



# konference Evaluační jednotky NOK

**Co se v evaluacích  
(ne)daří a proč?**

**Není to tak těžké, když...**

**Daniel Svoboda**

**Praha, 12. 11. 2024**



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



TVOŘÍME EVROPU  
již 20 let



EVALUAČNÍ  
JEDNOTKA NOK

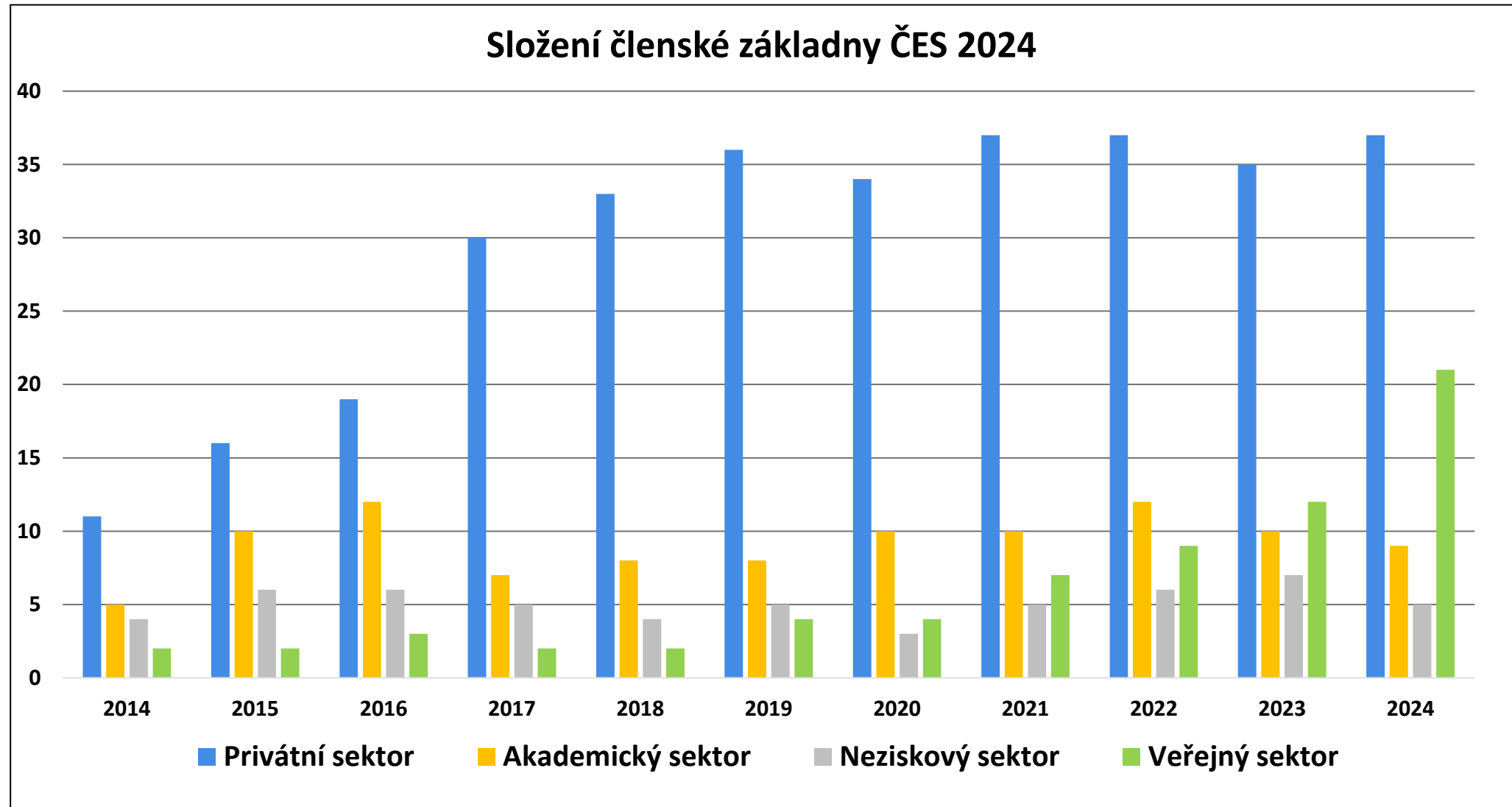
# Zdroje, východiska – vlastní zkušenost



- Zapojení v IDEAS (od 2003) a České evaluační společnosti (od 2007)
- Zkušenosti s programy a projekty rozvojové spolupráce i programy národními, evropskými a mezinárodními (od minulého tisíciletí)
- Spolupráce s národními i mezinárodními institucemi a organizacemi napříč sektory (soukromý, neziskový, vládní, akademický) (dtto)
- Členství v referenční skupině evaluací MZV (až v tomto tisíciletí)
- Mentoring evaluací pro MZd, MAS Sokolovsko a další organizace (ted')

**Problematiku evaluací je nutné vidět z obou stran – z pozice zadavatele i dodavatele, ale také z pohledu dalších uživatelů a cílových skupin, kterým mají hodnocené intervence pomáhat.**

**Česká evaluační společnost byla založena v roce 2007 čtyřmi evaluátory;  
nyní máme 72 individuálních členů a 3 členy institucionální**



# Náplň prezentace

Víme, co chceme? A proč to chceme?

Cena nebo kvalita?

Stokrát nic umořilo osla. A co teprve sto otázek a odpovědí...

Sliby chyby

Co s tím budeme dělat?

Víme, co chceme? A proč to chceme?

# Víme, co chceme? A proč to chceme?

- Každá evaluace musí mít někoho, kdo na ni netrpělivě čeká. Povinná evaluace není důvodem, proč evaluaci dělat. Existují lepší důvody!
- Pokud evaluaci zadáváme sami, musíme si ujasnit, co s jejími výsledky chceme (potřebujeme) dělat.
- Rozumíme vlastním otázkám? Jsme připraveni na odpovědi?

Uměli bychom odpovědět (najít odpověď) na následující otázky?  
(A co s odpovědí uděláme?)

- Jaký má hodnocený projekt dopad v území? *(Co je myšleno dopadem? Co myslíme územím? Pomůže odpověď typu „velký“? Proč tuto odpověď potřebujeme?)*
- Do jaké míry byly dosaženy cíle projektu? *(Jaké jsou cíle projektu? Umíme je vyjmenovat? Pomůže odpověď typu „78 %“? Co si s odpovědí počneme?)*

# Víme, co chceme? A proč to chceme?

- Pokud chceme (nebo odsouhlasíme) konkrétní evaluační metody, musíme vědět, že jsou proveditelné a že mohou přinést odpovědi na konkrétní evaluační otázky.
- Pokud chceme několik evaluačních zpráv, musíme vědět, co uděláme s každou z nich.
- Jak poznáme, že je zpráva špatná? Každá evaluační zpráva by měla být zveřejněna; je proto vizitkou zpracovatele i zadavatele...

## Umíme odpovědět na následující otázky?

- **K čemu bude použita vstupní zpráva?** *(Účelem vstupní zprávy má být upřesnění a odsouhlasení postupu evaluace na základě vyhodnocení vstupních informací)*
- **Proč potřebujeme průběžnou zprávu?** *(Pro odsouhlasení dalšího postupu? Pro úpravy běžící intervence? Pro včasné informování o očekávaných výsledcích?)*

# Víme, co chceme? A proč to chceme? A kdy to chceme?

- Kdo bude rozhodovat o přijetí nebo nepřijetí evaluačních doporučení?
- Podílel se na přípravě zadání evaluace?
- Kdy potřebuje dostat výsledky evaluace?
- Od koho potřebuje dostat výsledky evaluace?
- V jaké formě potřebuje dostat výsledky evaluace?
- Podílel se na diskusi předběžných výsledků a doporučení evaluace?



Cena nebo kvalita?

# Cena nebo kvalita?

Chceme, aby nám pomáhali „experti“, kteří toho moc neumějí nebo kteří chtějí práci odfláknout? Nebylo by v tom případě lepší si všechno udělat vlastními silami?

Za nejnižší cenu můžeme očekávat nejnižší kvalitu.

Ve spolupráci s MMR vznikla Metodika pro zadávání evaluací. V letošním roce by měla být tato metodika aktualizovaná.



# Cena nebo kvalita?

## **Kvalitu nabídek lze hodnotit!**

Vhodná je pětibodová škála pro dílčí subkritéria:

0 – informace zcela chybí

1 – informace jsou nedostatečné

2 – informace jsou pouze částečné

3 – informace jsou přijatelné

4 – informace jsou kvalitní

5 – informace jsou vynikající

(Pětibodová škála je objektivnější než hodnocení na škále 30 a více bodů...)

# Cena nebo kvalita?

**Dílčí subkritéria**, která jsou pro evaluaci důležitá, mohou zahrnovat:

- Pochopení účelu evaluace (včetně potřebného způsobu prezentace výsledků)
- Kvalita zpracování nabídky (včetně odpovídající evaluační matice)
- Návrh evaluačních metod (vhodné a dobře vysvětlené metody)
- Způsob triangulace (kombinace zdrojů a metod – verifikace výsledků)
- Výběr průzkumného vzorku (reprezentativnost a validita výsledků)
- Klíčové předpoklady a rizika (včetně součinnosti se zadavatelem)
- Zkušenost s evaluacemi (včetně rolí jednotlivých členů týmu)
- Zkušenost v dané tematické oblasti

# Cena nebo kvalita? (Příklad)

## Příklady subkritérií:

### Charakteristika navržených evaluačních metod

- Nabídka obsahuje přehled navržených evaluačních metod, odpovídajících předmětu zadání
- Postupy aplikace jednotlivých metod jsou dostatečně charakterizovány

### Navržené způsoby triangulace evaluačních zjištění

- Pro všechny hlavní evaluační otázky je navržena kombinace různých evaluačních metod
- Pro každou hlavní evaluační otázku jsou jasně specifikovány různé zdroje informací

### Navržené způsoby výběru průzkumného vzorku

- Pro všechny zdroje informací je upřesněn způsob výběru vzorku
- Je uveden způsob vyhodnocení reprezentativnosti vzorku pro interpretaci závěrů evaluace

# Cena nebo kvalita?

## Příprava nabídek evaluací

- Jde evaluátorům o získání další zakázky nebo o budování svého dobrého jména?
- Jsme hrdí na výsledky své práce?
- Zajímá nás využití našich výsledků (doporučení)?
- Umíme se učit z úspěchů a chyb?
- Chceme se podílet na celkovém zlepšování evaluační kultury?

Stokrát nic umožilo osla

# Stokrát nic umořilo osla

## A co teprve sto otázek a odpovědí...

**Potřebujeme opravdu všechny evaluační otázky?**

Nepoužíváme opakovaně kopírované nebo „hezké“ otázky, které nemají žádný smysl, protože:

- a) odpovědi předem známe;
- b) nebo odpověď neexistuje;
- c) nebo nám odpověď v rozhodování vůbec nepomůže;
- d) nebo nebudeme vědět, co si s odpovědí počneme?



# Stokrát nic umořilo osla

## A co teprve sto otázek a odpovědí...

**Potřebujeme opravdu všechna evaluační kritéria?**

- Kdo umí vyjmenovat kritéria 5U?
- Jaký je rozdíl mezi účinností a úsporností? Mezi účelností a užitečností? Mezi užitečností a relevancí?
- Lze hodnotit dopady a udržitelnost? Kdy? Proč?
- Zajímá nás relevance ve vztahu k řešeným (a vyvíjejícím se) problémům nebo ve vztahu k vládním dokumentům?



## Účelnost

Sleduje vztah mezi intervencemi a jejich výsledky. Hodnotí, zdali intervence splnily svůj účel, tj. zda a v jaké míře byly naplněny cíle projektu, zda dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zda a jakých výsledků se dosáhlo.



## Účinnost

Primárně se jedná o posouzení poměru zdrojů (prostředky, čas a práce) vůči stanoveným výstupům a cílům intervence, tj. zda bylo při daných vstupech, které jsou zpravidla fixní (neměnné), možné dosáhnout vyššího výstupu.



## Úspornost

Obnáší posouzení dosažených výsledků intervence vůči vynaloženým prostředkům. Je posuzováno, zda daného výsledku bylo možno dosáhnout při nižších vstupech.



## Užitečnost

Kritérium se vztahuje k prospěšnosti intervence v širším kontextu a posuzuje vztah mezi problémy, které měly být intervencemi řešeny, a výsledky těchto intervencí. Hodnotí, zda byly intervence zaměřeny smysluplně - z hlediska potřeb cílových skupin, příjemců intervence i celospolečenského přesahu.



## Udržitelnost

Kritérium sleduje, zdali daná aktivita dosáhne/dosáhla cíle jen dočasně nebo po delší období, tj. hodnotí, zdali výstupy/výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí (přičemž tyto účinky musí splňovat všechna předchozí kritéria).

1

**Efficiency – Účelnost?**

Účelností se rozumí takové využití prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

2

**Effectiveness – Efektivnost?**

Efektivností se rozumí takové využití prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

3

**Economy – Hospodárnost?**

Hospodárností se rozumí takové využití prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů.

4

**Nebo** (Checkland, Forbes and Martin, 1990):

- Does the system actually produce the outputs that it is supposed to (**Efficacy**)?

- Does it produce them in a manner that is not extravagant in using resources (**Efficiency**)?

5

- Are the outputs appropriate for the wider system (the “owner” of the system) and the system’s environment (**Effectiveness**)?

# DAC

## Nebo kritéria OECD DAC (Organisation for Economic Co-operation and Development – Development Assistance Committee)?

- **Relevance** – relation to priorities of both the target groups and the donor (*Is the intervention doing the right things?*)
- **Effectiveness** – appropriate objectives and intervention logic (*Is the intervention achieving its objectives?*)
- **Coherence** – with other interventions, strategies, actors (*How well does the intervention fit?*)
- **Efficiency** – productivity of activities (*Is the intervention doing the things right? How well are resources being used?*)
- **Impacts** – both positive and negative, planned and unplanned impacts on the target groups (*What difference does the intervention make?*)
- **Sustainability** – the continuation of benefits after the project ends, considering conditions in the place of implementation (*Will the benefits last?*)

Sliby chyby

# Sliby chyby

Můžeme slíbit census (odpovědi všech účastníků tři roky po skončení projektu)?

Můžeme slíbit náhodný výběr (respondentů pro případové studie)?

Můžeme slíbit hloubkové nebo polostrukturované rozhovory, když nevíme koho a na co se budeme ptát? (Nebo když nevíme, zda budou respondenti dostupní a ochotní?)

Můžeme slíbit dotazníky, když nevíme koho, na co a jak se budeme ptát?

Patří dotazníky a rozhovory mezi participativní metody?

# Sliby chyby

Lze zjistit názory cílových skupin, aniž bychom se s nimi setkali?

Umíme na základě vzorku respondentů odhadnout reprezentativnost výsledků pro větší populaci?

Na co konkrétně v týmu využijeme seniorního experta?

Co budou mít na starosti další členové evaluačního týmu?

Můžeme zvládnout pět fokusních skupin za jeden den? A proč bychom to dělali?

Je reálně možné najít odpovědi na několik desítek evaluačních otázek a podotázek? Proč (a jak) bychom to dělali?

Co s tím budeme dělat?



# Co s tím budeme dělat?

- Komunikujme. Už při přípravě zadání evaluací!
- Nechtějme zbytečnosti.
- Soustředíme se na kvalitu.
- Nechtějme a neslibujme nesmysly – něco, co nejde nebo nemá smysl plnit.
- Testujme evaluační otázky a metody předem.
- Diskutujme doporučení i způsob jejich prezentace s konečnými uživateli.
- Používejme mentoring a peer-learning.
- Nebojme se chyb – chybami se člověk učí.
- Některá školení a dostupné zdroje také pomáhají...

# Co s tím budeme dělat?

- Zapojme evaluátory již při přípravě intervencí – průběžná evaluace má mnoho výhod.
- Zkusme si interní (nebo smíšené) evaluace.
- Zjednodušme jazyk, nezakrývejme své úmysly – vždy musí být srozumitelné, co chceme, nebo co nabízíme.
- Zapomeňme na copy/paste, každá intervence a každá evaluace je jiná. Neexistuje žádné jedině správné řešení, které funguje vždy.
- Nebojme se kritizovat/zlepšovat špatné evaluace a špatná zadání (nebo špatné osnovy projektů a zpráv).
- Komunikujme...

# Pravidelné aktivity ČES

- FlashInfo pro členy ČES a Newsletter pro všechny partnery
- Výroční konference ČES a předkonferenční workshopy
- Evaluační minimum – dvoudenní kurz (již 14 x) & mentoring na míru
- Školení Tajemný kontrafaktuál
- Školení Zadávání evaluací
- Školení Realistická evaluace
- Další školení dle požadavků
- EvalCafé & EvalPub
- Evaluační soutěž pro studenty VŠ
- Mentoring evaluací, referenční skupiny evaluací



# Prague Declaration on Evaluation for Transformational Change (IDEAS Global Assembly, 2019)

1. Promote Transformational Evaluation for the SDGs
2. Work in partnership
3. Explore power relations and promote inclusiveness
4. Respect for rights and responsibilities
5. Support for professionalization and capacity development
6. Focus on sustainability
7. Focus on fragility, conflict and violence
8. Support for transformational indigenous evaluation
9. Shared responsibility for results
10. The challenge ahead

# Prague Declaration on Evaluation for Transformational Change (IDEAS Global Assembly, 2019)

## 2. Work in partnership

We will promote partnerships among evaluators, based on applied ethic codes and professional standards, and on mutual trust.

At the same time, we commit to engage and recognize new evaluators and collaborators from many different disciplines and fields of work, including young and emerging evaluators, students and interns in evaluation teams whenever possible, in order to promote mutual learning and to discover and leverage new views and skills.

# Prague Declaration on Evaluation for Transformational Change (IDEAS Global Assembly, 2019)

## **3. Explore power relations and promote inclusiveness**

We will deal sensitively and effectively with the unequal power relations that are apparent throughout intervention and evaluation processes. We commit to applying approaches that include the marginalized, and to respecting the need to engage local stakeholders in consultations about the purpose of evaluations, evaluations questions, and preliminary conclusions and recommendations. Looking towards a connected future of evaluation, we commit to co-designing and co-conducting evaluations that include indigenous and local ways of knowing with conventional and transformational methodologies.

# Prague Declaration on Evaluation for Transformational Change (IDEAS Global Assembly, 2019)

## **9. Shared responsibility for results**

We fully understand that the real result of an evaluation is not the evaluation itself but the use that is made of the evaluation in all of its phases. We commit where possible to work with the potential evaluation users, including on possible solutions for problems identified.

# Nebojme se spolupráce!

Všichni jsme evaluátoři

Nebo aspoň potřebujeme vědět, co a proč se  
daří (nebo nedaří)...

[ces@czecheval.cz](mailto:ces@czecheval.cz)

[svoboda@czecheval.cz](mailto:svoboda@czecheval.cz)

<https://czecheval.cz/>





# Těším se na další spolupráci

Daniel Svoboda  
svoboda@czecheval.cz  
(+420 724 179 562)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



TVOŘÍME EVROPU  
*jíž 20 let*



EVALUAČNÍ  
JEDNOTKA NOK