,
KTERÝ PROPOJUJE EVALUAČNÍ OTÁZKY
S DESIGNEM, METODOLOGIÍ EVALUACE
A NÁSTROJI NA SBĚR DAT.**

“

Design matrix je možné využít v minimalistické či maximalistické podobě. Nicméně vždy by takovýto design měl být vytvořen pro každou evaluaci zvlášť. Pokud je evaluace interní, design matrix by měl být již součástí záměru evaluace, pokud je externí, stačí, když ho vytvoří dodavatel při zpracování vstupní zprávy či nabídky (nicméně ten by pak měl být zpřesněn). Design matrix je dobrým nástrojem na to, aby byly dobře vyjasněny potřeby zadavatele či klienta.

⁴⁸ MORRA IMAS, Linda G., RIST, Ray C. The Road to results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank, 2009. Str. 241-244.

Design matrix má obvykle tyto navzájem propojené části⁴⁹:

Otázka	Jaká je hlavní evaluační otázka?
Podotázka	Jaké podotázky si klademe?
Typ otázky	Je podotázka normativní, deskriptivní, nebo kauzální?
Měřítka nebo indikátor	Monitorujeme data pomocí indikátoru nebo měřítka (např. průměru)? Jaké zjištění budeme považovat za pozitivní?
Mílník nebo standard (normativní)	Podle jakého standardu nebo mílníku poměříme normativní otázku?
Baseline	Existují data pro baseline?
Zdroj dat	Jaké zdroje dat využijeme?
Design	Jaký evaluační design použijeme?
Vzorek nebo census	Jak veliký vzorek potřebujeme?
Nástroj sběru dat	Jakými metodami data budeme sbírat?
Analýza dat	Která analýza dat je nejvhodnější?

49 Příklad komplexnějšího design matrixu pro kvaziexperimentální dopadovou evaluaci vyhodnocující středníškolský program odborného vzdělávání lze nalézt v MORRA IMAS, Linda G., RIST, Ray C. The Road to results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank, 2009. Str. 556-561. Návrh design matrix viz MORRA IMAS, Linda G., RIST, Ray C. The Road to results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank, 2009. Str. 243.

Příklad zjednodušeného design matrixu.

*Procesní evaluace – Evaluace platform pro přípravu výzev*⁵⁰

Otázka: Jaký je přístup řídicích orgánů k organizaci těchto platform?

Podotázky	Typ otázky	Zdroje dat
<i>Jaké jsou typy platform napříč OP? Jaké jsou jejich charakteristiky (kolik je platform, kolik členů, co je předmětem jednání, jak často se konají jednání apod.)?</i>	Deskriptivní	Desk research Rozhovory s ŘO
<i>Proč ŘO přistoupily k danému typu organizace platformy (jedna versus několik platform)? Proč existují platformy mimo JMP?</i>	Deskriptivní	Rozhovory s ŘO
<i>Jaké jsou přínosy a limity jednotlivých typů platform (jedna platforma versus několik platform versus platformy mimo JMP)?</i>	2 otázky v jedné: kauzální a deskriptivní	Rozhovory s ŘO Fokusní skupiny Dotazníkové šetření
<i>Byl naplňován princip partnerství v programovém období 2007-2013?</i>	Normativní	Desk research Rozhovory s ŘO
<i>Jak ŘO limituje riziko klientelismu na platformách?</i>	Deskriptivní	Rozhovory s ŘO Fokusní skupiny Dotazníkové šetření

50 Evaluace platform pro přípravu výzev. MMR, 2017. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/narodni-organ-pro-koordinaci/evaluace/knihovna-evaluaci/evaluace-platform-pro-pripravu-vyzev>.

3.3 Metody analýzy dat a sběru dat

V evaluační praxi je k dispozici celá řada metod analýzy a sběru dat, jejichž použití je nutné zvážit na základě znalosti evaluovaného problému a jeho formulace pomocí evaluační otázky. Metody se dají zjednodušeně rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní metody se ptají na počty, procenta, čísla a jsou realizované na velkém vzorku. Poznatky můžeme zobecnit (za předpokladu reprezentativního výběru). Kvalitativní metody jsou realizovány na menším vzorku a zajímají se o rozkrytí „black boxu“ – jak intervence funguje, proč tomu tak je? Zajímají se o důvody, proč lidé mají nějaké názory, postoje, přesvědčení a jaký význam jim přiřkládají, nicméně poznatky se nemohou zobecňovat.

	Kvantitativní	Kvalitativní
Účel evaluace	Vysvětlit a předpovědět Potvrdit hypotézu / testovat teorii	Popsat a vysvětlit Vybudovat teorii / hypotézu
Charakteristiky procesu	Znamé proměnné Stanovené postupy a metody Menší důležitost kontextu Objektivní pohled	Neznámé proměnné Flexibilní a nově vznikající metody Svázanost s kontextem Subjektivní pohled

	Kvantitativní	Kvalitativní
Data a jejich sběr	Numerická Dostatečně velký (reprezentativní) vzorek Standardizované nástroje	Textové/obrazové Informativní / malý vzorek Volně strukturované nebo nestandardizované rozhovory a pozorování Případové studie, participativní metody, expertní hodnocení
Analýza a interpretace dat	Statistická analýza Důraz na objektivitu	Hledání témat a kategorií Vědomí, že analýza může být subjektivní a potenciálně zkreslená
Prezentace závěrů	Číselná Statistiky / agregovaná data Formální, vědecký styl	Slova, obrázky Vyprávění Osobní, literární styl

3.3.1 Kvantitativní metody výzkumu

Kvantitativní výzkum se soustřeďuje na změření a posouzení statistické proměnlivosti a vzájemné závislosti proměnných. Postupuje se podle přesně naplánovaného postupu. Cílem je sběr vysoce strukturovaných dat a deduktivní přístup. Výzkumník začíná s hypotézou, kterou následně testuje pomocí dat⁵¹. Kvantitativní výzkum využívá různé metody sběru a analýzy dat. Kapitola pojednává o statistické analýze dat, kontrafaktuálním designu a o nejrozšířenější metodě sběru dat, dotazníkovém šetření.

POPISNÁ STATISTIKA

Popis metody

Popisná statistika představuje část statistického šetření, které bývá opomíjeno, často neprávem. Popisná statistika může odpovědět na mnohé (nejen evaluační) otázky, a to za použití zdánlivě primitivních měř jako jsou průměr, vážený průměr, modus, medián, směrodatná odchylka aj.

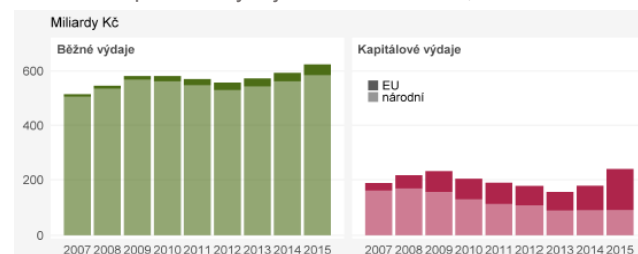
O použitých statistických datech, měli bychom vědět⁵²:

- Za jakým účelem / cílem byla data sesbírána?
Kdo (organizace, jednotlivec) byl zodpovědný za sběr?
- Jaká data byla sesbírána a co mají měřit (definice)?
- Kdy proběhl sběr dat a jaké metody sběru byly použity?
- Jak jsou uspořádána? Jsou konzistentní s jinými zdroji?
- Jaké další informace jsou dostupné (zprávy z terénu, publikace na základě sebraných dat atd.)?

Příklady z praxe

Za příklad dobré praxe aplikace popisné statistiky lze uvést „Analýzu veřejných výdajů“, kde za pomoci jednoduchých výpočtů a vhodného zobrazení časové řady dat lze demonstrovat, jak zásadní roli hrají fondy EU v jednotlivých částech (resp. pododdílech státního rozpočtu) naší ekonomiky.

Běžné a kapitálové výdaje: národní a z EU, 2007–2015⁵³



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

52 NEKOLA, Martin. Prezentace v rámci kurzu Evaluace II, Systém vzdělávání v programovém období 2014–2020. 2018.

53 JANSKÝ, Petr, KŘEHLÍK, Tomáš. Analýza veřejných výdajů. MMR, 2019. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/narodni-organ-pro-koordinaci/evaluace/knihovna-evaluaci/verejne-vydaje-a-fondy-eu-2007%E2%80%932015>.

ANALÝZA PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ (COST-BENEFIT ANALÝZA)

Popis metody

Analýza přínosů a nákladů (CBA) je velmi užitečným nástrojem hodnocení dopadů veřejných politik, a to zejména ex-ante, neboli před samotným zavedením hodnocených opatření. Jejím cílem je převedení všech dopadů opatření na všechny dotčené subjekty do jednoduchého monetárního vyjádření, které představuje jeho celkový společenský dopad.

Ačkoli metoda spočívá ve využití monetární jednotky pro vyjádření dopadů, je velmi odlišná od čistě finančních analýz. Jejím předností je snaha do výsledného vyčíslení zahrnout i společenskou hodnotu dopadů, u kterých jejich peněžní hodnota není přímo zjevná, nebo je obtížně zjistitelná. Důležitým aspektem metody je také zahrnutí nejen dopadu opatření na cílovou skupinu (přímé dopady), ale i na všechny další subjekty, které jsou implementací opatření nějakým způsobem dotčeny (nepřímé dopady).

Díky převádění všech dopadů na společnou jednotku je možné pomocí CBA srovnávat společenskou výhodnost různých řešení, nebo různé parametrizace nástrojů opatření. Toto srovnání lze provádět i napříč sektory.

Výhodou CBA je možnost relativně jednoduché interpretace výsledných ukazatelů, z nichž nejčastěji se využívá čistá současná hodnota (Net present value, NPV) a poměr přínosů a nákladů (Benefit-cost ratio, BCR).

Čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi celkovými přínosy a náklady hodnoceného opatření za celé hodnocené období, kdy jsou jak přínosy, tak náklady diskontovány na hodnotu v současnosti. Poměr přínosů a nákladů vyjadřuje, jaký přínos je spojený s jednotkou nákladů vynaložených na hodnocené opatření.

Snadnost interpretace monetárně vyjádřeného výsledku je užitečná při rozhodování o implementaci politik a opatření, skrývá v sobě ale nebezpečí zanedbání dopadů, které se nepodařilo vyčíslit. Dopady opatření, které nelze kvantifikovat a převést na peněžní vyjádření, je proto třeba důkladně kvalitativně popsat a jednoznačně ukázat, jak zásadní vliv na monetizovaný výsledek analýzy mohou mít. Vliv nemonetizovaných dopadů na výsledek je třeba zvažovat ze dvou perspektiv – z hlediska vlivu na celkovou výhodnost hodnoceného opatření a také z hlediska distribuce pozitivních a negativních dopadů opatření na různé skupiny obyvatel.

Analýza přínosů a nákladů má značnou tradici a silnou pozici v anglosaském světě, kde je standardním krokem, vyžadovaným v procesu schvalování veřejných politik a opatření. Rovněž Evropská komise se snaží využívání CBA podporovat. V Česku je prozatím provádění kvalitních analýz přínosů a nákladů relativně řídké, ačkoli je požadavek na provedení CBA součástí formálních procesů (např. v rámci RIA – Regulatory Impact Analysis), a to včetně formálních požadavků na jeho kvalitu.

CBA se provádí v následujících krocích

1. Specifikace opatření	<i>Jako při každém jiném hodnocení dopadů je třeba odpovědět na otázku, jaký problém se pomocí hodnocené politiky snažíme řešit a jaké prostředky nebo opatření máme k dispozici. Zásadní je identifikace klíčových hráčů a vztahů mezi nimi, protože nám umožní nahlédnout i na nepříme, nezamýšlené dopady opatření na různé skupiny obyvatel. V první fázi je nutné dobře definovat kombinace a parametry konkrétních opatření, o jejichž využití uvažujeme. Jednotlivé varianty porovnáváme mezi sebou a se stavem na počátku (tzv. baseline), nebo se stavem, který by nastal, kdybychom nedělali nic (tzv. counterfactual).</i>	4. Výsledky	<i>Po diskontování přínosů i nákladů za celé hodnocené období získáme monetizovaný výsledek analýzy (čistou současnou hodnotu, poměr přínosů a nákladů) a doplnění o možné vlivy dalších dopadů, které není možné do monetizovaného výsledku zahrnout. Tyto vlivy je nutné dobře popsat a naznačit směr, jakým výsledek ovlivní. Užitečnou součástí výsledků je i distribuční analýza, která upozorňuje na případné distribuční efekty implementace politiky, kdy jsou různé skupiny obyvatel politikou zasaženy různým způsobem (typicky mladší a starší generace, muži a ženy, nízko- a vysoko- příjmové skupiny).</i>
2. Dopady	<i>Hledáme všechny myslitelné dopady daných opatření na všechny dotčené aktéry. Je nutné využívat všechny dostupné zdroje informací o možných dopadech, jako je vědecká literatura, zkušenosti z minulosti i zahraničí a konzultací s odborníky. Je také třeba sledovat, jaká je distribuce nákladů a přínosů opatření mezi různými skupinami obyvatel, neboli kdo implementací hodnocených politik trpí a kdo získává.</i>	5. Spolehlivost	<i>Vzhledem k tomu, že do analýzy přínosů a nákladů politik a opatření, která budou teprve implementována, vstupuje množství nejistých odhadů, je nutné zhodnotit spolehlivost a důvěryhodnost jednoduchého monetárního výsledku, ke kterému jsme došli. Důležité je podívat se kriticky na kvalitu dat a v tomto světle na zhodnocení zásadních položek nákladů a přínosů, které rozhodují o tom, zda se implementace opatření vyplatí. Klíčové je také identifikovat rizika, která mohou výsledek zásadně ovlivnit, a pokusit se jim pokud možno předcházet. Nejen výsledná analýza, ale i samotný proces vytváření CBA může být při formulaci a hodnocení politik velmi užitečný. Umožní nám dobře si uvědomit fungování vztahů mezi jednotlivými aktéry, přivede nás k explicitní identifikaci všech přímých i nepřímých dopadů, uvědomíme si důležitost jednotlivých dopadů a jak jsou v populaci distribuovány.</i>
3. Peněžní vyjádření	<i>Na výčet všech dopadů navazuje úsilí identifikovat jejich sílu a hodnotu. Snažíme se odpovědět na otázku, jaká je jejich hodnota pro společnost a jaké je jejich finanční vyjádření. V tomto kroku budou dopady rozděleny do tří kategorií: (i) Monetizované dopady, jejichž hodnotu lze finančně vyjádřit, (ii) Kvantifikované dopady, které je možné pouze kvantifikovat v nějakých fyzických jednotkách, a (iii) Nekvantifikované dopady, o kterých sice víme, ale nedokážeme nijak kvantifikovat jejich velikost. Všechny největší a nejdůležitější dopady by měly být v CBA monetizovány tak, aby se projevíly ve výsledném vyjádření.</i>		

Řádné provedení CBA může být značně časově a datově náročné, zejména z důvodu nutnosti hledání nejlepšího způsobu kvantifikace síly dopadů a jejich monetárního vyjádření. Poctivý přístup je ale nutností, protože bez zahrnutí všech dopadů, nebo při jejich chybné monetizaci může být výsledek zavádějící a díky jeho snadné uchopitelnosti může být snadno zneužit pro chybnou interpretaci.

CBA je možné využívat nejen pro hodnocení ex-ante, ale i v průběhu nebo po ukončení implementace projektů nebo opatření. Ex-post provádění analýzy přínosů a nákladů je velmi užitečné například pro úpravu parametrů opatření nebo pro získání zkušeností, dat a kvantifikace dopadů pro budoucí analýzy. CBA může tvořit kvantitativní část celkové evaluace projektů.

Minimální standardy CBA

K provádění analýzy přínosů a nákladů existuje velké množství odborné literatury a praktických manuálů. Doporučujeme Metodologický manuál organizace České priority⁵⁴, který stručně shrnuje základní principy CBA a poskytuje odkazy na množství dalších obsáhlejších dokumentů.

Příklady z praxe

Pro příklad kvalitního hodnocení dopadů pomocí metod cost-benefit analýzy se lze podívat např. na vyčíslení společenských nákladů na hazardní hraní v Česku (Winkler a kol., 2015)⁵⁵ zde:

- https://www.nudz.cz/files/common/winkler_problemove_hracstvi.pdf,

nebo analýzu finančních nákladů a výnosů na zvyšování kapacit mateřských škol (Kalíšková, Münich, Pertold, 2016)⁵⁶ zde:

- <https://idea.cerge-ei.cz/studies/2016-03-verejna-podpora-mist-ve-skolkach-se-vyplati-analyza-vynosu-a-nakladu>.

54 Manuál k dispozici na vyžádání u organizace České priority, www.ceskepriority.cz

55 WINKLER, Petr, BEJDOVÁ, Markéta, CSÉMY, Ladislav, WEISSOVÁ, Aneta. Problémové hráčství – Společenské náklady na hazardní hraní v České republice. Národní ústav duševního zdraví, 2015.

56 KALÍŠKOVÁ, Klára, MÜNICH, Daniel, PERTOLD, Filip. Veřejná podpora míst ve školách se vyplatí: analýza výnosů a nákladů. IDEA, CERGE EI, 2016.

KONTRAFAKTUÁLNÍ ANALÝZA

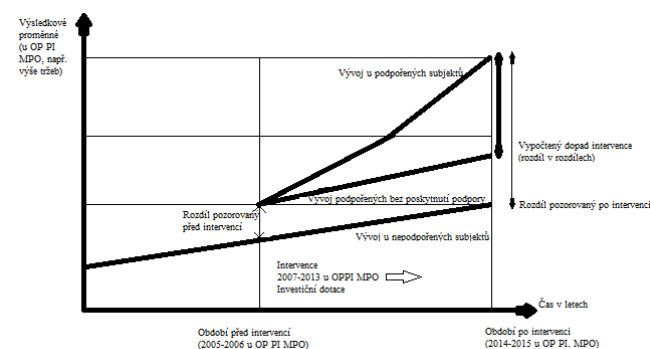
Popis metody

Kontrafaktuální dopadová evaluace (z angl. counterfactual impact evaluation, CIE) je kvantitativním nástrojem měření dopadu veřejné intervence, který umožňuje porovnat výsledkové indikátory podpořených a nepodpořených subjektů, a tak kvantifikovat dopad dané intervence. Tato metoda postoupila do popředí zejména v posledních letech v souvislosti s čtenějším vyhodnocováním dopadů fondů EU a její implementace je podporována i Evropskou komisí (2012). Metoda CIE byla v českém prostředí opakovaně vysvětlena v certifikovaných metodikách, které jsou dostupné online (např. metodiky Čadila a kol., 2016; Horáka, 2016; Srohce, 2016; Hory a kol., 2014, nebo Potluky a Špačka, 2013)⁵⁷.

CIE ve své podstatě vyjadřuje rozdíl mezi situací pozorovanou po intervenci (z angl. observable; factual) a situací, která by nastala, pokud by k intervenci nedošlo (z angl. non-observable; counterfactual). Následující obrázek zachycuje podstatu kontrafaktuální dopadové evaluace.

Podstata kontrafaktuální dopadové evaluace⁵⁸: Na počátku máme dvě skupiny subjektů, podpořenou programem a nepodpořenou (kontrolní), u kterých změříme výsledkové indikátory. Další měření indikátorů provedeme po intervenci.

Následně vypočteme rozdíly mezi dvěma obdobími (před a po intervenci) a zároveň mezi oběma skupinami (podpořenými a nepodpořenými subjekty), a získáme výsledný dopad intervence, tj. tzv. rozdíl v rozdílech (z angl. difference in difference - DID)⁵⁹.



Zdroj: Dvouletý a kol. (2019, s. 6)⁶⁰

Metoda CIE je velmi náročná na předpoklady (zejména na reprezentativitu datového souboru, nestrannost a nezkršenost), data i její provedení. Z toho důvodu je velmi důležité znát její základní charakteristiky před samotným zahájením evaluace (ideálně ještě při přípravě programu).

57 Více informací o publikacích viz Příklady z praxe a další zdroje pro inspiraci na konci této části Průvodce k CIE.

58 Příklad poskytnutí investiční dotace z Operačního programu Podnikání a inovace.

59 POTLUKA, Oto, ŠPAČEK, Martin. Postupy a metody kontrafaktuálních dopadových evaluací pro Operační program Zaměstnanost v období 2014-2020. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2013. Dostupné z:

https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Metodika_CIE_MPSV_131015.pdf/cbe02b6d-4042-6801-14a5-1f40cd597a7d.

60 Vlastní zpracování na základě Dvouletý a kol. (2019, s. 6): DVOULETÝ, Ondřej, ČADIL, Jan, MIROŠNÍK, Karel. Leden 2019. Do firms supported by credit guarantee schemes report better financial results 2 years after the end of intervention? The BE Journal of Economic Analysis & Policy, 19(1), 20180057.

Pro její provedení potřebujeme zejména skupinu podpořených a nepodpořených (kontrolních) subjektů a jejich výsledkové indikátory před a po intervenci. CIE je kvantitativní metoda, takže pro její výpočet potřebujeme mít zastoupený dostatečný počet subjektů v obou skupinách, jinak je ohrožena její interní i externí validita. Nejsnazším případem pro evaluaci je pak situace, kdy jsou jednotlivci do programu vybíráni náhodně, tedy kdy jde o případ tzv. přirozeného experimentu. V této situaci nám pak stačí porovnat výsledkové indikátory obou skupin subjektů. Častějším případem u Evropských fondů je ale situace, kdy probíhá na základě určitých kritérií a hodnoticího procesu výběr subjektů (účastníků) do programu. Pak musíme použít složitější statistické metody (metody statistického párování, regresní diskontinuity nebo instrumentálních proměnných), které nám umožní zachytit faktory, které ovlivňují participaci subjektů v programu a námi sledované výsledkové indikátory. Zohlednění těchto faktorů v analýze je velmi důležité, neboť může výsledně ovlivnit výsledky CIE. Neexistuje ale statistický test nebo způsob, jak zjistit, že všechny relevantní (a dostupné) faktory již byly zohledněny. To klade vysoké nároky na zkušenosti evaluačního týmu, kdy významnou roli hraje znalost daného programu. Dále je třeba dbát na správnou interpretaci výsledků s ohledem na časové období, kdy měříme dopady intervence. To je klíčové zejména v situacích, kdy může nějaký čas trvat, než se dopady intervence projeví (např. vzdělávání, podniková podpora vědy a výzkumu, investice). Volba správného časového období (evaluačního rámce) je rovněž důležitá pro správnou interpretaci výsledků (Khandker a kol., 2010)⁶¹.

Minimální standardy CIE

Zásady pro provedení CIE – otázky, které si musíme zodpovědět, než začneme realizovat CIE:

Výsledkové indikátory: Jsou k dispozici výsledkové indikátory (tzv. tvrdá data), která nám umožní odhadovat dopady intervence ve dvou časových obdobích před a po intervenci?

Kontrolní skupina: Máme k dispozici kontrolní nebo srovnávací skupinu subjektů, která nebyla podpořena intervencí (např. neúspěšné žadatele, náhodně vybranou skupinu z populace), a máme pro ni dostupná data?

Metodický přístup: Jedná se o přirozený experiment, nebo existuje hodnoticí proces výběru účastníků do programu? Jaká metoda pro zohlednění hodnoticího procesu je vhodná pro naši evaluaci?

Statistická síla analýzy: Máme dostatečné množství dat pro podpořené a nepodpořené subjekty? Jaké je procentní zastoupení subjektů v analýze v porovnání s celkovým počtem podpořených subjektů?

Časové období: Sledujeme pravděpodobné dopady intervence po jejím ukončení, např. jeden až dva roky po skončení programu? Jaké dopady intervence naše evaluace zachycuje?

61 Shahidur R. Khandker, Gayatri B. Koolwal, Hussain A. Samad. Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices. The World Bank, 2010.

Check-list CIE⁶²

Statistické párování (Propensity Score Matching – PSM)

<i>Statistická metoda, která nám umožňuje na základě pozorovatelných (dostupných) charakteristik spárovat podpořené a nepodpořené subjekty a statisticky tak zajistit, že se tyto charakteristiky vzájemně neliší (např. vzdělání, věk, pohlaví, velikost firmy).</i>	<i>Co by nemělo chybět? párovací regresní model vyhodnocení kvality párování obou skupin (např. porovnáním průměrného vychýlení (biasu), statistickým testováním rozdílů mezi oběma skupinami) prezentace statistické významnosti odhadů (např. F-testy, t-testy, standardní chyby odhadů)</i>
---	--

Metoda instrumentálních proměnných (instrumental variables – IV)

<i>Statistická metoda, kterou lze využít v případě, že máme dostupné proměnné (instrumenty), které měly významný vliv na získání veřejné podpory (např. bodové ohodnocení projektu napříč jednotlivými hodnotiteli nebo příprava projektu poradenskou agenturou). Zvolené instrumenty ale zároveň nesmí ovlivňovat zkoumané výsledkové indikátory.</i>	<i>Co by nemělo chybět? regresní model dostupnost instrumentálních proměnných (instrumentů) vysvětlení, zhodnocení a testování validity instrumentů prezentace statistické významnosti odhadů (např. F-testy, t-testy, standardní chyby odhadů)</i>
--	--

Metoda regresní diskontinuity (regression discontinuity design – RDD)

<i>Speciální případ použití metody instrumentálních proměnných, kterou lze využít v případě, že pro podpoření subjektů intervencí byla stanovena jasná hranice (např. bodové ohodnocení žádostí), která těsně odděluje podpořené subjekty od nepodpořených subjektů. Výsledkové indikátory subjektů nad/pod touto hranicí lze pak velice snadno porovnat a vyhodnotit tak lokálně dopad intervence. Vypočtené dopady ale nelze rozšířit na všechny podpořené subjekty.</i>	<i>Co by nemělo chybět? regresní model dostupnost hranice a její vysvětlení data pro subjekty vyskytující se v pásmu „okolo hranice“ prezentace statistické významnosti odhadů (např. F-testy, t-testy, standardní chyby odhadů)</i>
--	---

62 POTLUKA, Oto, ŠPAČEK, Martin. Postupy a metody kontrafaktuálních dopadových evaluací pro Operační program Zaměstnanost v období 2014-2020. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2013. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Metodika_CIE_MPSV_131015.pdf/cbe02b6d-4042-6801-14a5-1f40cd597a7d.

Příklady z praxe a další zdroje pro inspiraci

- Zhodnocení dopadů podpory podnikového výzkumu a vývoje (R&D), viz například studie Čadila a kol. (2016), Brown a kol. (2018), nebo studie Sidorkina a Srholce (2017) publikovaná v angličtině.
- Zhodnocení dopadů podpory podnikání alokované prostřednictvím Operačního programu Podnikání a inovace (OP PI), viz Hruška a kol. (2018), https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/opik-2014-2020/evaluace-a-analyzy/2018/10/03_Zaveracna_zprava_final.pdf
- Zhodnocení krátkodobých a střednědobých dopadů programů aktivní politiky zaměstnanosti (APZ), viz Hora a kol. (2009; 2018), případně Dvouletý a Hora (2019), https://www.researchgate.net/publication/330413128_Zhodnoceni_kratkodobych_a_strednedobych_dopadu_vybranych_programu_APZ_realizovanych_v_roce_2014_s_durazem_na_situaci_dlouhodobě_nezamestnaných

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Popis metody

Dotazníkové šetření představuje jednu z nejvíce používaných metod sběru dat. Je většinou používáno pro sběr velkého množství odpovědí, hovoříme tedy o kvantitativní metodě. Lze ho však použít i pro sběr kvalitativních odpovědí, záleží na jeho aplikaci. Dotazníkové šetření je nejčastěji prováděno tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)⁶³, tedy dotazování po síti, typicky zasláním odkazu na předem připravený dotazník, lze jej ale s úspěchem používat jako CATI (dotazování pomocí počítače po telefonu, Computer Assisted Telephone Interviewing), CAPI (dotazování pomocí počítače výzkumníkem osobně, Computer Assisted Personal Interviewing).

Sestavení dobrého dotazníku má svoje zákonitosti, jejichž dodržení zvyšuje ochotu dotazovaných odpovídat, zároveň odpovídat podle pravdy, případně se i rozepsat u otevřených odpovědí. Při sestavení dotazníku (především u těch delších a rozvětvenějších) prakticky nelze odchytnout všechny nelogičnosti / špatné návaznosti, v takovém případě je samozřejmostí jeho důkladná pilotáž. V případě plánovaného využití pilotáže by měl být evaluačnímu týmu dopřán dostatek času na jeho provedení před vlastním šetřením.⁶⁴

Minimální standardy dotazníku

- Operacionalizace evaluačních otázek. Návrh otázek do dotazníkového šetření.
- Definování velikosti vzorku, výběr vzorku a potřebné návratnosti dotazníku (viz níže). Realizování potřebných kroků k tomu, aby byla návratnost co nejvyšší.
- Pilotní šetření, testování dotazníku. Případné úpravy dotazníku dle výsledků testování.
- Zajištění vysoké návratnosti dotazníku (přiměřená délka dotazníku, oslovení a popis, anonymita, pobídky, oficiální dopis pro důvěryhodnost dotazníku apod.).
- Využití profesionální aplikace na sběr dat (např. Limesurvey, Survey Monkey⁶⁵).

63 Při použití dotazníkového šetření typu CAWI je dobrou praxí využití nástroje, který umožňuje (i) opakované upomínání těch, kteří dosud dotazník nezodpověděli, (ii) uložení dotazníku v průběhu vyplňování a možnost se k němu vrátit a (iii) průběžné ukládání odpovědí. To vše zvyšuje návratnost dotazníku, a tím i jeho vypovídací schopnost. K tomu nestačí jakékoli dotazníkové prostředí, tyto pokročilé možnosti nabízí např. SurveyMonkey, LimeSurvey či Google Forms.

64 Úskalí interpretace dotazníkových šetření: Daniel Prokop, Slepé skvrny, 2019.

65 Ochrana osobních dat vložených přes Survey Monkey je zajištěna deklarací jeho provozovatele o zapojení do tzv. Privacy Shield.

Minimální struktura dotazníku

- Úvodní dopis i pokyny k vyplnění jsou napsány stručně a výstižně, obsahují prvky, které by měly zajistit vyšší míru návratnosti, a ostatní důležité informace jako například popis účelu šetření, využití dat ze šetření, termín pro vyplnění, informace na kontaktní osobu v případě problémů. Dobrou praxí je také k e-mailu přiložit oficiální dopis dávající záštitu realizátorům šetření. Dále je dobrou praxí zaslat finální verzi evaluace či analýzy na všechny oslovené respondenty (nikoli jen ty, kteří odpověděli).
- Úvodní otázky – snadné, neosobní, faktické.
- Centrální část dotazníku (nejdůležitější a obtížnější otázky)
 - Střídat pořadí pozitivních a negativních otázek.
 - Střídat pořadí uzavřených a otevřených otázek, přičemž otevřených otázek by nemělo být mnoho (max. 3).
 - Otázky, které se týkají jedné věci, by měly být u sebe.
 - Citlivé otázky stupňovat a neumisťovat na začátek.
- Závěrečná část – socio-demografické otázky.

Co by dotazník měl / neměl obsahovat

Co by dotazník měl obsahovat?	Co by dotazník neměl obsahovat?
Stručné a nekomplikované otázky.	Dvojité (trojité) otázky.
Jednoznačné otázky.	Chybné nabídky odpovědí.
Srozumitelné otázky.	Překrývající se kategorie.
Otázky takové, aby na ně mohl respondent dát relevantní odpověď.	Otázky, které zjišťují více věcí najednou.
Pouze nezbytně nutné otázky.	Všeobjímající, mlhavé otázky.
Větvení dotazníku podle odpovědí (pokud je relevantní).	Otázky na názor někoho jiného.
Otázky formulované jako dotazy, nejlépe s otazníkem na konci.	Otázky v žargonu nebo hantýrce.
Citlivé otázky by měly být „zjemněny“.	Hypotetické otázky.
	Otázky zavádějící.
	Otázky obsahující nejisté předpoklady.
	Otázky podsouvající odpověď.
	Otázky se zápořem.

Terminologie

Populace / základní soubor: Soubor jednotek, které chceme zkoumat – předpokládáme, že naše výroky jsou pro tento soubor platné. Soubor jednotek, ze kterých vybíráme vzorek.

Vzorek (výběrový soubor): Množina subjektů, které ve výzkumu zastupují náš výběrový soubor, jednotky, které skutečně zkoumáme, pozorujeme.

Reprezentativnost: Zobecnitelnost vzorku na populaci. Jde to, co bylo vyzkoumáno, vztáhnout i na další prvky populace.

Postup sběru dat

Cílová skupina respondentů: Pokud hledáme odpovědi na konkrétní otázky týkající se určitých oblastí, vždy bychom měli zkoumat skupiny osob, které s nimi souvisí. Hlavním předpokladem pro dobře zvládnutý výzkum je správné definování cílové skupiny respondentů, která poskytne relevantní informace. Bez tohoto kroku se nedá výzkum považovat za plnohodnotný.

Výběr vzorku: Aby evaluace proběhla úspěšně, je důležité správně vybrat, koho zkoumat. Jinak řečeno – při zkoumání nějakého problému obvykle nezjišťujeme údaje o celé populaci. Téma bývá sledováno na souboru jednotek, které tvoří výzkumný vzorek. Základem je zvolit správnou strategii, abychom eliminovali chyby výběru a zajistili reprezentativitu souboru.

Způsob, jakým lze provádět výběr jednotek pro výzkumné šetření, je v podstatě dvojitý:

- náhodný – pravděpodobnostní výběr
- nenáhodný – nepravděpodobnostní výběr

Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že v prvním případě je stanovena pravděpodobnost výběru každé z částí základního souboru do výběru. Důsledkem toho je, že jsme schopni matematickým výpočtem odhadnout velikost chyby, která je způsobena výběrovým šetřením. U záměrného výběru nemáme pro odhad chyby matematicko-statistickou oporu.

i. Pravděpodobnostní (náhodný) výběr

Jeho cílem je dát všem jednotkám v základním souboru stejnou pravděpodobnost dostat se do výběru. O respondentech rozhoduje náhoda. Každý prvek (jednotka) základního souboru má stejnou šanci dostat se do výběrového souboru (vzorku). Nejčastější způsoby náhodného výběru vzorku respondentů jsou⁶⁶:

- Prostý náhodný výběr: Je vhodný pro zkoumání obecných problémů. Respondenti jsou vybírání náhodně, bez jakéhokoli pravidla. Prostý náhodný výběr můžeme přirovnat k „losování“, kde má každý respondent stejnou šanci na výběr. Tímto způsobem se dají lehce pokrýt všechny vlastnosti populace, výsledky lze generalizovat. Každý má stejnou šanci vyplnit dotazník. Při dostatečné velikosti vzorku jsou v něm zahrnuty všechny předpoklady pro získání odpovědí od různých skupin.
- Systematický náhodný výběr: Je nastaven k výběru každého n-tého případu. Například každý desátý. Jedná se o typický způsob firem a organizací, které si vedou databázi potenciálních respondentů (registrovaní uživatelé určité služby, seznam zákazníků, vlastní databáze kontaktů). Z těchto potenciálních respondentů se vybere každý n-tý případ, kterému se zašle dotazník k vyplnění.

ii. Nenáhodný výběr

Jeho cílem je vybrat respondenty s nějakým předem definovaným záměrem výzkumníka za účelem zastoupení výzkumníkem zvolených charakteristik. Nemůže být použit pro charakteristiku větší populace, může být ale specificky zaměřen⁶⁷.

iii. Cenzus

Proč není vhodné dotazník posílat na celou populaci – výběrová šetření obvykle dosahují lepší návratnosti a přesnosti. Navíc časté dotazníky „zahlcují“ respondenty, kteří se stávají vůči dotazníkům nedůvěřiví a neochotní je pak vyplňovat. U výsledků šetření na census s nízkou návratností mohou vyvstat otázky ohledně reprezentativnosti vzorku.

66 Variant je více (Random interval sample, Random-start and fixed-interval sample, Stratified random sample, Random cluster sample, Multistage random sample), zejména když chceme pokrýt různé skupiny.

67 Metodami nenáhodného výběru může být toto vzorkování: Purposeful, Convenience, Snowball, Voluntary.

Velikost vzorku: Velikost vzorku je závislá na velikosti základní populace a požadované spolehlivosti závěrů (confidence level, confidence interval). Započítává přitom také očekávanou návratnost. Špatně zvolený vzorek respondentů může zkoumaný problém zkomplikovat nebo zcela znehodnotit. Někdy je 20 respondentů dost (malá populace) a někdy je i 500 málo (velká populace). Existují online nástroje pro výpočet velikosti vzorku, stačí vyhledat „sample size calculator“⁶⁸ a zadat proměnné.

Při $n=220$ a očekávané návratnosti 70 % oslovíme 315 respondentů ($220/0,7$). Při očekávané návratnosti 30 % (což je typická návratnost) bychom tak měli oslovit 733 respondentů⁶⁹.

Orientační velikost vzorku na míře a intervalu spolehlivosti

Velikost populace / IS	97 % (+/- 3)	95 % (+/- 5)	90 % (+/- 10)
500	345	220	80
1 000	525	285	90
3 000	810	350	100
5 000	910	370	100
10 000	1000	400	100
100 000	1100	400	100
1 000 000	1100	400	100
10 000 000	1100	400	100

Návratnost dotazníku: Problémem dotazníkových šetření bývá jejich nízká návratnost. Tipy ke zvýšení návratnosti mohou být následující:

- respondentům objasnit, k čemu přesně budou výsledky sloužit,
- v případě, že na dotazníkovém šetření participuje nějaká instituce, s níž respondenti běžně komunikují (například řídicí orgán nebo NOK), tuto informaci respondentům poskytnout.

Chyby: Při dotazníkovém šetření je zároveň zapotřebí počítat s chybami. Asi nejčastějšími chybami jsou:

- Výběrová náhodná chyba = žádný výběr nereprezentuje celou populaci zcela přesně. Tuto chybu nelze zcela eliminovat, ale jde ji redukovat určením vhodného počtu objektů ve výběru.
- Systematická chyba vzniká malou návratností = někteří se odmítnou účastnit, nelze je kontaktovat. Chyba vznikne, když ti, co odmítli, mají odlišné charakteristiky než ti, kteří odpověděli. Je zde tedy důležité sledovat charakteristiky respondentů, kteří odpověděli⁷⁰.

⁶⁸ Jeden z kalkulačků je online na odkazu JRC zde: <https://cie.jrc.ec.europa.eu/sampleSize/samplesize.php>, ČES doporučuje: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

⁶⁹ NEKOLA, Martin. Prezentace v rámci kurzu Evaluace II, Systém vzdělávání v programovém období 2014-2020. 2018.

⁷⁰ HENDL, Jan, REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Portál, 2017.

3.3.2 Kvalitativní metody výzkumu

Zatímco kvantitativní metody odpovídají na otázky „kolik?“, kvalitativní metody odpovídají na otázku, jaký význam respondenti měřeným veličinám přisuzují, a na otázku „proč?“. V kvalitativním výzkumu je důležité zohlednit kontextuální podmínky vytvoření celistvého obrazu. Data se převážně interpretují nikoli statistickými metodami, ale pomocí vysvětlení propojení chování a fenoménů s kontextem případu, s jiným chováním a fenomény.⁷¹

INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVOR

Popis metody

Rozhovor lze použít, pokud potřebujeme zjistit co nejvíce detailů ze života či pracovní oblasti respondenta, jeho zkušenosti, názory, postoje, motivy, hodnocení. Užívá se tehdy, když je cílová skupina úzce profesně zaměřená či pracovní vytížená (manažeři), jde-li o citlivé téma, nebo když se předpokládá, že dynamika diskusní skupiny by působila kontraproduktivně. Počet rozhovorů záleží na potřebách výzkumu. Individuální rozhovory mají výhodu v hloubce, do které se lze dostat. Rozhovor lze provést s různou mírou strukturovanosti. Neformální rozhovor je obvykle nevhodný pro svoji obecnost a nízkou míru zacílení na výsledek, zcela standardizovaný typ rozhovoru pak nedává tazateli možnost odklonit se od předem připravené struktury a doptat se na důležité (až při konkrétním rozhovoru vyvstálé) podrobnosti.

Doporučené typy rozhovoru⁷²

Typ rozhovoru	Charakteristika	Přednosti	Slabá místa
Rozhovor s návodem (strukturovaný nebo polostrukturovaný)	Jsou předem specifikována témata. Tazatel určuje jejich pořadí.	Určení témat zvyšuje získanou jednotu informací. Logické nesrovnalosti lze napravit.	Možnost vynechání důležitých témat. Různé perspektivy respondentů zhoršují srovnatelnost.
Standardizovaný otevřený rozhovor	Otázky jsou předem dány. Otázky mají otevřený charakter.	Respondenti odpovídají na stejné otázky. Redukuje se vliv tazatele. Zlepšuje se možnost analýzy.	Menší pružnost rozhovoru u určitých jedinců. Standardizace formulací otázek snižuje přirozenost a relevanci.

⁷¹ HENDL, Jan, REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Portál, 2017. Str. 60.

⁷² Zpracováno na základě HENDL, Jan, REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Portál, 2017. Upraveno.

Dalšími specifickými typy rozhovorů jsou

- Hlubkový rozhovor – zaměřuje se na podrobnosti identifikovaných témat.
- Rozhovor s klíčovými respondenty – zaměřuje se na specifická témata s ohledem na důležitost a často i zaneprázdněnost těchto respondentů.

Minimální standardy rozhovoru

- Individuální rozhovor by měl probíhat osobně. Pouze v případech nedostupnosti respondentů by mělo být přikročeno k rozhovoru telefonickému. Osobní setkání budí větší důvěru, a tedy větší možnost získat co nejlepší data.
- Měl by mít velmi pečlivě připravený scénář, který by měl být připomínkován a pilotován (pokud nelze na cílové skupině, alespoň alternativně na kolezích). Scénář nejsou pouze přepsané evaluační otázky. Otázky se musí volit tak, aby respondenta naváděly, aby byl čas na rozmluvení a vytvoření důvěry mezi tazatelem a respondentem.
- Nezbytnou součástí je profesionální a zkušený moderátor, který je schopen získat lepší a kvalitnější data.
- Měly by k němu být vytvořeny optimální podmínky (dopravní dostupnost, nerušené prostředí, čas, světlo, teplo, osobní prostor, možnost odložit si, teplé / studené nápoje atp.).
- Moderátor musí znát probíraná témata a seznámit se s cíli evaluace či šetření. Pokud je moderátorů více, je nutné je proškolit a tyto základní informace jim sdělit.

- Rozhovor může být (po předchozím odsouhlasení respondentem) nahráván a posléze přepsán, případně by z něho měl být vytvářen podrobný zápis. Běžnější variantou je účast dvou evaluátorů – tazatele/moderátora a zapisovatele.
- **PŘEPISY** (zápisy) z individuálních rozhovorů by pak měly být podrobně analyzovány, včetně zápisů moderátora, resp. zapisovatele z rozhovoru (zaznamenává další skutečnosti, jako náladu, celkový dojem, faktory ovlivňující kvalitu rozhovoru apod.). Pro analýzu se většinou nevyužívají statistické softwary, jelikož tím se ničí a ztrácí podstata kvalitativní analýzy, tedy hloubka a kontext. Nutností je mít přepisy jednotlivých výpovědí. Hlavním přínosem těchto přepisů je možnost kdykoli se k nim v průběhu evaluace vracet a hledat další důležité významy, spojitosti, které by jinak (z důvodu zdánlivé nedůležitosti) mohly zapadnout.

Příklady špatné evaluační praxe pro individuální rozhovor

- Ne každý rozhovor dvou a více lidí lze považovat za individuální rozhovor.
- Když nezaznamenám celou výpověď, včetně všech detailů, velmi pravděpodobně mi uteče něco podstatného. Sepsání tří klíčových slov do excelovské tabulky nelze považovat za přepis rozhovoru.
- Když nebude moderátor znát důvod evaluace a témata, na která se má ptát, je zde riziko, že nesebírá potřebná data a informace z terénu, a tedy nebude možné odpovědět na evaluační otázky a nedojde ke splnění zadání.

FOKUSNÍ SKUPINA

Popis metody

Fokusní skupina má oproti individuálnímu rozhovoru výhodu skupinové dynamiky. Má některé prvky shodné s individuálním rozhovorem – scénář, přípravu před, přepisy či zápisy a analýzu.

Má zvýšené nároky na lidské kapacity (moderátorem má být spíše zkušenější osoba, v případě doslovných přepisů více osob, moderátor se soustředí na tok diskuse, asistent detailně zapisuje a řeší případné operativní nebo logistické problémy). Měla by se rovněž předem pilotovat.

Co JE fokusní skupina?	Co NENÍ fokusní skupina?
6-12 účastníků, 60-120 min., homogenní složení skupiny.	Jakákoli diskuse s více lidmi.
Diskuse probíhá na základě předem připraveného scénáře.	Brainstorming.
Otázky typu „Proč...“, NE otázky „Kolik...“ (výsledkem jsou „slova/názory“, nikoli „čísla“).	Workshop.
Účastníci mají s diskutovaným problémem přímou zkušenost, jejich zkušenost je obdobná (každý má svůj příběh).	Skupinový rozhovor (příběh poskládají účastníci dohromady).
	„Neřízená střela“ (diskuse bez cíle, scénáře).

Přednosti	Limity
Získání podrobného popisu a vzhledu do problému „black box“, porozumění chování a jednání účastníků. Vzájemná interakce účastníků odhalí to, co by z rozhovoru nemohlo být zjištěno.	Časově náročné, méně transparentní.
Možnost klást dodatečné otázky, dostat se „pod povrch“.	Není zobecnitelné, není reprezentativní na populaci – nejedná se o tvrdá data.
Prozkoumání neznámého problému (generování hypotéz pro následný kvantitativní výzkum).	Riziko ovlivnění průběhu i výsledku výzkumníkem (nepodceňovat roli moderátora!) – subjektivita.

Minimální standardy fokusních skupin

Design a příprava fokusních skupin:

- Jde o to, abychom získali pokud možno vyčerpávající data/názory k dané problematice, tzn. cílem při plánování je reprezentativnost názorů.
- Nejde o to, abychom měli reprezentativnost populace, nebudeme zobecňovat.
- Musíme sestavit homogenní fokusní skupinu, kde bude důvěrná a bezpečná atmosféra, např. v jedné fokusní skupině by neměl být respondent a jeho nadřízený.
- Vybereme si 1-3 hlavní kritéria a doplňující vedlejší kritéria, podle kterých rozdělíme respondenty do skupin. Pro volbu kritérií je hlavním východiskem zkoumaný problém, nikoli populace.
- V jedné fokusní skupině by měli mít všichni obdobnou osobní zkušenost s tématem.
- Počet fokusních skupin pokrývá základní možné postoje a názory.
- Jedna fokusní skupina je ve většině případů nedostačující, počet 4-12 fokusních skupin by měl být dostatečný.

Příklad designu: Téma – kojení mléka

Cílová skupina = matky s alespoň 1 dítětem do 6 měsíců na kojení mléku

Hlavní kritéria: věk matky, počet dětí

Celkově tedy bude 6 fokusních skupin (FS)

POČET DĚTÍ / VĚK MATKY	První dítě (prvorodička)	Více dětí (už má nějaké děti)
18-23	FS 1	FS 4
24-30	FS 2	FS 5
31-38	FS 3	FS 6

Scénář pro moderátora:

- Je důležité mít různé scénáře pro různé skupiny respondentů (např. uživatelé x neuživatelé nějaké služby).
- Scénář obsahuje odhadovaný čas pro jednotlivé otázky/aktivity/témata.
- Scénář obsahuje přesné otázky, na které se budeme ptát, nikoli evaluační otázky. Otázka musí být konkrétní, citlivě formulovaná a srozumitelná.
 - Otázky jsou formulovány tak, aby splňovaly základní pravidla dotazování
(ne otázky zavádějící, nejednoznačné, ano/ne dotazy apod.).
 - Ptáme se na přímé zkušenosti nebo názory účastníků, nikoli zprostředkované
(ne otázky typu „Proč Váš nadřízený nepodal žádost?“).
- Zvážit využití projektivních technik.
- Pravidla diskuse: respektuje se názor druhého, všichni mají možnost se vyjádřit, žádná odpověď není špatná.

Scénář má tyto základní části:

- ÚVOD (účel, pravidla, souhlas s nahráváním atd.).
- PŘEDSTAVENÍ A ICE-BREAKER (uvolnění, navození atmosféry, všichni se vyjádří).
- HLAVNÍ OTÁZKY (hlavní diskusní otázky; součástí scénáře jsou také doptávací otázky, soustředit se na pochopení odpovědí, případně na posouzení míry konsensu skupiny).
- ZÁVĚR (stručné shrnutí, doptat se, zda chce někdo něco doplnit, poděkovat).

Ukázka dobré praxe⁷³:

*Představení účelu **fokusní** skupiny*

- **Představení moderátorů** (EJ NOK)
- **Představení evaluace**, jednotlivých nástrojů, práce s výsledky apod.
- Upozornění, že ještě půjde **dotazník** s podobnými otázkami
- Vysvětlení **pojmu „platforma“** pro přípravu výzev
- **Pravidla** (mobil; aby se zapojili všichni, mluvit, kdy chtějí, nic není špatné; úcta k názoru druhého)
- **Svolení s nahráváním + zaručení anonymity**
- **Představení bloků**, o kterých se bude mluvit

Otázky na úvod

- **Prosíme o vaše stručné představení a informací, z jaké instituce jste.**
- **Na jaké platformy chodíte? Jakých operačních programů? Jak často?**

15 min

„Ice breaker“ a princip partnerství

- **Kde se setkáváte s partnerstvím v oblasti ESI fondů? Co si pod tím představíte? Jak se pozná, že partnerství „funguje“?**
 - Kde jsou jeho hranice?

10 min

Fungování platform

- **Jaká je vaše zkušenost s fungování platform? Jaký máte dojem z těchto platform, kterých se účastníte?**
Zkuste se každý zamyslet sám za sebe a poznamenejte si své postřehy na papírek před Vámi.
- **Pojďme si nyní popovídat o tom, co jste si zapsali... Můžete své poznámky i stručně okomentovat?**
Diskuse a po ní pokračování v otázkách níže:
- **Očekávání: Jaká byla očekávání vaší organizace, se kterými jste šli na tyto platformy? Proč jste se jako organizace rozhodli se těchto platform zúčastnit?**
 - **Potřeby:** V čem je pro Vás/vaši organizaci přidaná hodnota těchto platform? Co vám/Vaši organizaci účast na platformě přináší?
- **Průběh jednání: Jak zpravidla probíhají jednání? Jaká tam převládá atmosféra?**
 - Je v jeho průběhu prostor pro diskusi? Je možná diskuse nebo komunikace s ŘO někde jinde nebo v jiném formátu?

⁷³ Vlastní zpracování pro účely provedení Evaluace platform pro přípravu výzev. MMR, 2017.

Podklady pro moderování

- Vždy je lepší pořádit zvukový záznam (jedná se o data, ke kterým se potřebujeme při analýze vracet), nahrávání však často omezuje otevřenost diskuse.
- Ideální je účast moderátora a asistenta (moderátor se soustředí na diskusi, asistent zapisuje a řeší problémy).
- Moderovat spíše méně než více, ale dle scénáře.
- Soustředit se hlavně na:
 - zapojení všech účastníků (i introverti),
 - čas – měla by se probrat všechna plánovaná témata,
 - skupinovou dynamiku a přirozenost diskuse,
 - držení se tématu a účelu diskuse,
 - pochopení odpovědí a názorů.

Analýza

- Po každé fokusní skupině si moderátor s asistentem shrnou a poznamenají první dojmy (to zpětně nelze).
- Hlavní analýza = kódování detailních zápisů fokusní skupiny.
- Soustředit se na šíři a hloubku získaných názorů, nikoli na počet respondentů s daným názorem.
- Rozlišovat rozdíly mezi různými skupinami respondentů.

Na co si dát pozor při zadávání fokusních skupin

PŘÍPRAVA

- Jsou vhodné pro naše evaluační otázky?
- Nepodceňovat pečlivé vysvětlení našeho cíle dodavateli: moderátor musí chápat účel evaluace, on je ten, kdo má porozumět respondentům.
- V zadávací dokumentaci počítat s 1-2 pilotními fokusními skupinami k ověření scénáře, dále neměnit.

REKRUTACE

- Kdo sežene respondenty – dodavatel / zadavatel?
- Jak náročná je na rekrutaci naše cílová skupina?
- Kdo zajistí místo pro realizaci fokusních skupin a kde fokusní skupiny budou (cestovní náklady, může se odrazit i v ceně zakázky)?

ÚČAST ZADAVATELE

- Chceme se na některé fokusní skupiny podívat?
- Je vhodné, abychom byli přítomni (anonymita, důvěra)?

PŘEPISY / NAHRÁVKY

- Jsou sesbíraná data opravdu anonymizovaná? Pokud je vyžadujeme, jsme si jisti, že nemohou být zneužita (např. sdílené složky, audit)?

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Popis metody

Metoda Případové studie (Case Study) je v sociálních vědách stále častěji používanou metodou. Propracováním její metodologie se případová studie stala samostatnou a významnou evaluační metodou. J. Hendl, J. Remr v Metodách výzkumu a evaluace⁷⁴ uvádějí, že: *“Případová studie se obecně zaměřuje na návrh vyprávění o případu a osvětlování jevu, přičemž vychází z hloubkové, v reálném čase provedené nebo retrospektivně provedené analýzy”*. Případ nebo jev se pro účely případové studie studuje v přirozeném kontextu reálného života za účasti skutečných aktérů. Nejčastěji se používá, pokud chceme zjistit, proč a jak některé jevy (intervence) fungují. Výsledky případové studie podle autorů sice nelze zobecnit, lze však na jejich základě navrhovat teorie a vytvářet hypotézy o kauzálních vztazích.

Případem nebo jevem (tedy hlavním objektem studie nebo jednotkou analýzy) může být například jedinec, cílová skupina, organizační struktura, legislativní opatření, politické rozhodnutí, fungování procesů, projekt, program, region, stát. Předpokládá se, že pochopením jednoho případu lépe porozumíme jiným, podobným případům⁷⁵.

V případové studii můžeme, v závislosti na typu otázky, využívat veškeré metody sběru dat, a to jak kvalitativní, tak kvantitativní, pozor však na tyto metodologické chyby:

1. Výběr nevhodně zvoleného případu. Výběr případu musí být proveden na základě promyšlené a zdůvodněné volby.
2. Nashromáždění velkého počtu dat, která nejsou pro případ relevantní a neumožní najít odpověď na evaluační otázky.
3. Nejasné hranice zkoumaného jevu, ten je třeba jasně definovat.
4. Nedostatek rigoróznosti provedení, tomu předcházíme triangulací a validací kvalitativních dat.
5. Etická problematičnost zvoleného postupu, nerespektování GDPR, nezískání informovaného souhlasu.
6. Zařazení získaných dat a dílčích závěrů z nich plynoucích do nevhodného teoretického rámce. Předejdeme tomu tak, že závěry přezkoumáváme, ověřujeme je na datech⁷⁶.

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

75 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Portál, 2005.

76 Zpracováno podle: MAREŠ, Jiří. Tvorba případových studií pro výzkumné účely. Pedagogika, roč. 65, 2015.

„Hraní rolí“

Případová studie může používat metodu „Hraní rolí“, tzv. „Role play“, kde se účastníci staví do rolí konkrétních osob, aby tak lépe pochopili zkoumanou situaci a postoje dalších účastníků. V případových studiích usilujeme o využití mnoha zdrojů dat, informací (v angličtině „evidence“), dokumentace, rozhovorů, fokusních skupin, pozorování, a to i v kombinaci s kvantitativními metodami. Využití větší škály metod vede k ucelenému pohledu na předmět studie a zvyšuje důvěryhodnost, robustnost závěrů případové studie.

Typy případových studií

Případové studie lze rozdělit podle:

- počtu zkoumaných případů na individuální a vícepřípadové,
- způsobu sledování, kde hlediskem je, zda studie provádíme jednorázově nebo dlouhodobě, zda se snažíme o zpětnou rekonstrukci případu, nebo zda predikujeme, jak se daný případ vyvine.

Interní validita je posilována například porovnáváním případů či analýzou časové řady. Spolehlivost je pak posilována opakováním stejného případu nebo obdobných případů. Vychází tedy z dat, která jsou bohatší a podrobnější, nicméně na úkor možnosti zobecňovat. Vše je důkladně zdokumentováno ve výsledné zprávě.

Případové studie mohou podle svého využití být:

Název	Využití
Deskriptivní (popisné)	Podrobný, ucelený popis nějakého jevu,
Exploratorní (průzkumná)	Hledání příčinných vztahů, hledání struktury případu,
Explanační (vysvětlující)	Důvěryhodné a přesvědčivé vysvětlení vztahů, obvykle na základě více hypotéz, které si vzájemně konkurují,
Instrumentální	Studie konkrétního zástupce nějakého obecného jevu, porozumění otázkám jak a proč daný jev funguje,
Evaluační	Popis jevu, hledání příčinných vazeb, vysvětlení jevu a zhodnocení podle určitých kritérií.

Minimální standardy případové studie

- Témata pro případové studie jsou spíše konkrétní a užší.
- Jak provést případovou studii? Případová studie je spíše evaluačním designem než samostatnou metodou. Jejímu začátku by měla předcházet důkladná příprava (od stolu – desk research, telefonické dotazování, dotazník aj.), včetně formulace hypotéz, které budeme v terénu testovat. Její provedení pak závisí na typu evaluace. Téměř vždy však vyžaduje osobní přítomnost výzkumníka / evaluátora na místě (na projektu, v obci, u cílové skupiny atp.), který se zde za pomoci kombinace několika metod (či několika různých zainteresovaných skupin) pokouší testovat vstupní hypotézu, hledat příklady dobré / špatné praxe.
- Z případové studie vždy vzniká (co nejpodrobnější a nejdůkladnější) zápis (případová studie musí být v evaluačních zprávách doložena).
- Ve většině případů se pro zpracování případové studie pro evaluační účely počítá s osobní návštěvou evaluátora. Osobní návštěvě předchází důkladná příprava nejrůznější volně dostupné i například od projektu předem vyžádané dokumentace. Při osobní návštěvě se předpokládají osobní rozhovory s několika různými aktéry konkrétního „případu“ (tzv. informanty).

- Možná ještě důležitější než rozhovory je pak samotná fyzická návštěva evaluátora (tazatele) v místě, včetně pozorování a vnímání kontextu / atmosféry.
- Evaluátor musí počítat s tím, že informanti nemusí mít dostatek času, nebo nemusí být ochotní při svých běžných povinnostech na případové studii participovat. Z toho a dalších důvodů plyne potřeba, aby se na případové studii podílelo více osob, popř. celý tým.

Při případové studii respektujte tyto postupy

- Předem definujte, podle jakých kritérií budete vyhledávat případy.
- Pro sběr dat využívejte více zdrojů a metod (triangulace), pracujte se všemi sebranými daty (i s těmi, která se mohou jevit jako překvapující).
- Ved'te pečlivý a důkladný zápis o provedené případové studii, ujistěte se, že někde nedošlo ke zkreslení.
- Berte v úvahu všechna hlavní „soupeřící“ vysvětlení a veškeré vlivy, které mohly zkreslit výsledky.
- Sebraná data uchovávejte v databázi pro případné další analýzy.

Příklady dobré praxe

Podkladová studie pro přípravu systému implementace období 2021+⁷⁷ byla přes náročné podmínky realizována s různými zainteresovanými stakeholdery v daných členských státech:

- akademici, kteří publikovali články o evropských fondech v dané zemi,
- konzultanti z poradenských firem zaměřených na poradenství v oblasti evropských fondů,
- zástupci asociací, odborů a dalších organizací, které mají vztah k evropským fondům (např. Asociace municipalit),
- experti na problematiku v daném státě (právníci apod.),
- zástupci příjemců a žadatelů.

Díky tomu byl evaluátor schopen na konci evaluace vydefinovat pozitivní a negativní aspekty implementace. Měl tedy hluboký vhled do implementace fondů EU v daných zemích.

⁷⁷ Ernst & Young. Podkladová studie pro přípravu systému implementace období 2021+ (Architektura 2021+). MMR, 2019. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/narodni-organ-pro-koordinaci/evaluace/knihovna-evaluaci/podkladova-studie-pro-pripravu-systemu-implementac>.

Ukázka dobré praxe

Německo Implementační struktura



Německo představuje silně decentralizovaný model, kdy na centrální úrovni probíhá především koordinace programů a na regionální faktická implementace ESIF, s výjimkou ESF, které je implementováno rovněž na federální úrovni. Tato struktura je dána postavením Německa jako federace skládající se z 16 nezávislých a rovných států, které si spravují vlastní záležitosti do značné míry samostatně a ve vzájemném partnerství. Implementace se liší mezi státy, mezi státy a spolkovou úrovní a také mezi jednotlivými operačními programy, které jsou striktně organizačně oddělené. Na regionální úrovni je pak patrná snaha o provázání národních a ESIF dotací, a to zejména začleněním tematicky zaměřených zprostředkujících subjektů spravujících rovněž národní programy.

Pozitivní aspekty	Negativní aspekty
▶ Stabilita a kontinuita systému ▶ Jasně vymezení kompetencí institucí IS ▶ Nízká potřeba koordinace mezi programy a institucemi ▶ Přímá aplikace evropského Nařízení ▶ Dobrá organizace kontrol a auditů nezátěžující implementační strukturu	▶ Vysoké celkové náklady na implementační strukturu napříč všemi státy ▶ Velmi nízká provázanost IT systémů a s tím související vysoké náklady ▶ Nízká podpora zavádění nových nástrojů, jako např. integrované nebo finanční nástroje

Příklady špatných case study

- Case study založená pouze na jednom rozhovoru či jednom pozorování nebo na vyslechnutí pouze jedné verze příběhu.
- Nepřítomnost evaluátora v terénu, nedostatečné ověření dat, nepochopení situace na místě.

3.4 Etika evaluace

Obecná pravidla, kterými se musí všechny evaluace řídit, jsou definována v Etickém kodexu evaluátora⁷⁸.

Etický kodex uvádí tři hlavní oblasti etických pravidel pro provádění evaluací:

- odbornost,
- integrita,
- zodpovědnost při provádění evaluací.

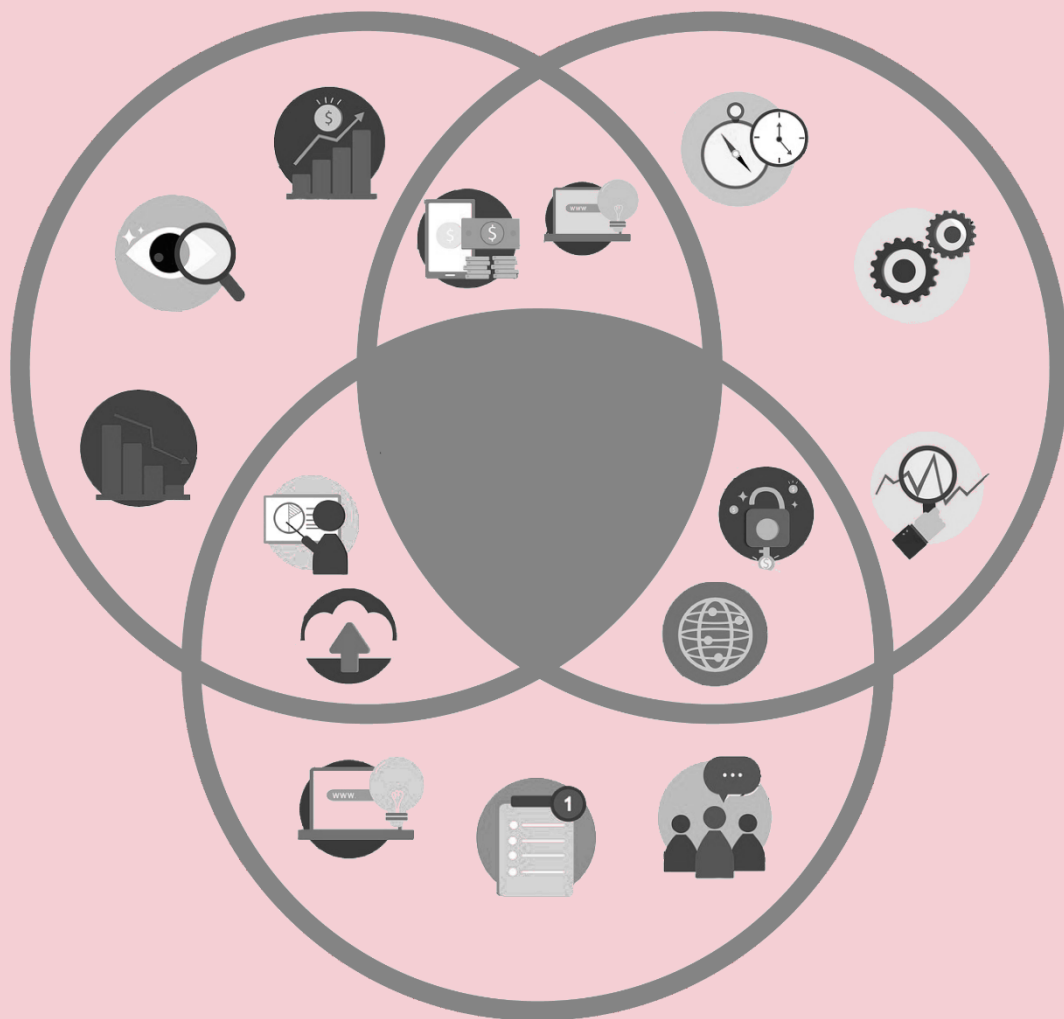
”
ZÁSADY ETIKY V EVALUACI NABÍRAJÍ
NA DŮLEŽITOSTI S ROSTOUCÍM OBJEMEM
RELEVANTNÍ LITERATURY
A JEJÍ DOSTUPNOSTI V SOULADU SE
SNAHOU ZVYŠOVAT EVALUAČNÍ KULTURU.
“

Průvodce uvádí pět základních etických pravidel výzkumu, definovaných v Hendl J., Remr J. (2017)⁷⁹.

- 1. DOBROVOLNOST ÚČASTI A NEŠKODNOST.**
Účastníci si musí být vědomi dobrovolnosti participace na výzkumu, výzkum jim nesmí uškodit.
- 2. POUČENÝ (INFORMOVANÝ) SOUHLAS.**
Prohlášení, že s výzkumem účastník souhlasí.
- 3. ANONYMITA A DŮVĚRNOST.** Ochrana zájmů participantů výzkumu musí být zaručena. Z praxe doporučujeme, aby zadavatel nepožadoval individuální data za respondenty. Tedy, zadavatel by měl vždy data dostat v anonymizované podobě.
- 4. POUČENÍ.** Výzkumník musí participanta informovat (minimálně) o základních záměrech výzkumu.
- 5. ANALÝZA DAT A OBSAH ZPRÁVY.**
Povinnosti výzkumníka neupravovat data, neinformovat pouze o výsledcích, které se „hodí“.

⁷⁸ Etický kodex evaluátora byl přijat Českou evaluační společností v prosinci 2011. Smyslem kodexu je přihlásit se ke specifickým hodnotám, které posilují hodnověrnost a transparentnost evaluace i evaluátorů v České republice a které evaluátor ve své profesní praxi ctí. Jejich naplňování v evaluační praxi je úkolem každého jednotlivého evaluátora. Etický kodex je východiskem pro vytvoření následných standardů provádění evaluací, schválených v roce 2013.

⁷⁹ HENDL, Jan, REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Portál, 2017.



4

VÝSTUPY EVALUACE

Jedna věc je mít kvalitně napsanou zadávací dokumentaci, perfektně aplikované metody a robustně provedenou analýzu. Druhá věc je, prezentovat výstupy evaluací tak, aby evaluace byly čteny, slyšeny a přijímány.

Je nutné s uživateli evaluací komunikovat takovým způsobem, který je jim blízký. Který vyvolá otázky a následnou diskusi. Toho docílíme strukturovanějšími a stručnějšími manažerskými shrnutími a závěrečnými zprávami, shrnutími psanými jednoduchým jazykem a grafickými prvky, které čtenáře zaujmou.

”
**ZPRÁVY A VÝSTUPY Z EVALUACE MUSÍ
CO NEJEFEKTIVNĚJ PŘEDAT ČTENÁŘŮM
JEJÍ PODSTATU, ZÁVĚRY, VÝSLEDKY
A DOPORUČENÍ.**

“

Pokud chceme naplno využít potenciál evaluace, nestačí pouze sledovat kvalitu evaluačních metod a jejich užití, ale také kvalitu výstupů.

Důležité je, jakou formu a obsah zvolíme pro informování o průběhu a výsledcích evaluace tak, aby byly získané poznatky co nejlépe využity. Vycházet bychom měli z potřeb a povahy předpokládaných příjemců evaluace.

Přestože se jedná o poslední krok v celém evaluačním procesu, je vhodné strukturu výstupů a způsoby prezentace dohodnout dopředu.

4.1 Vstupní zpráva

Vstupní zpráva by měla být výsledkem vstupní schůzky, kde si zadavatel se zpracovatelem vyjasnil a odsouhlasil rozsah a postup prací. Cílem vstupní zprávy je zejména představit připravovaný evaluační design a detailně rozpracovanou metodologii evaluace (metody a techniky sběru dat, předložení nástrojů pro sběr dat identifikace klíčových aktérů).

Dále by vstupní zpráva měla také obsahovat rozpracování evaluačních otázek, dosavadní zjištění evaluátora a případně hypotézy relevantní pro jednotlivé evaluační otázky.

Nesmí chybět zdroje dat a zdroje literatury (včetně požadavků na poskytnutí zdrojů ze strany zadavatele).

Další částí je management projektu, detailní rozdělení rolí jednotlivých členů evaluačního týmu a jejich profesní charakteristika.

4.2 Závěrečná zpráva

TIPY PRO ZÁVĚREČNOU ZPRÁVU⁸⁰

1. Snažte se dozvědět se co nejvíce o „vašich“ čtenářích, účelem zprávy je komunikovat s nimi.
2. Pište jednoduše:
 - používejte jednoduchý, čtenářům známý jazyk,
 - co nejméně používejte zkratky a akronymy,
 - omezte kontextové informace na míru, která umožní jejich pochopení (více lze uvést v příloze),
 - design a metody evaluace popište pouze v rozsahu, který čtenáře ujistí o kredibilitě výsledků.
3. Upozorněte čtenáře na limitace v interpretaci výsledků.
4. Zprávu rozdělte podle témat evaluace nebo podle evaluačních otázek. V každé sekci se nejprve věnujte důležitějším otázkám a faktům, pak těm méně důležitým.
5. Závěry a doporučení musí být podloženy zjištěními.

⁸⁰ MORRA IMAS, Linda G., RIST, Ray C. The Road to results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank, 2009. ZYKÁN, Tomáš. Dostupné z: www.tomaszykan.cz/simplexity.

Pro závěrečnou zprávu doporučují autoři Handbook on Project Cycle Management of Development Projects⁸¹ **princip 1:3:25:**

- 1 stránka obsahu,
- 3 stránky manažerského shrnutí
- 25 stránek vlastní zprávy (bez příloh),

” VYUŽÍVEJTE PRINCIP 1:3:25. “

Shrnutí na třech stranách by mělo stručně představit hlavní zjištění s cílem usnadnit přístup k závěrům z evaluace pro ty, kteří nemají čas si přečíst celou zprávu, ale výsledky evaluace jsou pro ně důležité (vyšší management, náměstci, ředitelé). Součástí by měly být klíčové závěry a doporučení, které mohou tvůrcům rozhodnutí něco důležitého přinést. Vlastní zpráva by pak měla tyto závěry a doporučení více rozvést a uvést do kontextu. K detailnějšímu popisu metodiky a metod a postupů by pak měla sloužit technická zpráva.

⁸¹ SVOBODA, Daniel, RUŠAROVÁ, Kristina, CHALOUPOKOVÁ, Petra a BANOUT, Jan. Handbook on Project Cycle Management of Development Projects. Czech University of Life Sciences Prague, 2018. Dostupné z: http://www.dww.cz/docs/pcm_handbook_2018.pdf. Nebo také: <https://stephanieevergreen.com/the-1-3-25-reporting-model>. Inspirace také: <https://stephanieevergreen.com/the-1-3-25-reporting-model/>.

Doporučujeme závěrečnou zprávu členit následovně:

Manažerské shrnutí	Max 3 stránky A4 Nejdůležitější zjištění a závěry Nejdůležitější doporučení (zasazená do kontextu, včetně uvedení jejich závažnosti a aktuálnosti) Stručný popis kontextu evaluace a evaluované intervence Účel a cíl evaluace, stručný popis metodologie (pokud je nutný pro porozumění a validaci závěrů a doporučení)
Vlastní zpráva	Max 25 stránek A4 Kontext, účel, předmět evaluace a obsah evaluačních otázek – stručný souhrn základních informací o evaluaci (cca 1–2 stránky) Metodika evaluace v případě, že je to nutné k pochopení kontextu evaluace (max 1 stránka)

Vlastní zpráva	Analytická část, která obsahuje interpretaci dat, součástí jsou: ▪ zjištění, ▪ závěry, ▪ doporučení prioritizovaná podle závažnosti, aktuálnosti a relevance a strukturovaná podle témat evaluace, evaluačních kritérií, logických celků či hodnocených problémů. U každého doporučení musí být zřejmé, na základě jakého zjištění a závěru bylo učiněno. Dobrou praxí je stanovit maximálně 10 hlavních doporučení. Ostatní dílčí doporučení mohou být v příloze zprávy.
Technická zpráva	Viz strana 85.
Přílohy	Seznam rozhovorů a/nebo diskusí fokusní skupiny (při respektování GDPR) Anonymizované přepisy rozhovorů a zápisy z fokusních skupin (neveřejné)⁸²

⁸² Pokud je obava, že nebude dodržena anonymizace, pak uvést alespoň shrnutí.

Checklist před odevzdáním zprávy⁸³

- Čte se zpráva dobře? Je srozumitelná? Odpovídá použitý jazyk čtenáři zprávy?
- Je text logický, přehledně strukturován?
- Odpovídá zpráva požadavkům zadavatele?
- Obsahuje popis kroků, které byly při hodnocení provedeny?
- Není text přetížen nepodstatnými nebo opakujícími se informacemi? Nejsou některé části zprávy zbytečné?
- Jsou data pečlivě anonymizována?
- Obsahuje zpráva všechny informace, které jsou pro čtenáře důležité, aby dokázal provedené evaluaci porozumět?
- Jsou výsledky evaluace ve vztahu k jejímu předmětu interpretovány odpovídajícím způsobem?
- Jsou doporučení jednoznačně podložena korektními zjištěními a závěry?
- Byly zjištění a závěry založeny na triangulaci?
- Dokáže adresát zprávy podle údajů v ní obsažených rekonstruovat proces evaluace a ověřit závěry?

4.3 Technická zpráva

Technická zpráva by měla obsahovat to, co se „nevešlo“ do zprávy závěrečné. Měla by sloužit jednak k detailnějšímu popisu metodiky a metod a postupů. Zároveň by měla obsahovat rozšířené zodpovězení evaluačních otázek a provedené analýzy, které vedly ke stanovení závěrů.

Technická zpráva

Informace o designu a metodách evaluace – popis metod sběru a analýzy dat

Kontext, účel, předmět a obsah evaluačních otázek – rozšířená verze

Provedené analýzy na základě získaných dat – vzorečky, výpočty, grafy aj.

Závěry a doporučení

Popis zapojení členů evaluačního týmu do procesu evaluace

Vzor dotazníků a sady otázek, scénáře rozhovorů, fokusních skupin

Informace o dodavateli, zadavateli a ostatních zúčastněných stranách

Seznam použité literatury

Seznam zkratk a akronymů

Checklist požadavků podle ZD

⁸³ Inspirace také: Stephanie Evergreen – <https://stephanieevergreen.com/evaluation-report-layout-checklist>.

4.4 Manažerské shrnutí

Manažerské shrnutí musí umožnit pochopit hlavní sdělení evaluace čtenáři, který nemůže věnovat evaluaci více času.

”

INSPIRUJTE SE NOVINÁŘSKÝM STYLEM, ZAČNĚTE OD TOHO NEJDŮLEŽITĚJŠÍHO – ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.

“

Text shrnutí pište čtivě, jasným a srozumitelným jazykem. Nepředpokládejte, že čtenář vše sám pochopí. Ideálně využívejte také vizualizaci. Čísla dávejte pro lepší přehlednost do tabulek a dalších typů vizualizací. Pracujte s titulky – počítejte s tím, že někteří čtenáři text jen stručně prohlédnou. Jediné, co jim pak zůstane v paměti, jsou, stejně jako v novinách, titulky. Pokud je text jednoduchý, nezůstane jim nakonec v paměti nic. Vyhněte se prázdným titulcům. Titulek „Úvod“, „Shrnutí“ nikomu nic nepřinese. Závěry a doporučení mají být co nejkonkrétnější. Doporučení typu „upravte metodiku“ nikomu nepomůže, když právě její hodnocení bylo předmětem evaluace. Uveďte, co konkrétně je potřeba upravit a proč.

Jak by manažerské shrnutí mělo vypadat⁸⁴?

1. ZÁVĚR

Nikoho nenapínejte a hned na úvod shrňte to nejpodstatnější. Hlavní myšlenku napište jako titulek.

2. KONTEXT

Dále představme tzv. spouštěč, podstatu příběhu, tzn. něco zajímavého, co se v datech objevuje. Pokud někoho chceme přesvědčit, potřebujeme mu představit objektivní informace, fakta a situaci, ze které vycházíme.

3. NÁVRH

Zde by měly zaznít závěry a doporučení. Co navrhujeme změnit, ponechat, udělat? V čem se to liší od současného stavu? Co je k návrhu potřeba? V této části je možné uvést variantní řešení. Jaké jsou výhody návrhu? Co se změní k lepšímu? Co se zjednoduší?

4. VYUŽITÉ METODY

Až na konec dejte velmi stručně využívané metody a další relevantní informace.

⁸⁴ Převzato ze školení a webu www.tomaszykan.cz/simplexity. Pro další inspiraci např.: Unlearning Our Social Scientist Habits http://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article/view/68/71

Příklad 1

Ukázka ne zcela povedeného shrnutí:

1. Manažerské shrnutí

1.1. Definice analytických metod realizace projektu

Při realizaci projektu byly Dodavatelem využity zejména následující metody:

- desk research (jak primárních, tak sekundárních dat);
- individuální hloubkové rozhovory (celkový počet cca 60 s více než 80 stakeholders);
- fokusní skupina (pro oblast dopravy, počet účastníků 12);
- dotazníkové šetření (pro oblast podpory podnikání, využito spolupráce relevantních subjektů a střešních organizací).

Dodavatel při zpracování jednotlivých zjištění a doporučení vždy použil triangulaci metod nebo zdrojů dat a informace ze sekundárních zdrojů podrobil kritické oponentuře. Předkládaný dokument a závěry v něm uvedené tak představují nezávislý expertní názor autorského týmu.

1.2. Hlavní závěry

Současný stav implementace finančních nástrojů v České republice a celkově v EU je poznamenán značnou roztříštěností. Součet nástrojů na úrovni EU, regionálních aktivit a národních nástrojů (včetně spolufinancovaných z EU) a/nebo poskytovaných privátními subjekty činí zhruba 40 různých FN. Na druhé straně lze jasně identifikovat nedostatečnou propagaci možnosti FN využít. V České republice je také silně zakořeněná dotační závislost příjemců a nechť využívat alternativní způsoby financování. Zejména v situaci, kdy je administrativní náročnost využití FN téměř totožná s dotačním financováním (alespoň ve vnímání žadatelů), způsobuje výše uvedený souhrn překážek nižší zájem o FN.

Jednoznačným cílem pro příští období tak musí být zjednodušení procesního fungování využití FN, zlepšení a zintenzivnění jejich propagace a zvýšení tlaku na konsolidaci nástrojů a využívání již fungujících namísto vytváření dalších izolovaných FN nebo fondů podporujících stejnou oblast nebo aktivitu. Nové nástroje by měly existující možnosti efektivně doplňovat, ne jim konkurovat. Konkrétním příkladem může být oblast energetických úspor aktuálně rozmělněná mezi 4 operační programy, kde u všech se připravuje nebo implementuje samostatný nástroj.

Zároveň také potřeba vnímat nutnost nastavení finančních nástrojů tak, aby nevytěžovaly komerční financování, ale naopak přispívaly k aktivizaci dalších zdrojů použitelných k financování projektů/investic.

Na základě analýzy jednotlivých oblastí NKR Dodavatel identifikoval možnost využití FN (včetně podoblastí s limitovaným potenciálem) v celkem 22 případech. Vzhledem k nepříliš vhodnému rozdělení oblastí v NKR (matice věcných oblastí vs. segment podpory podnikání de facto ve všech oblastech) Dodavatel identifikoval vhodné podoblasti/aktivity primárně ve věcných oblastech. Tyto pak doplnil o další v souvislosti s podporou podnikání jako takovou – bez ohledu na sektor. Dle zadání se primárně jedná o návrh kombinací finančních nástrojů a dotací (v jedné nebo dvou operacích). V případech, kdy Dodavatel neidentifikoval nutnost kombinované podpory, navrhuje pouze čistý finanční nástroj. Přehledné shrnutí oblastí s potenciálem pro využití FN představuje následující tabulka.

Oblast NKR	Podoblast	Aktivita
Trh práce a zaměstnanost	Sociální podnikání	Podpora stávajících sociálních podniků v další expanzi služeb nebo výroby
Trh práce a zaměstnanost	Zapojení zaměstnavatelů do odborné a kvalifikační přípravy	Podpora adaptability a vzdělávání pracovní síly

Příklad 2

Ukázka, jak by mohlo shrnutí vypadat. Jde o přepis předcházejícího shrnutí. V uvedeném příkladu jde o celkovou formu shrnutí. Závěr příkladu není dopracován, protože navazuje na předchozí (špatný příklad) shrnutí, kde některé podstatné závěry z evaluace chybí.

1 Využití finančních nástrojů v ČR skrývá značný potenciál

MANAŽERSKÉ SHRNTÍ

1.1 Roztříštěnost nástrojů a nedostatečná propagace brání jejich vyššímu využívání

Nízké využívání finančních nástrojů (FN) v České republice a celkově v EU je poznamenán jejich značnou roztříštěností. Celkově je jich více než 40 a jsou nedostatečně propagovány. V České republice je také silně zakořeněna dotační závislost příjemců a nechť využívat alternativní způsoby financování.

Jednoznačným cílem pro příští programové období tak musí být:

Zjednodušit procesní fungování FN

V současnosti je v očích zájemců administrativní náročnost při získání FN oproti dotačnímu řízení téměř totožná a odrazuje je tak od vyšší míry využívání.

Konsolidovat a využívat stávajících nástrojů

Případné nové nástroje by měli stávající efektivně doplňovat, nikoli jim konkurovat. Zároveň by neměly vytěžňovat komerční financování, naopak přispívat k aktivizaci dalších zdrojů financování.

Zintenzivnit jejich propagaci

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Etiam egestas wisi a erat...
neboť o tom jak zlepšit propagaci, jsem se v Manažerském shrnutí nedočetl ☹

4.5 Závěry a doporučení

Evaluace poskytují odpovědi zejména na to, zda je s finančními prostředky nakládáno zodpovědně, a/nebo podněty, jak se poučit ze zkušeností. Důležité je, aby závěry evaluací mohly být převedeny do praxe. Děje se tak realizací doporučení z evaluací. Vysvětlení pojmů, které se v souvislosti s výsledky evaluací používají⁸⁵:

”

**DOPORUČENÍ MUSÍ BÝT KONKRÉTNÍ
A REALIZOVATELNÁ TAK, ABY SE
PODLE NICH MOHLI KLIENTI EVALUACÍ
EFEKTIVNĚ ROZHODOVAT.**

“

ZJIŠTĚNÍ

Popisují, co bylo hodnocením zjištěno. Mohou se vztahovat k tomu, do jaké míry byla naplněna jednotlivá evaluační kritéria. Zjištění by měla být podložena ověřitelnými informacemi (evidencí) a založena na více zdrojích.

ZÁVĚRY

Vycházejí z odborného posouzení zjištění. Měly by být vztaženy k jednotlivým evaluačním kritériím nebo k dílčím cílům evaluace, popř. k jednotlivým cílům projektu, programu, politiky.

DOPORUČENÍ

Podporují praktické kroky, naznačují, co evaluátoři ve své zprávě zamýšlí, aby klient, klíčový stakeholder, udělal.

Doporučení musí:

- být dostatečně jasná, srozumitelná a konkrétní,
- být dostatečně podpořena zjištěními a závěry,
- být navržena s porozuměním kontextu,
- být operacionalizovaná a adresná, aby bylo zřejmé co, kdo a kdy má udělat,
- být nastavena tak, aby jejich naplňování mohlo být sledováno, měřeno a vyhodnocováno.

⁸⁵ MORRA IMAS, Linda G., RIST, Ray C. The Road to results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank, 2009. Str. 471.

DOBŘÁ PRAXE PŘI PRÁCI S DOPORUČENÍMI⁸⁶

Čas na přípravu doporučení

”
**DOPORUČENÍ KONKRETIZUJTE
AŽ V POSLEDNÍ FÁZI EVALUACE.**
“

Dejte si dostatečný čas na přípravu doporučení. Dodavatele si smluvně zavažte jak na realizaci evaluace, tak na dobu tvorby a konkretizování doporučení a úkolů. Samotná tvorba doporučení může trvat několik týdnů až dokonce měsíců.

Diskuse s relevantními partnery

”
**DOPORUČENÍ DISKUTUJTE S EXTERNÍM
DODAVATELEM, KLIENTEM EVALUACE
A DALŠÍMI RELEVANTNÍMI PARTNERY.**
“

Stává se, že evaluátor navrhne buď moc obecná doporučení, anebo doporučení, která z mnoha důvodů nelze realizovat. Proto by doporučení měla být kromě externího evaluátora

debatovaná spolu s dalšími relevantními partnery. Tento postup je základním předpokladem pro to, aby mohla být doporučení využita v praxi.

Často není jasné, do čí gesce spadá definování doporučení a konkrétních úkolů. Doporučení a úkoly by měly vzejít ze vzájemné interakce mezi dodavatelem (který zná data a informace z terénu), tak evaluační jednotkou, tak také věcnými gestory (kteří mají praktické zkušenosti, co je a není reálné v praxi využít).

Využijte interaktivní formy diskuse

”
**DOPORUČENÍ TESTUJTE DISKUSÍ
NA WORKSHOPECH.**
“

K otestování doporučení mohou sloužit semináře, prezentace / workshopy, na kterých budou hlavní výsledky evaluací představeny a konzultovány. Cílem je jednak ověřit aplikovatelnost a správné směřování doporučení a jednak zajistit jejich shodnou interpretaci.

⁸⁶ <https://docs.google.com/document/d/19w7yqUX0BJXtd9ZmrHRpa79najXueC3SJXqXUhDmmw/edit#>

Prioritizace doporučení

”
**DOPORUČENÍ PRIORITIZUJTE A ÚKOLY
STANOVUJTE K TĚM NEJDŮLEŽITĚJŠÍM.
POČET DOPORUČENÍ OMEZTE.**
“

Ideální je, pokud je zadavatel schopen zpracovat všechna doporučení. Nicméně v praxi se stává, že se s velkým množstvím doporučení⁸⁷ velmi špatně pracuje. Proto je vhodné doporučení prioritizovat – vybrat pouze ta, která jsou nejrelevantnější, nejaktuálnější či je reálné je zpracovat.

V tomto ohledu je dobré minimalizovat počet doporučení z evaluace. Obvykle by nemělo být více než cca 6-10 hlavních doporučení.

Harmonogram

Součástí doporučení by měl být časový harmonogram (alespoň indikativní) jejich realizace⁸⁸, případně stanovit „souslednost kroků“, které je potřeba udělat.

87 V programovém období 2014-20 se stávalo, že evaluační jednotka, v případě, že realizovala velké množství evaluací, měla mnoho doporučení. Například EJ NOK měla v polovině období, tedy v roce 2019, kolem 224 doporučení.

ŠPATNÁ PRAXE PŘI PRÁCI S DOPORUČENÍMI

Špatnou praxi představují doporučení, která buď nejsou dobře provázána se závěry a analýzou ve zprávě, a také ta, která se obtížně transformují do konkrétních úkolů, protože jsou příliš obecná a neadresná.

Příklad:

Doporučení: Redefinovat a zejména zpřesnit role jednotlivých existujících platforem a klíčových aktérů zapojených do implementace ÚD na základě zkušeností z probíhajícího období. Cílem je přitom sladit očekávání jednotlivých aktérů od sebe navzájem i od jednotlivých existujících platforem jako takových (RSK, NSK).

Vysvětlení: doporučení je velmi obecné a klient se z něj nedozví žádnou novou informaci. Od dodavatele přitom očekával, že mu naznačí, co je nutné redefinovat a jak role zpřesnit.

88 Volně převzato z Use of Evaluations in the Norwegian Development Cooperation system, RAND Europe, 2013.

4.6 Vizualizace výstupů

Vizualizace je samostatnou disciplínou, využívání správných grafických prvků může výrazně napomoci kvalitě přenosu informace. Existují různé druhy čtenářů, část si zapamatuje grafické zpracování a rychlé sdělení, část naopak potřebuje být lépe a hlouběji informována a ráda se začte do delších textů. Zároveň se různé informace vstřebávají lépe v různých formách, podání informace ve více formách i za pomoci vizualizace může čtenáři pomoci si informaci lépe zapamatovat.

”

CO JE MOŽNÉ ZOBRAZIT GRAFICKY, MĚLO BY BÝT VIZUALIZOVÁNO.

“

Zároveň je nutné ale vizualizaci dobře vysvětlit a popsat, tedy nespolehat se na to, že každý mému grafu porozumí. Existují příklady dobré praxe vizualizace evaluačních výstupů, zde si uvedeme několik základnějších pravidel. Tato pravidla jsou platná pro všechny grafické prvky.

”

VIZUALIZACE VYŽADUJE CIT.

“

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

- 1.** Obrázky (fotografie) slouží jako dokumentace nějakého stavu, zachycení momentální situace.
- 2.** Graf slouží jako jednodušší zobrazení libovolných dat (např. vývoj jevu v čase či podíl na celku).
- 3.** Tabulka slouží jako zobrazení skutečných dat (téměř vždy se dá nahradit grafem).
- 4.** Mapa (plánek) slouží jako prostorové znázornění jevu.
- 5.** Grafické prvky by měly být očíslovány, řádně nadepsány (minimálně informací co, kde, kdy), uvedeny zdroje. Nadpisy by měly obsahovat hlavní sdělení, měly by mít shodné formátování (velikost, orientace obrázků) a být napříč dokumentem konzistentní (rozhodnu-li se používat obrázky / grafy například v modrých odstínech, měl bych to dodržet v celé zprávě). Je dobré být spíše graficky zdrženlivý (pastelové barvy nevypadají profesionálně).
- 6.** Grafické prvky by neměly být ohraničovány, měly by být „rozpuštěny“ na pozadí. Obsahují-li grafické prvky nějaké popisy uvnitř, měly by být dostatečně čitelné (velikost, kontrast). Je vhodné využívat zvýrazňující prvky (zvýraznit místo, kam se má čtenářova pozornost upřít).

ŠESTERO DOBRÉ VIZUALIZACE⁸⁹

1 Využívejte jednoduché grafy, kterým všichni porozumí. Tím nejlépe předáte myšlenku. Složitě grafy, kterým rozumí pouze pár odborníků, vám tuto službu neudělají. Různé grafy zdůrazňují různé aspekty zobrazované informace, různě složité vizualizace fungují pro různé účely. Je vaší zodpovědností zobrazit data tak, aby z nich byl patrný závěr, který chcete publiku předat, ale abyste daty nemanipulovali. Je také na vás vybrat takový typ vizualizace, který je vhodný pro daný formát a publikum. Například pro prezentace se hodí jednodušší grafy, které lze rychle pochopit a popsat, a pro detailnější zprávy můžete zvolit složitější vizuály, do kterých se čtenář může ponořit a sám si udělat obrázek.

2 Nepřehánějte to s barvami! Experti v oblasti vizualizace dat často používají pouze šedou a modrou, kdy zvýrazní pouze to, na co chtějí čtenáře upozornit. Používejte barvy tak, aby pomohly předat informaci: jen tolik barev, kolik je potřeba, kvalitativní škály pro kvalitativní data a odstíny jedné barvy pro číselné stupnice.

3 Grafy zbavte přebytečných rozptylovačů v podobě ohraničení, čar, přebytečných desetinných míst apod. Data popisujte přímo v grafu (raději než legendou), aby to bylo pro čtenáře co nejjednodušší.

4 Nepoužívejte koláčové grafy, pokud srovnáváte více než 2-3 čísla a pokud záleží na přesnosti srovnání. Špatně se čtou – je velmi složité pro čtenáře odhadnout jednotlivé velikosti koláče. Mnohem lepší službu vám udělají klasické sloupcové grafy.

5 Nikdy nepoužívejte 3D grafy. Ztěžují čtení hodnot, rozptylují a mohou vytvořit nesprávný dojem a interpretaci dat.

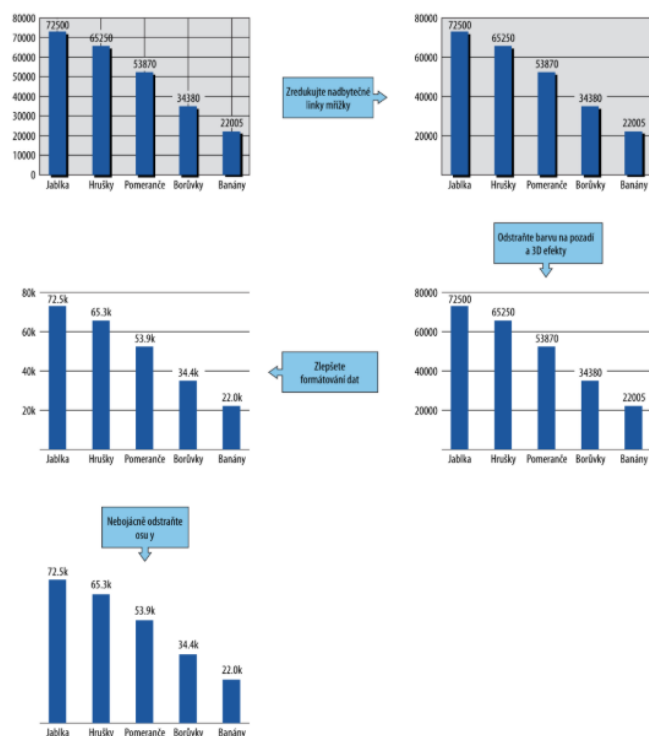
6 Vždy grafy a tabulky vysvětlete, dejte k nim název jako titulek a komentář. Vizualizace by měly hovořit samy za sebe, nicméně nikdy nepočítejte s tím, že čtenář vše z grafu automaticky vyčte.

⁸⁹ Inspirace také: Stephanie Evergreen – <https://stephanieevergreen.com/updated-data-visualization-checklist/>.

PŘÍKLADY DOBRÉ A ŠPATNÉ PRAXE⁹⁰

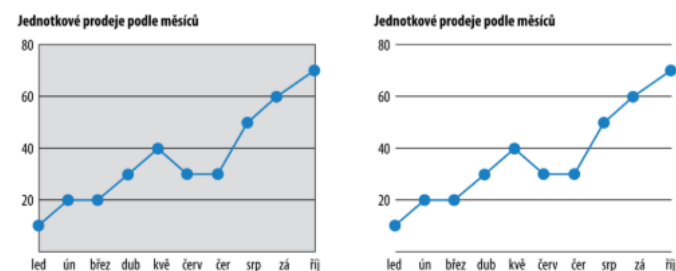
Příklad 1

Zbavte se přebytečných údajů v grafech a navyšte poměr data-inkoust. Přebytečnými údaji v grafech myslíme ozdobné prvky, trojrozměrné efekty aj.

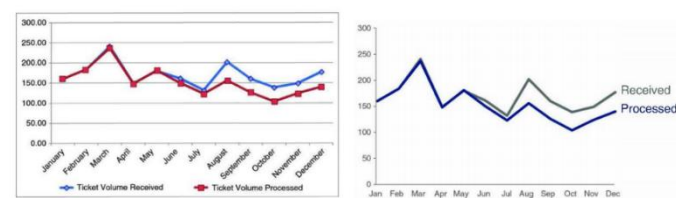


Příklad 2

Zviditelněte data pomocí kontrastu. Pokud jsou data s popisky vzhledem k okolním prvkům málo kontrastní, mohou čtenáři nejdůležitější údaje v grafu přehlédnout. Pomoci může bílé pozadí a mřížka s nízkým kontrastem.



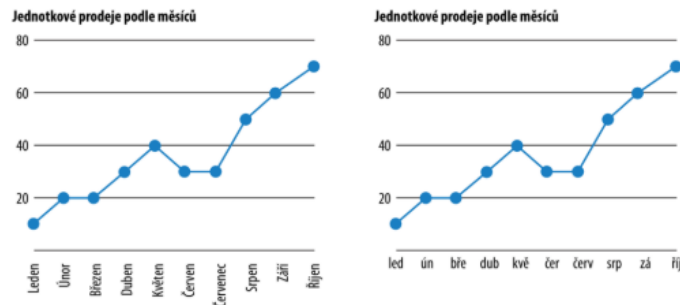
Podívejte se nejprve na první graf. Je vám srozumitelný na první pohled? Víte, co vám chce sdělit?



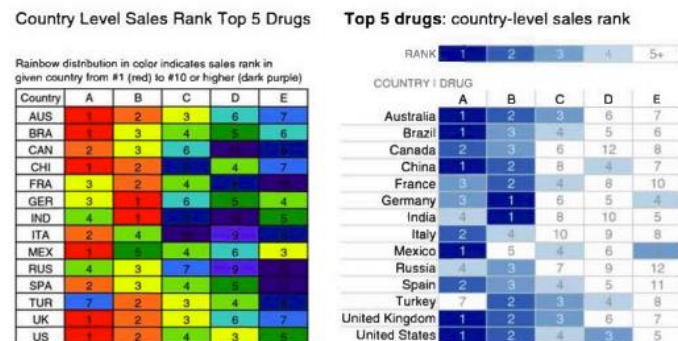
Odstraňte ohraničení grafu, čárky a linky (pouze odvádí pozornost od toho podstatného, co má graf sdělovat); odstraňte čísla (je jich zbytečně moc, pokud chceme na čísla upozornit, tak pouze např. na výstupu, nikoli všude).

90 KNAFLIC, Cole Nussbaumer. Storytelling with data. Wiley, 2015.

Srovnajte popisky os, aby byly pro čtenáře lépe čitelné, nemusel se různě u čtení kroutit apod.; data popište přímo v grafu, nikoli někde dole či pod grafem, kdy čtenář musí skákat očima sem a tam.



Ideální je barevně umocnit vývoj dat, na který chceme upozornit. Porovnejte oba grafy. První je příliš barevný, nevíte, kam se zahledět, co je podstatné. Oproti tomu druhý graf vás vede k tomu, že tmavší zaslouží vaší pozornost. Je to patrné na první pohled.



Příklad 3

Nepoužívejte koláčové grafy. Proč není vhodné je používat? Podívejte se na první grafy. Dokážete posoudit změnu?

Survey Results

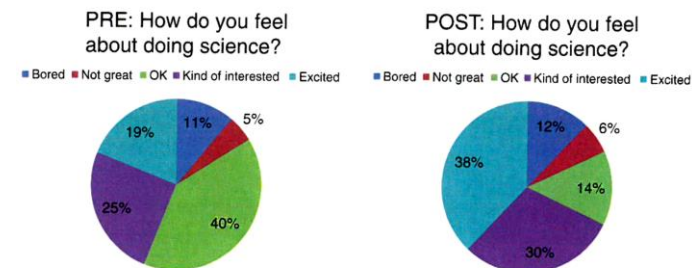
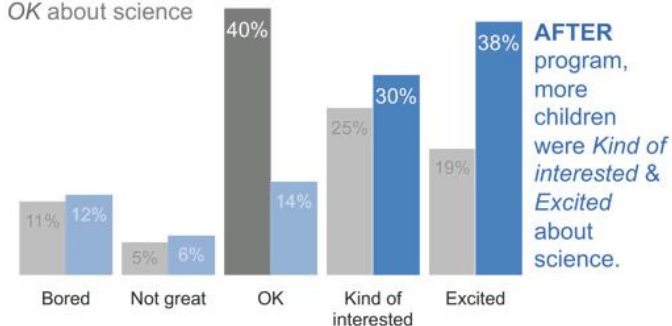


FIGURE 0.4 Example 2 (before): showing data

Přitom zobrazení klasickým sloupčovým grafem je přehlednější.

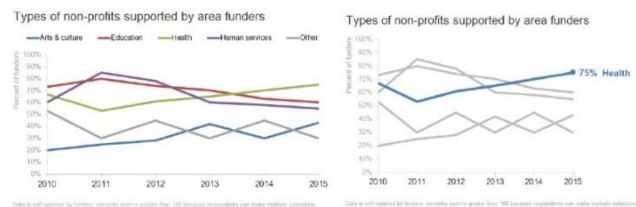
How do you feel about science?

BEFORE program, the majority of children felt just OK about science



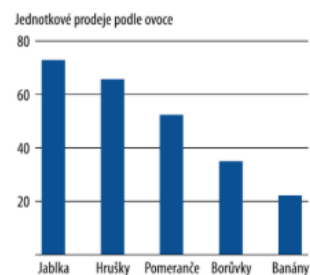
Příklad 4

Nasměrujte čtenáře na to podstatné. Na prvním grafu čtenář neví, na co se zaměřit. Má mnoho podnětů a špatně se mu porovnávají. Proto je dobré udělat interpretaci za čtenáře a jeho pozornost nasměřovat na to podstatné, co chceme zdůraznit, např. na vývoj sektoru zdravotnictví.



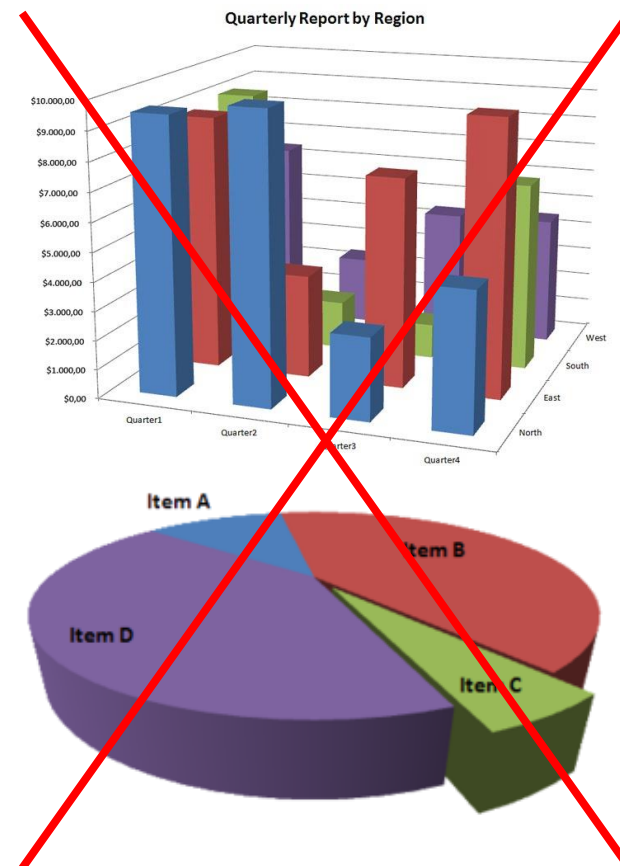
Příklad 5

Seřazujte. Když data v grafu podle zobrazované metriky seřadíte, graf bude přehledný a srozumitelný. Čtenáři chtějí vidět, které hodnoty jsou nejvyšší a nejnižší. Grafem byste se neměli proplétat a základní údaje v něm hledat.



Příklad 6

Vyhňte se 3D efektům. 3D efekty jsou něčím, co bylo populární v roce 1999, ale grafu nic nepřidají. V žádném případě 3D grafy nepoužívejte!



KAM DÁL PRO INSPIRACI

Obečná inspirace k vizualizacím:

- The Truthful Art: Data, Charts, and Maps for Communication, Alberto Cairo.
- Visual Learning Center. The resource to help you become a better visual Communicator - <https://visme.co/blog/>.
- Cole Nussabaumer Knafl; . Storytelling with data; Wiley, 2015. Popř. blogy a videa: <http://www.storytellingwithdata.com/>.
- <https://serialmentor.com/dataviz/>.
- Office for National Statistic, <https://style.ons.gov.uk/category/data-visualisation/>.
- <https://stephanieevergreen.com/qualitative-chart-chooser-3/>.

Návody práce s daty nabízí prezentace Petra Bouchala:

- slideshare.net/petrbouchal/vizualizace-dat-2016-ff-uk.

Jak na tabulky – Matthew Ström zde:

- medium.com/mission-log/design-better-data-tables-430a30a00d8c#.hfgns1b9x.

Návod na prezentaci dat – Paul Bolton pro Britský parlament:

- researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/SN05072.

Obrázky k volnému použití: <https://pixabay.com/cs/>.

4.7 Citace ve zprávě

Každá evaluační zpráva musí být podepřena další relevantní literaturou. Neexistuje snad část lidského snažení, o které by neexistovala relevantní literatura. Velmi často existují evaluační zprávy zabývající se podobnou tematikou, případně zabývající se stejnou tematikou jinde / jindy. Tyto zprávy jsou důležitým základem pro pozdější evaluační aktivity, evaluátor by se s nimi měl seznámit před samotou evaluací.

Jako druhý relevantní zdroj informací pro evaluace lze uvést odborné (akademické, ale i odborně-popularizační) články. Třetím důležitým zdrojem jsou metodiky, příručky, pokyny, nařízení, zákony a další. Všechny tyto zdroje, ale i další použitá literatura v evaluaci, musí být řádně citovány.

Další zdroje k citačním normám, např:

Kratochvíl, J. Jak citovat. Masarykova univerzita, 2014.

Dostupné z:

- https://kuk.muni.cz/animace/eiz/pdf.php?file=publikacni_etika/citace.pdf.

Jak citovat. Ústřední knihovna ČVUT. Dostupné z:

- <http://knihovna.cvut.cz/seminare-a-vyuka/jak-psat/jak-citovat>.



5

KOMUNIKACE EVALUACÍ

Možná nejdůležitější část evaluací je ta poslední. Můžete evaluaci skvěle vymyslet, zrealizovat, stejně však může evaluace skončit v „šuplíku“, aniž by ji někdo četl, někdo se řídil jejími závěry či doporučeními.

Na následujících řádcích se podíváme na to, jak evaluaci správně komunikovat, jak zařídit její popularizaci, jakým způsobem pracovat se závěry a doporučeními, které z ní vzejdou.

5.1 Komunikace evaluací

„Zeptejte se manažera na to, jak chce, aby mu byla prezentována doporučení? Odpoví, že především jednoduše. Ale zároveň bude očekávat zahrnutí všeho relevantního detailu. Musí si být jist, že se na vaše doporučení může spolehnout, že jste zvážili alternativy a argumenty pro i proti vašemu řešení. A to vše na několika málo stránkách, tak, aby nebyly přehlcené, ale intuitivně pochopitelné.“⁹¹

”
VŠICHNI TOUŽÍME PO JEDNODUCHOSTI.
“

Jasná myšlenka vynikne na první pohled. Je intuitivně srozumitelná, přímočará a elegantní. Ale závažná sdělení jsou zřídka kdy tak jednoduchá. Pokud prezentujete komplexní výstupy, není divu, že se obáváte zjednodušování a ukvapených závěrů⁹².

PIŠTE JEDNODUŠE⁹³

1. Používejte jednoduchý, čtenářům známý jazyk.
2. Zkratky a akronymy používejte co nejméně.
3. Omezte kontextové informace na míru, která umožní jejich pochopení (více lze uvést v příloze).

”
JEDNODUCHOST A KOMPLEXNOST SE
NEVYLUČUJÍ.
“

⁹¹ ZYKÁN, Tomáš. Dostupné z: <https://www.tomaszykan.cz/simplexity/#simplexity>.

⁹² ZYKÁN, Tomáš. Dostupné z: <https://www.tomaszykan.cz/simplexity/#simplexity>.

⁹³ MORRA IMAS, Linda G., RIST, Ray C. The Road to results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank, 2009.

PĚT KROKŮ K VYDAŘENÉ KOMUNIKACI

1

MYSLETE JAKO PUBLIKUM

Představte si, komu výstupy prezentujete. Největší chyba vzniká hned na začátku. Často sdělujete to, co je důležité pro vás, nikoliv to, co zajímá vaše publikum.

2

VYJÁDŘETE HLAVNÍ MYŠLENKU

Popište, v čem spočívá vaše doporučení, a sdělte ho tak, abyste získali pozornost, čtenář vám uvěřil a uměl se s vaším sdělením ztotožnit.

3

VYTVOŘTE souvislý a napínavý **PŘÍBĚH**, který čtenáře provede krok za krokem k vašim závěrům a doporučením.

4

VÝSTUPY DĚLEJTE JEDNODUCHÉ A ČTIVÉ

Převeďte myšlenky do jednoduché a čtivé podoby. Podpořte výstup vizuální stránkou. Využijte titulky a hlavní zjištění napište srozumitelně a jednoduchým jazykem. Závěry musí být pochopitelné na první pohled.

5

USNADNĚTE KLIENTOVI ČTENÍ

Čtenáři evaluačních výstupů jsou zejména stakeholdeři nebo manažeři či členové monitorovacích výborů. Všichni tyto čtenáři mají na čtení dokumentů omezený čas, co nejvíce jim tedy usnadněte, aby se k nim dostalo to nejdůležitější.

KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY

Pro komunikaci využívejte jak povinné výstupy, tak je doplňte dalšími prvky. Povinnými výstupy z evaluačních aktivit jsou:

Evaluační plán a jeho vyhodnocení

Přestože je jeho obsah a formát svázán metodicky⁹⁴, je možné využít a doplnit veškeré možné vhodné komunikační nástroje.

Závěrečná zpráva a manažerské shrnutí

Obsah a forma manažerského shrnutí a závěrečné zprávy jsou detailně popsány v kpt. 4. Manažerská shrnutí a závěrečné zprávy se komunikují zejména k jejich stakeholderům, platformám pro evaluace a ostatním evaluačním jednotkám. Jejich stěžejní části – hlavní zjištění, závěry a nejdůležitější a nejrelevantnější doporučení jsou obsahem vyhodnocení evaluačního plánu.

Pracovní skupina, monitorovací výbor

Pracovní skupina či jiné platformy jsou důležitý komunikační prostředek. Měly by probíhat interaktivní formou a být co nejvíce neformální. Je důležité podporovat živou diskusi a sdílení poznatků. Měly by sloužit jako inspirace poptávky po dalších zjištěních ze strany stakeholderů / partnerů. Pracovní skupina či jiné platformy jsou také důležité pro šíření evaluačních zjištění, závěrů a doporučení.

94 Obsah evaluačního plánu a jeho vyhodnocení je definován metodickým pokynem a blíže popsán zde v kpt. 1.2 a 1.1.

Dalšími doporučenými komunikačními nástroji mohou být:

Shrnutí evaluací

Pište jej tak, aby mohlo tvořit samostatný dokument. Uveďte, jaké evaluace byly za dané období provedeny, s jakými zjištěními, závěry a doporučeními. Čtenář by si měl udělat dostatečnou představu o evaluované intervenci, kontextu a účelu evaluace tak, aby porozuměl nosným zjištěním, závěrům a doporučením a jejich vztahu k hodnocené intervenci.

Prezentace, workshopy, sdílení příběhu evaluace

Osvědčenou praxí je šíření zjištění, závěrů a doporučení z evaluací veřejnou prezentací. Čím interaktivnější forma předání bude, tím lépe. Spíše než pomocí prezentace sdělte „příběh evaluace“, který si posluchači zapamatují a zamyslí se. Cílem je vzbudit diskusi, otázky. To umožní skutečnou změnu, spíše než „formalistické“ sledování závěrů a doporučení⁹⁵.

Letáky, vizuální shrnutí, onepagery

Cílem je stručně a jasně shrnout hlavní zjištění a nejzajímavější informace z evaluace. V případě externí evaluace lze o dodání prezentovatelných vizuálů požádat (tento požadavek je ale nutné mít již v zadávací dokumentaci) externího evaluátora, v případě interní je pak na kapacitách, možnostech a umu evaluátorů sdělení co nejlépe (myšleno vizuálně, graficky) předat⁹⁶.

95 Inspirace na: <https://russelldavies.typepad.com/planning/2015/11/doing-presentations.html>.

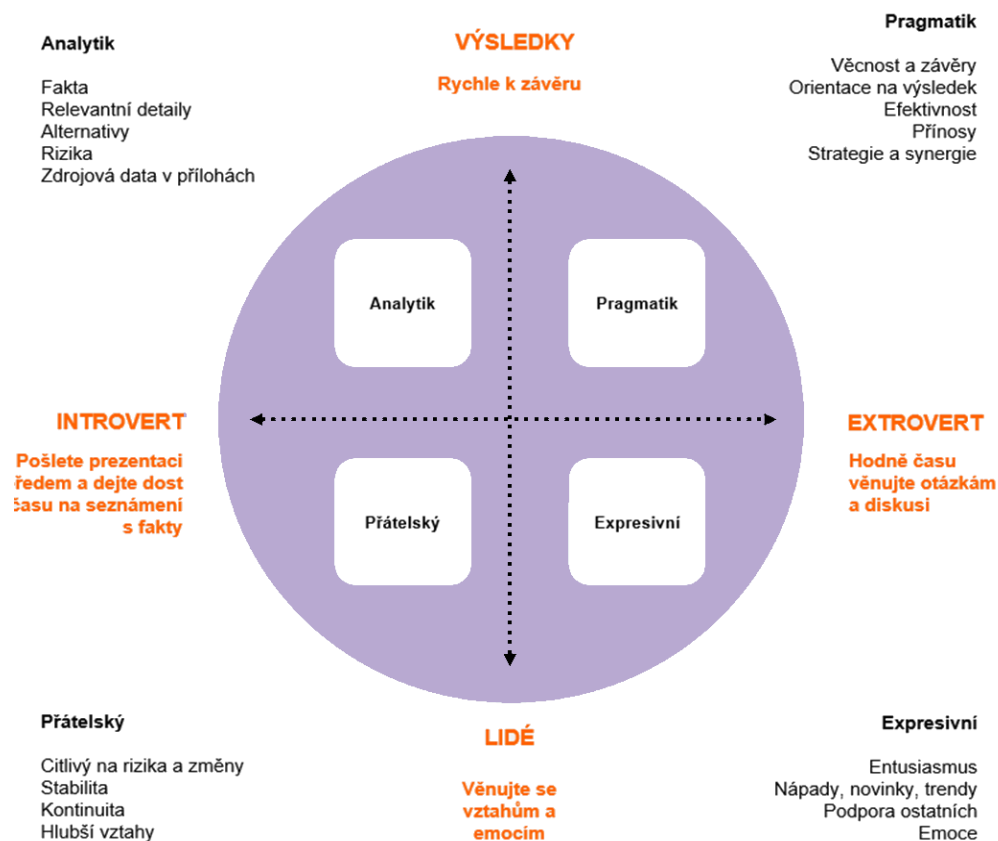
96 Inspirace na: <https://communitysolutions.ca/web/evaluation-reporting-guide>.

NAŠE PUBLIKUM⁹⁷

Snažte se dozvědět co nejvíce o čtenářích, účelem dokumentu je komunikovat s nimi.

Nejčastější presentační chyba spočívá v tom, že neodhadneme své publikum. Následující schéma vám pomůže rychle identifikovat komunikační styl, který je pro vaše publikum vhodný.

Začněte tím, že si určíte klíčového člověka v publiku. Je to obvykle ten, který rozhoduje, či ten, jehož myšlení musíte nejvíce změnit. Zamyslete se, k jakému komunikačnímu stylu tíhne, a pak upravte prezentaci či výstup tak, aby mu co nejvíce vyhovovala.



⁹⁷ ZYKÁN, Tomáš. Dostupné z: <https://www.tomaszykan.cz/simplexity/#simplexity>.

STORYTELLING⁹⁸

Je ve zkratce řečeno vyprávění příběhů. Je to návrat a znovuoobjevování hluboce zakořeněné tradice vyprávění. Je to ta nejpřirozenější lidská činnost i umění zároveň.

Podle kulturních teorií se totiž lidé snaží chápat svět kolem sebe právě skrze příběhy a záliba v jejich vyprávění i naslouchání je stejná napříč kulturami. Nejpopulárnější přitom bývají motivy dobrodružství. Samotný příběh ale nestačí. Musíte do něj umět lidi vtáhnout a dovést je až do konce. K tomu například v The New York Times používají vzorec základní element – problém – výsledek, kdy výchozí subjekt čelí nějakému problému, který se ve finále vyřeší, ideálně za pomoci konkrétního produktu či služby.

Bud'te struční

Víte, co udělá drtivá většina uživatelů, když narazí na článek? V rychlosti ho projedou odshora dolů, aby zjistili, jak je dlouhý. V dnešním neustálém presu každý úzkostlivě zvažuje, jak svůj volný čas investuje. Když se před ním objeví nekonečný příběh, vezme nohy na ramena dřív, než vůbec dočte na konec.

Bud'te vizuální

Každý text je potřeba oživovat. Článek mnohem více zaujme, když nabízí vizuální motivy, a nejen moře textu. Čím dynamičtější obsah, tím lepší. Základem jsou samozřejmě obrázky, o stupeň výš jsou grafy. Ale pozor. I zde platí, že všeho moc škodí.

⁹⁸ ZYKÁN, Tomáš. Dostupné z: <https://www.tomaszykan.cz/simplexity/#simplexity>.

JAK KOMUNIKOVAT I NEGATIVNÍ ZJIŠTĚNÍ

Komunikace evaluací bývá nelehká především v momentě, kdy se komunikuje negativní zpětná vazba, negativní evaluační výsledky: to, co nefunguje, není dobře nastaveno či nepřináší výsledky, které by mělo. Zde nabízíme inspiraci, jak i negativní zjištění efektivně komunikovat:

Vysvětlete, proč je zpráva zajímavá

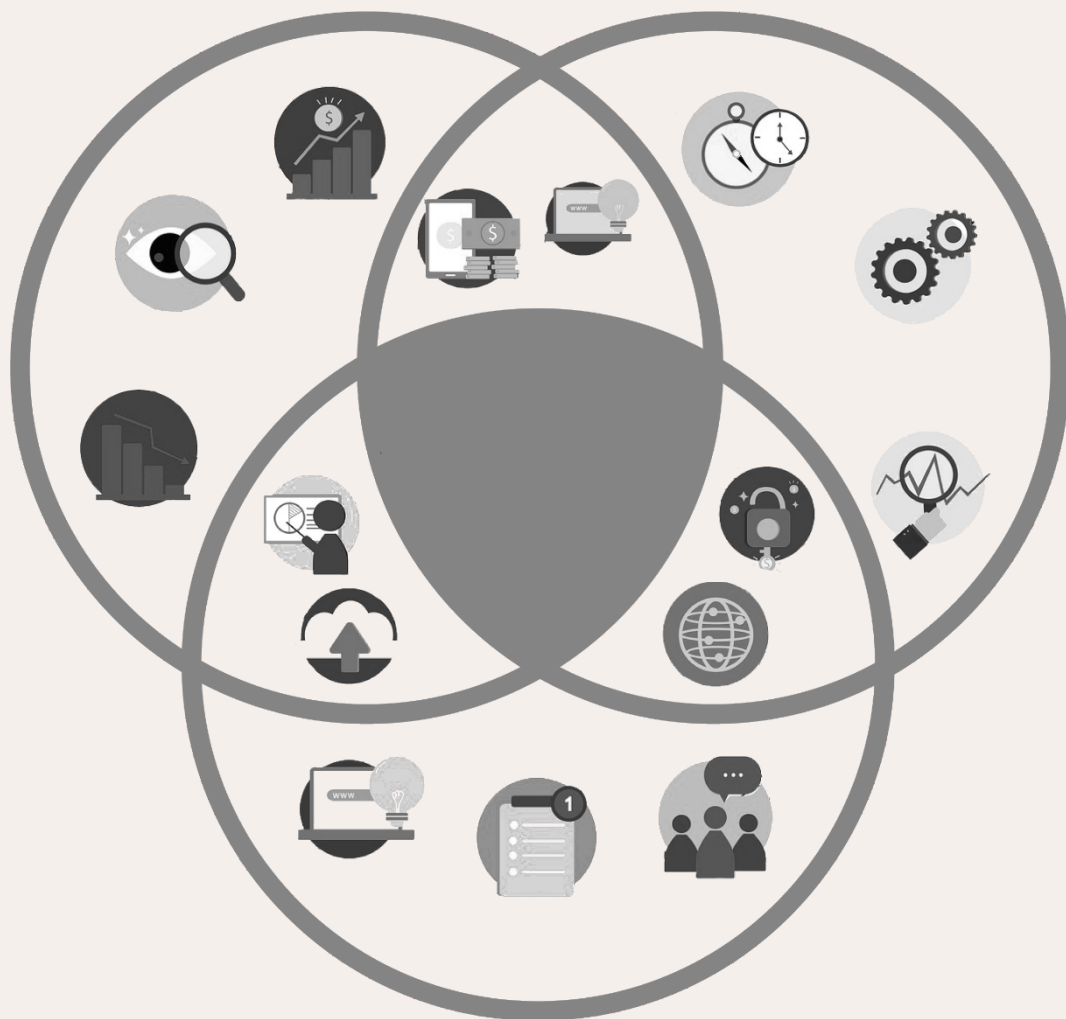
Nejprve vysvětlete, proč je informace pro čtenáře či posluchače zajímavá. Co jim to může přinést – zefektivní se jim díky tomu procesy? Sníží se administrativní zátěž?

Začněte pozitiviv

Nezačínejte problémy, ale zkuste nejprve shrnout, popsat, co funguje, co se podařilo a daří. Až pak přejděte k věcem, které se nepovedly a bylo by vhodné je změnit. Zároveň ale navrhněte řešení.

Místo negativ hledejte prostor pro zlepšení

Až poté, co sdělíte pozitivní zprávy, se ptejte posluchačů, zda se domnívají, že existuje prostor pro zlepšení. A že nabízíte nějaké inspirace. Stojí za zvážení, zda komunikaci nepostavit spíše jako sdílení prostoru pro zlepšení než jako věci, které jsou špatné a negativní. Tím můžete snížit přirozenou tendenci posluchačů, často osob zodpovědných za evaluovaný předmět, že se budou zpětné vazbě bránit.



6

DATA

Data jsou pro evaluace naprosto zásadní. Potíže spojené s daty, resp. s jejich (ne)dostupností, mohou provedení evaluace zcela zamezit, velmi ji komplikovat (na stranách zadavatele i dodavatele), případně prodlužovat. Extrémním případem může být, že nedostatek dat způsobí, že intervenci nelze vyhodnotit.

Důsledné plánování v datové oblasti velmi výrazně přispívá ke kvalitě evaluační práce. Úspěšnost evaluace je kromě správně zvolené metody také značně závislá na dostupnosti a kvalitě poskytnutých dat.

6.1 Data

Zdroje dat pro plánované evaluace by měly být řešeny již při tvorbě evaluačního plánu tak, aby sběr potřebných dat mohl být včas zajištěn prostřednictvím monitoringu či z jiných zdrojů. Nedílnou součástí je také zjištění výchozích hodnot proměnných tak, aby vůči němu mohla být v budoucnosti posuzována jejich změna.

„
ZÁKLADNÍM KAMENEM JSOU DATA
Z DŮVĚRHODNÝCH A KVALITNÍCH ZDROJŮ.
“

1. PRIMÁRNÍ DATA

Zdrojem primárních dat jsou jednotlivci, domácnosti, firmy atp. Informace jsou získávány v terénu (dotazníky, rozhovory atp.). Jedná se o informace shromážděné pro potřeby konkrétní evaluace. Je vhodné používat reprezentativní vzorek podle statistických pravidel, aby bylo možné závěry (zde myšleno kvantitativního) výzkumu zobecnit.

2. SEKUNDÁRNÍ DATA

Jedná se o již existující data, např. z ČSÚ, Eurostatu, monitorovacího systému nebo již realizovaných průzkumů či hodnocení.

ZDROJE SEKUNDÁRNÍCH DAT

Data z monitoringu provádění evropských fondů:

- Monitorovací systém (MSC2007 pro programové období 2007–2013, MS2014+ pro programové období 2014–2020) – obsahem jsou data, která se sbírají k monitorování, řízení, hodnocení a reportování implementace evropských fondů
 - Projekt a jeho charakteristika – název, popis, stav
 - Žadatel / příjemce a jeho charakteristiky – sídlo žadatele, hospodářská forma
 - Finanční ukazatele – projektové žádosti, rozhodnutí / smlouvy, žádosti o platbu, certifikace
 - Indikátory – výchozí, dosažené a cílové hodnoty
 - Výzvy – popis výzvy, možní žadatelé, území
- IS ESF 2014+, Informační systém ESF 2014+ (IS ESF 2014+) slouží zástupcům příjemců k evidenci podpořených osob a výpočtu indikátorů pro potřeby zpracování zpráv o realizaci projektu.

Data z předchozích evaluačních šetření

Data sebraná v předchozích šetřeních jsou zanedbávaným zdrojem dat. Jejich nevýhodou je možná neaktuálnost a s tím spojená neúplnost pro následná využití. Omezením bývá i jejich „vlastnictví“ a i zde má zpracovatel přiměřenou povinnost informovat subjekt dat o druhotném zpracování dat pro další evaluační účely.

Administrativní data

Jsou shromažďována ministerstvy, státními, krajskými nebo místními správními orgány, školami, nemocnicemi, bankami a pojišťovnami, operátory trhů s energiemi, obchodními řetězci atd. Data se získávají formou hlášení, oznámení, dotazníky, zápisy, různými formami podání nebo přiznání nebo jako výstup správního řízení (např. daňové přiznání, hlášení o odpadech). Sběr administrativních dat probíhá na základě legislativní povinnosti nebo na základě specifických potřeb institucí. Zdrojů administrativních dat je v Česku více než sto⁹⁹.

Dostupnost administrativních dat významně snižují právní omezení (např. GDPR), a dále podoba, ve které jsou tato data poskytována. Často se jedná o podobu papírovou nebo pdf, což znemožňuje jejich další zpracování (např. výroční zprávy podnikatelských subjektů dostupné jsou, ale nepodporují jejich hromadné zpracování dat).

Využití administrativních údajů jako sekundárních dat je regulováno zákonem o státní statistické službě. Zákon přímo definuje, které údaje pocházející z administrativních dat mohou být dále požadovány k dalšímu zpracování. Sdílení administrativních dat, které do značné míry provádí pro svoje statistické účely ČSÚ, přináší jejich vícenásobné využití a snížení administrativní zátěže jak na straně těch, kteří data potřebují, tak na straně respondentů spolu s nemalou finanční úsporou státu i respondentů. Pro účely evaluací nejsou z mnoha výše zmiňovaných důvodů administrativní data volně přístupná.

99 TRENDOVÁ, Pavla. Bez metadat se neobejde žádný statistický výkaz. Statistika a my, 10/2017. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2017/10/bez-metadat-se-neobejde-zadny-statisticky-vykaz/>.

Statistická data

Jsou to data získávána prostřednictvím státní statistické služby. Jde o činnost, která zahrnuje získávání údajů, vytváření statistických informací o sociálním, ekonomickém, demografickém a ekologickém vývoji Česka. V Česku má pravomoc vykonávat státní statistickou službu¹⁰⁰ vedle ČSÚ, který má koordinační roli, dalších 11 rezortů (MPO, MŠMT, MZe, MD, MK, MF, MMR, MPSV, MZdr, MŽP, MV), Český telekomunikační úřad a Správa státních hmotných rezerv.

ČSÚ provádí statistická šetření dvojího typu:

- se zpravodajskou povinností, tj. ta, která jsou obsahem Programu statistických zjišťování, který se schvaluje formou vyhlášky. Povinnost poskytnout požadované údaje vyplývá tedy ze zákona,
- bez zpravodajské povinnosti, kde může být účast v šetření respondentem odmítnuta.

Data ČSÚ mohou představovat dobrý kontextový rámec pro evaluace, protože jsou konstruována s ohledem na:

- srovnatelnost v čase, v území, mezinárodní srovnatelnost (pro vybrané ukazatele),
- dlouhodobé časové řady (pro zjišťování vývoje),
- jasnou metodiku, tj. lze odvodit vypovídací schopnost čísel.

100 Státní statistická služba je činnost, která zahrnuje získávání údajů, vytváření statistických informací o sociálním, ekonomickém, demografickém a ekologickém vývoji České republiky a jejích jednotlivých částí, poskytování statistických informací a jejich zveřejňování.

Pro účely statistických šetření ČSÚ využívá např. tato administrativní data:

- roční přiznání k dani z příjmů včetně příloh,
- přiznání k dani z přidané hodnoty,
- mzdové listy zaměstnanců.

Pro sčítání lidu, domů a bytů v roce 2021 využije ČSÚ, mimo dat z informačních systémů veřejné správy (základní registr obyvatel, IS evidence obyvatel, IS cizinců a katastr nemovitostí), např. tyto zdroje administrativních dat:

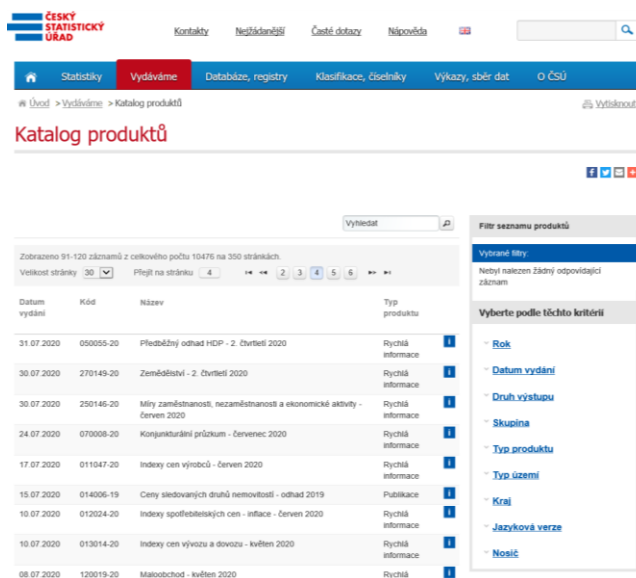
- jednotný informační systém práce a sociálních věcí (vede Ministerstvo práce a sociálních věcí),
- sdružované údaje o žácích a studentech všech typů škol a údaje z rejstříku škol a školských zařízení (vede Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy),
- integrovaný informační systém České správy sociálního zabezpečení (vede ČSSZ),
- automatizovaný daňový informační systém (vede Generální finanční ředitelství)
- centrální registr pojištěnců (vede Všeobecná zdravotní pojišťovna).

ČSÚ poskytuje tyto informační, konzultační a poradenské služby:

- příprava a zpracování informací podle individuálních požadavků na základě písemné žádosti, popř. sjednané smlouvy o poskytnutí dat,
- konzultace k dostupnosti dat,
- výběry z databází jednotlivých statistik, z regionálních databází, sčítání lidu i z dalších prováděných šetření,
- mikrodata – pouze pro vědecké účely,
- provoz tzv. SafeCentra pro akademické potřeby, a to způsobem vymezeným v zákoně o státní statistické službě, který umožňuje předávání důvěrných statistických údajů (neumožňující přímou identifikaci zpravodajské jednotky) pro účely vědeckého výzkumu. Tyto služby nejsou pro evaluace, které nejsou ČSÚ chápány jako výzkumná činnost (tj. nejsou prováděny striktně k vědeckým účelům), dostupné.

Veškeré informace na internetových stránkách ČSÚ jsou k dispozici zdarma. Již vytvořené a zpracované statistické informace na jiných médiích, než je internet (tištěné publikace, CD), poskytne ČSÚ každému, kdo o to požádá. Cena za tyto produkty je předem stanovena a je uvedena v Katalogu produktů. Údaje, které ČSÚ zpracovává dle individuálních požadavků zákazníka, jsou rovněž poskytovány za úhradu. Pro tyto účely je zveřejněn Ceník, který obsahuje cenový rámec poskytovaných služeb.

ČSÚ poskytuje také online služby z tzv. Katalogu produktů na odkaze: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>. Požadovaný výstup lze objednat prostřednictvím e-formulářů.



Řada producentů evropské a světové statistiky (EUROSTAT¹⁰¹, OECD¹⁰² apod.) poskytuje statistická data volně na internetu.

Základní a jiné registry

Přehled registrů státní správy najdete na:

- <https://www.statnisprava.cz/rstsp/redakce.nsf/i/rejstriky>.

101 EUROSTAT, Statistický úřad Evropské unie, dostupný zde: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/purchasing-power-parities/data/main-tables>.

102 OECD, Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj, dostupná zde: <https://stats.oecd.org/>.

Mikrodata

Pojmem mikrodata se rozumí každý individuální údaj týkající se jednotlivé právnické nebo fyzické osoby¹⁰³. Podle definice Eurostatu jsou mikrodata množinou záznamů obsahující informace o jednotlivých (individuálních) osobách, domácnostech nebo právnických osobách. Mikrodata se v oficiální statistice používají pro tvorbu agregovaných informací. Přístup k důvěrným informacím je podle zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, omezen za účelem ochránit anonymitu individuálních osob nebo právních jednotek. Dokonce ani výzkumníci, kteří mohou podle stejného zákona využívat pro vědecké účely tzv. Safecentrum, nedostávají k dispozici mikrodata umožňující přímou identifikaci jednotlivé právnické nebo fyzické osoby. Snahou ČSÚ je vhodnými metodami maximálně zamezit i identifikaci nepřímé.

Big Data

Zdroj dat s obrovským potenciálem představují tzv. Big Data. Ta vznikají využíváním moderních komunikačních a informačních technologií, sociálních sítí a internetu. Interakce uživatelů s informační a komunikační technikou (mobily, bankomaty, wi-fi sítě, kamerové systémy, rezervační a objednávkové systémy, roaming) lze např. využívat pro analýzy cestovního ruchu, návštěvnosti kulturních akcí, památek nebo měst. Tzv. web-scrapingem (tj. automatickým získáváním a zpracováním informací z internetových stránek) lze analyzovat např. nabídku pracovních příležitostí na trhu práce.

103 Pojem individuální údaj je definován zákonem č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů.

Open Data

Otevřená data jsou dle § 3 odst. 11 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, „... informace zveřejňované způsobem umožňujícím dálkový přístup v otevřeném a strojově čitelném formátu, jejichž způsob ani účel následného využití není omezen a které jsou evidovány v národním katalogu otevřených dat.“ Otevřená data jsou vysoce efektivní způsob zveřejňování informací veřejného sektoru. Na adrese Národního katalogu otevřených dat (NKOD) <https://data.gov.cz/> lze k 9. 1. 2020 vyhledat 134 804 datových sad od 39 poskytovatelů. Otevřená data slouží zejména pro zlepšení služeb pro občana. Lze je (omezeně) využít také pro analytické a statistické účely.

Mezi velmi hodnotné datové sady patří např.:

- registr územní identifikace, obsahující geografická data o území (hranice, umístění) až na úroveň budov,
- monitor státní pokladny, obsahující rozpočtové a účetní údaje státu, státních organizací a obcí,
- data500 a Data50, obsahující geografická (GIS) data o přírodních prvcích i infrastruktuře.

Otevřená data poskytuje i ČSÚ. Jsou zanesena v katalogu produktů ČSÚ. Jsou to data publikovaná jinde, ale formát otevřených dat je vhodnější pro analýzy v excelu nebo statistických programech.

Otevřená data publikuje také Evropská unie na svém portálu veřejně přístupných dat zde: <http://data.europa.eu/euodp/cs/home>. Evropská data publikovaná EU ke kohezní politice naleznete zde <https://cohesiondata.ec.europa.eu>.

Výroční a jiné zprávy

Jsou dobrým veřejným zdrojem informací, zejména o firmách. Jejich velkým nedostatkem je nemožnost jejich hromadného zpracování s ohledem na jejich nedatabázový formát. Monitorovací systém sleduje vybrané údaje o firmách přímo v projektových žádostech a následně v podávaných zprávách (tzv. firemní proměnné).

Nákup soukromých dat a služeb

V Česku existuje řada firem, které podnikají s daty. Český statistický úřad např. na základě provedeného výběrového řízení využívá data dodávaná firmou BisNode. Spolupráce s firmami zabývajícími se daty mohou státní správě ušetřit přinejmenším nemalé personální zdroje, tj. vlastní kapacity, které by musela specializovanému sběru dat dlouhodobě vyčlenit.

6.2 Anonymizace dat¹⁰⁴

Zejména primární data obsahují údaje, které mohou umožnit identifikaci respondentů. S takovými daty je třeba zacházet pouze s informovaným souhlasem se zpracováním osobních údajů získaným od respondentů a přijmout opatření k zabezpečení osobních údajů před zneužitím.

Publikované výstupy evaluací musí obsahovat pouze anonymizované údaje (pokud nebyl získán odpovídající informovaný souhlas respondentů).

Databáze není anonymní, pokud umožňuje určení fyzických osob, k nimž se údaje v databázi vztahují, a to na základě přímých nebo i nepřímých identifikátorů.

- Přímé identifikátory jsou např. jména, rodná čísla, adresy, telefonní čísla, fotografie respondentů atp.
- Nepřímé identifikátory umožňují identifikovat osobu propojením s jinými známými informacemi, jako např. informace o zaměstnání, lokalitě bydliště, lokalitě zaměstnání atp. nebo pomocí výjimečné hodnoty některých znaků. Nepřímá identifikace může vzniknout i kombinací více znaků.

ZÁKLADNÍ METODY ANONYMIZACE DAT

1. Odstranění přímých identifikátorů. V některých případech je možné je nahradit anonymními kódy.
2. Odstranění nebo nahrazení propojení s jinými dostupnými neanonymními databázemi nebo informacemi.
3. Agregace údajů nebo redukce podrobnosti znaku. Některé údaje lze pospojovat do kategorií, které odkazují k širším skupinám subjektů, aniž by byla ztracena vypovídací hodnota, místo plného data narození uvádět pouze rok atp.

Pozornost by měla být věnována např. geografickým identifikacím, protože označení menších sídelních jednotek často vedou v kombinaci s dalšími znaky k identifikaci osob.
4. Ošetření extrémních hodnot znaků. Riziko identifikace osob na základě atypických, výjimečných hodnot lze často eliminovat zavedením spodních a horních limit rozsahu znaků.

¹⁰⁴ Zpracováno podle Management dat v průběhu výzkumného projektu, dostupné z: <http://archiv.soc.cas.cz/management-dat-v-prubehu-vyzkumneho-projektu>.

6.3 GDPR

Aktuální velký problém pro práci s daty přináší GDPR, tedy Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (anglicky General Data Protection Regulation¹⁰⁵). V této oblasti mnoho jasného není, nicméně se zde pokusíme sdílet aktuální zkušenosti. Oblast GDPR je nutné ošetřit na dvou úrovních.

VNĚJŠÍ PRAVIDLA PRO PRÁCI S OSOBNÍMI DATY

Jde o ošetření GDPR a práce s daty při zadávání veřejných zakázek. Postup je nutné ošetřit si ve smlouvě s dodavatelem¹⁰⁶. Data se předávají na šifrovaných nosičích s dostatečně silným heslem. Na konci zakázky je nutné si u dodavatele ověřit likvidaci osobních dat.

VNITŘNÍ PRAVIDLA PRO PRÁCI S OSOBNÍMI DATY

Jde o interní postup pro práci s daty. Evaluační jednotka NOK má stanoven interní postup, který byl odsouhlasen s interními právníky i pověřencem pro GDPR na MMR¹⁰⁷. Nicméně jistě nemusí řešit všechny případy jiných evaluačních jednotek¹⁰⁸.

- Odůvodnit práci s daty. Pokud neexistuje legislativní či zákonné zdůvodnění, je situace mnohem složitější, jelikož je nutný informovaný souhlas respondenta.
- Definovat data, s kterými evaluační jednotka pracuje.
- Definovat, kdo má přístup k těmto datům a jak jsou data zabezpečena.
- Definovat standardizované postupy při práci s osobními daty:
 - Standardy interní práce s osobními daty,
 - Standardy předávání osobních dat třetím stranám.
- Likvidace dat.
- Další zvláštnosti zasluhující ošetření (např. platforma Survey Monkey ukládá data v USA, což může být problematické).

¹⁰⁵ Bližší informace k GDPR lze nalézt na stránkách Úřadu pro ochranu osobních údajů. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr/ds-3938/p1=3938/>.

¹⁰⁶ Příklad MPO: Je ošetřeno na úrovni smlouvy s dodavatelem. Pasáž vztahující se k GDPR byla podrobně konzultována s pověřenkyní MPO pro ochranu osobních údajů.

¹⁰⁷ Na vyžádání je možné postup Evaluační jednotky NOK poskytnout pro využití.

¹⁰⁸ Příklad MPO: Vnitřní pravidla pro práci s osobními daty jsou dána na úrovni celého resortu. Každý zaměstnanec prošel školením pro nakládání s osobními daty (+ další externí školení členů EJ). Speciální předpis EJ nemá.

6.4 Čištění dat

Čištěním dat se rozumí vyhledávání a odstraňování chyb a nekonzistentností v datovém souboru tak, aby neúplné, nepřesné nebo nepodstatné údaje neovlivnily závěry evaluací.

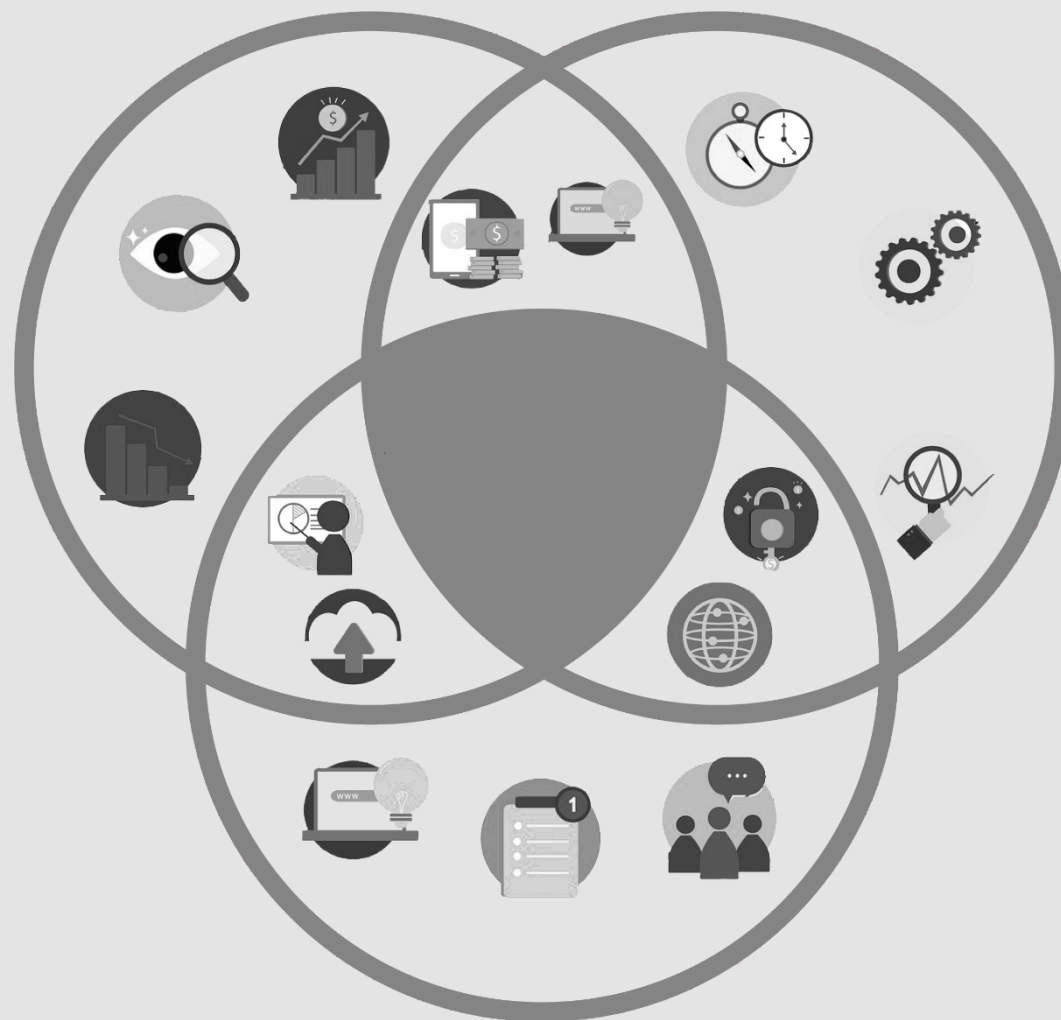
1. Před čištěním data zálohujte.
2. Vytvořte seznam všech proměnných včetně popisu a jejich kódovací schéma.
3. Rozhodněte, které proměnné jsou pro evaluaci klíčové a musí mít nutně doplněné hodnoty.
4. Věnujte pozornost extrémním hodnotám – mohou ovlivnit statistické výpočty.
5. Konzistentně přistupujte k chybějícím nebo chybným hodnotám (odebrat nebo opravit, pokud jsou známy).

7

TROCHA TEORIE NA ZÁVĚR

Následující kapitola nabízí teoretický základ. Čtenář by se měl dozvědět, co to evaluace je, jaké jsou typy evaluací, a pochopit, jaké jsou její hranice a co za těmito hranicemi leží.

Programové období lze rozdělit do několika fází. Příprava nového období je z hlediska evaluací charakterizována ex-ante evaluací, popř. využíváním výsledkových a dopadových evaluací z předchozích období. V počáteční fázi programového období převládá zaměření na procesní evaluace. Až v polovině období, spíše ke konci je možné realizovat výsledkové či dopadové evaluace. Dopadové evaluace však vyžadují časový odstup od ukončení intervence, aby se dopad mohl projevit.



7.1 Definice základních pojmů

”

EVALUACE JE ZDROJEM EVIDENCE.

“

EVALUACE

Představuje jeden ze způsobů, jak podpořit rozhodovací proces konkrétními poznatky. Je nedílnou součástí souboru programů, projektů, opatření, které usilují o změnu. Jde o systematickou činnost, která napomáhá při rozhodování. Evaluace usiluje o:

- přinášení užitečných námětů na zlepšení intervencí,
- odstraňování či minimalizování implementačních selhání,
- zvyšování efektivity prováděných intervencí.

Evaluace bývá velmi často zaměňována s jinými činnostmi, které mnohdy využívají podobný jazyk, podobné metody. Nežádá se přitom stává, že mohou dospět k podobným výsledkům. Je v nich však velký rozdíl. Definiční vymezení evaluací se v literatuře i v konkrétní praxi národních i mezinárodních organizací (OECD, EK) a společností (ČES, EES) liší, pro potřeby Průvodce jsme definice evaluace, monitorování a auditu čerpali z publikace Hendl, Remr (2017)¹⁰⁹.

Evaluace je proces založený na důkladném sběru primárních i sekundárních dat a na jejich odborném vyhodnocování s cílem získat spolehlivé podklady pro strategické řízení.

Evaluací se rozumí zpracování informací získaných z monitoringu i mimo něj, interpretace informací a formulace závěrů a doporučení ke zlepšení implementace. Evaluace vyžaduje předchozí monitoring, stanovení jasného účelu hodnocení a relevantní nastavení pro poskytnutí zpětné vazby. Evaluace přispívá k hospodárnosti při nakládání s veřejnými prostředky. V případě evaluací v oblasti fondů EU se hodnotí nastavení strategií, politik, programů a projektů, jejich intervenční logiky, implementace a její účinky a mnoho dalšího.

Od programového období 2014–2020 jsou evaluace nedílnou součástí implementace operačních programů na základě ustanovení obsažených v tzv. obecných nařízeních Evropské komise (EK). Jejich aplikace se provádí na základě evaluačních plánů sestavovaných zpravidla řídicími orgány, vykazuje ale řadu povinných znaků. Mezi ně patří hodnocení programů podle kritérií 3U (účelnost, účinnost, úspornost), relevance, koherence a EU přidané hodnoty. Vzhledem k povinné aplikaci jsou tato kritéria definována v metodickém pokynu pro evaluace 2021+. K těmto znakům přistupuje dále povinné hledisko hodnocení dopadů realizovaných programů ke specifickému, v obecném nařízení stanovenému, datu.

¹⁰⁹ HENDL, Jan, REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Portál, 2017.

MONITOROVÁNÍ

Je jednou z podmínek pro provádění kvalitních evaluací, představuje jeden z klíčových zdrojů informací a dat. Monitorováním se tedy rozumí vytváření systému sběru dat a informací a provádění sběru a shromažďování dat a informací. Pro adekvátní nastavení monitoringu je nezbytná vazba na cíle a měřitelné indikátory a vytvoření odpovídajícího systému sledování a průběžného záznamu sledovaných dat a informací¹¹⁰.

Monitoring je kontinuální činnost. Používá převážně kvantitativní metody, shromažďuje data. Nezjišťuje kauzální vazby. Pracuje s předem danými cíli, nepracuje se změnami, které intervence navodila u cílové skupiny. Nemůže tedy sám o sobě přinést informace, které přináší evaluace – tedy vysvětlení, proč daná intervence (ne)funguje, jak a pro koho.

Základní charakteristiky monitorování a evaluace¹¹¹

Monitorování (M)	Evaluace (E)
M je kontinuální nebo periodické.	E je prováděna periodicky, v určitém čase, případně ad-hoc.
M používá kvantitativní metody.	E používá kvantitativní i kvalitativní metody.
M nezjišťuje kauzální vztahy.	E zjišťuje i kauzální vztahy, provádí zkoumání v širších vazbách.

¹¹⁰ Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020. Verze: 4. MMR, březen 2016. Dostupný z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/2014-2020/metodicke-pokyny/metodika-evaluaci>.

Monitorování (M)	Evaluace (E)
M pracuje s předem stanovenými cíli, plánovanými hodnotami a shromažďuje data o jejich plnění.	E posuzují také platnost, reálnost, dosažitelnost a relevanci předem stanovených cílů a indikátorů.
M posuzuje průběh intervence na základě stanovených věcných a finančních ukazatelů.	E využívá M jako jeden ze zdrojů dat a informací, se kterými pracuje a vyvozuje z nich závěry a doporučení.
M sleduje plnění finančních ukazatelů, věcný M sleduje plnění indikátorů.	E využívá i další zdroje dat a informací (statistika, vlastní šetření).
M průběžně sleduje plnění finančních i věcných indikátorů, které jsou stanoveny, a vypracovává pravidelné zprávy o realizaci.	E vyhodnocuje systém implementace a případně navrhuje řešení problémů a odstraňování překážek, hodnotí dosahování cílů intervencí, priorit a programů, a to i ve vztahu k širšímu prostředí, zjišťuje důvody pro ne/plnění cílů.
M se zaměřuje na plánované výsledky a milníky.	E identifikuje plánované i neplánované efekty intervence, a to v širších souvislostech.

¹¹¹ Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020. Verze: 4. MMR, březen 2016. Dostupný z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/2014-2020/metodicke-pokyny/metodika-evaluaci>.

AUDIT

Je rovněž nedílnou součástí systému evropských fondů. Audit začíná zároveň přebírat některé metody typicky spojené s evaluacemi či podobnou terminologií. Blízkou podobnost mezi auditem a evaluací lze najít v otázkách tzv. normativní povahy.

Audit se zaměřuje na organizaci a její fungování. Má ujišťovací a konzultační funkci. Společným cílem je zajištění hospodárnosti a účinnosti vynakládaných prostředků. Společné charakteristiky: analytický a systematický přístup, důraz na objektivitu, nezávislost a přidanou hodnotu, s cílem poskytnout informace managementu pro kvalifikované rozhodnutí. Audit a jeho potřebnost vychází pro různé organizace (veřejný, finanční sektor) ze zákona.¹¹²

¹¹² KAČENA, Lukáš. Prezentace Evaluace vs. interní audit. Dostupná z: https://czecheval.cz/přilohy/lkacena_evaluace_vs_interni_audit_ces.pdf.

7.2 Typy evaluací

V předchozí části jsme si vysvětlili hranice toho, co to jsou evaluace a jaký je jejich přesah k dalším důležitým součástem implementace fondů EU. Níže se zaměříme na samotnou typologii evaluací podle nejrůznějších kritérií.¹¹³

Z HLEDISKA ÚČELU

Formativní evaluace

Je provedena v počátečních fázích plánování programu nebo v průběhu jeho implementace. Má za cíl zlepšit implementaci programu. Typické otázky formativní evaluace jsou: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?

Sumativní evaluace

Provádí se po či při ukončení implementace programu či jeho části s cílem vyhodnotit, zda byly dosaženy stanovené výstupy a cíle, a posoudit přínos programu pro definované cílové skupiny. Typické otázky sumativní evaluace jsou: Jaké jsou výsledky? Za jakých podmínek bylo výsledků dosaženo? Při jakých nákladech?

Evaluace může být i kombinací obou, může být sumativní pro již ukončenou část programu a zároveň formativní pro implementaci v budoucnosti.

Z HLEDISKA ZPRACOVATELE

Interní evaluace

Je prováděna vlastními pracovníky dané organizační struktury. Výhodou je podrobná znalost prostředí, cílů a záměrů programu, zkrácení procesu o přípravu a realizaci veřejné zakázky a efektivnější komunikace výsledků (tj. jejich lepší využití).

Externí evaluace

Je prováděna evaluátory, kteří stojí mimo strukturu zadávající organizace. Externí evaluace se realizuje na základě zadávacího řízení. Výhodou tohoto typu je nezávislý expertní pohled (někdy se tyto evaluace označují jako nezávislé – independent) a využití kapacit, kterými nedisponuje organizace interně. Externí evaluace obvykle lépe reflektují oborové standardy. Naopak nevýhodou je časová náročnost (spojená s přípravou a realizací veřejné zakázky) a případná neznalost kontextu implementace programu ze strany externích evaluátorů.

Smíšená evaluace

Je prováděna jak vlastními pracovníky dané organizační struktury, tak částečně externími evaluátory, kteří většinou působí jako metodický dohled. Dochází tak ke kombinaci pozitivních faktorů obou variant a rozvoji metodických znalostí interní evaluační jednotky.

¹¹³ Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020. Verze: 4. MMR, březen 2016. Dostupný z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/2014-2020/metodicke-pokyny/metodika-evaluaci>.

Z HLEDISKA FÁZE PROGRAMU (PROGRAMOVÉHO CYKLU)

Ex-ante

Předběžné hodnocení probíhá na začátku programového cyklu při přípravě strategie programu. Obecně se předběžné hodnocení zaměřuje především na ověření správného nastavení intervenční logiky a relevanci strategických cílů programu včetně ověření správného nastavení indikátorové soustavy.

Při předběžném hodnocení je dále nezbytné definovat předpoklady a hypotézy, za kterých stanovená intervence může být úspěšně realizována a plnit stanovený účel. Součástí předběžného hodnocení by mělo být také posouzení proveditelnosti indikativního evaluačního plánu.

Ad-hoc

Jednorázová evaluace se provádí v průběhu programového období v souvislosti s monitorováním aktuálního stavu implementace programů, zejména pokud toto monitorování odhalí významný odklon od původně stanovených cílů. Důvodem pro provedení ad-hoc evaluace může rovněž být návrh na revizi programů.

Ongoing

Pravidelně opakovaná evaluace se provádí v průběhu období pro zlepšení systému realizace programu, tj. není vyvolaná zjištěnými odchylkami nebo problémy. Zpravidla je prováděna jako periodické hodnocení určitého tématu, části programu apod.

Mid-term

Střednědobé hodnocení v polovině období nebo po ukončení jednotlivých hlavních fází zkoumá pokrok v naplňování stanovených cílů a průběh a výsledky monitorování a systém implementace. Opírá se především o data a informace získané z monitoringu, ale také z předběžného hodnocení (ex-ante) a kontextuálních / socioekonomických údajů.

Závěrečná evaluace

Závěrečná evaluace se provádí na konci intervence, resp. období. Hodnotí dosažené výsledky a identifikuje příklady dobré praxe a potenciál pro přenositelnost použitých postupů. Jejím úkolem je vyhodnotit také účelnost a účinnost intervencí.

Ex-post

Následné, dodatečné hodnocení se provádí po ukončení intervence či po ukončení programu (obvykle 2 až 5 let po jejich ukončení). Posuzovány jsou efekty a dopady intervencí a jejich udržitelnost. Zaměřuje se na faktory úspěchu a selhání a na podmínky udržitelnosti výsledků. Snaží se vyvodit závěry, které bude možné generalizovat a aplikovat v dalším období.

Z HLEDISKA POVAHY

Strategická evaluace

Bývá prováděna za účelem vyhodnocování vývoje programu nebo skupiny programů ve vztahu k prioritám nebo strategiím.

Operativní/procesní evaluace

Je evaluace zaměřená podle aktuálních potřeb, zejména jde o evaluaci provozní povahy, která je realizována za účelem podpory implementace programu.

Tematická evaluace

Je zaměřená na jedno nebo více témat, která jsou společná pro několik rozdílných programů nebo intervencí (např. evaluace rovných příležitostí).

Dopadová/výsledková evaluace

Je evaluace založená na posouzení, zda bylo skutečně dosaženo plánovaných dopadů/výsledků/efektů.

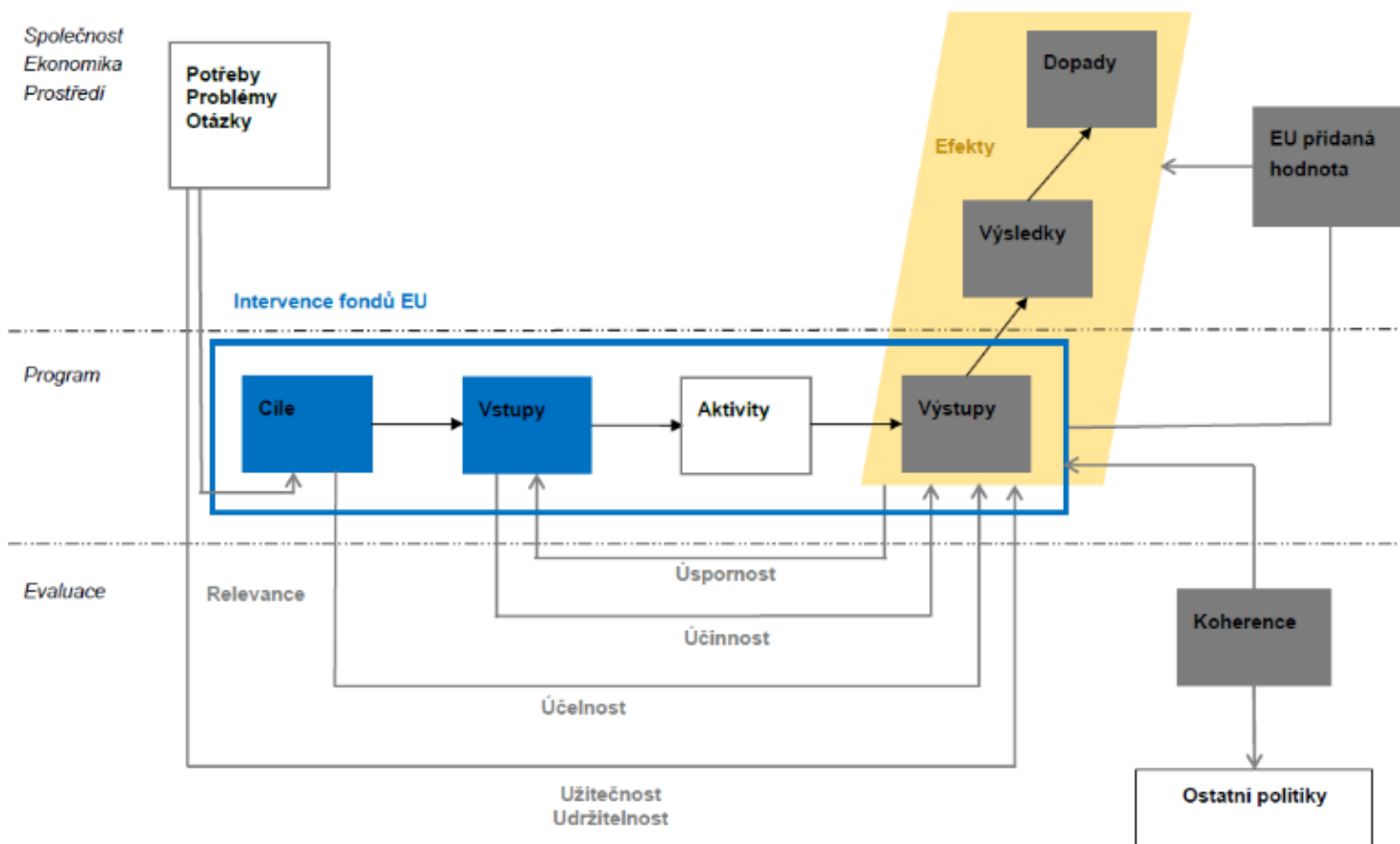
Autoevaluace (sebeevaluace)

Je evaluací jednotlivých projektů, zadaná na základě požadavku ŘO vůči příjemci podpory.

7.3 Evaluační kritéria

Obecné nařízení pro nové programové období 2021–2027 mírně upravuje evaluační kritéria. Vedle účelnosti, relevance a účinnosti byla přidána kritéria nová, a to EU added-value a soudržnost / koherence. Ne všechna tato kritéria musí být zohledněna v jedné evaluaci.

Níže se pokusíme tyto pojmy definovat (čti přeložit do českého kontextu). Přesto, že EK v nařízení vypustila povinnost evaluovat kritéria udržitelnosti a úspornosti, domníváme se, že by se evaluační jednotky jimi měly i nadále zabývat.



PRINCIP 3E

V evaluacích se pod pojmem 3E rozumějí hlavní evaluační kritéria Effectiveness – Efficiency – Economy (v překladu 3U: účelnost – účinnost – úspornost).

Účelnost / Effectiveness

Zaměřuje se na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky, tzn. hodnotí, zdali realizované intervence splnily svůj účel, tedy zda a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zda dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zda a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené intervencemi) se stanovenými cíli.

Účinnost / Efficiency

Rozšiřuje celý koncept hodnocení o vyjádření poměru, v jakém jsou vstupy převedeny na výstupy a výsledky. Jedná se o posouzení poměru zdrojů (vynaložených prostředků, času a práce) vůči stanoveným výstupům a cílům programu / intervence. Předmětem hodnocení je, zda bylo při daných vstupech, které jsou fixní (neměnné), možné dosáhnout vyššího výstupu a zda intervence přispívaly k nejlepšímu dosažení výstupů / výsledků při daném objemu prostředků, nebo zda bylo možné vstupy (finanční prostředky, práce a čas) vynaložit účinněji.

Úspornost / Economy

Obnáší posouzení dosažených výsledků programu či intervence vůči vynaloženým prostředkům. Posuzujeme tedy, zda daného výsledku bylo možno dosáhnout při nižších vstupech. Kritérium se vztahuje k minimalizaci nákladů na dosažení výstupu, resp. výsledku. Hodnotíme vstupy v návaznosti na výstupy a výsledky, přičemž výstupy jsou fixní (neměnné) a mění se vstupy (tj. finanční prostředky), tj. zajímá nás například, zda daného výstupu a výsledku bylo dosaženo za cenu v místě a čase obvyklou.

	Příklad otázky
Účelnost	Do jaké míry byly dosaženy plánované výsledky? Přispěly dosažené výsledky cílům programu? Do jaké míry je dosažený výstup výsledkem intervence a ne externích faktorů?
Účinnost	Bylo možné při stejných nákladech dosáhnout lepších výsledků? Do jaké míry jsou náklady spojené s intervencí úměrné výsledkům, které přinesla?
Úspornost	Byla intervence plánována a provedena s ohledem na efektivní využití finančních prostředků? Mohla být intervence provedena levněji? Jsou přínosy programu vyšší než jeho náklady? Jaká je návratnost financování programu?

PRINCIP 5U

Hlavní evaluační kritéria (účelnost – účinnost – úspornost) jsou běžně doplňována ještě o pojmy „užitečnost“ a „udržitelnost“, pak hovoříme o 5U.

Užitečnost / Utility

Vztahuje se k prospěšnosti programu či intervence a hodnotí vztah mezi problémy, které měly být intervencemi řešeny, a výsledky intervencí. Tedy, zda byly intervence zaměřeny smysluplně z hlediska potřeb společnosti a cílových skupin v souladu se současnými socioekonomickými potřebami příjemců nebo oblastí, zajímá nás širší socio-ekonomický účinek. Samotné správné zaměření však nemusí nezbytně nutně vyjadřovat účelnost a účinnost intervencí vzhledem k vlivu dalších vnitřních a vnějších faktorů.

Udržitelnost / Sustainability

Vztahuje se k tomu, zda daná aktivita dosáhne / dosáhla cíle jen dočasně, nebo po delší období. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí / programu, přičemž tyto účinky musí splňovat všechna předchozí kritéria (účelnost, účinnost a úspornost). Pro ex-post hodnocení to znamená, zdali realizované intervence a dosažené výsledky i po určité době stále odpovídají svému smyslu a zdali přetrvávají pozitivní účinky, které díky realizaci intervencí vznikly.

	Příklad otázky
Užitečnost	Jaké jsou pozitivní nebo negativní dopady způsobené intervencí? Převažují pozitivní dopady nad negativními?
Udržitelnost	Udrží si stakeholderi výsledky intervencí funkční? Do jaké míry stakeholderi dále využívají výsledky intervencí? Splňují řídící / profesionální kapacity institucí příjemce dostatečné předpoklady pro návazné aktivity? Budou výsledky intervencí zachovány i po ukončení financování?

Relevance / Relevance

Vztahuje se k potřebnosti programu či intervence. Jedná se o posouzení, zda jsou stanovené cíle (stále) potřebné a platné, či zda nastaly skutečnosti, které by je ovlivnily.

Relevance	Příklad otázky
	Jsou dosažené cíle ve shodě s potřebami a prioritami cílových skupin, relevantních politik a strategií? Je načasování intervencí ve shodě s potřebami cílové skupiny?

DALŠÍ KRITÉRIA

EU přidaná hodnota / EU added value

Je docílena, pokud se EU programem / intervencemi dosahuje změn, které by nebyly národními programy / intervencemi dosažitelné. Lze říct, že je dosahována, pokud EU intervence:

- je jediným možným způsobem, jak dotvořit chybějící mezičlánky a zhodnotit potenciál Evropy bez bariér,
- nabízí lepší zhodnocení prostředků (value for money), protože umožňuje tzv. externalitu (přelivy), dovoluje koncentraci prostředků a kapacit,
- snižuje nerovnosti, prosazuje hodnotnější standardy.

Není nutné hodnotit například pomocí CIE, ale v minimálním standardu lze added value evaluovat kvantitativními a kvalitativními daty a popisem pravděpodobné role intervence EU¹¹⁴.

Added value	Příklad otázky
	Jaká je dodatečná hodnota vyplývající z intervence EU, ve srovnání s tím, co lze rozumně očekávat od členských států jednajících na vnitrostátní nebo regionální úrovni? Jaké by byly nejpravděpodobnější důsledky zastavení stávajících EU intervencí?

Koherence / Coherence

Posuzuje, jak vhodně / nevhodně působí dvě a více rozdílných složek intervence/intervencí společně, vyhledává synergie nebo inkonzistence v jedné nebo mezi různými intervencemi. Koherenci lze posuzovat interně (např. jak u jedné intervence působí její jednotlivé složky) a externě. Externí koherence může postihovat spolupůsobení odlišných intervencí na jeden sektor / stejnou cílovou skupinu, spolupůsobení národních a mezinárodních programů apod.

Koherence	Příklad otázky
	Jaké jsou synergické / antagonistické vazby programu s nadřazenými EU a národními politikami / prioritami / programy? Jak společně působí tato intervence s ostatními intervencemi, které mají podobné cíle? Jak je tato intervence vnitřně koherentní? Do jaké míry je tato intervence koherentní s mezinárodními závazky?

¹¹⁴ EK. TOOL #47. EVALUATION CRITERIA AND QUESTIONS. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/better-regulation-toolbox-47_en_0.pdf.

7.4 Intervenční logika / teorie změny

Při navrhování každé evaluační aktivity je nezbytné porozumět logickému základu intervence – teorii změny / intervenční logice, která je už důležitou (a integrální) součástí plánování jakýchkoli intervencí pro programové období 2021+. Teorie změny / intervenční logika popisuje a vysvětluje mechanismus, jakým způsobem projektové aktivity přispějí k dosažení plánovaných efektů, výsledků a dopadů projektu. Zásadními sledovanými aspekty jsou chronologické a kauzální vazby, ale také externí předpoklady a celkový kontext. Je klíčové, aby byla teorie změny připravována již ve fázi plánování projektu / programu. Pokud je zpracována dobře (a pokud je kvalitní také projekt/program), je skvělým pomocníkem pro stanovení evaluačních otázek, monitorovacích indikátorů, identifikaci oblastí, kde bude třeba sbírat evaluační data, stanovení priorit jejich sběru a zpracování základní struktury analýzy dat a reportování evaluačních zjištění.

Měli bychom znát odpověď na tři základní otázky:

- Co chceme a můžeme změnit? – Definování konkrétních problémů, které chceme a jsme schopni intervencemi změnit.
- Jak toho chceme dosáhnout? – Mechanismus účinku intervence prostřednictvím jasných opatření a aktivit.
- Jak ověříme, že jsme byli úspěšní? – Systém hodnocení dosažených výstupů a výsledků, popř. dopadů.

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

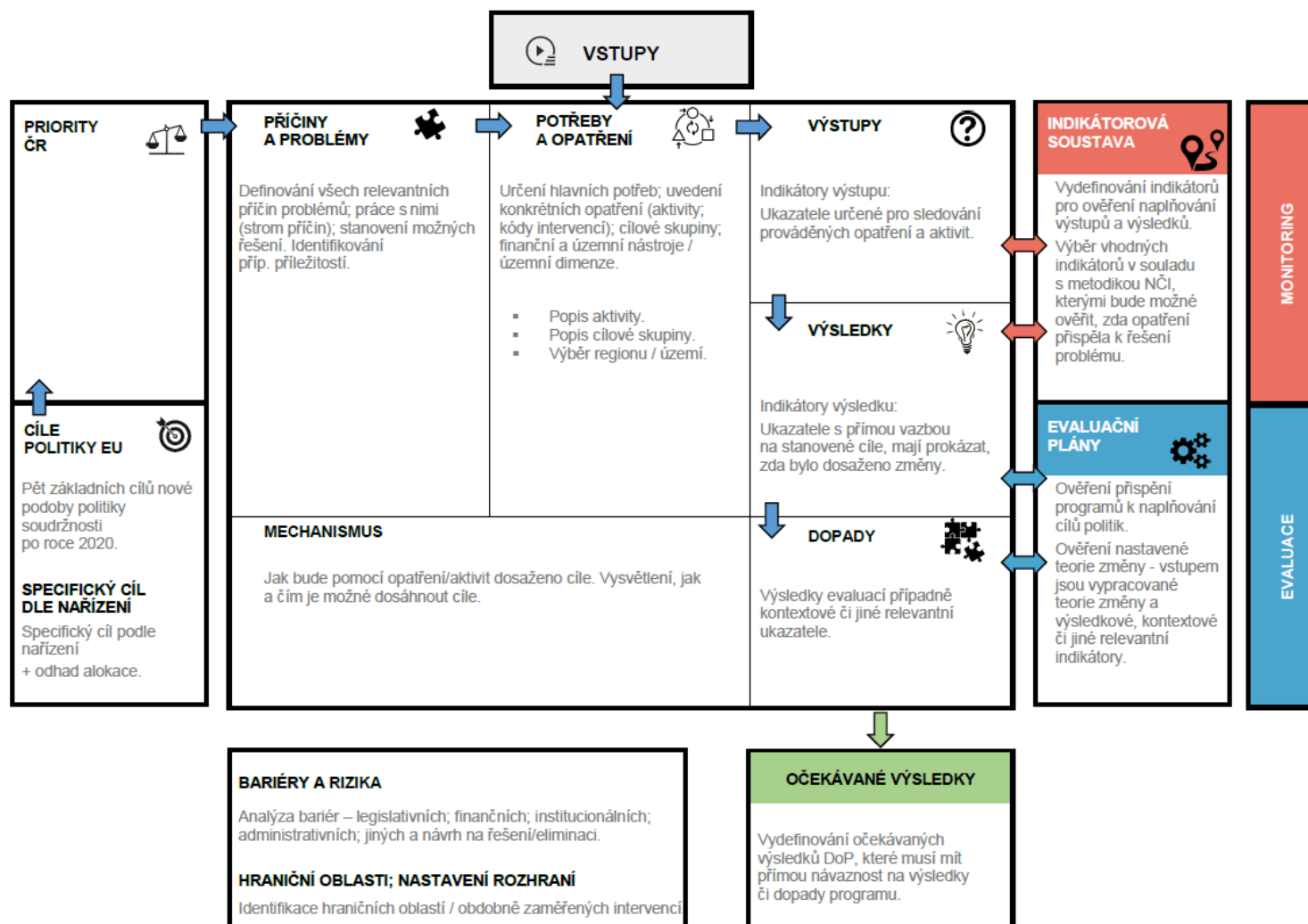
Pro evaluační praxi je důležité definiční vymezení pojmů výstup, výsledek a dopad. Níže uvedené definice jsou převzaty z publikace Hendl J., Remr J. (2017)¹¹⁵.

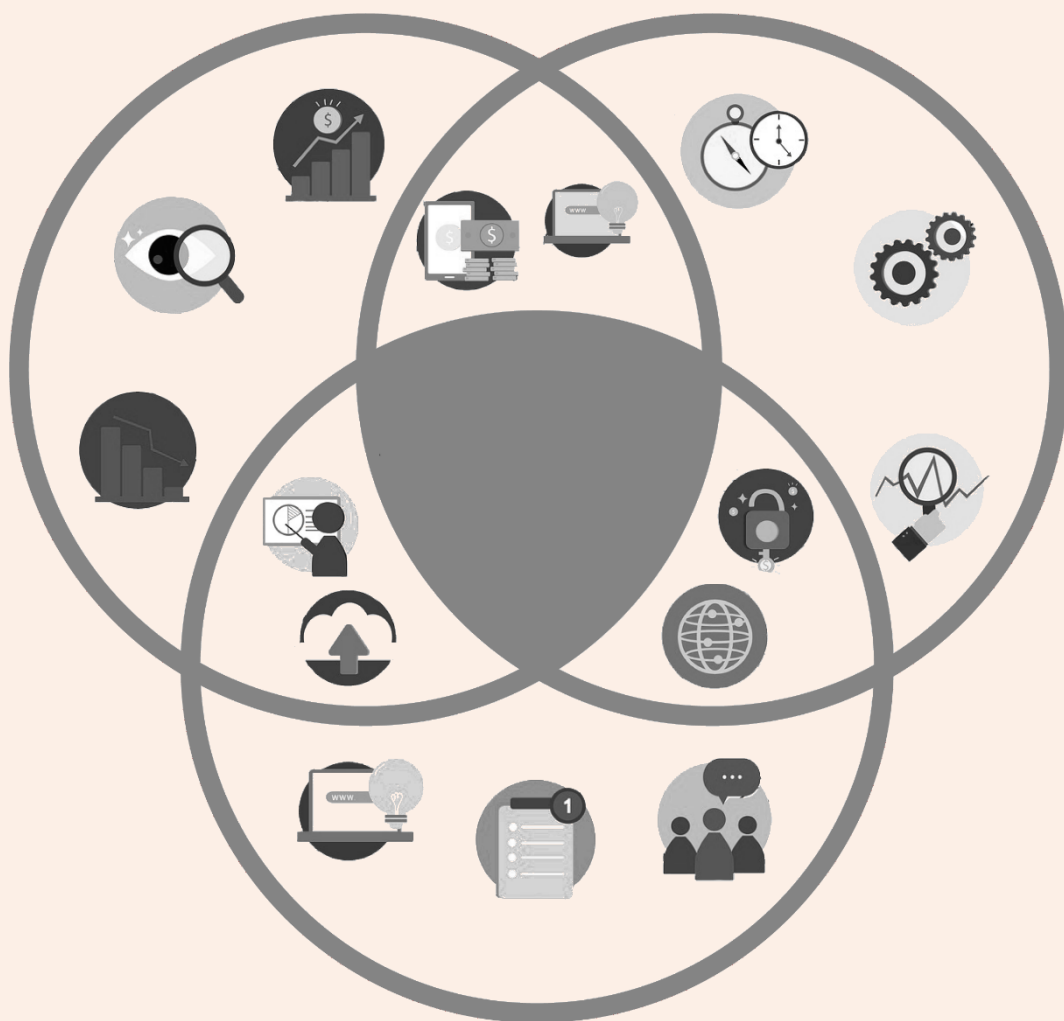
- Výstupem je bezprostřední efekt, ke kterému intervence a její jednotlivé aktivity vedou. Data o výstupech jsou obvykle přesná a snadno dostupná. Zjištění výstupů pomáhá odpovědět na otázku „Bylo provedeno to, co bylo přislíbeno?“. Výstupy obvykle nevypovídají nic o úspěšnosti intervence.
- Výsledek je změna, která nastala v důsledku intervence. Analýza výsledků se zaměřuje na změny chování cílové skupiny po intervenci (nebo na změny institucionální).
- Dopad lze definovat jako dlouhodobě udržitelný efekt vyvolaný intervencí. Dopady se obvykle nesledují na úrovni cílové skupiny, ale na úrovních hierarchicky vyšších (např. nezaměstnanost v regionu, životní podmínky). Dopady jsou odvozeny od výsledků a lze je sledovat až s odstupem po ukončení intervence.

¹¹⁵ HENDL, Jan, REMR, Jiří. Metody výzkumu a evaluace. Portál, 2017.

Ideální součástí teorie změny nebo intervenční logiky by měla být ex-ante evaluace, která mimo jiné ověří správné nastavení indikátorové soustavy a jejího vyhodnocení.

Níže je uvedeno pojetí intervenční logiky MMR-NOK pro období 2021+ a její základní stavební kameny. Stručné shrnutí nabízí následující obrázek.





8

ZPRÁVA PRO PARTNERY

Evaluační činnost a kvalita evaluací je závislá na dvou faktorech: poptávce od relevantních stakeholderů a decision makerů a jejich znalosti a informovanosti o evidence-based policy; a kvalitě a profesionalitě dodavatelů.

V následující kapitole může evaluační jednotka najít shrnutí pro své partnery, klienty a decision makery.

Dále je zde stručný vzkaz pro dodavatele, jehož cílem je vysvětlit očekávání zadavatelů a upozornit na nejčastější nešvary zadavatelsko-dodavatelské komunikace.

8.1 Vzkaz pro policy a decision makery

PROČ JSOU MONITORING A EVALUACE DŮLEŽITÉ?

Vzhledem ke vzrůstající komplexnosti světa, ekonomickým, sociálním a ekologickým výzvám, čelí vlády zvyšujícímu se tlaku na lepší výsledky za méně prostředků. Prostřednictvím monitoringu a evaluací je možné se ujistit o tom, zda jsou politiky připravovány na základě zjištění toho, co funguje a co nikoli, což je klíčové pro dosahování dlouhodobých výsledků.

”
EVALUACE JSOU KLÍČOVÝM NÁSTROJEM
PRO DOBRÉ VLÁDNUTÍ A TVORBU POLITIK.
“

CO VÁM MOHOU EVALUACE NABÍDNOUT?

- Podporu strategického plánování a tvorby politik na základě důkazů o výsledcích intervencí a politik.
- Zvýšení odpovědnosti a legitimacy veřejných politik, intervencí, využití veřejných prostředků.
- Podporu učení se a zvýšení účinnosti a účelnosti tvorby politik¹¹⁶. Ale také podporu argumentů pro vyjednávání rozpočtů, politik či programů.

JAK JE TOHO MOŽNÉ DOSÁHNOUT?

Podporujte útvary zaměřené na monitoring, evaluace a analýzy. Získáte podklady pro vaše rozhodování.

Klíčové jsou tyto 3 aspekty:

1. Vybudujte institucionální zázemí

a nezávislost těchto útvarů s potřebnými kapacitami v oblasti lidských zdrojů, expertízy a financí. Personální stabilita umožní uchování získané odbornosti a expertízy.

2. Vytvářejte poptávku.

Ptejte se na důkazy, data, výsledky a dopady. Aktivně apelujte na zapracování závěrů a doporučení do praxe. Tím podpoříte využívání důkazů a evaluací při přípravě, realizaci politik a programů.

3. Aktivně se zapojte do realizace evaluace.

To evaluátorům pomůže lépe zacílit evaluace na vaše potřeby. Buďte otevření i závěrům, které nečekáte.

¹¹⁶ OECD. Policy Monitoring and Evaluation. Dostupné z: <http://www.oecd.org/gov/policy-monitoring-evaluation.htm>.

8.2 Vzkaz pro dodavatele

Průvodce, kterého držíte v rukou, je určen především ke sdílení dobré praxe mezi evaluačními jednotkami. Rádi bychom ale využili příležitost a věnovali jednu kapitolu také dodavatelům evaluací. Dlouhodobě vnímáme, že je nutné podporovat dialog mezi zadavateli a dodavateli pro zlepšení evaluační kultury, respektive pro vzájemné větší pochopení, které v konečném důsledku pomůže realizaci efektivních a užitečných evaluací.

Následující text nabízí pár tipů pro to, co bychom my, zadavatelé, rádi viděli u dodavatelů. Kde je to relevantní, odkážeme vás na konkrétní kapitolu z Průvodce, kde můžete najít detailnější informace k tématu.

„
**DĚLEJME EVALUACE, KTERÉ MAJÍ SMYSL A
KTERÉ JSOU PRO KLIENTY UŽITEČNÉ.**
“

Nelpěme pouze na slovíčkaření a zaměřme se spíše na smysl evaluace a přínos pro klienta. Jedině tím můžeme společně budovat dlouhodobě udržitelnou a užitečnou evidence-based kulturu v Česku. Pokud už máme klienta, který má skutečně o evaluaci zájem a má potřebu zjistit, co má dělat lépe, je promarněná šance, když jeho očekávání nejsou naplněna.

Problémem je, pokud doporučení jsou příliš obecná a vágní, nerealizovatelná (z časových, legislativních, administrativních, finančních aj. důvodů) anebo neodpovídají zadání evaluace a (s tím spojeným) požadavkům a očekáváním zadavatele. Tímto si dlouhodobě odrazujeme klienty a partnery od toho, aby evaluacím věřili a považovali je za smysluplný nástroj pro učení se, zefektivnění procesů či ověření výsledků a dopadů. Je samozřejmě nutné, aby také zadavatel pro evaluaci poskytl dostatečný časový prostor a finanční rozpočet, za který je daný rozsah evaluace možné zrealizovat.

NĚKOLIK TIPŮ, JAK ZEFEKTIVNIT SPOLUPRÁCI

1. Nabídka

Dobrá nabídka se mimo jiné pozná tak, že je srozumitelná (dá se číst, je logická, konzistentní a dodavatel jasně vysvětluje, proč je vhodné realizovat dané kroky, metody či design). Dodavatel by si měl nastudovat (v rozumné míře) předmět zakázky a její kontext. Dobrou praxí rozhodně není kopírování nabídky z jiných zakázek, které nijak s předmětem nesouvisí; anebo vypsání co největšího počtu evaluačních metod do nabídky bez zjevného vztahu k předmětu zakázky a odůvodnění jejich konkrétní aplikace. Doporučujeme také nabídku cenově „nepodstřelovat“, jelikož pak je větší riziko nižší kvality evaluace a nenaplnění očekávání zadavatele. MMR-NOK dlouhodobě prosazuje hodnocení evaluačních zakázek na kvalitu.

2. Vstupní schůzka

Zde doporučujeme jak evaluační jednotce, tak dodavateli to stejné. Vyjasněte si očekávání, doptávejte se a ujistěte se, že rozumíte rozsahu a hloubce zadání stejně.

Nejhorší, co se může stát, je, když se na nesoulad přijde v průběhu nebo dokonce na konci zakázky.

Zde je pár návodů, které by vám mohly pomoci:

- Ujistěte se, že zadání rozumíte stejně. Vysvětlíte si, jak jste zadání pochopili. Případné neshody je nejlepší vyjasnit na úvodní schůzce a neodkládat na později.
- Čím lépe pochopíte očekávání a potřeby zadavatele, tím lépe se vám podaří realizovat celou zakázku. Zadavatel, i kdyby chtěl sebe více, není schopen vždy přesně do výzvy či zadávací dokumentace uvést všechna svá očekávání, potřeby a pochopení problému.
- Ptejte se na konkrétnosti.
Co zadavatel ví? Kde tuší problémy? Jaké má informace o tom, co funguje a nefunguje? Potřebuje domněnky potvrdit, anebo hlubší analýzu? V kterých tématech potřebuje detailnější informace? Jak by měla vypadat informace, která mu pomůže se správně rozhodnout? Jak by vypadalo doporučení, které je pro něj užitečné?

¹¹⁷ Více také v části k manažerskému shrnutí a závěrečné zprávě a doporučením (kapitola 4 „Výstupy evaluace“).

3. Realizace

Informujte zadavatele o tom, co se děje. Co již víte, jaké máte v terénu problémy a jak se budou řešit. Čím více se komunikuje v průběhu, tím méně „překvapení“ se objeví na konci zakázky.

4. Konec zakázky

Závěr zakázky je často odvislý od toho, jak dobře byla využita vstupní schůzka. Jak dobře jste jako dodavatel pochopil potřeby a očekávání klienta. Pište zprávy jasně, srozumitelně, konkrétně. Doporučení by měla být co nejkonkrétnější. Ujistěte se, že jsou aplikovatelná v praxi.

Prezentace přizpůsobte klientovi. Bude na prezentaci vyšší management? Pak je potřeba ji více zobecnit a ilustrovat příklady z praxe. Budou na prezentaci referenti a operativci? Je potřeba hodně technického detailu, co se přesně v terénu zjistilo. Budou v obecnstvu obě skupiny? Na úvod udělejte stručné shrnutí toho podstatného na 10 minut a pak se věnujete detailům. Metody nechte na konec¹¹⁷.

5. Zpětná vazba

Oběma stranám doporučujeme, aby si na konci zakázky udělaly čas na zpětnou vazbu. Dejte svému zadavateli informaci o tom, co fungovalo dobře a co by bylo dobré udělat jinak, aby příště byla evaluace ještě lépe zacílená, užitečná a využitelná.

Co vám chybělo? Co jste potřebovali jinak? Bylo zadání dostatečně jasné? Byla komunikace srozumitelná? Stejně tak buďte otevření zpětné vazbě. Cílem je se učit. Pokud máme jako evaluátoři budovat evidence-base kulturu v Česku, začněme u sebe a učme se od sebe a přinášejme pokaždé kvalitnější evaluační výsledky.

6. Vzdělávejte se

Doporučujeme zapojit se do odborných sdružení na národní či mezinárodní úrovni. Sledujte trendy v oboru. Chodte alespoň na kurzy a konference, které jsou zdarma či finančně dostupné. To vám také pomůže lépe chápat potřeby vašeho klienta.

DotaceEU.cz/evaluace

ISBN pro tištěnou verzi: 978-80-7538-247-4

ISBN pro online verzi: 978-80-7538-248-1