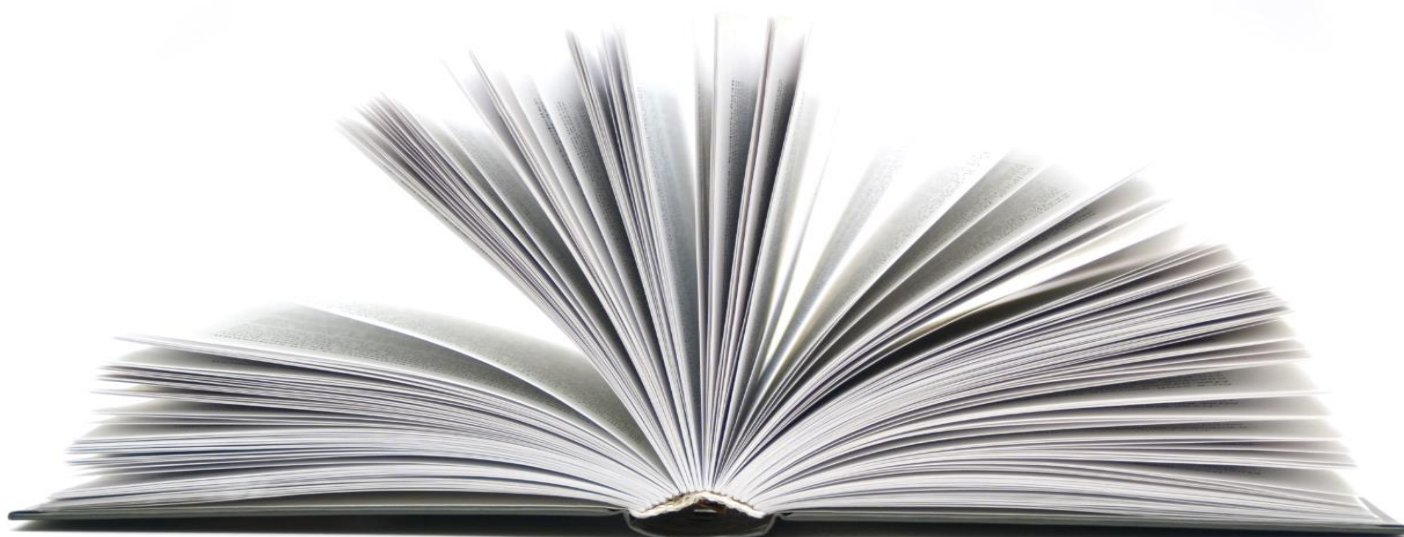


Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020



Zpracovatel

Naviga 4, s.r.o.
Pobřežní 249/46
186 00 Praha 8

HOPE Group s.r.o.
Lidická 1
150 00 Praha 5

Zadavatel

ČR – Ministerstvo práce a sociálních
věcí
Na Poříčním právu 4150 00, Praha 5

OBSAH

1	ÚVOD	4
1.1	Účel dokumentu	4
1.2	Evaluace projektů	5
1.3	Užitečné odkazy a zdroje	8
2	PŘÍPRAVA EVALUACE	9
2.1	Výběr způsobu provedení evaluace	9
2.2	Cíle evaluace	11
2.3	Určení klíčových aktérů	12
2.4	Nastavení řízení evaluace	14
2.5	Návrh rozpočtu evaluace	15
2.6	Vytvoření plánu evaluace a analýza rizik	16
2.7	Užitečné odkazy a zdroje	18
3	PŘÍPRAVA ZADÁVACÍHO ŘÍZENÍ	19
3.1	Předmět evaluace	19
3.2	Evaluační kritéria	25
3.3	Evaluační otázky	27
3.4	Užitečné odkazy a zdroje	30
4	VÝBĚR DODAVATELE EVALUACE	31
4.1	Stanovení hodnotících a kvalifikačních kritérií	31
4.2	Nastavení hodnotících kritérií	33
4.3	Příjem nabídek a otevírání obálek	35
4.4	Hodnocení kvality nabízeného plnění	35
4.5	Hodnocení nabídkové ceny	37
4.6	Užitečné odkazy a zdroje	37
5	ŘEŠENÍ EVALUACE	38
5.1	Rámcový návrh evaluačního designu	38
5.2	Teorií vedená evaluace dopadů	42
5.3	Kontrafaktuální evaluace dopadů	52
5.4	Užitečné odkazy a zdroje	53
6	ŘÍZENÍ EVALUACE	54
6.1	Aktualizace plánu evaluace	54
6.2	Nastavení pravidel komunikace	65
6.3	Evidence postupu evaluace	65
6.4	Užitečné odkazy a zdroje	66
7	DISEMINACE VÝSTUPŮ EVALUACE	67
7.1	Výstupy evaluace	67
7.2	Formulace a projednání evaluačních doporučení	69
7.3	Poučení z provedené evaluace	69
8	PŘÍLOHY	71
8.1	Případová studie evaluace projektu „Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje“	71

Vysvětlivky

V dokumentu jsou využívány následující symboly pro usnadnění orientace uživatelů:



Cíl, účel

Označuje pasáže definující smysl a účel popisovaných činností.



Podrobnosti

Označuje pasáže podrobněji rozvádějící popis činností a aktivit, metodické pasáže apod.



Důležité

Upozorňuje na důležité závěry a shrnující pasáže.



Příklad, postup

Označuje pasáže uváděné jako konkrétní příklad či ilustrace popisovaného postupu.



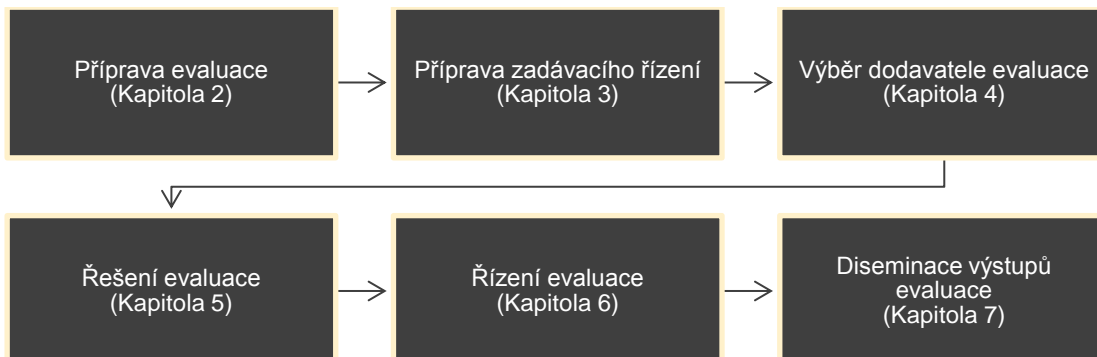
Zdroje, odkazy

Označuje pasáže obsahující odkazy a zdroje k předmětným tématům

Struktura dokumentu



Struktura metodiky rámcově kopíruje proces přípravy a realizace evaluace, je členěna dle hlavních fází evaluačního procesu, tedy kroků, které příjemce projektu bude vykonávat při přípravě a řízení evaluace projektu.



Součástí metodiky tvoří též samostatná příloha „Případová studie evaluace projektu „Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje“ jako ilustrace postupů prezentovaných v metodické části.

1 ÚVOD

1.1 Účel dokumentu

Cíle metodiky



Metodika se zaměřuje na evaluace tzv. nesoutěžních projektů Operačního programu Zaměstnanost 2014-2020 v oblastech **aktivních politik zaměstnanosti, sociální integrace a sociálních služeb a efektivní veřejné správy.**

Hlavním účelem Metodiky je poskytnout uživatelům oporu při rozhodování o odborných i manažerských parametrech evaluace nesoutěžních projektů. Tyto projekty budou zpravidla zahrnovat aktivitu „sebe-evaluace“ jako jednu z klíčových aktivit. Pojem „sebe-evaluace“ však v kontextu této metodiky a realizace nesoutěžních projektů značí, že evaluace je hrazena z prostředků projektu, nikoli nezbytně realizována příjemcem interně.

Těmto tematickým oblastem odpovídají následující investiční priority OP Zaměstnanost 2014-2020, v jejichž rámci bude poskytována podpora v podobě „nesoutěžních“ projektů:

- Investiční priorita 1.1 (Přístup k zaměstnání pro osoby hledající zaměstnání a neaktivní osoby, včetně dlouhodobě nezaměstnaných a osob vzdálených trhu práce, také prostřednictvím místních iniciativ na podporu zaměstnanosti a mobility pracovníků)
- Investiční priorita 2.2 (Aktivní začleňování, včetně začleňování s ohledem na podporu rovných příležitostí a aktivní účast a zlepšení zaměstnatelnosti)
- Investiční priorita 4.1 (Investice do institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb na celostátní, regionální a místní úrovni za účelem reformy, zlepšování právní úpravy a řádné správy)



Metodika představuje nástroj pro podporu přípravy a řízení realizace evaluace. Neposkytuje podrobný metodologický návod pro realizaci všech aktivit evaluace projektu. Klade si za cíl prakticky provést uživatele základními kroky přípravy i realizace evaluace a poskytnout oporu při rozhodování o odborných i manažerských parametrech prováděné evaluace tak, aby:

- zvolený způsob hodnocení odpovídal odborným nárokům kladeným na hodnocení intervencí veřejných zdrojů,
- provedení hodnocení respektovalo limity časových, finančních i lidských zdrojů,
- a výstup hodnocení poskytl reálný užitek adresátům výstupu evaluace.

1.2 Evaluace projektů



Vymezení evaluace

Evaluace označuje analýzu aktivit, projektů, programů či politik a zkoumání jejich fungování a hodnoty, kterou přinášejí. Mezi obecně uváděné cíle evaluací náleží získání znalostí a důkazů o fungování programů, politik a projektů, poznatků pro řízení, podkladů pro rozhodování z hlediska pokračování v projektu a informací pro „skládání účtů“, lobby a obhajobu způsobu nakládání s veřejnými zdroji.

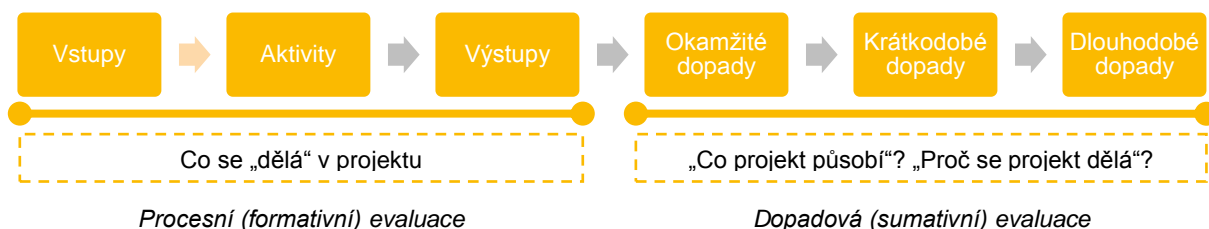
Metodika řízení programů v programovém období 2014–2020 definuje evaluace jako „proces založený na důkladném sběru informací a na jejich odborném vyhodnocování s cílem získat spolehlivé podklady pro řízení implementace a strategické rozhodování. Hodnocení tak přispívá k hospodárnosti při nakládání s veřejnými prostředky a při jejich čerpání.“¹



Evaluace podle účelu

Evaluace projektu lze obecně podle účelu členit na:

- Formativní (procesní),
- Sumativní (dopadové),
- Smíšené (kombinující prvky sumativní i formativní)².



Obrázek 1- Schematické znázornění zaměření procesní a dopadové evaluace

Procesní evaluace

Primárně zkoumá způsob, jakým je projekt implementován. Zaměřuje se na ověření, do jaké míry **plánované fungování projektu odpovídá skutečnosti** a identifikuje okamžité dopady realizace projektu. V centru pozornosti formativní evaluace je projekt a způsob jeho implementace. Formativní evaluace jsou **realizovány v průběhu** realizace projektu. **Bývají označovány rovněž jako procesní evaluace, jelikož se zaměřují na procesy a operace v rámci realizace projektů.**

¹ Metodika řízení programů v programovém období 2014–2020, MMR, NOK

² Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020, MMR, NOK červenec 2014

Dopadová evaluace



Primárně se zabývá zkoumáním míry, do jaké byly dosaženy očekávané dopady projektu. V centru pozornosti sumativní evaluace jsou dopady a celkový účel realizace projektu. Sumativní evaluace jsou proto prováděny principiálně **po ukončení realizace projektu** s cílem ověřit a zhodnotit dosažené přínosy. **Bývají označovány rovněž jako dopadové evaluace, jelikož se zaměřují na dosažené přínosy a dopady.**

Dopadová (sumativní) evaluace projektu by měla na základě důkazů odpovědět na otázky:

- ZDA projekt funguje tak, jak bylo zamýšleno, zda přináší očekávané dopady?
- a JAKÝ je skutečný příspěvek projektu, jeho skutečný dopad?

Evaluace dopadu je definována jako „posouzení, zda bylo skutečně dosaženo plánovaných dopadů respektive „efektů“³ projektu. Za klíčový znak evaluace dopadu lze označit zkoumání míry, do jaké jsou pozorované dopady (například vyjádřené nárůstem monitorovacích ukazatelů) skutečně způsobeny projektem a do jaké míry za ně potenciálně odpovídají jiné faktory.

Dopadová evaluace má tedy z podstaty převážně sumativní charakter. Zaměřuje se na dosažené výsledky po ukončení, či ke konci realizace projektu. Podle kontextu konkrétního projektu se však evaluace může zaměřovat i na formativní aspekty (například v případech, kdy je plánován pokračující, navazující projekt).

Evaluace dopadu by dále měly analyzovat, jakým způsobem projekt přispívá k realizaci dopadu, například, které klíčové aktivity jsou z pohledu dopadu a přínosů pro účastníky přínosnější (lépe plní účel).

Smíšená (sumativní i formativní) evaluace

V praxi není zpravidla možné ani žádoucí oba přístupy striktně oddělit. Například, je možné provádět sumativní hodnocení pro již ukončenou část programu a zároveň formativní pro pokračující budoucí implementaci.

Dopady



Dopady projektu lze vymezit obecně jako efekty působení projektu na situaci příslušníků cílové skupiny a na vnější prostředí, které lze prokazatelně přičítat působení projektu.

Jako „efekty“ jsou označovány změny související s realizovaným projektem, které nastávají při jeho realizaci a v souvislosti s ní. Analýzy prováděné v rámci evaluace zkoumají, nakolik jsou pozorovatelné efekty skutečně přičitatelné aktivitám a výstupům projektu. Za „dopady“ projektu jsou pak považovány efekty, jejichž přičitatelnost projektu byla evaluací prokázána.

Příklad: zvýšení kvalifikační úrovně účastníků projektu, zaměstnanost, motivace účastníků, efektivitu procesů v rámci organizace, úroveň poskytovaných služeb organizace a další.

³ Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020, MMR, NOK červenec 2014

Z podstaty účelu projektů realizovaných s podporou veřejných zdrojů jsou dopady chápány primárně pozitivně, avšak evaluace by měla postihnout i situace, kdy se aktivity projektu projevují negativním způsobem.



Evaluace nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020 budou prováděny převážně v průběhu a ke konci realizace projektu. Projevení dopadů projektu může v některých případech nastat až po skončení projektu. Pak je hodnocení dopadů možné až s odstupem PO UKONČENÍ projektu a v metodice je to vždy uvedeno v kontextu konkrétní věcné oblasti (investiční priority, specifického cíle).



1.3 Užitečné odkazy a zdroje

Metodické pokyny MMR-NOK pro programové období 2014-2020⁴

- Metodika řízení programů v programovém období 2014–2020
- Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020
- Metodický pokyn zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období 2014–2020
- Metodický pokyn pro monitorování implementace Evropských strukturálních a investičních fondů v České republice v programovém období 2014-2020
- Metodický pokyn procesů řízení a monitorování ESI fondů v MS2014+ 1. část, 2. část

Vybraná odborná literatura k tématu evaluací

- EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, European Commission, September 2013
- Practical Program Evaluation; Theory-Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective - *Second Edition*, Huey-tysh Chen, Sage, 2015
- The Road to Results - Designing and Conducting Effective Development Evaluations; Morra-Imas, Linda & Rist, Ray C., World Bank, 2008
- Shahidur R. Khandker; Handbook on Impact Evaluation - Quantitative Methods and Practices; Světová Banka 2010
- Impact Evaluation in Practice, Paul J. Gertler, Sebastian Martinez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, Christel M. J. Vermeersch, World Bank 2011
- The Magenta Book, Guidance for Evaluation, HM Treasury, 2011
- Addressing Attribution of Cause and Effect in Small Impact Evaluations, White H, Phillips D., International Initiative for Impact Evaluation, June 2012
- Česká evaluační společnost: Etický kodex evaluátora a Formální standardy provádění evaluací
- W.K. Kellogg Foundation 2006, Logic Model Development Guide.

Užitečné odkazy

- International Initiative for Impact Evaluation: <http://www.3ieimpact.org/>
- Better Evaluation: www.betterevaluation.org
- Evropská komise: [The Centre for Research on Impact Evaluation \(CRIE\)](http://ec.europa.eu/research/evaluation/)
- Evropská komise, DG Regio: [Impact Evaluation Centre](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/evaluation/)
- UNDP – Evaluation: <http://web.undp.org/evaluation/>
- OECD: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/>
- World Bank Group, The Independent Evaluation Group: <http://ieg.worldbankgroup.org/about-us>
- Evropská komise, EuropeAid: http://capacity4dev.ec.europa.eu/evaluation_guidelines/
- European Evaluation Society: <http://www.europeanevaluation.org/>
- Česká evaluační společnost: <http://www.czecheval.cz/?id=40>

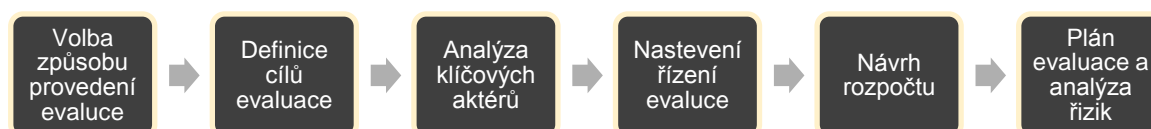
⁴ <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Metodicke-pokyny>

2 PŘÍPRAVA EVALUACE

Hlavním cílem této fáze je formulace účelu evaluace a příprava plánu realizace evaluace.

V úvodní fázi příjemce formuluje účel evaluace. Cílem příjemce je definovat, jak má být projekt hodnocen, k jakým výstupům má evaluace vést a jak budou používány její výstupy. V této fázi vzniká plán realizace evaluace („projektový plán“), na základě kterého je následně formulováno podrobné zadání pro zpracovatele evaluace. V první řadě příjemce činí rozhodnutí o způsobu provedení evaluace z hlediska zdrojů – interními kapacitami či prostřednictvím externí služby.

Příprava evaluace zahrnuje následující kroky⁵:



2.1 Výběr způsobu provedení evaluace



Ve fázi přípravy evaluace je třeba učinit rozhodnutí o způsobu realizace evaluace projektu z hlediska zdrojů a kapacit: interními kapacitami příjemce projektu, či zapojením externího zpracovatele.

Evaluace mohou být zajišťovány a prováděny jak interními, tak externími odborníky. Bez ohledu na způsob provedení evaluace je nezbytné dodržet požadavky na nezávislost hodnotitele. Hodnotitel musí splňovat požadavek na funkční nezávislost na výkonném řízení projektu příjemce⁶.



Obecně připadají v úvahu tři varianty provedení hodnocení projektu:

- **Externí:** evaluace prováděné experty mimo strukturu organizace příjemce. Externí evaluace jsou zpravidla sjednané na základě zadávacího řízení.
- **Interní:** prováděna interními pracovníky organizace příjemce. Musí však být zachován požadavek na funkční nezávislost hodnotitele.
- **Kombinovaná:** prováděna jak interními pracovníky organizace příjemce, tak částečně externími evaluátory (například v roli metodického dohledu)

Provedení	Výhody	Nevýhody / rizika
Externí	<ul style="list-style-type: none"> • Získání odborných i kapacit, kterými příjemce nedisponuje interně • Získání kapacity (časové), kterou příjemce nedisponuje interně • Získání nezávislého expertního pohledu 	<ul style="list-style-type: none"> • Časová náročnost zadávacího řízení • Riziko špatného výběru dodavatele • Dodatečné nároky na rozpočet projektu / organizace

⁵ Poznámka: jedná se o modelový postup, nikoli jediný prakticky uplatnitelný postup. Nesoutěžní projekty budou pravděpodobně mít definován rozpočet na aktivitu sebe-evaluace, který bude prakticky vymezovat maximální disponibilní objem zdrojů.

⁶ Analogicky čl. 54(3) Obecného nařízení

Interní	<ul style="list-style-type: none"> Kratší přípravná fáze (bez zadávacího řízení) Podrobná znalost kontextu realizace projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Diskutabilní nezávislost evaluátora Potřeba vyčlenění personálních kapacit Potřeba interní odborné kapacity
Kombinovaná	<ul style="list-style-type: none"> Přenos zkušeností dovnitř organizace příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> Potřeba vyčlenění personálních kapacit Potřeba interní odborné kapacity Dodatečné nároky na rozpočet



V metodice je považována za pravděpodobnější EXTERNÍ varianta evaluace, z následujících hlavních důvodů:

- kapacity příjemců jsou zpravidla vytížené hlavními činnostmi organizace, je problematické alokovat dostatečnou personální kapacitu na potřebné evaluační aktivity (terénní šetření apod.)
- zkušenosti a odborné kapacity příjemců s realizací komplexních evaluačních aktivit jsou spíše limitované, zpravidla příjemce nemá ustaveno pracoviště či útvar systematicky rozvíjející analytické a evaluační činnosti
- požadavek na zajištění funkční nezávislosti hodnotitele může být obtížně splnitelný v situaci, kdy evaluátor i příjemce reprezentují tutéž organizaci

2.2 Cíle evaluace



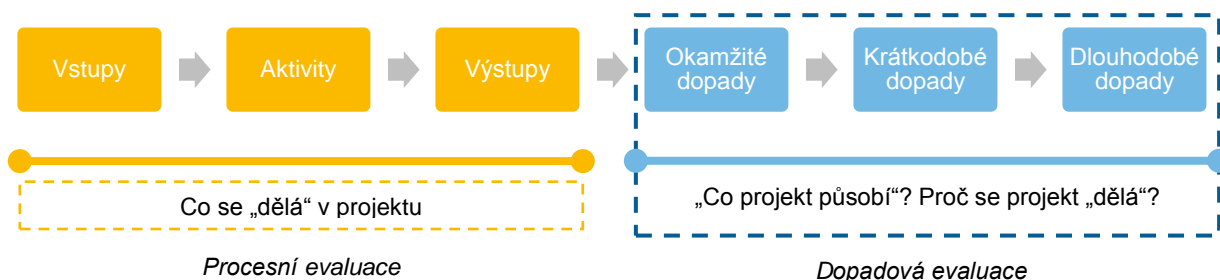
Cíle evaluace definuje příjemce v úvodní fázi přípravy evaluace. Je třeba definovat a strukturovaně popsat očekávání od výstupů evaluace.

Hlavní cíl evaluace projektu se přirozeně soustřeďuje na ověření plánovaných dopadů projektu a kvality realizace projektu. Dílčí cíle evaluace mohou být stanoveny i šířeji podle plánovaného využití výstupů evaluace.



Výstupy evaluace mohou naplňovat kteroukoli kombinaci obecných cílů:

- Rozšířit míru poznání v daném tématu (obecně vzdělávací cíl).
- Zlepšit fungování projektu (formativní aspekty), nebo podobných projektů v budoucnu.
- Pomoci v rozhodnutí o pokračování v projektových aktivitách.
- Obhajovat způsob využití veřejných zdrojů a jeho efektivitu.
- Budovat důvěru mezi zúčastněnými stranami.
- Podporovat odpovědné a transparentní nakládání s veřejnými zdroji.
- Zohlednit menšinové názory a postupy v přípravě projektu / programu.
- Lobovat a podporovat fundraising aj.



Bez jednoznačně formulovaného cíle evaluace budou zapojené zdroje (čas i finanční prostředky) vynakládány neefektivně a výstup evaluace potenciálně nebude užitečný. Cíle a účel evaluace musí být formulovány ve shodě všech zúčastněných aktérů, zejména hlavních uživatelů výstupů evaluace.



V kontextu hodnocení nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020 by evaluace projektu měla vždy obsahovat jednoznačně část PROCESNÍ – ověření funkčnosti „struktury projektu“ tj. zaměřovat se na způsob realizace projektu a jeho klíčových aktivit a část DOPADOVOU, ověřující alespoň předpokládané krátkodobé dopady.

Příjemce by měl procesní část hodnocení projektu explicitně vyžadovat v zadávací dokumentaci evaluace⁷.

⁷ Blíže viz kapitola 5.2.3.1 „Procesní evaluace projektu“

2.3 Určení klíčových aktérů



Hlavním cílem této aktivity je identifikovat subjekty, jejichž spolupráce či zapojení je důležité pro úspěšné provedení všech fází evaluace od přípravy zadání přes realizaci, po diseminaci výstupů.

V analýze klíčových aktérů si přípravný tým evaluace klade otázky:

- Kdo budou hlavní uživatelé výstupů evaluace?
- Koho je třeba zahrnout do plánování a řízení evaluace?
- Jak identifikovat a zapojit důležité aktéry?
- Čí součinnost bude klíčová pro získání dat nutných pro hodnocení?
- Kdo může napomoci realizaci evaluace, kdo a proč naopak může být motivován k resistantnímu postoji?



Zapojení **uživatelů výstupů** evaluace do přípravy zadávací dokumentace napomůže zaměřit aktivity evaluace na problémy, o jejichž řešení mají uživatelé skutečně zájem. Zapojení **expertů** z odborných útvarů organizace příjemce do řízení evaluace může napomoci připomínkovat výstupy a kvalitně řídit externího zpracovatele evaluace a zvýšit relevanci i odbornou úroveň výstupů evaluace. Včasné informování **externích dodavatelů** služeb v rámci evaluovaného projektu o probíhající evaluaci může urychlit úvodní fázi realizace evaluace, přípravu dat pro hodnotitele, zvýšit ochotu spolupracovat s hodnotitelem.



Z pohledu příjemce evaluovaného projektu představují klíčoví aktéři subjekty (jedince i skupiny), kteří jsou dotčení realizací projektu, mají zájem na realizaci evaluace a mohou ovlivnit úspěšnost její realizace.

Analýzu zainteresovaných stran provádí v úvodní fázi realizace evaluace rovněž evaluátor, avšak nikoli s ohledem na řízení evaluace, ale primárně s ohledem na dostupné zdroje dat pro hodnocení a jejich triangulaci.

2.3.1 PŘÍKLAD: Určení klíčových aktérů - projekt „Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje“

Klíčový aktér	Charakteristika vztahu k projektovým aktivitám
MPSV	Vyhlašuje výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci jednotlivých OP. Provádí monitoring podpořených projektů.
Úřad práce České republiky	Je příjemcem dotace. Zajišťuje řízení projektu a podílí se na jeho realizaci, má tedy největší vliv. Spolupracuje se všemi dalšími aktéry, především s neziskovými subjekty (realizátory), koordinuje aktivity lektorů, odborných poradců, podílí se na zprostředkování zaměstnání pro CS. Evaluace se přímo týká hodnocení projektu, proto se dá předpokládat dobrá spolupráce.
Nestátní neziskové organizace	Jsou společně s příjemcem realizátory aktivit. Jsou v přímém kontaktu s cílovou skupinou a zaměstnavateli a podílejí se na zprostředkování zaměstnání sociálně vyloučených osob. Velmi úzce spolupracují s příjemcem.
Uchazeči a zájemci o zaměstnání (obyvatelé sociálně vyloučených lokalit)	Jsou aktivními příjemci aktivit projektu.
Zaměstnavatelé	Zaměstnávají účastníky projektu - vytvářejí či nabízejí pracovní místa pro cílovou skupinu. Spolupracují především s realizátory (NNO), dále také s příjemcem.
Lektoři a poradci	Zprostředkovávají či přímo realizují aktivity projektu pro cílovou skupinu. Poradci pro cílovou skupinu jsou prostředníkem mezi cílovou skupinou a zaměstnavateli (trhem práce). Jejich kvalita ovlivňuje výsledky projektu a přínosy pro cílovou skupinu.
Agentura pro sociální začleňování	Má metodický vliv na průběh projektu, spolupracuje s příjemcem na nastavení projektu, výběru zapojených lokalit a účastní se workshopů k výměně zkušeností z realizace projektu.
Zástupci Ústeckého kraje	Spolupráce při přípravě a nastavení projektu (Pracovní skupina pro sociálně vyloučené lokality Rady Ústeckého kraje).
Obce	Spolupracují v daných vyloučených lokalitách s realizátory a příjemcem na zajištění podmínek pro realizaci aktivit. Jeden z důležitých zaměstnavatelů v kraji, především z hlediska méně kvalifikovaných pracovních míst.
Veřejnost – obyvatelé sociálně vyloučených lokalit	Minimální vliv na samotnou realizaci projektu, ale vnímají vliv projektu na sociální situaci ve vyloučených lokalitách.

2.4 Nastavení řízení evaluace



Základní strukturu řízení evaluace definuje příjemce v rámci přípravné fáze evaluace. Na řízení evaluace se v zásadě vztahují veškeré principy projektového řízení, včetně jasného vymezení rolí a odpovědností, podobně jako na celý podpořený projekt.

I v případě, kdy je evaluace provedena externími odborníky, je třeba určit interní tým pro řízení evaluace a definovat pravidla pro jeho rozhodování.



Evaluace nesoutěžních projektů budou realizovány ve většině jako klíčová aktivita projektu OP Zaměstnanost 2014-2020. Pro řízení evaluace tak příjemce využije řídicí strukturu projektu, kterou podle potřeby doplní podle požadavků vyplývajících z povahy evaluace.

2.5 Návrh rozpočtu evaluace



V přípravné fázi evaluace příjemce navrhuje rámcový rozpočet pro aktivitu evaluace. V případě, kdy bude evaluace realizována externě, prostřednictvím dodávky expertních služeb, bude rozpočet tvořit maximální hodnotu zakázky ve vyhlášeném zadávacím řízení.

Na zdrojovou náročnost realizace evaluace má vliv řada faktorů, které vychází z konkrétního zadání evaluace, není proto možné paušálně stanovit optimální rozpočet garantující provedení kvalitní evaluace projektu.



Rámcový rozpočet evaluace by měl reflektovat mj. následující faktory:

- Celkový rozpočet a rozsah evaluovaného projektu
- Trvání evaluace
- Požadované výstupy (počet zpráv, seminářů, brožury apod.)
- Náročnost terénního výzkumu (rozsah šetření, různorodost cílové skupiny, dostupnost cílové skupiny, geografický rozsah projektu)
- Analytická a expertní náročnost tématu

Vyšší náročnost v některém z parametrů evaluace by měla být reflektována ve výši alokovaného rozpočtu. Dále, rámcový rozpočet aktivity musí reflektovat předpokládaný způsob realizace evaluace (interní-externí). V případě interní realizace bude rozpočet odpovídat předpokládané výši osobních nákladů na realizaci.

Kvalitní výstup evaluace vyžaduje a) alokaci dostatečných zdrojů (rozpočtu) a b) dodržení požadavků na kvalitu a c) dostatečný čas provedení evaluace. Změna v některém z parametrů má vždy dopad na parametry ostatní (například snížení času či rozpočtu vede ke snížení kvality apod.)



V případě evaluace realizované externím dodavatelem bude návrh rozpočtu vstupovat do zadávací dokumentace pro výběr dodavatele evaluačních služeb jako „předpokládaná hodnota zakázky“.

Předpokládaná cena by měla být stanovena v takové výši, aby převažující způsob zadání evaluací v režimu dle Zákona o zadávání veřejných zakázek (a odvozených metodických předpisů) garantoval možnost kvalitního řešení evaluace.

2.6 Vytvoření plánu evaluace a analýza rizik



Plán evaluace představuje hlavní dokument, kterým se bude řídit realizace evaluace jako aktivity projektu. Základní plán realizace evaluace stanovuje příjemce (zadavatel evaluace) v přípravné fázi evaluace. Realizační plán evaluace představuje hlavní výstup přípravné fáze.

Plán evaluace především definuje:

- klíčové **termíny** (harmonogram) pro hlavní fáze přípravy a realizace evaluace
- hlavní **výstupy** jednotlivých fází přípravy a realizace evaluace
- hlavní **rizika a řízení rizik** pro jednotlivé fáze přípravy a realizace evaluace



Plán realizace evaluace

Realizace evaluace jako projektu obecně zahrnuje tyto schematicky definované fáze (v případě externě realizované evaluace):

1. **Příprava zadávacího řízení (obsahová a formální příprava zadávacího řízení)**
2. **Výběr dodavatele evaluace (proces výběru dodavatele služeb)**
3. **Realizace evaluace**
 - Vstupní fáze (Metodologická specifikace řešení, nastavení evaluace jako projektu)
 - Terénní fáze (Sběr dat)
 - Analýza a interpretace dat
 - Závěrečná fáze (tvorba výstupů, akceptace, diseminace výstupů)



Analýza rizik

K plánu evaluace jsou vázána rizika, která mohou realizaci plánu ohrozit a jejich řízení. Koordinátor evaluace odpovídá za řízení rizik v realizaci evaluace. V rámci přípravné fáze evaluace zpracuje **analýzu rizik**, navrhne **opatření jejich eliminace** a identifikuje konkrétní **kontrolní mechanismy** pro včasnou identifikaci dalších rizik realizace evaluace, např.:

- Administrativní rizika (interní procesy v organizaci příjemce, procesy spojené se zadávacím řízením apod.)
- Časové riziko (zpoždování přípravy evaluace)
- Kapacitní riziko (dostupnost klíčových zaměstnanců)
- Legislativní riziko (chyby v postupech dle ZVZ)
- Dodavatelské riziko (riziko výběru nekvalitního dodavatele evaluace) ad.



Rizika pro fázi řešení evaluace rozpracuje až samotný dodavatel / uchazeč v nabídce a vstupní zprávě projektu. Příjemce by měl požadovat základní rozpracování analýzy rizik a způsobu jejich řízení již ve fázi nabídek.

Ve fázi přípravy evaluace příjemce definuje rizika spojená s přípravou zadávacího řízení, výběrem dodavatele a řízením evaluace.



Nabídka uchazeče a Vstupní zpráva evaluace budou obsahovat základní segmentaci rizik a návrh opatření pro jejich řízení či eliminaci. V následující tabulce jsou navržena některá rizika evaluace, která by měl uchazeč / dodavatel ve své analýze řešit:

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Velikost/dopad	Významnost rizika	Návrh na eliminaci rizika/opatření
Nedostupnost cílové skupiny (systém vykazování dat o účastnících)	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> • Pečlivý předvýzkum • Pravidelný kontakt se zpracovatelem • Zjištění dostupnosti kontaktních údajů na účastníky v rámci již v předvýzkumu
Neochota dodavatelů participovat na evaluaci cílové skupiny (nezájem, časová vytíženost)	4	4	16	<ul style="list-style-type: none"> • Jednoduché a krátké znění dotazníků, rozhovorů či fokusních skupin • Včasná komunikace • Pečlivé vysvětlení účelu projektu
Zpoždění zadávacího procesu	4	3	12	<ul style="list-style-type: none"> • Včasné zahájení zadávacího řízení • Konzultace ZD • Zapojení právní podpory do přípravy zadávacího řízení
Výběr nekvalitního dodavatele	3	5	15	<ul style="list-style-type: none"> • Včasné zahájení zadávacího řízení • Konzultace ZD • Zapojení právní podpory do přípravy zadávacího řízení

2.7 Užitečné odkazy a zdroje



Vybrané zdroje a odkazy (seznam obecných zdrojů k tématu evaluací viz kapitola 1.3)

Řízení projektů

- Office of Government Commerce (OGC): PRINCE2 Pocketbook - 2009 Edition, 2009
- Project Management Institute: A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide). 5. vydání, 2013
- Doležal, Máchal, Lacko a kol.: Projektový management podle IPMA 2. aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing, 2012
- Společnost pro projektové řízení: Doporučená praxe – řízení rizik; <http://cspr.cz/>, 2013
- Společnost pro projektové řízení: Dobrá praxe – Řízení projektů/programů vedené předmětem plnění; <http://cspr.cz/>, 2014
- Project Management Institute: Project Management Institute Practice Standard for Work Breakdown Structures, Second Edition, 2006
- RIPRAN: <http://www.ripran.cz/>

3 PŘÍPRAVA ZADÁVACÍHO ŘÍZENÍ

Příprava zadávacího řízení navazuje na přípravu evaluace jako projektu rozpracováním metodického zadání pro realizaci evaluace externím hodnotitelem. Výstupem tohoto kroku je věcná část zadávací dokumentace.

V tomto kroku příjemce specifikuje základní požadavky na tyto minimální náležitosti evaluace:

- CO bude hodnoceno?
- JAKÁ kritéria budou na hodnocení projektu aplikována?
- Pomocí KTERÝCH evaluačních otázek bude projekt hodnocen?

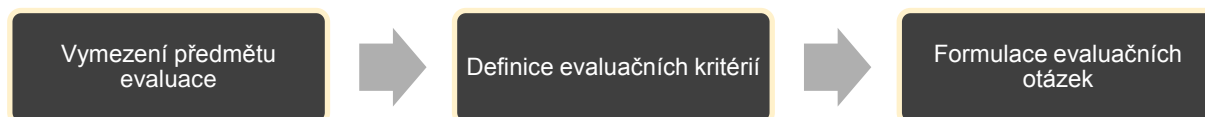
Zadavatel může již v této fázi více konkretizovat zadání a specifikovat podrobněji:

- Doporučený či požadovaný ZPŮSOB (metodologii) hodnocení (neponechat tedy navržení metodologie cele na dodavateli, viz též dále kapitola 5).
- Minimální či přibližný požadovaný ROZSAH požadovaných šetření (terénního výzkumu, rozsahu analyzovaných dat apod.).

Podrobnější specifikace zadání již v přípravné fázi zadávacího řízení přináší zadavateli výhody i nevýhody:

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost vymezit detailně a závazně žádoucí parametry řešení a výstupů • Vyšší porovnatelnost obdržených nabídek uchazečů • Nižší náročnost posuzování nabídek • Nižší nároky na řízení a koordinaci v počátku a průběhu evaluačního projektu • Potenciálně kratší realizační doba zakázky (zkracuje úvodní vstupní fázi projektu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší časová náročnost ve fázi přípravy zadávací dokumentace • Určitá ztráta inovativnosti v nabízených řešeních různých uchazečů • Potenciálně vyšší riziko výběru nezkušeného dodavatele • Vyšší nároky na analytické kapacity zadavatele • Nižší flexibilita řešení (parametry řešení jsou dopředu součástí ZD a výběru dodavatele)

Fáze zahrnuje následující dílčí činnosti:



3.1 Předmět evaluace



Cílem tohoto kroku v přípravě evaluace je strukturovaně popsat hodnocený projekt a zamýšlený mechanismus jeho působení. Shrnutí projektu i logický model projektu vypracuje příjemce jako podklad pro uchazeče v rámci zadávacího řízení.

V tomto kroku je tak třeba odpovědět na otázku:

- Co vlastně **má být** hodnoceno?
- Co je vůbec **možné** hodnotit?
- Jaké dopady projekt předpokládal a jak je **možné je popsat a zachytit**?

Předmět evaluace by měl být charakterizován prostřednictvím **shrnutí projektu** a popisu základního **logického modelu** projektu.

Shrnutí projektu



Přesná podoba výstupu není zásadní, je možné ho charakterizovat jako „kartu projektu“ realizace projektu. Podstatou je získat konsolidovanou a strukturovanou informaci o projektu, které bude obsahovat z hlediska hodnocení důležité informace, například:

Projekt	<ul style="list-style-type: none"> • Název • Číslo projektu • Oblast podpory • Zaměření projektu
Cíl projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Globální cíl projektu • Specifické cíle projektu
Příjemce	<ul style="list-style-type: none"> • Adresa • Projektový manažer
Partner projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktní osoba partnera • Adresa
Rozpočet	<ul style="list-style-type: none"> • Výše rozpočtu • % dotace
Termín realizace	
Lokalizace projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Místo realizace • Území dopadu
Webová adresa	
Cílová skupina	<ul style="list-style-type: none"> • Specifikace cílové skupiny
Realizace projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivita projektu
Realizovaná výběrová řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Počet realizovaných • Finanční objem • Dodavatelé
Projektový tým	<ul style="list-style-type: none"> • Velikost • Složení / role
Hlavní monitorovací indikátory	<ul style="list-style-type: none"> • Cílová hodnota • Dosažená hodnota



Shrnutí projektu lze zpracovat jako součást zadávací dokumentace v zadávacím řízení pro výběr externího evaluátora, je možné využít jako podkladovou informaci pro vedení, pro komunikaci s experty zapojenými do řízení evaluace atd.



Logický model projektu

Logický model projektu popisuje zamýšlenou logiku působení projektu, tedy včetně předpokládaných dopadů, které budou ověřovány evaluací. Logický model projektu lze spolu se shrnutím projektu

zpracovat jako součást zadávací dokumentace v zadávacím řízení pro výběr externího evaluátora. Externí evaluátor na jeho základě navrhuje design hodnocení projektu. V odůvodněných případech může být logický model zpracován až ve spolupráci s dodavatelem, zejména pokud zadavatel není schopen vytvořit logický model samostatně.

Logický model projektu má ideálně grafickou podobu (diagram, flowchart) znázorňující řetězec vztahů (důsledků) od projektových vstupů, aktivit, po výstupy a žádoucí dopady. Může mít i podobu prosté tabulky, standardního logického rámce projektu, teorie změny projektu či jakoukoli jinou vhodnou formu. Grafická vizualizace může působit přehledněji, ale podstatný je obsah modelu. Ten musí shrnovat všechny předpoklady, na kterých je založeno očekávání, že projekt přinese určitý dopad. V každém případě však musí zaznamenat plánované vztahy mezi zdroji, aktivitami, výstupy a dopady projektu, včetně způsobu jejich sledování a ověřování.



Konkrétní příklad zpracování logického modelu projektu je uveden v následující kapitole.

Sestavení logického modelu projektu poskytne rámec pro:

- definování evaluačních otázek,
- a identifikaci ukazatelů a dat pro hodnocení projektu,



V případě komplexnějších projektů (či programů) by nastavení systému monitorování a evaluace mělo být nedílnou součástí přípravné fáze projektu. Logický model projektu následně rozpracovává evaluátor ve vstupní fázi hodnocení do podoby teorie změny, jejíž podobu následně validuje s dalšími důležitými aktéry a definuje tak analytický rámec evaluace projektu.

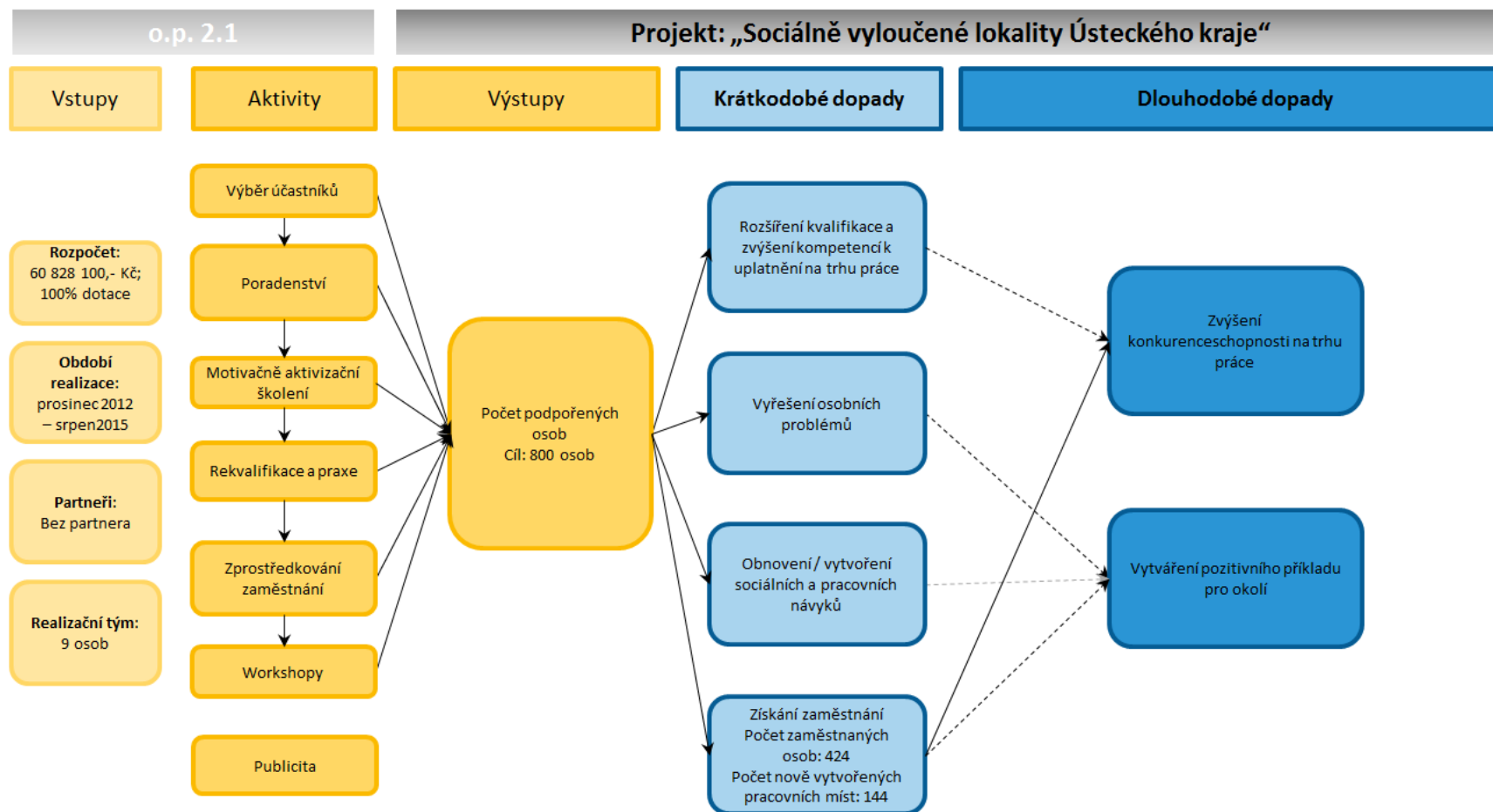


3.1.1 PŘÍKLAD: „Shrnutí“ a logický model projektu „Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje“

Shrnutí projektu

Projekt	<ul style="list-style-type: none"> Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje Číslo projektu: CZ.1.04/2.1.00/70.00038 Oblast podpory: 2.1 Zaměření projektu: Podpora zaměstnanosti obyvatel sociálně vyloučených lokalit v Ústeckém kraji.
Cíl projektu	<p>Globální cíl projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Umožnit uchazečům a zájemcům o zaměstnání, kteří bydlí ve znevýhodněném prostředí sociálně vyloučených lokalit, začlenit se na trh práce. <p>Specifické cíle projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Podpořit 800 osob ze sociokulturně znevýhodněného prostředí cíleným využitím komplexu služeb poradenství, motivace, rekvalifikací s návaznou praxí, pracovní asistence a podpory pracovních míst, díky níž bude do zaměstnání umístěno 400 účastníků. V rámci rekvalifikací a motivačních kurzů vzejde 1900 úspěšných absolventů kurzů. Posílit a provázet spolupráci s místními NNO, státní správou a samosprávou za účelem zefektivnění nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti ve vztahu k uchazečům a zájemcům ze sociálně vyloučených lokalit. Ve spolupráci s místními NNO, státní správou a samosprávou zmapovat sociálně vyloučené lokality na území kraje.
Příjemce	<ul style="list-style-type: none"> Úřad práce České republiky Adresa: Karlovo náměstí 1359, Praha 2, 128 00 Projektový manažer: Martina Šmidtová
Partner projektu	<ul style="list-style-type: none"> bez partnera
Rozpočet	<ul style="list-style-type: none"> Výše rozpočtu: 94 828 100,- Kč 85 % dotace ze SF
Termín realizace	<ul style="list-style-type: none"> 01. 12. 2012 - 30. 11. 2015
Lokalizace projektu	<ul style="list-style-type: none"> Místo realizace: Ústecký kraj (okresy Chomutov, Most, Louny, Ústí nad Labem, Teplice, Litoměřice, Děčín) Území dopadu: Ústecký kraj
Webová adresa	<ul style="list-style-type: none"> http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk, http://www.esfcr.cz/projekty/socialne-vyloucene-lokality-usteckeho-kraje
Cílová skupina	<ul style="list-style-type: none"> Zájemci/kyně o zaměstnání Uchazeči/ky o zaměstnání <p>(Obyvatelé sociálně vyloučených lokalit)</p>
Klíčové aktivity	<ul style="list-style-type: none"> Řízení a realizace projektu Výběr účastníků do projektu Poradenství Motivačně aktivizační školení Rekvalifikace a praxe Zprostředkování zaměstnání Workshopy Publicita Doprovodná opatření
Realizovaná výběrová řízení	<ul style="list-style-type: none"> Počet realizovaných zadávacích řízení: 2 Finanční objem: 5 048 200,- Kč

	<ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé: AB plus CZ s.r.o., mandatář - Mgr. Pavel Dušek, JUDr. Marianna Svobodová
Projektový tým	<ul style="list-style-type: none"> • 34 pozic • 3 pozice manažerské a administrativní (projektový manažer, finanční manažer, koordinační a projektový pracovník), 31 pozic odborných (odborní poradci, poradci pro cílovou skupinu, specialista diagnostiky osob)
Hlavní monitorovací indikátory	<p>Počet podpořených osob - celkem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cílová hodnota: 915 • Průběžná hodnota: 1214 <p>Počet nově vytvořených pracovních míst - celkem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cílová hodnota: 144 • Průběžná hodnota: 293 <p>Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cílová hodnota: 1800 • Průběžná hodnota: 1483



Síla vazby (příspěvek projektu):

- silná vazba (bezprostřední příspěvek) →
- středně silná vazba (částečný příspěvek) ---→
- slabá vazba (okrajový příspěvek) - - - ->

Logický

model

projektu

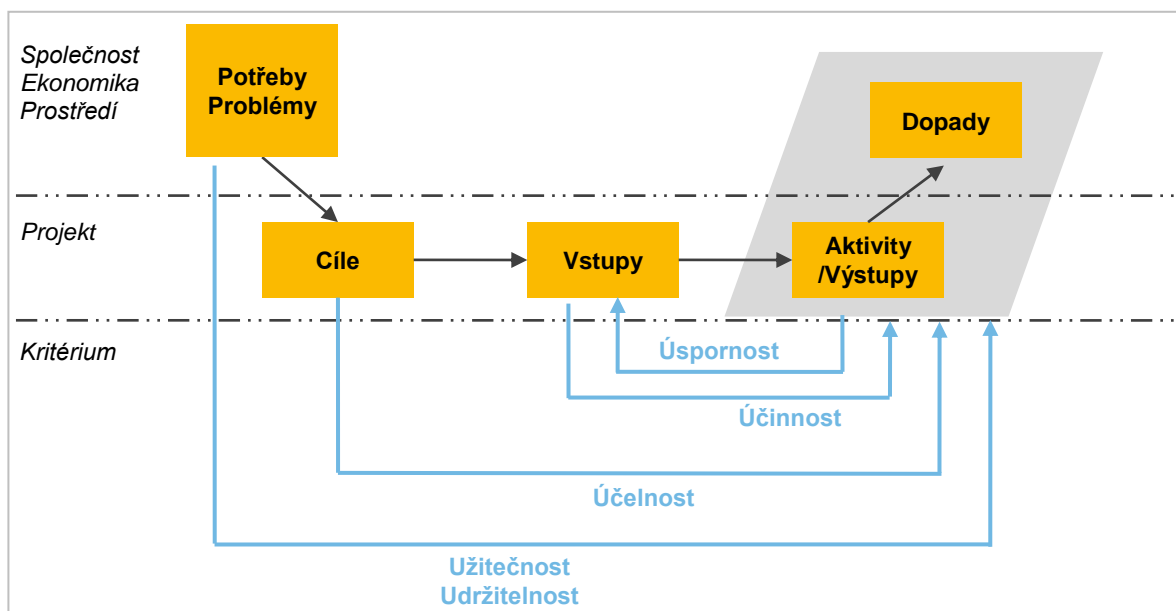
3.2 Evaluační kritéria



Evaluační kritéria definují, co znamená, že projekt je „úspěšný“ a fakticky tak předurčují, z jakých pohledů bude realizace projektu zkoumána. Určují, jaké standardy budou aplikovány na evaluaci projektu a jak budou tyto standardy interpretovány v kontextu projektu a jím řešené problematiky.

Evaluace dopadu projektu v kontextu programového období 2014-2020 by měla zahrnovat posouzení z hlediska kritérií:

- Účelnost
- Účinnost
- Úspornost / hospodárnost
- Užitečnost
- Udržitelnost



Obrázek 2 - Upraveno dle: Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020 (MMR/NOK)



Účelnost	<ul style="list-style-type: none"> • Kritérium účelnosti hodnotí, zda realizované aktivity projektu a projekt celkově splnili svůj účel, tedy zda a v jaké míře byly naplněny cíle projektu. Kritérium účelnosti fakticky odkazuje k dopadům projektu. • <i>Naplnil projekt svůj účel a cíl, přinesl tedy žádoucí dopady?</i>
Účinnost	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnotí, zda bylo při daných vstupech, možné dosáhnout vyššího výstupu. Principiálně tedy zkoumá způsob realizace projektu a projektových aktivit – zda alternativní způsob realizace (při zachování vstupů) mohl přinést vyšší přínosy pro účastníky projektu. • Účinnost lze definovat jako takové použití zdrojů/vstupů, „kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů...“ • Volněji lze účinnost je možné chápat jako „vhodnost“ celkového zvoleného přístupu k řešení problému (například) situace cílové skupiny i způsobu realizace projektových aktivit (projektu). • <i>Bylo by možné dosáhnout lepších výsledků, pokud by v projektu bylo něco nastaveno či realizováno „jinak“?</i>

Úspornost / hospodárnost	<ul style="list-style-type: none"> Hodnotí dosažené výsledky projektu intervence vůči vynaloženým prostředkům, mj. zda vstupy a aktivity byly nezbytné pro dosažené výsledky a přínosy účastníkům projektu. Posouzení hospodárnosti představuje posouzení možných úspornějších řešení při zachování adekvátních výsledků. <i>Bylo dopadů možno dosáhnout při nižších vstupech (finančních, lidských, materiálních a jiných)?</i>
Užitečnost	<ul style="list-style-type: none"> Hodnotí prospěšnost projektu pro účastníky. Hodnotí vztah mezi problémy a potřebami, které měly být řešeny, a výsledky intervencí. Byly intervence zaměřeny smyslně z hlediska potřeb účastníků?
Udržitelnost	<ul style="list-style-type: none"> Hodnotí, zda a do jaké míry přínosy projektu budou přetrvávat i po ukončení realizace projektu a jaké předpoklady pro to projekt vytvořil.



V kontextu evaluací projektů financovaných z Evropských investičních a strukturálních fondů v období 2014-2020 jsou pojetí a vymezení evaluačních kritérií definovány na úrovni Jednotného metodického prostředí a vymezeny v metodických pokynech MMR – NOK (Národního orgánu pro koordinaci). Příjemce by měl v zadání hodnocení odkázat na metodické pokyny NOK.

Hodnotitel by pak ve Vstupní zprávě projektu měl vymežit, jak budou kritéria interpretována a aplikována v kontextu konkrétního projektu.

3.3 Evaluační otázky



Hlavní evaluační otázky vychází z evaluačních kritérií a tedy metodického ukotvení evaluací v programovém období 2014-2020. Příjemce může definovat specifické otázky v zadávací dokumentaci, pokud požaduje v rámci evaluace zaměření na specifické aspekty realizace či dopadů projektu. Další vhodné specifické otázky rovněž může navrhnout uchazeč v rámci nabídky a případně vstupní zprávy evaluace.

Z evaluačních otázek vychází převažující přístup k provedení hodnocení, vychází z nich požadavky na informace a data, která bude nutné pro provedení hodnocení shromáždit a analyzovat.

Existují různé typy otázek, které odrážejí odlišné aspekty evaluace:



Typy otázek	Předmět hodnocení
<ul style="list-style-type: none"> popisné otázky (<i>Jaké dopady byly dosaženy?</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> zamýšlené dopady nezamýšlené pozitivní dopady negativní dopady faktory vedoucí k dopadům naplnění účelnosti projektu efekty ovlivňující hodnocení dopadů projektů⁸
<ul style="list-style-type: none"> Kauzální otázky (<i>Vedly konkrétní aktivity ke konkrétním dopadům?</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> odlišnosti v dopadech mezi cílovými skupinami, v území, podle pohlaví, vzdělání aktivity projektu způsob výběru účastníků způsob zapojení cílových skupin zohlednění specifik cílových skupiny interní a externí překážky bránící dosažení dopadů
<ul style="list-style-type: none"> Normativní otázky (<i>Jsou naplňovány stanovené cíle?</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> naplnění účinnosti projektu naplnění úspornosti/hospodárnosti projektu naplnění užitečnosti projektu naplnění udržitelnosti projektu doporučení pro lepší nastavení projektů

Příklady konkrétních evaluačních otázek jsou uvedeny níže. Volba evaluačních otázek, které budou zodpovídaný v evaluaci, je finálně na příjemci dotace. Některé z otázek jsou však doporučené z pohledu dosavadní evaluační praxe, ostatní by měly odrážet konkrétní předmět hodnocení:

- otázky doporučené MPSV pro všechny typy projektů** – tato Metodika definuje **základní doporučenou sadu evaluačních otázek** pro hodnocení dopadů individuálních projektů OP Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013,
- otázky doporučené pro danou oblast podpory** – doporučené otázky pro danou oblast podpory jsou vymezeny s ohledem na tematické zaměření projektů (viz příklady níže),
- otázky individuální podle návrhu příjemce dotace** – individuální otázky si stanoví příjemce podle vlastního uvážení, v závislosti na specifikách projektu a cílech hodnocení v souladu se zadáním hlavního uživatele výstupů.

⁸ Jedná se o následující efekty: creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substituce, mrtvá váha.



Příjemce v zadávací dokumentaci vymezí evaluační otázky, na které požaduje odpověď. Seznam otázek bude zahrnovat doporučené otázky pokrývající hlavní evaluační kritéria, specifické otázky reflektující oblast podpory a typ evaluovaného projektu a specifické otázky definované příjemcem zaměřující se na specifické oblasti zájmu hodnocení.

Hodnotitel v rámci nabídky může navrhnout další otázky v návaznosti na prezentovaný návrh provedení evaluace. Dále, hodnotitel může navrhnout další otázky v rámci vstupní fáze projektu – ve vstupní zprávě.



3.3.1 Doporučené obecné otázky

Následují evaluační otázky doporučené pro všechny typy projektů OP Zaměstnanost:

Otázky k procesní části evaluace:

1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?
2. Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?
3. Do jaké míry byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace projektu?
4. Jsou vzniklé hmotné výstupy či produkty projektu kvalitní a využitelné (pokud je relevantní, tj. zejména, pokud je cílem projektu tvorba nových produktů, metodik, studií, publikací či jiných nástrojů, které mají zlepšit práci s cílovými skupinami)?
5. Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?
6. Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

Otázky k dopadové části evaluace:

7. Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
8. Jaké negativní dopady nastaly? A jaké faktory k nim vedly?
9. Jakých negativních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
10. Hrály v projektu významnou roli i některé z následujících efektů – creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substituce, mrtvá váha? Pokud ano, jak tyto efekty reflektujete při celkovém hodnocení dopadů projektu?

Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií

11. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?
12. Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?
13. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?
14. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu?

Formulace evaluačních doporučení využitelných ještě v průběhu projektu (pokud bude relevantní, tj. pokud budou výstupy evaluace k dispozici již v rané či střední fázi průběhu projektu):

15. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro zlepšení realizace hodnoceného projektu a zvýšení jeho dopadů?
16. Byla tato doporučení do běžícího projektu skutečně zapracována? A jak? Případně, proč nebyla?

Formulace evaluačních doporučení využitelných až pro další budoucí projekty (pokud bude relevantní, tj. pokud budou výstupy evaluace k dispozici spíše až ke konci projektu a budou plánovány další obdobné či navazující projekty):

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



3.3.2 Doporučené evaluační otázky 2.1 OP LZZ

1. Lišily se dopady projektu pro jednotlivé cílové skupiny (tj. osoby dlouhodobě nezaměstnané, osoby s nízkou kvalifikací, osoby s tělesným postižením, osoby z romských lokalit, osoby z etnických menšin, azylanti/ky, imigranti/ky, osoby pečující o osobu blízkou nebo závislého člena rodiny). Pokud ano, do jaké míry?
2. Lišila se kvalita poskytovaných služeb ze strany dodavatele v jednotlivých okresech?
3. Které poskytnuté rekvalifikace (z hlediska náplně práce) přinesly nejvyšší účinnost ve smyslu umístění uchazečů na trh práce?
4. Liší se dopady na účastníky (přínosy pro účastníky) dle pohlaví či vzdělání?
5. Jak byli vybíráni adepti pro nová pracovní místa, která díky projektu vznikla? Ve kterých sektorech pracovní místa vznikla? Vznikla by tato pracovní místa i bez podpory?
6. Do jaké míry se projektu podařilo reflektovat specifika cílové skupiny v zaměření a organizaci aktivit?
7. Liší se účinnost rekvalifikací v rámci projektu oproti rekvalifikacím standardně hrazeným z národních zdrojů?



3.3.3 Doporučené evaluační otázky 3.1 OP LZZ

1. Neproběhlo zefektivnění služeb na úkor jejich účinnosti směrem ke klientům sociálních služeb?
2. Do jaké míry došlo ke zkvalitnění sociálních služeb (kvalita poskytování, provázanost atd.)?
3. Podařilo se navázat dostatečnou spolupráci se zřizovateli a poskytovateli služeb?
4. Byl nastaven kvalitní monitoring služeb?
5. Došlo ke zlepšení situace osob sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených na území regionu?



3.3.4 Doporučené evaluační otázky 4.1 OP LZZ

1. Jaký byl dopad projektu na odbornou kvalifikaci účastníků?
2. Jaký byl dopad projektu na kompetence zaměstnanců jiné než odborné (soft skills apod.)?

3. Jaký byl dopad projektu v oblasti vnitřních procesů organizace?
4. Jaký byl dopad projektu v oblasti veřejných služeb poskytovaných klientům organizace?
5. Zvýšila se transparentnost úřadu v poskytování veřejných služeb?
6. Jaký byl dopad projektu na tvorbu a implementaci politik, koncepcí a strategií?



3.4 Užitečné odkazy a zdroje

Vybrané zdroje a odkazy (seznam obecných zdrojů k tématu evaluací viz kapitola 1.3)

Logický model projektu (teorie změny)

- [The Road to Results - Designing and Conducting Effective Development Evaluations; Morra-Imas, Linda & Rist, Ray C., World Bank, 2008](#)
- W.K. Kellogg Foundation 2006, Logic Model Development Guide.
- Better Evaluation, Program Logic Model (www.betterwevaluation.com)

Evaluační kritéria a evaluační otázky

- Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020

4 VÝBĚR DODAVATELE EVALUACE

Cílem této fáze je výběr dodavatele, který odborně rozumí danému tématu, ovládá potřebný metodický aparát pro provedení evaluace a u kterého lze oprávněně předpokládat zpracování kvalitní evaluace projektu.

V rámci výběru dodavatele je klíčové správné nastavení hodnotících kritérií, ve kterých bude zakomponováno vyhodnocení metodického postupu nabízeného v rámci jednotlivých nabídek. Při hodnocení kvality nabízeného řešení je nezbytné předložené nabídky porovnat z pohledu pochopení tématu evaluace, vhodného nastavení metodického postupu a využití správných metodických postupů při sběru a analýze dat.

Výběr dodavatele evaluace zahrnuje následující kroky:



4.1 Stanovení hodnotících a kvalifikačních kritérií



Parametry kvality představují požadované nároky na evaluátora jím zvolené řešení. V rámci zadávacího řízení jsou transformovány na výběrová kritéria, resp. minimální požadavky, pro výběr hodnotitele a jím nabízené řešení.

Za předpokladu, že evaluátor navrhuje evaluační design, výběr zdrojů dat, nástrojů sběru dat a analytických metod je třeba, aby byl příjemce schopen posoudit, zda je hodnotitelem navržené metodické řešení relevantní a proveditelné s ohledem na časové a finanční možnosti evaluace.

Pro nastavení zadávacího řízení lze parametry kvality definovat jako:



- Kvalifikační kritéria, definující požadavky na evaluátora jako subjekt a jeho zkušenosti.
- Hodnotící kritéria, definující požadavky na navrhované řešení.

V praxi lze využívat jak kvantitativních, tak i kvalitativních metrik. Lépe srozumitelné (resp. exaktnější) jsou samozřejmě kvantitativní metriky, proto je vhodné původně kvalitativní parametry (subjektivní) formulovat i kvantitativně (objektivní hodnotou). Pokud je např. za kvalitativní metriku zvolen „dostatečný vzorek respondentů“, měl by být vyčíslen, např. jako „alespoň 30 % účastníků školení“.

Dále jsou navržena kvalifikační a hodnotící kritéria na uchazeče, tato jsou primárně určena pro větší evaluační projekty. Pro menší evaluace je možné po konzultaci s řídicím orgánem kvalifikační kritéria zmírnit/upravit.

Kvalifikační kritéria



Oblast parametru kvality	Parametr kvality
Zkušenosti hodnotitele	<ul style="list-style-type: none"> počet realizovaných evaluací obdobného charakteru⁹
Evaluační tým hodnotitele	<ul style="list-style-type: none"> počet členů evaluačního týmu počet let zkušeností vedoucího týmu s řízením evaluačních projektů počet let zkušeností ostatních členů týmu s realizací evaluačních projektů odbornost členů týmu

Hodnotící kritéria



Oblast parametru kvality	Parametr kvality
Data pro evaluaci	<ul style="list-style-type: none"> využití pouze primárních (vlastních) dat využití pouze sekundárních (převzatých) dat využití primárních i sekundárních dat
Zdroje dat	<ul style="list-style-type: none"> rozsah dat a výstupů příjemce dotace (např. z interní evidence projektu – prezenční listiny, výstupy dotazníkových šetření) rozsah dat a výstupů hodnotitele (např. z jiných evaluací) rozsah dat a výstupů relevantních institucí (např. z IS Monit7+, evidence ÚP, ČSSZ, portálu MPSV) rozsah veřejně dostupných dat (např. ČSÚ)
Nástroje sběru dat	<ul style="list-style-type: none"> návrh využití různých nástrojů sběru dat (desk-research (výzkum od stolu); osobní individuální rozhovory; telefonické dotazování; on-line dotazníkové šetření; skupinové diskuze; expertní hodnocení) velikost vzorku (počet respondentů, resp. podíl počtu respondentů na velikosti cílové skupiny) zahrnutí všech relevantních skupin osob do šetření (tj. cílové skupiny, příjemce dotace, dodavatelé, partneři projektu, další klíčoví aktéři / stakeholderi¹⁰) využití různých typů otázek (uzavřené i otevřené, resp. popisné i hodnotící) relevance návrhu otázek pro hodnocení dopadů projektu (resp. pro naplnění předmětu hodnocení) způsob získání kontaktů na respondenty (pouze od příjemce dotace, nebo také svépomocí)

⁹ Za evaluaci obdobného charakteru bývá považována zakázka, jejíž předmět, rozsah a finanční plnění zhruba odpovídá zadávané evaluaci. V případě evaluace dopadů projektu OP LZZ lze za obdobnou evaluaci považovat zhodnocení výsledků některého z programů financovaného v ČR z veřejných zdrojů a zaměřeného na rozvoj lidských zdrojů nebo zvyšování zaměstnanosti nebo sociální integrace nebo rozvoj veřejné správy. Obvykle bývají požadována 2 hodnocení, v polovičním finančním rozsahu za každou jednotlivou službu a realizované v posledních 3 letech. To ale může vést k výrazné redukci možných dodavatelů, lze proto zvážit např. požadování jen 1 realizovaného hodnocení či obdobně zaměřeného sociologického (nikoliv marketingového) výzkumu.

¹⁰ Jedná se o subjekty, které se přímo neúčastnily aktivit projektu (nejsou příjemcem dotace, partnerem ani dodavatelem), ale které využívají výsledky projektu, nebo jsou jimi ovlivněny. Například klíčoví zaměstnavatelé, kraje a obce (např. sociální odbor), poskytovatelé sociálních služeb, hospodářská komora, místní nestátní neziskové organizace.

Oblast parametru kvality	Parametr kvality
	<ul style="list-style-type: none"> způsob řešení potenciálně nízké dostupnosti (neochoty) respondentů
Metody analýzy dat	<ul style="list-style-type: none"> pouze kvantitativní analýza pouze kvalitativní hodnocení kombinace kvantitativního i kvalitativního hodnocení návrh zpracování případových studií (a jejich počet)



Nastavení parametrů musí být transparentně provedeno při plánování projektu, aby bylo po celou dobu projektu jasné jednotlivým členům projektového týmu včetně externích hodnotitelů, dle čeho bude probíhat akceptace plnění úkolů.



V případě systémových projektů¹¹, které nejsou přímo zaměřeny na práci se znevýhodněnými cílovými skupinami, je žádoucí již v ZD požadovat hodnocení prostřednictvím expertního panelu / expertní komise tak, aby byla naplněna předpoklad definice výsledkového indikátoru OPZ – „Hodnocení kvality expertní komisí“.

4.2 Nastavení hodnotících kritérií



Nastavení postupu posouzení ekonomické výhodnosti předložených nabídek a postup výběru nejvýhodnější nabídky stanovuje příjemce v rámci přípravy zadávací dokumentace. Hodnotící kritéria slouží k základnímu nastavení požadované kvality budoucího dodavatele evaluace (zejména kvalifikační předpoklady – reference a realizační tým) a dále kvality zpracované evaluace (hodnocení kvality nabízeného řešení). Nedílnou součástí hodnocení ekonomické výhodnosti nabídky je též hodnocení ceny. Vzhledem k vysoké odborné náročnosti zpracování dopadové evaluace je nezbytné nabídky hodnotit vždy dle obou kritérií, tj. dle kvality nabízeného řešení a nabídkové ceny.



Hodnocení kvality uchazeče je řešeno v souladu s platnou legislativou kontrolou splnění kvalifikačních předpokladů definovaných v zadávací dokumentaci. Nastavení hodnotících kritérií probíhá následovně:

- Nastavení vah ceny a kvality řešení** – je třeba definovat procentuální váhu ceny a kvality nabízeného řešení (metodiky) na celkovém hodnocení ekonomické výhodnosti nabídky. Váha kvality nabízeného řešení by měla být alespoň 40 %.
- Kritérium 1: Nabídková cena** – nabídková cena hodnocené nabídky je poměřována vůči nejnižší předložené nabídkové ceně (bližší popis viz kapitola 4.4). Pro výpočet se uplatní vzorec:

$$\text{Váha kritéria} \times \frac{\text{nejnižší nabídková cena}}{\text{cena hodnocené nabídky}} \times 100$$

¹¹ Projekty podpůrného, koncepčního či systémového charakteru

- **Kritérium 2: Kvalita nabízeného plnění (kvalita metodiky)** – hodnotí se kvalita předložených nabídek dle definované sady dílčích kritérií (bodovací tabulka viz blíže kapitola 4.3). Celkové bodové hodnocení kvality nabízeného řešení předložené nabídky je vypočteno dle následujícího vzorce:

$$\text{Váha kritéria} \times \frac{\text{počet získaných bodů hodnocené nabídky}}{\text{počet získaných bodů nejlépe hodnocené nabídky}} \times 100$$

- **Nastavení výpočtu ekonomické výhodnosti nabídky** – na základě součtu získaných bodů v rámci kritérií nabídkové ceny a kvality nabízeného řešení je vypočtena celková ekonomická výhodnost nabídky. Předložené nabídky jsou dle ekonomické výhodnosti nabídky následně seřazeny a uchazeč, který předložil nabídku s nejvyšším bodovým ziskem (ekonomicky nejvýhodnější) bude dopadovou evaluaci realizovat.

$$\text{Ekonomická výhodnost nabídky} = \text{Nabídková cena} + \text{Kvalita nabízeného plnění}$$

4.3 Příjem nabídek a otevírání obálek



Tato fáze je prvním krokem při faktickém hodnocení předložených nabídek, protože jsou po otevírání obálek známy nabídkové ceny. Za tuto aktivitu odpovídá příjemce a realizuje ji v souladu s interními postupy organizace nebo dle Zákona (pokud je evaluace zadávána v režimu Zákona). Prakticky ihned po otevření obálek je tedy možné provést hodnocení dle ceny.

Příjem nabídek včetně požadavků na jejich doručení je upraven dle zvyklostí zadavatele. Důležité je pouze jasné a srozumitelné uvedení těchto požadavků do zadávací dokumentace.

4.4 Hodnocení kvality nabízeného plnění



Kvalita nabízeného plnění je základním předpokladem pro metodicky správné zpracování dopadové evaluace a zodpovězení položených evaluačních otázek. Kvalitně navržený způsob nabízeného plnění je také základním prostředkem pro zhodnocení kvality uchazeče (zpracovatele).



Kvalita nabízeného plnění se zpracovává pouze pro nabídky, které prošly kontrolou formálních náležitostí a splnily všechny kvalifikační požadavky definované v zadávací dokumentaci. Při hodnocení kvality nabídek je třeba postupovat podle jasně daných hodnotících kritérií, která postihují základní aspekty kvality nabízeného plnění. Na hodnocení by se měli podílet pracovníci, kteří mají potřebné znalosti a odbornost a jsou schopni nabídku reálně posoudit (alespoň základní znalost používaných metod sběru a analýzy dat, základní evaluační terminologie).

Hodnocení zahrnuje na straně příjemce následující kroky:

- stanovení hodnotící komise,
- zasedání hodnotící komise.



Stanovení hodnotící komise

členové komise musejí vyjma nestrannosti splňovat zejména odborné předpoklady, aby byli schopni důkladně posoudit jednotlivé nabídky.

Zasedání hodnotící komise

Komise provede hodnocení kvality nabízeného plnění za všechny nabídky, které splnily formální kritéria a kvalifikační požadavky. Kvalita nabízeného plnění se hodnotí následovně:

- Při hodnocení je využito 5 dílčích kritérií:
 - Konzistence evaluačního designu.
 - Odbornost a srozumitelnost návrhu.
 - Adekvátnost a rozsah navrhovaných datových zdrojů.
 - Adekvátnost navrhovaných metod a technik.
 - Návrh řízení zakázky, včetně harmonogramu a řízení rizik.

- V každém dílčím kritériu bude hodnocené nabízené řešení obodováno, např. dle následující škály:
 - 10 bodů – výborné
 - 8 bodů – velmi dobré
 - 6 bodů – dobré
 - 4 bodů – dostatečné
 - 0 bodů – nedostatečné nebo chybějící

Dílčí kritérium	Hodnocené aspekty
Konzistence evaluačního designu	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotí se, jak je nabízené řešení provázané, logicky konzistentní a navazuje na definované evaluační otázky
Odbornost a srozumitelnost návrhu	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotí se, do jaké míry je evaluační design detailně popsán a odborně zdůvodněn včetně odkazů na metodologické standardy a odbornou literaturu
Adekvátnost navrhovaných datových zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotí se, do jaké míry jsou navrhované datové zdroje přiměřené ke zpracování jednotlivých evaluačních otázek a do jaké míry zvolené datové zdroje měří skutečné efekty evaluovaného projektu
Adekvátnost navrhovaných metod a technik	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotí se, do jaké míry jsou navrhované metodiky a techniky analýzy získaných dat přiměřené ke zpracování jednotlivých evaluačních otázek a do jaké míry jsou vhodně zvoleny k měření skutečných efektů evaluovaného projektu
Návrh řízení zakázky	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotí se míra, do jaké je postup prací v harmonogramu reálný a provázaný, způsob řízení činností v týmu evaluátora, nastavený způsob komunikace se zadavatelem a kvalita předložené analýzy rizik

4.5 Hodnocení nabídkové ceny



Zhodnocení nabídkových cen jednotlivých uchazečů a jejich promítnutí do ekonomické výhodnosti nabídky provádí hodnotící komise ustavená příjemcem. V souladu s váhou kritéria vymezenou příjemcem v zadávací dokumentaci přiděluje nabídkám bodové hodnocení.

Hodnoceny jsou nabídkové ceny předložené uchazeči a přečtené při otevírání obálek. Při hodnocení je vždy cena u hodnocené nabídky vztahována k nejnižší nabídkové ceně ze všech předložených nabídek.

$$\text{Váha kritéria} \times \frac{\text{nejnižší nabídková cena}}{\text{cena hodnocené nabídky}} \times 100$$



4.6 Užitečné odkazy a zdroje

Vybrané zdroje a odkazy (seznam obecných zdrojů k tématu evaluací viz kapitola 1.3)

Zadávací řízení

- Metodický pokyn pro oblast zadávání zakázek pro programové období 2014-2020
- Pokyny a příručky Řídícího orgánu OP Zaměstnanost 2014-2020

5 ŘEŠENÍ EVALUACE

Tato kapitola shrnuje metodické aspekty realizace evaluace, které principiálně budou řešeny externím zpracovatelem hodnocení. Příjemci poskytuje vodítko pro posuzování kvality řešení navrhovaného uchazeči v rámci zadávacího řízení a vodítko pro řízení aktivit evaluátora v průběhu realizace evaluace.

5.1 Rámcový návrh evaluačního designu



Evaluační design představuje komplexní přístup k hodnocení projektu. Definuje, jakým typem informace a důkazu budou podepřena tvrzení o kvalitě realizace a dopadech projektu. Určuje, jakým postupem budou zodpovídaný evaluační otázky.

Evaluační design lze charakterizovat z různých hledisek. Níže je volba evaluačního designu charakterizována podle:

- a) převažujícího **přístupu** k hodnocení dopadů projektu,
- b) převažujícího **typu dat**, který bude dostupný a využitelný.

Oba přístupy určují, jaké ukazatele budou měřeny a jaké metody sběru dat jsou pro tento účel vhodné.



Základní vymezení evaluačního designu musí být zadavatelem vyžadováno v zadávací dokumentaci a navrženo uchazečem v nabídce. V rámci realizace zakázky je základní design dále rozpracováván a konkretizován.

5.1.1 Evaluační design podle přístupu



Přístup k řešení zadání evaluace navrhuje uchazeč v nabídce. Členění evaluačního designu podle přístupu definuje základní koncept, kterým budou v rámci evaluace dopadu získávány a ověřovány důkazy o způsobu nastavení, realizaci a dopadech projektu.

Jakým způsobem evaluace zkoumá, zda nastávají očekávané efekty projektu, a zda a do jaké míry jsou skutečně způsobeny projektem (jsou přičitatelné projektu), případně, do jaké míry jsou způsobeny jinými faktory.

Evaluace dopadu projektu tedy řeší několik okruhů problémů:



- JAK byl projekt nastaven a realizován, zda bylo možné plánovaných dopadů dosáhnout?
- ZDA projekt dosáhl požadovaných dopadů (jaké žádoucí efekty projekt opravdu přinesl)?
- JAK VELKÝ je dopad projektu (co z efektů, které nastaly v oblasti dotčené projektem, opravdu zajistil projekt)?
- PROČ projekt (ne)funguje optimálně (jaké faktory ovlivňují úspěšnost projektu)?

- CO dalšího eventuálně ovlivňuje dopady (za jakých podmínek dopady nastávají, jaký je vliv kontextu)?

K řešení těchto problémových okruhů lze obecně přistupovat dvěma základními způsoby:

1. Na základě ověřování funkčnosti projektové teorie změny **Teorií vedená evaluace dopadů** (Theory Based Impact Evaluation; TBIE)
2. Na základě konstruování hypotetické situace bez uskutečněných aktivit projektu, které umožní vyjádřit čistý přínos projektu – **Kontrafaktuální evaluace dopadů** (Counterfactual Impact Evaluation; CIE)

V evaluační praxi, zejména v komplexních evaluacích programů či rozsáhlých projektů, se oba přístupy také často prolínají. TBIE může obsahovat jako jeden z kroků ověřování funkčnosti projektové teorie změny kvantitativní hodnocení dopadů pomocí CIE. Nebo naopak CIE designy mohou mít jako svou součást hodnocení převážně kvalitativní teorie změny projektu. V takových případech se také mluví často o tzv. smíšených metodologiích.

Předmět dopadové evaluace	TBIE	CIE
ZDA projekt přináší dopady	★★★★★	★★★★★
JAK VÝZNAMNÝ je dopad projektu	★★★☆☆	★★★★★
JAK a PROČ projekt (ne)funguje	★★★★★	★★★☆☆
CO dále ovlivňuje dopady	★★★★★	★★★☆☆



Zadavatel může v zadávací dokumentaci pouze definovat evaluační otázky a kritéria a návrh a zdůvodnění volby designu hodnocení ponechat na uchazečích. Alternativně může vymezit požadovaný evaluační design přímo v zadávací dokumentaci.



U sebeevaluací příjemců OPZ se předpokládá, že v naprosté většině evaluací bude zvolen design odpovídající Teorií vedené evaluace dopadů (TBIE), pojaté spíše jako kvalitativní výzkum, bez kvantitativního ověření dopadů pomocí kontrafaktuální evaluace (CIE). Důvodem je velká náročnost CIE na sběr a vyhodnocení kvantifikovatelných dat nejen o podpořených, ale i nepodpořených osobách (kontrolní skupině) a tedy i větší délka, obtížnost a vyšší cena takového evaluace. Často ale může být CIE neproveditelná i z důvodu, že potřebná data nejsou dostupná vůbec nebo je nemožné sestavit kontrolní či srovnávací skupinu. To se týká například projektů zaměřených na systémové změny.

TBIE pojatou převážně jako kvalitativní zhodnocení funkčnosti projektové teorie změny lze ale provést prakticky u všech projektů, vč. systémových.

5.1.2 Evaluační design podle převažujícího typu dat



Evaluační design je možné definovat také s ohledem na převažující typ dat. V oblasti sociologického výzkumu existují dvě základní výzkumné strategie, které se snaží o popsání reality z dvou různých úhlů pohledu: kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum



Kvantitativní výzkum

- popisuje zkoumaný jev pomocí ukazatelů (měřitelných znaků), které lze vyjádřit čísly
- výsledky bývají zpracovány obvykle pomocí statistických metod a nakonec interpretovány
- cílem je testování hypotéz předmětu (objektu) výzkumu
- vhodný v situaci, kdy je k dispozici omezený rozsah informací o (potenciálně) mnoha zástupcích cílové skupiny
- obvykle zahrnuje provedení dotazníkového šetření a analýzu sekundárních dat
- oproti kvalitativnímu výzkumu vyžaduje větší soubory dat a respondentů



Kvalitativní výzkum

- zaměřuje se na hodnocení a interpretaci zkoumaného jevu, při kterém zpravidla nebyvají využívány statistické metody
- cílem je porozumění předmětu (objektu) výzkumu
- vhodný v situaci, kdy je (potenciálně) k dispozici mnoho informací o velmi malém počtu zástupců cílové skupiny
- obvykle zahrnuje individuální nebo skupinové rozhovory
- oproti kvantitativnímu výzkumu se zaměřuje na hlubší pochopení zkoumaného jevu, vychází z velkého množství informací o malém počtu jedinců, a výsledky jsou tudíž méně zobecnitelné

Každý typ výzkumu je vhodný použít v jiných situacích, kdy bude záležet na tom, co chceme zjistit, jaké máme informace o zkoumaném jevu a do jaké hloubky chceme jít při jeho zkoumání.

V každém případě bychom však měli při rozhodování, zda využít *kvantitativní* nebo *kvalitativní výzkum* zvažovat následující specifika, výhody a nevýhody obou dvou výzkumů:

Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
<ul style="list-style-type: none"> • máme k dispozici omezený rozsah informací o mnoha jedincích, • silná redukce počtu sledovaných proměnných a vztahů mezi nimi, • silná redukce získaných informací od respondentů, kteří jsou omezeni předem danými kategoriemi odpovědí v dotazníku, • oproti výsledkům z kvalitativního výzkumu bude možná větší zobecnitelnost i na populaci. 	<ul style="list-style-type: none"> • máme k dispozici mnoho informací o velmi malém počtu jedinců, • silná redukce počtu sledovaných jedinců, • volná forma vedení rozhovoru a kladení otázek v něm umožňuje lepší vhled do respondentova skutečného mínění • oproti výsledkům z kvantitativního výzkumu je <i>možnost zobecnění</i> na populaci malá a někdy zcela nemožná.

Pořizování neboli sběr dat v *kvantitativním výzkumu* se diametrálně liší od sběru dat *kvalitativního výzkumu*. Z tohoto důvodu pro obě dvě popsané výzkumné strategie existují i různé nástroje sběru dat.

Smíšený výzkum

- kombinuje oba přístupy
- obvykle zahrnuje úvodní kvalitativní studii a kvantitativní analýzu dat (ověření hypotéz) a může být doplněn o kvalitativní interpretační studii
- vhodný v situaci, kdy je nutný (nebo výhodný) kvantitativní i kvalitativní výzkum pro zodpovězení evaluačních otázek
- náročnější na čas, rozpočet a řízení



Příjemce může v zadávací dokumentaci pouze definovat evaluační otázky a kritéria a návrh a zdůvodnění volby designu hodnocení ponechat na uchazečích. Alternativně může vymezit požadovaný evaluační design přímo v zadávací dokumentaci.

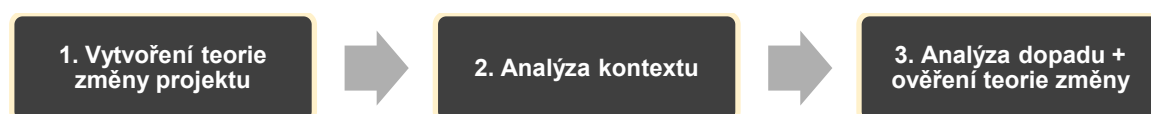
5.2 Teorií vedená evaluace dopadů



Teorií vedená evaluace dopadů představuje typ designu, který ověřuje dopad projektu systematickým zkoumáním předpokladů, na kterých je postavena intervenční logika projektu - teorie změny.

Ověřuje tedy, zda a za jakých podmínek platí, že realizované aktivity a jejich výstupy skutečně přináší předpokládané okamžité dopady, zda a za jakých vedou k dlouhodobějším a žádoucím dopadům. Pokud lze potvrdit, že logika projektu je funkční, lze konstatovat příspěvek projektu dopadům a blíže usuzovat na jeho míru. V porovnání s kontrafaktuální dopadovou evaluací je ale míra dopadu obtížně vyčíslitelná.

Teorií vedená evaluace zahrnuje tři kroky:



5.2.1 Vytvoření teorie změny projektu



Sestavení teorie změny představuje zásadní krok realizovaný ještě před zahájením terénního šetření a ověřování fungování projektu a jeho dopadů. Teorii změny sestavuje a ověřuje externí evaluátor v rámci vstupní fáze evaluace. Rozpracovává a doplňuje logický model projektu vypracovaný příjemcem jako součást zadání evaluace.

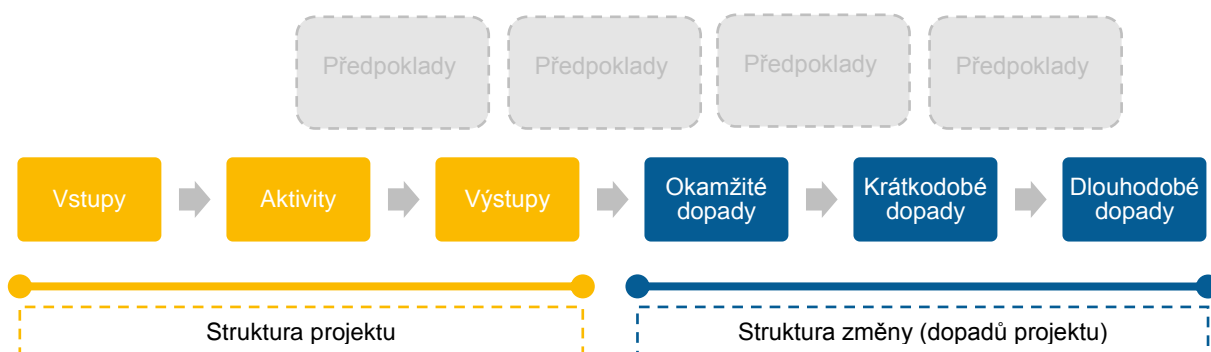
Výstupem tohoto kroku je validovaná a doplněná teorie změny, která věrně odráží zamýšlený mechanismus působení projektu od vstupů po předpokládané dopady. Pro takto rekonstruovanou teorii změny projektu mohou být v dalších krocích stanoveny předpoklady, které budou ověřovány hodnotitelem.



Teorie změny reprezentuje reálný model působení projektu od vstupů po očekávané dopady a stanovené cíle. Na rozdíl od „logického modelu projektu“, který odráží úvodní záměr a představu příjemce o fungování projektu, teorie změny zpracovaná hodnotitelem zobrazuje reálné a ověřené (v rámci šetření realizovaných hodnotitelem) efekty projektu na cílové skupiny a prostředí. Pomáhá tak identifikovat, JAKÉ DOPADY projekt přináší a JAKÝM ZPŮSOBEM k nim dochází.

- Jak předpokládáme, že projekt funguje?
- K jakým dopadům vede (jakou změnu způsobují projektové aktivity a výstupy?)
- Jak k dopadům dochází a za jakých předpokladů?

Teorie změny vizuálně zobrazuje **řetězec souvislostí** vedoucích k dopadům projektu:



Důležitý prvek v teorii změny představují „**předpoklady**“, které propojují jednotlivé prvky teorie změny (výstupy s okamžitými dopady, dlouhodobými dopady atp.). Představují vazbu – podmínky, za kterých je teorie změny projektu funkční. Tedy, podmínky, za kterých projekt „funguje“ (přináší očekávané výsledky, vede k očekávaným dopadům). Ověřování těchto předpokladů představuje hlavní princip teorií vedené evaluace dopadů.

Vstupy	
Vstupy = alokované zdroje pro dosažení cílů (zamýšlených dopadů)	Příklad:
<ul style="list-style-type: none"> Co je investováno do projektu? 	<ul style="list-style-type: none"> Finanční zdroje Lidské zdroje a kapacity Dobrovolnická práce Vybavení, zásoby Prostory Know-how
Aktivity	
Aktivity = konkrétní využití zdrojů pro dosažení cílů (zamýšlených dopadů)	Příklad
<ul style="list-style-type: none"> Jaké činnosti se v projektu vykonávají? 	<ul style="list-style-type: none"> Workshopy, školení Poradenství Zpracování analýz, strategií
Výstupy	
Výstupy = bezprostřední produkty projektových aktivit	Příklad
<ul style="list-style-type: none"> Co v projektu vzniká? Koho projekt zasahuje? 	<ul style="list-style-type: none"> Vytvořené publikace, studie Podpoření účastníci Podpoření klienti Hodiny poskytovaných služeb aj.
Dopady	
Dopady = změna v situaci na úrovni	Příklad
<ul style="list-style-type: none"> podpořených účastníků organizace komunity společnosti krátkodobé dopady, dlouhodobé dopady 	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení motivace Zvýšení kvalifikace Zlepšení zdravotní situace Zkvalitnění poskytovaných služeb
Předpoklady	
Předpoklady = nutné předpoklady a východiska, za kterých zamýšlené logika projektu vede k žádoucím dopadům.	Příklad
	<ul style="list-style-type: none"> „profesní vzdělávání na pracovišti vede ke snížení fluktuace zaměstnanců v organizaci“ „nízká kvalifikace a dovednosti jsou příčinou nízké zaměstnatelnosti osob v regionu“ atp. Platnost vazeb mezi výstupy a dopady

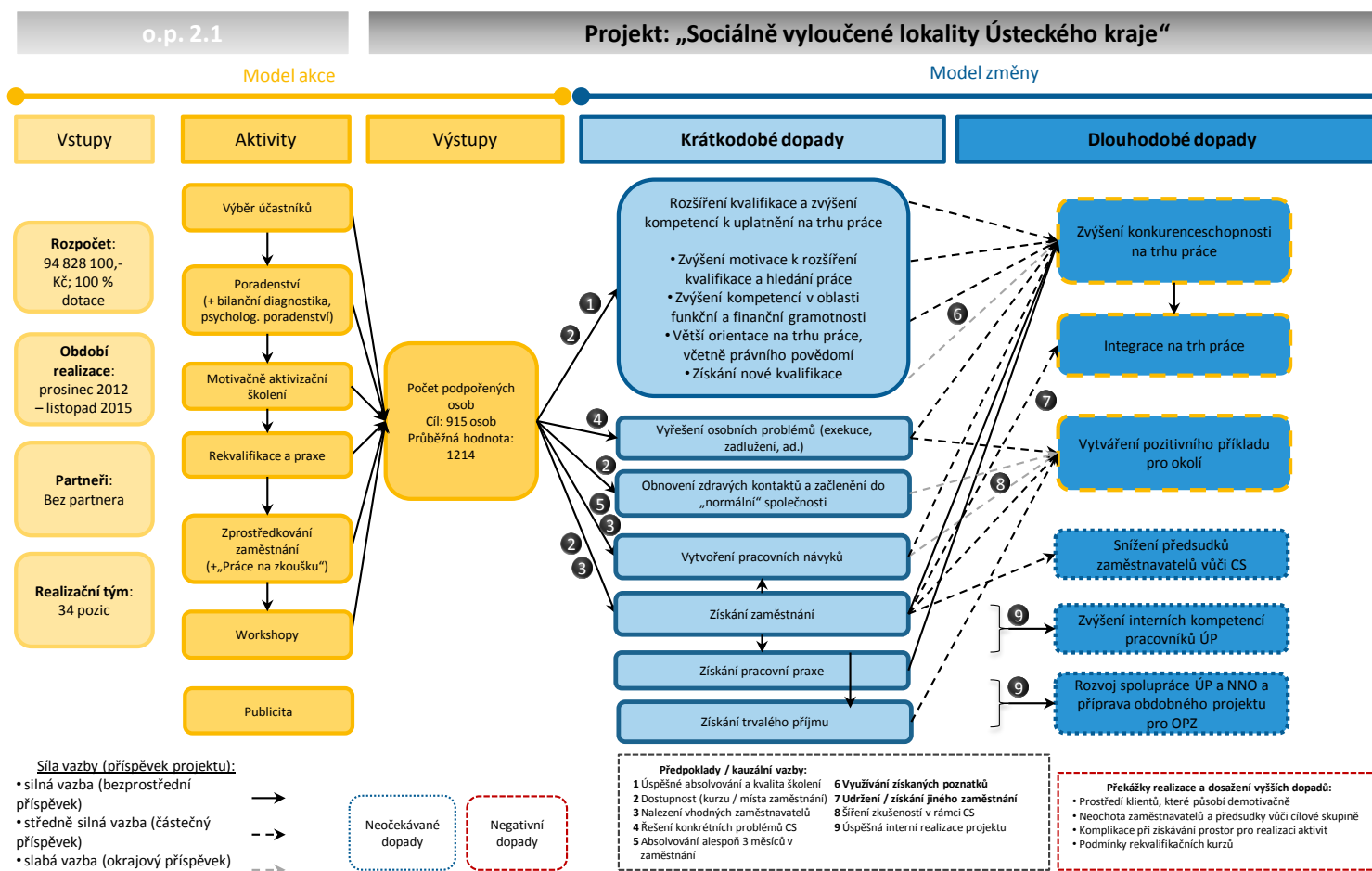
- Faktory kontextu a vnějšího prostředí, které potenciálně pozitivně či negativně ovlivňují dosahované výsledky / dopady projektu



Teorii změny sestavuje evaluátor na základě projektové dokumentace a logického modelu, který je součástí zadávací dokumentace projektu na počátku evaluace.

Evaluátor validuje teorii změny na základě vstupního předvýzkumu, který zahrnuje zpravidla rozhovory s pracovníky příjemce, klíčovými aktéry, desk-research podrobné projektové dokumentace, studium odborné literatury.

5.2.1.1 PŘÍKLAD: Teorie změny projektu „Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje“



5.2.2 Analýza kontextu



Cílem analýzy kontextu teorie změny projektu je vymezit způsob, jakým budou ověřovány vazby mezi jednotlivými prvky teorie změny. V předchozím kroku evaluátor ověřil, jak projekt „mohl a měl“ fungovat. V tomto kroku definuje, jak lze ověřit, „zda se tak ve skutečnosti ne/dělo, proč a za jakých podmínek“.

Projekt je funkční, pakliže vazby mezi jednotlivými prvky teorie změny lze označit za funkční, platné a podložené. Funkčnost vazeb popisují tzv. **předpoklady**. Předpoklady lze chápat jako **nutné podmínky a východiska**, za kterých při naplnění jednoho z prvků teorie změny nastává druhý. Tedy podmínky, za kterých je platná kauzální vazba.



Do teorie změny proto musí být doplněny:

- **Externí faktory:** jevy, které stojí mimo projekt, ale ovlivňují, zda definované předpoklady budou platit, či nikoli. Externí faktory mohou mít podobu rizik, může se jednat o faktory kontextu (socioekonomické trendy na vyšší úrovni), jedná o každou skutečnost, která má vliv na prvky projektové logiky. Např. obecní volby mají velký vliv na složení zastupitelstva a rady obce. Mohou tak například ovlivnit zavedení výstupů projektu do praxe řízení úřadu.
- **Ukazatele (metriky):** metriky představují proměnné/ukazatele, s pomocí kterých bude zpracovatelem ověřována kauzální vazba mezi jednotlivými prvky. Metriky se mohou částečně krýt s projektovými indikátory, mohou být kvalitativní i kvantitativní povahy podle charakteru zkoumaných dopadů a vazeb. Např. počet účastníků školení, kteří následně získají práci.



Předpoklady a ukazatele navrhované pro ověřování dopadů projektu navrhuje zpracovatel ve Vstupní zprávě a zadavatel je schvaluje. Externí faktory analyzuje a definuje zpracovatel ve spolupráci s příjemcem, klíčovými aktéry, experty apod. Oba kroky navazují na validaci teorie změny.

Technicky je tento krok prováděn hodnotitelem zpravidla formou individuálních či skupinových rozhovorů, desk-research projektové dokumentace, odborné literatury, popřípadě expertních panelů.

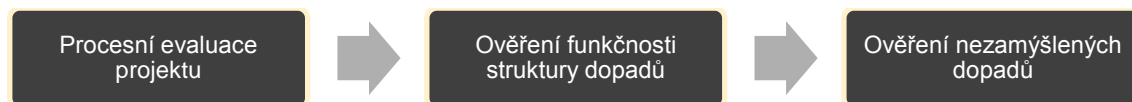


Výstup tohoto kroku představují definované předpoklady platnosti teorie změny, explicitně vymezené externí faktory zanesené v teorii změny a vymezené metriky, jimiž bude teorie změny ověřována v následujících krocích. Viz příklad teorie změny – kapitola 5.2.1.1.

5.2.3 Analýza dopadu a ověření teorie změny



Podstatu tohoto kroku tvoří analytické ověření platnosti definovaných předpokladů, tedy ověření funkčnosti nastavení logiky projektu a tedy ověření, že projekt vede k definovaným dopadům. Tento krok se schematicky rozpadá do třech dílčích kroků, které by měl zpracovatel pokrýt:



5.2.3.1 Procesní evaluace projektu



V tomto kroku je hodnocena struktura projektu. Jen správně nastavený a realizovaný projekt může mít žádoucí dopad. Lineární struktura teorie změny projektu demonstruje, že základní podmínku pro dosažení cílů projektu a zamýšlených dopadů projektu představuje kvalitní implementace projektových aktivit a projektu jako celku.

Celou strukturu projektu lze chápat jako předpoklad pro naplnění projektových cílů. Evaluace dopadu projektu by proto měla být zahájena elementárním ověřením, zda byl projekt realizován v souladu s plánem. Metodika níže stručně rozvádí možný analytický rámec pro hodnocení implementace projektu. Kapitola má úzkou **vazbu na posuzování kritérií účinnosti a úspornosti** projektu.



Model implementace projektu je možné rozložit na komponenty / kategorie, ve kterých lze popisovat a posuzovat kvalitu implementace projektu ve vztahu k původním předpokladům.

Pro ověření kvality implementace projektu v úvodních fázích hodnocení lze využít následující matici:

Kategorie	Popis	Plán Očekávání	Skutečnost Reálná situace v realizaci
Organizace (příjemce)	Organizační, kapacitní, kompetenční a jiné faktory na straně příjemce, potenciálně ovlivňující především řízení projektu.		
Realizátoři	Kvalifikační, motivační, kompetenční a jiné faktory na straně realizátorů aktivit (dodavatelů, terénních pracovníků, školitelů, personálu atp.)		
Partneři a spolupracující subjekty	Fungující partnerství, formální i neformální.		
Prostředí a kontext	Právní, ekonomické, společenské, psychologické a další faktory dopadající na implementaci projektu (souvisí s projektovými riziky)		

Kategorie	Popis	Plán Očekávání	Skutečnost Reálná situace v realizaci
Cílová skupina	Výběr účastníků, dosažitelnost cílové skupiny, motivace aj.		
Zaměření aktivit	<ul style="list-style-type: none"> Předpoklad a popis přesného zacílení a obsahu aktivit <i>Co jsou SPRÁVNÉ aktivity vedoucí k cílům?</i>		
Realizace aktivit	<ul style="list-style-type: none"> Předpoklad a popis parametrů realizace projektových aktivit (odpovědnosti, komunikace, způsob realizace – například e-learning vs. prezenční forma školení) <i>Co znamená realizovat aktivity SPRÁVNĚ?</i>		



Prvky procesní evaluace tj. zhodnocení způsobu realizace projektu a klíčových aktivit by měly tvořit součást evaluace dopadu projektu.

Příjemce by měl hodnocení „struktury projektu“ explicitně vyžadovat v zadávací dokumentaci evaluace.

5.2.3.2 Ověření funkčnosti struktury dopadů



Ověření dopadů představuje jádro evaluace projektu a přímo navazuje na analýzu kontextu, jejímž výstupem jsou mj. ukazatele (proměnné), s pomocí kterých je zpracovatelem ověřována kauzální vazba mezi výstupy a dopady projektu (na různých úrovních). Výstup analýzy proměnných představuje na důkazech založené ověření dopadů projektu.

Klíčové aktivity v rámci této fáze hodnocení představují sběr dat a analýza a interpretace dat.

Sběr dat



Sběr a analýza dat provedené zpracovatelem mohou být založeny na kvalitativních i kvantitativních výzkumných strategiích, v praxi optimálně na jejich kombinaci (viz kapitola 5.1). Zcela zásadní význam v kontextu intervencí ESF má ověření účinku projektu na úrovni cílových skupin, účastníků projektových aktivit. Ověření dopadů projektu principiálně představuje **porovnání výchozí situace cílových skupin se situací po ukončení aktivit projektu**. Pro provedení evaluace je tak klíčová dostupnost údajů o výchozí situaci při počátku realizace projektu („baseline hodnot“).



Zpracovatel evaluace by proto měl optimálně provést šetření:

- a) v úvodu projektu (v praxi bude zajištění výchozích dat často ležet na příjemci, zapojení evaluátora zcela od počátku realizace projektu se nemusí ukázat jako reálné)
- b) v jeho průběhu

c) v závěru projektu, při nebo po ukončení věcných aktivit projektu (působení na cílovou skupinu).

Tomu je třeba přizpůsobit harmonogram realizace evaluace i výběr zpracovatele tj. evaluátor by měl být ideálně vybrán v počátečních fázích realizace projektu.

Pokud není sběr dat o situaci před intervencí a po ní z objektivních důvodů možný, je možné postupovat např. i metodou zpětných či hypotetických otázek. V každém případě by ale měla jakákoliv forma dopadové evaluace (CIE i TBIE) odpovědět na otázku, co by se stalo, kdyby nebyl hodnocený projekt realizován. Dopad či přínos projektu je poté posuzován jako rozdíl mezi výsledkem realizace projektu a situací, kdy by k realizaci nedošlo.

Např. situace podpořených osob apod. se díky realizovanému projektu nemusí nijak zlepšit, což může na první pohled působit jako selhání projektu. Nicméně dopadová evaluace může odhalit, že pokud by se projekt vůbec nekonal, situace podpořených osob by se přirozeným vývojem ještě výrazně zhoršila a tím identifikovat pozitivní dopad projektu.

Nástroje sběru dat



Konkrétní nástroje sběru dat (primárních) volí zpracovatel zejména podle charakteru cílové skupiny. Nejčastěji využívané nástroje pro kvantitativní výzkum cílových skupin zahrnují:

- osobní dotazování (PAPI, CAPI),
- telefonické dotazování (CATI),
- internetové dotazování (CAWI).

Nejčastěji využívané nástroje kvalitativního výzkumu cílových skupin, klíčových aktérů apod. představují:

- přímé dotazování (polostrukurované, nestrukurované rozhovory),
- skupinové diskuse (focus group),
- expertní hodnocení – expertní panel.

Analýza a interpretace dat

Dalším z důležitých kroků evaluace je analýza dat, tj. systematický rozbor získaných dat a jejich prozkoumání s cílem nalézt a pochopit souvislosti a trendy. Existuje řada ustálených metod analýzy kvalitativních i kvantitativních dat. Za volbu metod a přístupů odpovídá zpracovatel.



Pro analýzy konkrétních ukazatelů lze využít i přístupy kontrafaktuální evaluace dopadů (viz 5.3) a integrovat je tak do konceptu teorií vedené evaluace.

5.2.3.3 Ověření nezamýšlených dopadů



V evaluaci je třeba postihnout, jaké nezamýšlené dopady (pozitivní i negativní) nastávají v důsledku realizace projektových aktivit.

Nezamýšlené efekty mohou zahrnovat obecně dvojí kategorii jevů:

1. Nezamýšlené dopady projektu
2. Chybné účinky projektu

Nezamýšlené dopady

Projekt potenciálně vede k dopadům, které nebyly předpokládány, na které se primárně nezaměřuje, ale jsou relevantní z hlediska situace cílové skupiny, celkových přínosů projektu apod.

Zdrojem pro identifikaci nezamýšlených dopadů mohou být informace od důležitých aktérů uvnitř i vně organizace příjemce, analýza rizik projektu apod.



Nezamýšlené dopady identifikuje evaluátor v průběhu terénní fáze evaluace a fáze analýzy a interpretace dat. Výstup prezentuje v závěrečné zprávě a ověřené teorii změny projektu.

Chybné účinky



Jako „chybné účinky“ označuje metodika jevy, které mohou doprovázet realizaci projektu a jsou s ohledem na účel a cíle projektu nežádoucí. Představují riziko designu z pohledu relevance projektu a projektových aktivit (alternativní atribuce), účinnosti a úspěšnosti (mrtvá váha, creaming-off) a účelnosti (lock-in efekt).

Rizika nastavení projektu

Vymezení	
Mrtvá váha	<ul style="list-style-type: none"> Charakterizuje situaci, kdy žádoucí efekty projektu nastávají (nezanedbatelnou měrou) i bez realizace projektu. Efekt mrtvé váhy tuto situaci nahlíží z pohledu vstupů / veřejných zdrojů – „projekt funguje (logický model projektu je funkční), avšak realizace aktivit s podobným účinkem by proběhla i bez projektu“. Efektu mrtvé váhy v kontextu projektů ESF charakterizuje „vytěsnění“ (v nějaké míře) soukromé iniciativy a zdrojů veřejnými politikami a zdroji. Projektové aktivity jsou správné, stejně jako jejich efekty, avšak dopad užití veřejných zdrojů je snížen tím, že zároveň snižuje míru privátní iniciativy / investic. V zásadě lze pod mrtvou váhu zahrnout i efekt substituce (viz níže), kdy dochází ke ztrátě těch účastníků, na jejichž úkor benefitují z intervence jiní.
Alternativní atribuce	<ul style="list-style-type: none"> Podobně jako mrtvá váha popisuje situaci, kdy efekty nastávají bez významného přispění projektu. V případě alternativní atribuce se však jedná o situaci, kdy jsou efekty způsobeny jinými faktory, než aktivitami projektu. Projekt je v tomto případě koncipován spíše chybně a pozorované efekty jsou zapříčiněny alternativními příčinami.

Chybné účinky projektu

Vymezení	
Creaming-off efekt	<ul style="list-style-type: none"> Představuje situaci, kdy jsou při zařazování do intervence i nezamýšleně prioritizováni příslušníci cílové skupiny, kteří jsou perspektivnější pro úspěšné absolvování projektu (například z pohledu vykazovaných ukazatelů) a děje se tak na úkor ostatních příslušníků cílové skupiny. V důsledku tohoto efektu se přínos projektu potenciálně jeví nadhodnocený.

Vymezení	
Lock-in efekt	<ul style="list-style-type: none"> Situace, kdy dochází k vytvoření závislosti účastníka (účastníků) na aktivitách projektu na úkor schopností společenského uplatnění mimo rámec podpůrných programů. Skutečné cíle projektu (navracení účastníků mimo režim podpory veřejných politik) je tak efektivně oddálen.
Drop-off efekt	<ul style="list-style-type: none"> Významné slábnutí efektů projektu s časovým odstupem.
Substituce	<ul style="list-style-type: none"> Dosažení žádoucích efektů projektu se děje na úkor příslušníků cílové skupiny, kteří jsou ve stejném, či srovnatelném postavení. Individuálně jsou aktivity projektu přínosné, jako politika však selhává.

Výstup analýzy dopadu a ověření teorie změny představuje analytické, na důkazech založené ověření platnosti definovaných předpokladů, tedy ověření funkčnosti nastavení logiky projektu a tedy ověření, že projekt vede k definovaným dopadům.

V rámci tohoto kroku by měla být

- ověřena funkčnost nastavení projektových aktivit, jako podmínka pro celkovou účelnost projektu,
- ověřeno dosažení dopadů předpokládaných dle projektové teorie změny a s pomocí ukazatelů vymezených v předchozím kroku,
- ověřeny další – neočekávané a neočekávané negativní dopady projektu.



Pro tuto část evaluace je zcela stěžejní výzkum cílových skupin/účastníků projektu a zajištění výchozích hodnot ukazatelů. Realizaci je proto vhodné plánovat vícefázově, minimálně na počátek realizace a závěr realizace projektu.

5.3 Kontrafaktuální evaluace dopadů



Kontrafaktuální evaluace dopadů vyjadřuje dopad projektu s pomocí odhadu hypotetické situace, která by nastala i bez realizace projektu (tzv. kontrafaktuál). Dopad pak vyjadřuje jako rozdíl v situaci dosažené s pomocí projektu a hypotetické situace bez jeho realizace.



Stěžejní podmínkou pro aplikaci kontrafaktuálního přístupu je právě možnost sestavit kontrafaktuální – kontrolní vzorek nepodpořených (neovlivněných) zástupců cílové skupiny, což není vždy možné (například pokud byli podpořeni všichni zástupci cílové skupiny).

Zvláště u obtížně dosažitelných cílových skupin může také nastat situace, kdy kontrafaktuální vzorek teoreticky sestavit lze, ale nelze k němu získat data. Vzhledem k tomu, že hodnocení dopadu je založeno na výpočtech, je potřeba disponovat daty za velký počet podpořených a velký počet nepodpořených zástupců cílové skupiny, na které navíc působil pouze a právě stejný typ intervence. Oproti teorií vedené evaluaci nevysvětluje tento přístup příčiny dosažených změn (proč intervence (ne)funguje).



Kontrafaktuální evaluace představuje vhodné a realizovatelné řešení za následujících rámcových podmínek:

- je možné konstruovat kontrolní skupinu nepodpořených zástupců cílové skupiny,
- jsou k dispozici data o podpořených zástupcích cílové skupiny,
- jsou k dispozici data za (kontrolní) skupinu nepodpořených zástupců cílové skupiny,
- existuje velký počet případů,
- jedná se o homogenní případy (stejný, „standardní“ typ intervence).



5.4 Užitečné odkazy a zdroje

Vybrané zdroje a odkazy (seznam obecných zdrojů k tématu evaluací viz kapitola 1.3)

Teorií vedená evaluace:

- Practical Program Evaluation; Theory-Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective - *Second Edition*, Huey-tysh Chen, Sage, 2015
- Addressing Attribution of Cause and Effect in Small Impact Evaluations, White H, Phillips D., International Initiative for Impact Evaluation, June 2012
- [EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, European Commission, September 2013](#)

Kontrafaktuální evaluace:

- Design and Commissioning of Counterfactual Impact Evaluations - A Practical Guidance for ESF Managing Authorities, Evropská komise, 2012
- [EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, European Commission, September 2013](#)
- Shahidur R. Khandker; Handbook on Impact Evaluation - Quantitative Methods and Practices; Světová Banka 2010
- [Postupy a metody kontrafaktuálních dopadových evaluací pro Operační program Zaměstnanost pro období 2014 – 2020](#), Potluka, O., Špaček M., 2013

Tematické zdroje:

Investiční priorita 4.1

- Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020, <http://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>
- [Quality of Public Administration, a Toolbox for Practitioners](#), Evropská komise, 2015

6 ŘÍZENÍ EVALUACE

Cílem tohoto kroku v realizační fázi evaluace je mít pod kontrolou průběh provedení evaluace. Před zahájením evaluace je třeba se s evaluátorem shodnout na finální podobě metodologie řešení a na způsobu komunikace mezi oběma stranami. Výstupem úvodních jednání je tzv. Vstupní zpráva.

Aktualizace plánu
evaluace



Nastavení pravidel
komunikace



Evidence postupu
evaluace

6.1 Aktualizace plánu evaluace



Evaluátor zaktualizuje a rozpracuje plán evaluace prezentovaný v nabídce po úvodním setkání mezi hodnotitelem a příjemcem. Standardní formu rozpracování představuje operacionalizace evaluačních otázek, při které se evaluační otázky přetváří na výzkumné otázky s měřitelnými znaky.

Operacionalizace každé evaluační otázky/podotázky probíhá následovně:

- nejprve se z evaluačních otázek/podotázek odvodí **hypotézy** o dopadu intervence – k jaké změně došlo;
- poté se z hypotéz odvodí **ukazatele** (tj. měřitelné znaky) – jaký konkrétní ukazatel dopadu se změnil;
- dále se zvolí způsob **získání dat** – kde a u koho jsou data pro ukazatele k dispozici;
- nakonec se zvolí způsob **analýzy dat** – jakým způsobem lze zjistit/ověřit míru změny.



Základním nástrojem pro operacionalizaci je tzv. **evaluační matice**. Evaluační matice v detailu rozpracovává zvolený evaluační design a k jednotlivým evaluačním otázkám (podotázkám) definuje postup jejich řešení. Mezi její základní prvky patří ukazatele dopadů (efektů, přínosů), data, jejich zdroje a způsob analýzy, které povedou k zodpovězení každé jednotlivé evaluační otázky/podotázky. Zpracováním evaluační matice získá hodnotitel, ale i příjemce dotace, základní představu o podobě a náročnosti evaluace. Následuje základní popis prvků evaluační matice:

Prvek evaluační matice	Popis
Evaluační otázky	Odrážejí zadání evaluace a definují její předmět. Vztahují se většinou k cílům intervence, ale mohou se vztahovat teoreticky k jakékoliv části struktury, logiky nebo procesu intervence.
Evaluační podotázky	Konkretizují obecněji definované evaluační otázky tak, aby bylo zřejmé, co přesně (jaká uvažovaná změna) se bude hodnotit. Z odpovědí na podotázky se skládá odpověď na evaluační otázku.
Ukazatele	Ukazatele (indikátory) představují způsob, jakým je možné jevy / prvky teorie

Prvek evaluační matice	Popis
	změny měřit, a na základě zjištěných hodnot kvantitativně vyjádřit rozsah aktivit, dosaženou změnu apod. Pro evaluaci je výhodné využít existující ukazatele podpořeného projektu či příjemce dotace. Ne vždy je však možné využít stávající monitorovací indikátory projektu, naopak bude účelné ukazatele dopadu stanovit pro potřeby dané evaluace.
Nástroje sběru primárních dat / zdroje sekundárních dat	<p>Slouží k získání potřebných dat. Data mohou být buď primární – získaná vlastním šetřením hodnotitele pro potřeby evaluace, nebo sekundární – převzatá z jiných zdrojů (vč. dřívějších dat hodnotitele i příjemce dotace). V případě primárních dat se nejčastěji jedná o individuální rozhovory, skupinové rozhovory a dotazníková šetření. Pokud není možné provést šetření na celé populaci (všech zástupců cílové skupiny), definuje se tzv. vzorek respondentů (vybraní zástupci cílové skupiny), na kterém je šetření provedeno. Na základě těchto výsledků se usuzuje o vlastnostech celé populace. Důležité je v tomto případě dodržení reprezentativnosti vzorku, aby bylo možné výsledky zobecnit na celou populaci.</p> <p>V případě sekundárních dat jsou nejčastějšími zdroji dokumenty, již zpracované analýzy, databáze příjemce dotace, veřejně dostupné databáze aj.</p>
Analytické metody	Popisují způsob nakládání s daty, a tudíž i kvalitativní a kvantitativní posouzení dosažené změny. Zároveň uvádějí postup, kterým je plánováno získat odpověď na evaluační otázku (podotázku).



Evaluační matici zpracovává hodnotitel a překládá ji ve formě Vstupní zprávy k posouzení a akceptaci příjemci dotace.

Pro lepší představu příjemce dotace o průběhu evaluace je vhodné, aby Vstupní zpráva obsahovala také (předpokládaný) harmonogram realizace jednotlivých evaluačních aktivit. Harmonogram by měl obsahovat termíny realizace všech důležitých aktivit (tj. desk-research, terénního šetření apod.) i milníků (odevzdání výstupů evaluace, realizace workshopu apod.)



6.1.1 PŘÍKLAD: Evaluační matice a harmonogram projektu „Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje“

Evaluační matice

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?	Byl projekt organizačně nastaven tak, aby mohly být úspěšně realizovány předpokládané aktivity?	<ul style="list-style-type: none">• Příjemce neindikuje problémy s řízením projektu• Účastníci neuvádí výhrady k organizačnímu zajištění projektu	<ul style="list-style-type: none">• IS MONIT7+• Příjemce• Klíčoví aktéři	<ul style="list-style-type: none">• Individuální polostrukturované rozhovory	<ul style="list-style-type: none">• Desk research• Kvalitativní analýza dat
	Počítal návrh projektu se spoluprací se všemi relevantními klíčovými partnery a stakeholdery?	<ul style="list-style-type: none">• Nastavení projektových aktivit bylo konzultováno se všemi aktéry uvedenými v analýze klíčových aktérů (viz kap. 2.4)• Relevantní aktéři vnímají zapojení při nastavování aktivit jako dostatečné	<ul style="list-style-type: none">• IS MONIT7+• Příjemce• Partneři a klíčoví aktéři	<ul style="list-style-type: none">• Individuální polostrukturované rozhovory	<ul style="list-style-type: none">• Desk research• Kvalitativní analýza dat
	Byly jednotlivé aktivity nastaveny tak, aby mohly být dosaženy očekávané výstupy?	<ul style="list-style-type: none">• Členové realizačního týmu na odborných pozicích mají zkušenosti s prací s cílovou skupinou• Aktivity jsou účastníky hodnoceny jako užitečné• Aktivity jsou aktéry hodnoceny jako	<ul style="list-style-type: none">• IS MONIT7+• Příjemce• Klíčoví aktéři• Cílové skupiny (účastníci)	<ul style="list-style-type: none">• Interní projektová evidence příjemce• Individuální polostrukturované rozhovory	<ul style="list-style-type: none">• Desk research• Kvalitativní analýza dat• Statistická analýza dat

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
		<p>užitečné</p> <ul style="list-style-type: none"> Odborná úroveň aktivit projektu (školení) je účastníky hodnocena jako vysoká Odborná úroveň aktivit projektu (školení) je aktéry hodnocena jako vysoká 			
2. Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?	Probíhala realizace aktivit v souladu s plánem?	<ul style="list-style-type: none"> Zpoždění plánovaného harmonogramu klíčových aktivit (v měsících) Existence podstatných změn projektu 	<ul style="list-style-type: none"> IS MONIT7+ Příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvalitativní analýza dat
	Byli do projektu zapojeni všichni relevantní klíčoví partneři a stakeholdeři?	<ul style="list-style-type: none"> Zapojení všech klíčových aktérů do projektu plánovaným způsobem (viz analýza klíčových aktérů kap. 2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> IS MONIT7+ Příjemce Partneři a klíčoví aktéři 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvalitativní analýza dat
	Probíhala realizace aktivit tak, aby byly dosaženy očekávané výstupy?	<ul style="list-style-type: none"> Míra naplnění plánovaných hodnot MI výstupu Míra dosažení očekávaných výstupů jednotlivých aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> IS MONIT7+ Příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvalitativní analýza dat
3. Do jaké míry byly naplněny všechny předpoklady pro kvalitní realizaci projektu?	Byl sestaven kvalitní projektový tým vzhledem k potřebám projektu?	<ul style="list-style-type: none"> Členové realizačního týmu na manažerských pozicích mají zkušenosti s řízením projektů ze SF Členové realizačního týmu na odborných pozicích mají zkušenosti s prací 	<ul style="list-style-type: none"> IS MONIT7+ Příjemce Partneři a klíčoví aktéři Cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory Skupinový rozhovor (cílová skupina) 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvalitativní analýza dat

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
		<ul style="list-style-type: none"> s cílovou skupinou Příjemce neidentifikuje problémy v realizaci v důsledku nedostatků v kvalitě projektového týmu Relevantní aktéři neidentifikují problémy v realizaci v důsledku nedostatků v kvalitě projektového týmu 			
	Byly zajištěny vhodné prostory pro realizaci projektových aktivit?	<ul style="list-style-type: none"> Prostory a lokalita využívané pro aktivity projektu jsou členy realizačního týmu hodnoceny jako vyhovující Prostory a lokalita využívané pro aktivity projektu jsou účastníky hodnoceny jako vyhovující 	<ul style="list-style-type: none"> IS MONIT7+ Příjemce Partneři a klíčoví aktéři Cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvalitativní analýza dat
	Byla provedena dostatečná analýza potřeb cílové skupiny?	<ul style="list-style-type: none"> Byla vypracována Do analýzy potřeb byli zapojeni minimálně tyto klíčoví aktéři: <ul style="list-style-type: none"> Agentura pro sociální začleňování Zástupci Ústeckého kraje Obce 	<ul style="list-style-type: none"> IS MONIT7+ Příjemce Partneři a klíčoví aktéři Cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Kvalitativní analýza dat
4. Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo na straně příjemce? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované zamýšlené dopady na straně příjemce 			

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
	Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo na straně cílové skupiny? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované, verifikované zamýšlené dopady na straně cílových skupin: <ul style="list-style-type: none"> Podíl úspěšných absolventů kurzů (specifikace dle typu) Počet osob se získanou novou kvalifikací Podíl účastníků se získanými pracovními návyky Podíl osob se zlepšenou osobní situací Podíl zaměstnaných osob 6 měsíců po ukončení projektu Podíl zaměstnaných osob 12 měsíců po ukončení projektu Podíl účastníků se zlepšenou ekonomickou situací 	<ul style="list-style-type: none"> ÚP ČSSZ Cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Evidence nezaměstnanosti Evidence ČSSZ Individuální polostrukturované rozhovory Skupinový rozhovor (cílová skupina) 	<ul style="list-style-type: none"> Statistická analýza dat Kvalitativní analýza dat
	Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo u klíčových aktérů a v širším okolí? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované, verifikované zamýšlené dopady u klíčových aktérů a okolí: <ul style="list-style-type: none"> Zvýšení zaměstnanosti v sociálně 	<ul style="list-style-type: none"> ÚP Partneři a klíčoví aktéři 	<ul style="list-style-type: none"> Evidence nezaměstnanosti Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Statistická analýza dat Kvalitativní analýza dat

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
		vyloučených lokalitách			
5. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	Bylo na straně příjemce dosaženo nějakých nezamýšlených dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované nezamýšlené dopady na straně příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> Interní projektová evidence příjemce Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat
	Bylo u cílových skupin dosaženo nějakých nezamýšlených dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované nezamýšlené dopady na straně cílových skupin 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce Partneři a klíčoví aktéři Cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Interní projektová evidence příjemce Individuální polostrukturované rozhovory Skupinový rozhovor (cílová skupina) 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat
	Bylo u klíčových aktérů a širším okolí dosaženo nějakých nezamýšlených dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované nezamýšlené dopady na straně klíčových aktérů 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce Partneři a klíčoví aktéři Cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Interní projektová evidence příjemce Individuální polostrukturované rozhovory Skupinový rozhovor (cílová skupina) 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat
6. Jaké negativní dopady nastaly? A jaké faktory k nim vedly?	Bylo na straně příjemce dosaženo nějakých negativních dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované negativní dopady na straně příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> Interní projektová evidence příjemce Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat
	Bylo u cílových skupin dosaženo nějakých negativních dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované negativní dopady na straně cílových skupin 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce Partneři a klíčoví aktéři Cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Interní projektová evidence příjemce Individuální polostrukturované rozhovory Skupinový rozhovor (cílová skupina) 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat
	Bylo u klíčových aktérů a širším okolí dosaženo	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované negativní dopady na 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce Partneři a klíčoví 	<ul style="list-style-type: none"> Interní projektová evidence příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
	nějakých negativních dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?	straně klíčových aktérů	aktéři • Cílová skupina	• Individuální polostrukturované rozhovory • Skupinový rozhovor (cílová skupina)	
7. Hrály v projektu významnou roli i některé z následujících efektů – creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substituce, mrtvá váha? Pokud ano, jak tyto efekty reflektujete při celkovém hodnocení dopadů projektu?	x	• Identifikované efekty	• Příjemce • Partneři a klíčoví aktéři • Cílová skupina	• Individuální polostrukturované rozhovory • Skupinový rozhovor (cílová skupina)	• Kvalitativní analýza dat • (+ využití expertního škálování)
8. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?	Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)?	• Podíl zaměstnaných osob 6 měsíců po ukončení projektu	• ÚP	• Evidence nezaměstnanosti	• Statistická analýza dat
	Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?	• Dosažení očekávaných hodnot osob podpořených jednotlivými aktivitami • Dosažení očekávaných hodnot výstupů (MI) dle jednotlivých aktivit	• Příjemce • Partneři a klíčoví aktéři • Cílová skupina	• Individuální polostrukturované rozhovory • Skupinový rozhovor (cílová skupina)	• Kvalitativní analýza dat • (+ využití expertního škálování)
9. Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?	x	• Realizované aktivity se silnou vazbou k efektům • Realizované aktivity se slabou vazbou k	• Příjemce • Partneři a klíčoví aktéři • Cílová skupina	• Individuální polostrukturované rozhovory • Skupinový rozhovor (cílová skupina)	• Kvalitativní analýza dat • (+ využití expertního škálování)

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
		efektům <ul style="list-style-type: none"> • Příjemce identifikuje všechny realizované aktivity a všechny vstupy jako nezbytné pro dosažení přínosů 			
10. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?	x	<ul style="list-style-type: none"> • Vnímaná užitečnost projektu ze strany cílové skupiny • Vnímaná užitečnost projektu ze strany cílové skupiny 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce • Partneři a klíčoví aktéři • Cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuální polostrukturované rozhovory • Skupinový rozhovor (cílová skupina) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitativní analýza dat • (+ využití expertního škálování)
11. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu?	x	<ul style="list-style-type: none"> • Podíl zaměstnaných osob 12 měsíců po ukončení projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • ÚP 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidence nezaměstnanosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistická analýza dat
12. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu?	x	x	x	x	x
13. Liší se kvalita poskytovaných služeb v jednotlivých sociálně vyloučených lokalitách?	x	<ul style="list-style-type: none"> • Podíl počtu účastníků, kteří získali v rámci projektu zaměstnání, a počtu volných pracovních míst v obci (pro zapojené sociálně vyloučené lokality) 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce • ÚP 	<ul style="list-style-type: none"> • Interní projektová evidence příjemce • Evidence volných pracovních míst 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistická analýza dat
14. Které poskytnuté rekvalifikace (z hlediska náplně práce) přinesly nejvyšší účinnost ve smyslu umístění uchazečů na trh práce?	x	<ul style="list-style-type: none"> • Srovnání podílu umístěných účastníků na trh práce - dle rekvalifikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> • Interní projektová evidence příjemce • Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistická analýza dat • Kvalitativní analýza dat
15. Jaká byla celková struktura pracovních míst, na která byli adepti	Jaká byla celková struktura pracovních míst, na která byli adepti umístění?	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura pracovních míst, na která byli uchazeči umístěni dle 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> • Interní projektová evidence příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistická analýza dat

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat / zdroje dat	Analytické metody
umístění? Jak byli vybírání adepti pro nová pracovní místa, která díky projektu vznikla? Ve kterých sektorech pracovní místa vznikla?		CZ ISCO			
	Jak byli vybírání adepti pro nová pracovní místa, která díky projektu vznikla?	<ul style="list-style-type: none"> • Popis metodologie výběru adeptů 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce • Klíčové aktéři 	<ul style="list-style-type: none"> • Interní projektová evidence příjemce • Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistická analýza dat • Kvalitativní analýza dat
	Ve kterých sektorech pracovní místa vznikla?	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura nových pracovních míst dle sektoru (CZ NACE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> • Interní projektová evidence příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistická analýza dat
16. Do jaké míry se projektu podařilo reflektovat specifika cílové skupiny v zaměření a organizaci aktivit?	x	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnocení míry reflexe specifik cílové skupiny ze strany relevantních aktérů • Míra úspěšného absolvování aktivit účastníky projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce • Klíčové aktéři 	<ul style="list-style-type: none"> • Interní projektová evidence příjemce • Individuální polostrukturované rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistická analýza dat • Kvalitativní analýza dat
17. Jak pomohl projekt zaměstnavatelům, kteří vytvořili dotovaná pracovní místa?	x	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace způsobů pomoci ze strany zaměstnavatelů 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce • Klíčové aktéři (zaměstnavatelé) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interní projektová evidence příjemce • Dotazníkové šetření mezi zaměstnavateli • Individuální telefonické rozhovory se zaměstnavateli 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistická analýza dat • Kvalitativní analýza dat

[illegible]

6.2 Nastavení pravidel komunikace



V rámci vstupní fáze evaluace je třeba mezi zadavatelem a evaluátorem vzájemně odsouhlasit pravidla a formu komunikace. Návrh komunikační struktury projektu prezentuje evaluátor v rámci vstupní zprávy projektu. Klíčová ustanovení by měla být definována ve smlouvě mezi příjemcem a evaluátorem.



Komunikace mezi dodavatelem a zadavatelem by měla být zajišťována s ohledem na účel komunikace a potřeby obou stran. Preferovaný způsob komunikace je vhodné dohodnout si na prvním společném jednání, při kterém si obě strany určí **kontaktní osoby** a poskytnou **kontaktní údaje** (jméno, telefon, e-mail).

Je třeba, aby byl příjemce dotace informován nejen o průběhu realizace evaluace, ale i o každé změně oproti zadávací dokumentaci, objednávce/smlouvě či Vstupní zprávě. Případnému nedorozumění se lze vyvarovat tím, že veškeré dohodnuté změny budou komunikovány písemnou formou, a budou tudíž dohledatelné. Drobné změny je možné vyřešit i e-mailem nebo zápisem z jednání, nicméně změny oproti zadávací dokumentaci, objednávce/smlouvě je nutné řešit dodatkem k objednávce, resp. smlouvě.

Důležitá jednání k evaluaci by měla probíhat formou **osobních schůzek** zvolených pracovníků dodavatele a příjemce dotace. Z každého takového jednání by měl být pořízen zápis a tento rozeslán všem zúčastněným a zainteresovaným osobám. V ostatních případech je obvyklé využít **telefonickou** a **e-mailovou komunikaci**.

Pro komunikaci je vhodné využít **technickou a komunikační podporu** – webové technologie pro sdílení dokumentů, např. bezplatnou službu DropBox, Google Disk aj. Přístup k takovéto službě mohou mít všichni zainteresovaní členové týmu dodavatele i zadavatele a další subjekty po odsouhlasení zadavatele.



Klíčové parametry komunikace v rámci projektu (odpovědné osoby, lhůty pro objednání dílčích plnění, lhůty pro připomínkování výstupů, forma schvalování atp.) je vhodné zakotvit přímo ve smluvní dokumentaci.

6.3 Evidence postupu evaluace



Pokud je evaluace zadána externímu hodnotiteli, je důležité být informován o průběhu evaluace tak, aby mohly být její aktivity případně upraveny pro zajištění užitečnosti výstupů a aby se předešlo případným nedorozuměním. V žádném případě se nelze spolehnout na závěrečný výstup evaluace.



Kontrola hodnotitele by měla probíhat pravidelně předem **dohodnutými způsoby** a v **dohodnutých termínech**. Mezi obvyklé způsoby kontroly patří:

- **kontrolní dny** – schůzka, na které hodnotitel informuje příjemce dotace o průběhu realizace evaluace a případně mu předá průběžné výstupy
- **zápisy z jednání** – výstupy z pracovní komunikace dokládající transparentnost řízení evaluace

- **průběžné výstupy** – po skončení etapy realizace evaluace
- **flash reporty** – periodické (např. měsíční) shrnutí dosavadního postupu (realizovaných kroků) a představení plánovaných kroků



6.4 Užitečné odkazy a zdroje

Vybrané zdroje a odkazy (souhrnné seznam doporučených zdrojů viz kapitola 1.3)

Řízení projektů

- Office of Government Commerce (OGC): PRINCE2 Pocketbook - 2009 Edition, 2009
- Project Management Institute: A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide). 5. vydání, 2013
- Doležal, Máchal, Lacko a kol.: Projektový management podle IPMA 2. aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing, 2012
- Společnost pro projektové řízení: Doporučená praxe – řízení rizik; <http://cspr.cz/>, 2013
- Společnost pro projektové řízení: Dobrá praxe – Řízení projektů/programů vedené předmětem plnění; <http://cspr.cz/>, 2014
- Project Management Institute: Project Management Institute Practice Standard for Work Breakdown Structures, Second Edition, 2006
- RIPRAN: <http://www.ripran.cz/>

7 DISEMINACE VÝSTUPŮ EVALUACE

Cílem tohoto kroku v závěrečné fázi evaluace je shromáždit evaluační zjištění, formulovat je v rámci výstupů evaluace a představit je zainteresovaným osobám.

7.1 Výstupy evaluace



Cílem této části Metodiky je poskytnout uživateli přehled možností formulace a prezentace závěrů evaluace, které odrážejí postup realizace a shrnují hlavní zjištění evaluace. Jako hlavní výstupy jsou chápány evaluační zprávy, podklady a diseminační semináře.



Následující tabulka představuje jednotlivé typy výstupů.

Výstupy	Popis
Evaluační zpráva	<p>Hlavní výstup evaluačního projektu. Obvykle bývá zpracována Vstupní evaluační zpráva a Závěrečná evaluační zpráva:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vstupní zpráva zpřesňuje uvažovanou metodologii řešení projektu vč. plánovaného terénního šetření. Závěrečná zpráva obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <i>manažerské shrnutí</i> – zkrácená verze evaluační zprávy obsahující zejména hlavní evaluační zjištění (obvyklý rozsah je 3–5 stran) <i>metodologii řešení</i> – přehled terénního šetření, parametry využitých nástrojů sběru dat a analytických metod <i>veškerá evaluační zjištění</i> <i>odpovědi na evaluační otázky</i> <i>návrh doporučení</i> – formulovaná na základě hlavních zjištění, doporučení by měla být proveditelná <p>Podle rozsahu a délky realizace evaluace bývá zpracována také jedna nebo více průběžných evaluačních zpráv, které shrnují dosavadní evaluační zjištění. Zpracování Průběžné zprávy je vhodné pro (kontinuální) evaluace trvající 1 rok a déle.</p>
Podklady	<p>Doplňujícími výstupy, které dokládají postup realizace evaluace, jsou zejména následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zápis z rozhovoru – jedná se o přepis rozhovoru s respondentem. Pokud je rozhovor strukturovaný nebo polostrukturovaný, zapisuje se obvykle do připraveného formuláře (tzv. topic guide) Zpráva z šetření – dílčí/průběžný výstup evaluace. Obsahuje informace o základních parametrech šetření, seznam otázek a četností odpovědí. Podkladové analýzy – představují další dílčí výstupy evaluace, např. analýza výchozí situace, výstupy z desk-research apod., na základě kterých jsou formulovány evaluační zjištění. Případové studie – samostatný výstup evaluace. Stručně představují projekt, realizátora, cílové skupiny, metodologii zpracování studie, hlavní zjištění apod. Může obsahovat také shrnutí ve formě abstraktu. Fotodokumentace – vhodná pro doplnění analýz a případových studií a pro případnou publicitu projektu. Poučení z provedené evaluace – zkušenosti evaluátora (úspěchy,

Výstupy	Popis
	problémy), které mohou být užitečné pro další, podobně zaměřenou, evaluaci.
Diseminační seminář / konference / workshop	Představení výsledků evaluace s využitím počítačové prezentace zainteresovaným osobám (zadavateli, partnerům, stakeholderům apod.).



Výstupy evaluace musí být maximálně jasné, přehledné a formulačně úsporné tak, aby byly pro adresáty evaluace přístupné.

Evaluátor se vyhne tomu, aby uváděl:

- Všeobecně známé informace (základní a poměrně známé informace o projektu či o jeho kontextu by měly být uvedeny pouze v omezené míře).
- Informace typu „nice to know“, opakující se informace, tzv. „slovní vata“ (bez praktického přínosu pro hodnocená témata).
- Neurčité a vágní informace (účelem evaluace není popsat, co vše se „může“ stát / stát, ale zjistit co se skutečně stalo, zhodnotit to a vyvodit, co by se mělo dělat jinak).



Doporučení by měla být dostatečně konkrétní, aby bylo patrné, jak je realizovat. Každé doporučení by mělo být označeno identifikátorem, heslovitým titulem a krátkým shrnutím kontextu, kterého se doporučení bezprostředně týká (tj. pokud nebude zcela zřejmý již ze samotného titulku). Součástí by měl být i odkaz na příslušnou část evaluační zprávy, která obsahuje detailní analýzu atd., na jejímž základě bylo doporučení formulováno. Neměla by být uváděna nedostatečně fakticky podložená či nerealizovatelná doporučení.

7.2 Formulace a projednání evaluačních doporučení

Cílem projednání evaluačních doporučení je zajistit vzájemné porozumění nad jednotlivými doporučeními mezi zadavatelem, realizátorem evaluace a případně adresáty evaluačních doporučení (nemusí se shodovat se zadavatelem).



Projednání by mělo mít strukturovanou formu a výstup.

Tabulka 1 - Vzor záznamu o zapracování evaluačních doporučení; zdroj: ŘO OP Zaměstnanost 2014-2020

Název evaluace		Zpracovatel	Datum dokončení
			MM/RRRR
Č. doporučení	Nadpis doporučení		
1	Nadpis by měl výstižnou, ale stručnou formou shrnovat obsah doporučení		
Detaily doporučení			
Zde může být uveden detailní popis doporučení či jeho zdůvodnění (shrnutí evaluačního závěru)			
Uživatel doporučení		Rozhodnutí uživatele o využití doporučení	
Příklad: MPSV, odd. 884		MM/RRRR: Akceptováno / Akceptováno částečně / Neakceptováno	
Pokud akceptováno/akceptováno částečně: způsob řešení			
...			
Pokud neakceptováno/akceptováno částečně: zdůvodnění neakceptace (části) doporučení			
...			

7.3 Poučení z provedené evaluace



Cílem poučení („lessons learned“) z provedené evaluace je shromáždit veškeré zkušenosti evaluačního týmu získané během celého cyklu evaluačního procesu, které mohou být využitelné v dalších, podobně zaměřených, evaluacích. Zkušenosti mohou být užitečné také pro zadavatele evaluace (například sběr vhodných dat usnadní realizaci evaluace, lépe se odhaduje časová a finanční náročnost evaluace aj.).



Poučení z realizace obsahuje soubor problémů, ale i úspěchů (pozitivních událostí), jejich vliv na evaluaci a doporučení, jak postupovat, aby problém příště nenastal nebo pozitivní událost naopak nastala. Vhodné je, aby identifikované problémy, příp. úspěchy, byly zaznamenávány správně, strukturovaně, např. formou tabulky.

Přehled zkušeností představuje jeden z dílčích výstupů evaluace a bývá sepisován až na jejím konci. Standardně se zpracovává ve třech krocích. Nejprve se shromáždí veškeré dílčí poznatky (zkušenosti) a dříve zpracovaná analýza rizik evaluace. Poté se sestaví přehled zkušeností, který obsahuje následující informace:

- identifikace projektu, který je evaluován
- druh problému/úspěchu, který v evaluaci nastal
- klíčová slova
- popis problému/úspěchu
- vliv problému/úspěchu na přípravu nebo realizaci evaluace
- identifikace problému v analýze rizik
- doporučení pro další, podobně zaměřené, evaluace



Na závěr je vhodné ověřit, že jsou poučení srozumitelná i pro osoby příjemce dotace a osoby nezainteresované na evaluaci.

8 PŘÍLOHY

8.1 Případová studie evaluace projektu „Sociálně vyloučené lokality Ústeckého kraje“