

## KA 3

# Návrh využití referenčního modelu TAFTIE pro hodnocení účelové podpory výzkumu a experimentálního vývoje v podmínkách České republiky

Tento výstup byl vytvořen v rámci realizace projektu *Zefektivnění činnosti Technologické agentury ČR v oblasti podpory výzkumu, vývoje a inovací a podpora posilování odborných kapacit organizací veřejné správy v oblasti VaVaI* (reg. č. CZ.1.04/4.1.00/D4.00003), spolufinancovaného z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Autoři dokumentu: Zbyněk Růžička a další

© Technologická agentura ČR, 2016

**ISBN 978-80-88169-11-6**

## Obsah

Manažerské shrnutí .....	5
1. Úvod .....	7
1.1. Účel a cíle Návrhu .....	7
1.2. Zkušenosti s hodnocením programů v TA ČR.....	8
2. Příprava programů a jejich evaluace.....	11
2.1. Monitoring versus evaluace .....	11
2.2. Základní typy evaluací dle fáze programu .....	13
2.3. Evaluační cyklus a možnosti aplikace pro TA ČR .....	15
3. Referenční evaluační model TAFTIE .....	16
3.1. Účel referenčního evaluačního modelu .....	16
3.2. Univerzálnost Referenčního evaluačního modelu .....	16
3.3. 1. krok: Definování logického modelu programu.....	17
3.4. 2. krok: Definování evaluačních cílů a otázek.....	21
3.5. 3. krok: Příprava evaluace.....	27
3.6. 4. krok: Identifikace vhodné metodiky pro analyzování.....	29
3.7. 5. krok: Evaluační zpráva a ověření evaluace .....	34
3.8. 6. krok: Využívání evaluačních poznatků .....	35
4. Evaluační etika.....	37
5. Seznam použitých zkratk a pojmů .....	39
6. Seznam použitých zdrojů .....	43
7. Přílohy.....	46

## Seznam obrázků:

Obrázek 1: Příklad logického modelu programu .....	21
Obrázek 2: Schéma modelu „Vstupů-Výstupů-Výsledků-Dopadů“ .....	24
Obrázek 3: Vztahy mezi výstupy, výsledky a dopady v prostředí VaVal v České republice.....	25
Obrázek 4: Schéma životního cyklu programu na základě principu Evidence Based Policy.....	36

## Seznam tabulek:

Tabulka 1:	Základní charakteristiky monitorování a evaluace .....	12
Tabulka 2:	Příklady tržních a systémových selhání .....	18
Tabulka 3:	Příklady evaluačních otázek dle jednotlivých evaluačních kritérií.....	25
Tabulka 4:	Výhody a nevýhody interních hodnotitelů (např. osoby odpovědné za řízení programu) a externích hodnotitelů.....	28

## Manažerské shrnutí

Návrh využití referenčního modelu TAFTIE pro hodnocení účelové podpory výzkumu a experimentálního vývoje (dále Návrh) v podmínkách České republiky byl vytvořen jako výstup projektu Zefektivnění činnosti TA ČR v oblasti podpory VaVaI a podpory posilování odborných kapacit organizací veřejné správy v oblasti VaVaI v rámci realizace klíčové aktivity 3 - Příprava nových analytických metodik hodnocení VaVaI.

Jedná se o návrh základů metodik a soubor principů pro hodnocení programů účelové podpory na základě tzv. referenčního modelu TAFTIE, jehož smyslem je poskytnout dotčeným zaměstnancům Kanceláře Technologické agentury České republiky (dále KaTA) vodítko, jak postupovat při hodnocení programů účelové podpory. Hlavními uživateli, s ohledem na interní Procesní model a směrnici SME-26 Řízení programu<sup>1</sup>, jsou odpovědní analytici a programoví pracovníci Sekce rozvoje a řízení programů Technologické agentury České republiky (dále TA ČR). Účelem Návrhu není poskytnout obecně použitelnou metodiku pro hodnocení programů účelové podpory výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (dále VaVaI) v České republice, ale jedná se o podpurný dokument vytvořený především pro interní potřeby TA ČR, který bude sloužit jako rámec základních pravidel, postupů a metod hodnocení a to v návaznosti na již existující SME-26 Řízení programu. Navržený postup vychází z příkladu zahraničních dobrých praxí (samotný referenční evaluační model je výsledkem dobrých praxí obdobných zahraničních agentur a poskytovatelů veřejné podpory v oblasti VaVaI), především z poznatků získaných z členství TA ČR v organizaci evropských inovačních agentur TAFTIE<sup>2</sup>, dále též z praktických zkušeností z tvorby hodnocení programů účelové podpory a z odborné národní a zahraniční literatury.

V první kapitole jsou shrnuty důvody tvorby a smysl Návrhu, současná praxe a metodologická východiska dokumentu. Následující kapitola poukazuje na potřebu tvorby programu souběžně s přípravou jeho hodnocení.

Referenční evaluační model TAFTIE představuje klíčovou část dokumentu. Z této části vyplývají následující závěry:

- Základními principy, které musí hodnocení splňovat, jsou nezávislost, objektivita a profesionalita/odbornost. Všechny tyto principy se navzájem prolínají a doplňují. Jejich uplatnění v praxi závisí nejen na zhotoviteli a jeho evaluační etice, ale také na zadavateli a jeho schopnosti správně přistupovat k hodnocení a patřičně nakládat s jeho výsledky.
- Klíčovým bodem je příprava hodnocení. Aby bylo možné realizovat ucelené hodnocení, je vhodné plánovat jej s dostatečným předstihem. V případě přípravy nového programu by měl být vytvořen tzv. evaluační rámec, vycházející z intervenční logiky navrhovaného programu. Jeho obsahem by byla nejen indikátorová soustava (může být součástí programu), ale rovněž

---

<sup>1</sup> Směrnice SME-26 Řízení programu účinná ode dne 5. 3. 2015 (č. j. TACR/2776/2015)

<sup>2</sup> <http://www.taftie.org/>



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

komplexní přehled systému monitoringu a plánu zamýšlených evaluací, jejich rozsahu a zaměření, včetně zajištění sběru potřebných dat.

- Na záměr a zadání evaluace navazuje konstrukce evaluačních otázek a výběr vhodných metod a nástrojů a jejich kombinace pro vyhodnocení a potvrzení výsledků různými metodami (tzv. triangulace).
- Závěry a doporučení včetně reflexe evaluace jsou shromážděny do Závěrečné zprávy, která je následně předána zadavateli. S obsahem Závěrečné zprávy by měli mít možnost se seznámit všichni zástupci zainteresovaných stran.

Kapitola Evaluační etika shrnuje základní požadavky na evaluátora, na jeho nezávislost a profesní čest.

Vzhledem k nejednotnosti v používání výrazů a termínů v systému VaVaI v České republice je součástí dokumentu i seznam použitých zkratek a pojmů, jehož účelem je také definovat termíny používané v KaTA.

Zavedení tohoto v zahraničí standardního procesu hodnocení programů účelové podpory nutně přináší požadavky na posílení analytických služeb v KaTA. Realizace dokumentu, tedy zpracování všech doporučených dokumentů od přípravy podkladových materiálů pro vlastní Návrh programu až po závěrečná hodnocení dopadů programu v požadovaném rozsahu a potřebné kvalitě, představuje do budoucna pro KaTA velkou výzvu.

## 1. Úvod

Dokument vznikl jako výstup projektu Zefektivnění činnosti TA ČR v oblasti podpory VaVaI a podpory posilování odborných kapacit organizací veřejné správy v oblasti VaVaI (dále projekt Zefektivnění činností TA ČR), resp. v rámci jeho klíčové aktivity 3 (dále KA 3) Příprava nových analytických metodik hodnocení VaVaI. Projekt Zefektivnění činností TA ČR byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Hlavním cílem projektu je zefektivnění podpory VaVaI ze strany TA ČR a dalších organizací veřejné správy, posílení odborných kapacit organizací veřejné správy v oblasti VaVaI, posílení významu aplikovaného VaVaI a jeho výsledků pro další rozvoj České republiky.

Projekt Zefektivnění činností TA ČR je naplňován prostřednictvím 7 klíčových aktivit. Cílem KA 3 Příprava nových analytických metodik hodnocení VaVaI je posilování odborných kapacit organizací veřejné správy v oblasti VaVaI. Záměrem je zefektivnit a zkvalitnit činnosti TA ČR v oblasti analytických služeb na základě principu Evidence Based Policy, tedy tvorby takových podkladů, které umožňují správné nastavení a hodnocení programů účelové podpory. Toho má být dosaženo za využití nových analytických nástrojů a vytvořením vhodných metodik, které budou zajišťovat a podporovat hlavní činnosti a procesy realizované v TA ČR.

Tento Návrh byl vypracován na základě dostupné zahraniční a národní literatury, dokumentů, analytických zjištění a zkušeností získaných při realizaci KA 3 a to v období od října 2014 do října 2015. Navržené principy a postupy byly použity a ověřeny v praxi, především při realizaci interim evaluace Programu OMEGA<sup>3</sup>, interim evaluace programu Centra kompetence<sup>4</sup> a při přípravě programu ÉTA<sup>5</sup>.

### 1.1. Účel a cíle Návrhu

Hlavním účelem Návrhu je poskytnout zaměstnancům KaTA, a to především analytickým a programovým pracovníkům Sekce rozvoje a řízení programů TA ČR (včetně kompetencí a odpovědnosti vyplývajících ze směrnice SME-26 Řízení programu a procesního modelu), a dalším dotčeným oddělením Sekce administrace projektů TA ČR (oddělení veřejných zakázek, oddělení podpory hodnocení projektů a oddělení realizace projektů) i dalším zapojeným partnerům, soubor základních principů pro postup při hodnocení (evaluaci) programů účelové podpory včetně správného

---

<sup>3</sup> Program na podporu aplikovaného společenskovedního výzkumu a experimentálního vývoje OMEGA schválený usnesením vlády č. 56 ze dne 19. ledna 2011. Průběžná evaluační zpráva programu OMEGA (2015).

<sup>4</sup> Programu Technologické agentury České republiky na podporu rozvoje dlouhodobé spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích mezi veřejným a soukromým sektorem Centra kompetence schválený dne 19. ledna 2011 usnesením vlády č. 55. Analýza programu Centra kompetence, pracovní verze (2015).

<sup>5</sup> Návrh Programu na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA

nastavení indikátorové soustavy. Obsah Návrhu bude sloužit k zajištění jednotných standardních pravidel pro evaluaci a monitorování připravovaných i realizovaných programů účelové podpory.

Cílem předkládaného Návrhu je zefektivnit a zkvalitnit činnosti TA ČR, zejména v oblasti přípravy a hodnocení programů. Smyslem je hodnotit dosažení skutečných výsledků a dopadů nejen u podpořených projektů, tj. dopadů na příjemce podpory a další účastníky projektu, včetně nepřímých a nezamýšlených efektů, ale též v širším socioekonomickém rámci. Výstupy standardně prováděné evaluace bude možno dále využít za účelem sdílení informací, relevantních podkladů a znalostí v rámci tematicky příbuzných připravovaných i realizovaných programů.

Implementace navrhovaného postupu vychází zejména z předpokladu potřeby zajistit kvalitní podklady a vhodná data pro evaluaci a její komplexní přípravu již v návrhové fázi programu. Tím reaguje na dosavadní praxi, kdy se často příprava evaluace programu provádí až ex-post, tj. v okamžiku, kdy je program realizován nebo dokonce již ukončen.

Tvorba tzv. evaluačního rámce, jehož cílem je sestavit celý plán hodnocení včetně zabezpečení potřebných dat a podkladových materiálů, eliminuje rizika tvorby nekvalitních hodnocení realizovaných v pozdějších fázích hodnoceného programu (např. nedostupnost dat v potřebném formátu, detailu a struktuře). Tento a další nedostatky pak značně omezují/znemožňují provést efektivní a kvalitní evaluaci programu.

Dokument je tematicky členěn do šesti částí: Úvodní část, Příprava programů a jejich evaluace, Referenční evaluační model TAFTIE, Evaluační etika, Seznam použitých zdrojů a Seznam použitých zkratk. Klíčovými částmi jsou pak část druhá a třetí, ve kterých je definován závazný obsah a způsob procesu evaluace (tj. referenčního evaluačního modelu TAFTIE) tak, aby byl efektivně využíván k hodnocení a řízení programů. V rámci dokumentu jsou dále určeny jednotlivé kroky, jimiž by měl hodnotitel projít a jejichž cílem je zajistit zvýšení odborné kvality a využitelnosti hodnocení. V neposlední řadě je součástí Návrhu rovněž závazný postup pro sdílení informací a zveřejňování evaluačních výstupů. V dokumentu jsou uvedeny i praktické příklady užívání Návrhu v rámci TA ČR, resp. podobných metodik v České republice. Návrh se věnuje i základním etickým principům hodnocení programu.

V dokumentu jsou průběžně uváděny konkrétní praktické zkušenosti s hodnocením programů v TA ČR včetně poznatků z interim hodnocení Programů OMEGA a Centra kompetence, a poznatků expertů, kteří se podíleli i na hodnocení programů jiných poskytovatelů. V textu jsou označeny v rámečcích.

Přílohou k tomuto Návrhu je dokument zabývající se problematikou indikátorů: Indikátory - Indikátorová soustava - Logický rámec indikátorové soustavy.

## **1.2. Zkušenosti s hodnocením programů v TA ČR**

TA ČR provádí v současnosti hodnocení programů dle platné Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů v ČR



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

platné pro léta 2013 až 2016<sup>6</sup> (dále Metodika) a s ohledem na Implementaci Národních priorit orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací<sup>7</sup>. Současně je v TA ČR zpracovávána řada dokumentů analytického charakteru, od podkladových materiálů po předběžná a průběžná hodnocení programů.

Při přípravě nového programu je prováděna analýza, která má za cíl zjistit, zda program splňuje základní podmínky, jako např. nastavení programu dle pravidel veřejné podpory v oblasti VaVaI nebo odstranění možných překryvů s jinými programy veřejné podpory VaVaI. Dále je prováděna analýza absorpční kapacity vycházející ze zkušeností s realizací obdobných programů účelové podpory VaVaI v České republice. Např. při přípravě Programu Centra kompetence bylo zpracováno několika analýz, které svou komplexností do jisté míry již odpovídaly pravidlům pro hodnocení návrhu programu<sup>8</sup> (ex-ante evaluaci) dle předlohy tohoto Návrhu (tzn. dle nových požadavků na hodnocení programů veřejné podpory VaVaI).

U každého programu jsou prováděna průběžná hodnocení po vyhlášení veřejné soutěže daného programu (podstatou se spíše jedná o hloubkový monitoring). Dále je prováděn monitoring průběhu jednotlivých programů v měsíční periodicitě. Přesto však metodologie a rozsah zažité praxe neodpovídá standardům užívaným v jiných evropských agenturách, resp. v jiných zemích.

Využití tohoto Návrhu je směřováno především na přípravu nových programů TA ČR, jejich průběžné a závěrečné hodnocení (včetně hodnocení jejich přínosů), a to na základě referenčního evaluačního modelu TAFTIE<sup>9</sup>, který klade důraz nejen na kvantitativní, ale především kombinaci kvantitativního a kvalitativního hodnocení dopadů a přínosů programů a jednotlivých projektů VaVaI, které se v prostředí České republiky provádí ojediněle. Základem modelu je především správné nastavení průběhu hodnocení včetně nastavení indikátorů hodnocení pro podmínky České republiky, resp. TA ČR. Referenční evaluační model TAFTIE popisuje metody hodnocení programů od fáze před zahájením tvorby programu (opatření podpory) až po hodnocení dopadů programu po jeho ukončení. Jedná se o obecný model vycházející z dlouholetých zkušeností, tedy dobrých praxí, jednotlivých zahraničních inovačních agentur obdobných jako je TA ČR.

Tento Návrh tak vychází ze zkušeností a podkladů zpracovaných společností Technopolis group, a to zejména Evaluation Reference Model In Search for a Benchmark of Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments. Inspiraací jsou také další podobné dokumenty např. Measuring innovation policy across Europe, Research

---

<sup>6</sup> Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů platná pro léta 2013 - 2016 schválena dne 19. června 2013 usnesením vlády č. 475, ve znění usnesení vlády č. 250 ze dne 16. dubna 2014 a usnesení vlády č. 605 ze dne 29. července 2015.

<sup>7</sup> Implementace Národních priorit orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací schválena dne 31. července 2013 usnesením vlády č. 569.

<sup>8</sup> Analýza programu Centra kompetence, pracovní verze.

<sup>9</sup> Evaluation Reference Model: In Search for a Benchmark of Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments.

and Technology Policy Evaluation – Evaluation Standards in Research and Technology Policy. Mezi klíčové dokumenty v České republice, které v současné době vznikají/vznikly, patří Základní principy přípravy a hodnocení programů a skupin grantových projektů výzkumu, vývoje a inovací a Návrh obecných zásad hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací a potřebných systémových změn a Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020. Principy a postupy vycházející z tohoto Návrhu poskytly základ pro jejich pilotní ověření v rámci interim hodnocení Programů Centra kompetence Omega. Dílčí zkušenosti byly také získány při přípravě návrhu Programu ÉTA.

## 2. Příprava programů a jejich evaluace

### 2.1. Monitoring versus evaluace

Pro potřeby tohoto dokumentu a následně pro potřeby správného pochopení celé evaluace programů je nezbytné definovat samotný termín evaluace a odlišit jej významově a obsahově od termínu monitoring, s nímž je hojně zaměňován. Monitoring a evaluace jsou nedílnou součástí přípravy i implementace programů, přitom monitoring je, jako jeden ze zdrojů informací a dat, považován za nezbytnou podmínku pro realizaci evaluací.

**Monitoring (monitorování)** je průběžné zjišťování stavu a pokroku realizace programů a projektů, kdy se zejména porovnávají získané informace s výchozími hodnotami a předpokládaným plánem. Monitoring se v pojetí TA ČR zaměřuje především na průběžné informace o stavu a fázích projektů. Dále rovněž na finanční plnění programů. Monitorování se provádí soustavně, tj. probíhá nejen v průběhu realizace programů, ale i po jejich ukončení (např. indikátory výsledků či dopadů). Nicméně tento dlouhodobý monitoring po ukončení programu nelze považovat za ekvivalent k plnohodnotnému hodnocení dopadů. V době přípravy programu se vytváří systém sběru dat a informací. Následně se v průběhu realizace programu provádí sběr a shromažďování dat a informací, a to s jasnou vazbou na cíle a měřitelné indikátory.

KaTA zpracovává měsíční přehledy o jednotlivých programech. V návaznosti na aktivity KA 3 se jeví jako vhodné rozšířit tyto přehledy také o monitoring indikátorů a parametrů<sup>10</sup> programů.

Současný stav monitorování vybraných kritérií v periodicitě:

1. Měsíčně po jednotlivých kolech veřejných soutěží
  - počet projektů v jednotlivých fázích projektu od návrhu projektu až po jeho ukončení;
  - počet stížností k dané veřejné soutěži;
  - úspěšnost projektů;
  - počet oponentních řízení včetně dalších specifikací;
  - počet závěrečných oponentních řízení včetně specifikace úspěšnosti řešení;
  - aktualizovaný textový přehled o dalších změnách v programu popřípadě ve veřejných soutěžích.
2. Půlročně po jednotlivých programech:
  - indikátory programu a jejich naplňování;
  - parametry programu a jejich naplňování;
  - výsledky řešených projektů.

<sup>10</sup> Na rozdíl od indikátorů programu nejsou ve většině případů parametry programu závazné a mají za cíl spíše sledovat počet a strukturu příjemců a dalších účastníků projektů.

3. Analýzy veřejných soutěží po uzavření smluv o podpoře:

- struktura podaných projektů;
- finanční ukazatele dle velikosti, typu a právní formy organizace, dle klasifikace CEP<sup>11</sup>, dle sídla, dle role v projektu, dle formy spolupráce;
- struktura navrhovaných výsledků dle druhu výsledku (RIV)<sup>12</sup>;

struktura projektů dle Národních priorit orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací<sup>13</sup>, dle klasifikace CZ-NACE<sup>14</sup>, dle kategorií VaVaI, přínosů pro podpořené organizace, délky trvání řešení.

**Evaluace (hodnocení)** je součástí tzv. politického cyklu a jeho hlavní úlohou je zjistit pomocí sofistikovaných metod, zda byla navržená intervence v podobě programu úspěšná a jak dalece byl naplněn její smysl. Jedná se tedy mj. o nástroj politiky výzkumu a experimentálního vývoje používaný pro další rozhodování o podpoře výzkumu a experimentálního vývoje formou programů. Jde o proces, založený na odborném vyhodnocení shromážděných primárních a sekundárních dat s cílem získat spolehlivé podklady pro řízení programů. Oproti kontinuálnímu procesu monitorování, je platná vždy pro stanovené datum, resp. období. Jedná se tedy o vyhodnocení informací získaných v rámci monitoringu, vlastním sběrem dat (např. dotazníková šetření, řízené rozhovory), studiím odborné literatury. Snahou je objektivní interpretace pokroku programu a formulace závěrů včetně doporučení pro administrátory programu. Charakter těchto doporučení je závislý na účelu a typu hodnocení. Součástí evaluace je také vlastní nastavení metodiky hodnocení, včetně zjištění kontextu evaluace, stanovení jasného účelu hodnocení a relevantní nastavení pro poskytnutí zpětné vazby. V případě evaluací se hodnotí nastavení a realizace programů a projektů, jejich intervenční logika, implementace a účinky. Záměrem evaluace je také vyhodnocení relevance programu a naplnění definovaných cílů.

Hodnocení by mělo být, na rozdíl od monitorování, velmi komplexní a využívat tzv. triangulaci, tedy použití různých metod, přístupů a zdrojů informací, které se navzájem doplňují a z různých pohledů podporují závěry a doporučení vyplývající z hodnocení. Dalším významným rozdílem je, že monitorování míří apriori dovnitř organizace poskytovatele, avšak hodnocení míří také ven. Jako klíčové se jeví výstupy hodnocení zveřejnit a se závěry hodnocení seznámit také orgány zodpovědné za tvorbu politik.

**Tabulka 1: Základní charakteristiky monitorování a evaluace**

Monitorování (M)	Evaluace (E)
je kontinuální nebo periodické	je prováděna periodicky, ve specifickém čase a k jasně určenému datu, případně ad-hoc

<sup>11</sup> <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=1374>

<sup>12</sup> Dle Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů platné pro léta 2013 až 2016

<sup>13</sup> Národní priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací schválené dne 19. července 2012 usnesením vlády č. 552

<sup>14</sup> Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)

nezjišťuje kauzální vztahy	zjišťuje i kauzální vztahy, provádí zkoumání v širších vazbách a souvislostech, které mohou překračovat vlastní šíři intervence
pracuje s předem stanovenými cíli, plánovanými hodnotami a shromažďuje data o jejich plnění	v rámci E je posuzována také platnost, reálnost, dosažitelnost a relevance předem stanovených cílů a indikátorů
posuzuje průběh intervence na základě stanovených věcných a finančních ukazatelů	E využívá M jako jeden ze zdrojů dat a informací, se kterými však dále pracuje a vyvozuje z nich závěry a doporučení
průběžně sleduje plnění finančních i věcných indikátorů, které jsou stanoveny	vyhodnocuje systém implementace a případně navrhuje řešení problémů a odstraňování překážek, hodnotí dosahování cílů intervencí, priorit a programů, a to i ve vztahu k širšímu prostředí, zjišťuje důvody pro ne/plnění cílů
zaměřuje se na plánované výsledky a milníky	identifikuje plánované i neplánované efekty intervence, a to v širších souvislostech
je zpravidla realizováno jako součást řízení programu	je zpravidla realizována externě, nebo prokazatelně strukturálně odděleným pracovištěm

Zdroj: Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020 (2014), vlastní úprava

## 2.2. Základní typy evaluací dle fáze programu

Jak již bylo zmíněno v úvodu, kvalitní a úplná evaluace programu (procesů, dosažených výsledků, ale i dopadů programu) s využitím referenčního evaluačního modelu TAFTIE, je založena na potřebě zajištění kvalitních podkladů a vhodných dat pro evaluaci a na její kvalitní **přípravě již v návrhové fázi programu**. Úplný proces evaluace programu by měl vždy sestávat z evaluací prováděných během přípravy/před realizací programu (ex-ante evaluace), v průběhu realizace programu (ad-hoc, ongoing, mid-term) a po ukončení realizace programu (ex-post evaluace).

**Evaluace ex-ante** (předběžné hodnocení) probíhá na začátku programového cyklu v rámci příprav programu. Cílem této formy evaluace je obecně zvýšení kvality programu a zajištění jeho věcnosti a logiky. Ex-ante evaluátor by měl působit jako určité ověření, zda zpracovatel programu reflektuje při návrhu programu všechny nezbytné informace a data. Ex-ante evaluace poskytuje cennou zpětnou vazbu na průběžné výstupy zpracovatele programu. Předběžné hodnocení se zaměřuje především na ověření správného nastavení intervenční logiky (logického modelu programu) a relevanci strategických cílů programu včetně ověření správného nastavení indikátorové soustavy a nastavení absorpční kapacity dané intervence. V rámci předběžného hodnocení je dále nezbytné definovat předpoklady, za kterých může být připravovaný program úspěšně realizován a plnit stanovený účel.

**Průběžné evaluace** jsou prováděny na základě evaluačního plánu pro daný program. Provádí se převážně jednou (může i opakovaně v různých variantách) v době trvání programu, kdy se posuzuje, jak podpora z programu přispívá k dosahování jeho cílů.

Průběžná evaluace může mít několik podob, přičemž záleží na hodnotitelích, resp. zadavateli evaluace, kterou z níže uvedených podob realizuje:

- **Evaluace ad-hoc** (jednorázová) se provádí v průběhu realizace programu v souvislosti s monitorováním aktuálního stavu implementace programu, a to zejména pokud toto monitorování odhalí významný odklon od původně stanovených cílů. Provádí se rovněž v případě potřeby revize programů.
- **Evaluace ongoing** (pravidelně opakovaná) se provádí plánovaně v době trvání programu pro zlepšení systému realizace programu jako periodické hodnocení určitého tématu, části programu apod.
- **Evaluace mid-term/interim** (střednědobé hodnocení v polovině trvání programu) zkoumá pokrok dosažený na cestě k naplňování stanovených cílů a posuzuje rovněž využití finančních prostředků, průběh monitorování a systém implementace. Interim hodnocení se opírá především o data a informace získané z informačního systému, ale také z předběžného hodnocení (ex-ante) a socioekonomických údajů. Provádí se v polovině období realizace programu a má ve většině případů charakter předběžné sumativní evaluace. Důležitou součástí tohoto hodnocení je hodnocení způsobu realizace programu, které má však spíše formativní charakter. Z toho vyplývá potřeba vhodně kombinovat oba přístupy.

**Evaluace ex-post** (následné, dodatečné, závěrečné hodnocení) analyzuje využití zdrojů/vstupů ve vazbě na výstupy, výsledky a dopady. Obsahem ex-post evaluace jsou odpovědi na široké spektrum evaluačních otázek, z nichž plynou závěry a případná doporučení, která bude možné aplikovat při tvorbě nových programů. Zaměřuje se na naplňování indikátorů a cílů programu, analýzu očekávaných i neočekávaných/nezamýšlených efektů, dále též na faktory ovlivňující úspěšnost programu a na udržitelnost výsledků.

Protože časová dimenze je při ex-post evaluaci klíčová, provádí se ve dvou variantách:

- **Ex-post evaluace výstupů a výsledků programu**, která se provádí přibližně 1-2 roky po ukončení programu s ohledem na typ programu.
- **Ex-post evaluace dopadů programu**, jejíž cílem je především vyhodnocení dopadů, které se projevují s výrazným zpožděním (v horizontu až 20 let, minimálně však 3 roky, s ohledem na typ programu).

Ex-ante hodnocení by se mělo začít realizovat v okamžiku, kdy zpracovatelé nového programu TA ČR budou mít zpracovaný první návrh některé z částí nového programu. Ex-ante hodnotitel by měl být v ideálním případě externí subjekt přímo nespojený s KaTA (popřípadě by měl odpovědný pracovník spolupracovat s externím subjektem), který je schopen poskytnout relevantní zpětnou vazbu ke zdůvodnění a zacílení nového programu, stejně jako k posouzení indikátorové soustavy pro budoucí hodnocení apod. Ex-ante hodnotitel by měl být řádným partnerem v procesu přípravy návrhu nového programu. Pokud zpracovatel nového programu nesouhlasí s doporučeními a úpravami návrhu programu, je možné je odmítnout, ale současně je vhodné adekvátně vysvětlit důvody neakceptování. Dodržení hlavních zásad ex-ante hodnocení významně zvýší kvalitu návrhu nového programu a může přispět k efektivní implementaci programu včetně následných dopadů.

Interim evaluace se dle současné praxe provádí v době trvání programu jednou a to v takových programech, jejichž délka trvání je 4 roky a více. Součástí interim evaluace musí být též hodnocení procesů a jevů, které přímo i nepřímo navazují na implementaci programu. Především se jedná o analýzu hodnotícího procesu (včetně systému výběru a podpory projektů), procesu administrace projektů,

uplatňování / dosahování výstupů/ výsledků podpořených projektů a nákladů spojených s administrací programu. Je nutné rovněž oslovit i neúspěšné žadatele, uživatele výsledků a gestory programu - osoby zodpovědné za definování směru a rozsahu intervence. Zcela klíčovým zdrojem informací jsou zaměstnanci/ administrátoři programu (zaměstnanci poskytovatele).

Pro ex-post evaluaci je podstatné zajistit zpětnou vazbu také od uživatelů výstupů a ověření naplnění deklarovaných výstupů/ výsledků. Nutné je též mít na paměti kontextuální změny, ke kterým mohlo v průběhu programu dojít. Ex-post evaluace svým charakterem svádí k využití pouze kvantitativních metod, nicméně právě pro pochopení kontextu, vztahů a změn v oblasti VaVaI i v širším prostředí, je důležité použít taktéž kvalitativní způsoby hodnocení.

### 2.3. Evaluační cyklus a možnosti aplikace pro TA ČR

Evaluační cyklus navazuje svým principem na životní cyklus programu. Program jako takový prochází několika fázemi:

- 1) přípravou návrhu a jeho schválením (přípravou návrhu),
- 2) realizací programu prostřednictvím vyhlášených veřejných soutěží (dále VS) a podpořených projektů,
- 3) jeho ukončením a vyhodnocením.

Jednotlivým fázím odpovídají odlišná hodnocení (nejen metodami, přístupem, ale také načasováním, kdy probíhají). Pro lepší přehlednost, provázanost i snížení překryvů a zároveň pro maximalizaci pokrytí všech aspektů programu je vhodné nahlížet na proces hodnocení jako na cyklus, kdy na sebe jednotlivé fáze navazují a zároveň se doplňují. Každá z fází poté slouží jako vstupní podklad pro následující evaluace.

V současné době již praxe v TA ČR tento přístup reflektuje, z historických důvodů však dosud v nekomplexní - neucelené podobě. Vnitřním dokumentem, který upravuje hodnocení programu v přímé vazbě na tvorbu programu, je směrnice SME-26 Řízení programu. Směrnice reaguje na potřebu uvažovat o evaluaci jako o cyklu, a předepisuje zaměstnancům KaTA používat základní principy v této oblasti. Tento Návrh má za cíl zastřešit danou směrnici a naplnit ji definovanými kroky a uplatnitelnými postupy (metodami hodnocení atd.).

### 3. Referenční evaluační model TAFTIE

#### 3.1. Účel referenčního evaluačního modelu

Referenční evaluační model (Evaluation Reference Model, dále ERM) je obecně určen pro hodnocení podpor, resp. programů v oblasti výzkumných a vývojových projektů (v rámci TA ČR se v současné době jedná o program ALFA, DELTA, GAMA, EPSILON, taktéž jedním z cílů programu OMEGA) a na spolupráci integrovaných klastrových programů (např. programů Center kompetence rovněž administrovaných TA ČR). ERM je dále určen pro hodnocení podpor, resp. programů v oblasti výzkumu a vývoje určených podnikům a také programů využívajících systém inovačních voucherů. Tyto dva přístupy k podpoře nejsou v současné době TA ČR využívány. ERM se zaměřuje především na inovace a sociálně-ekonomické přínosy programů s cílem zvýšení konkurenceschopnosti firem a slouží pro sestavení komplexního evaluačního rámce hodnocení programů účelové podpory v přímé vazbě na životní cyklus programu.

Referenční evaluační model je svým způsobem kompilací celé řady různých evaluačních studií členů TAFTIE, ale také Evropské komise, a představuje komplexní nástroj pro monitorování a hodnocení programů. ERM poskytuje základní přehled kroků, které by měly být provedeny v průběhu evaluačního cyklu, tj. od samotné přípravy programu, který bude následně evaluován, až k metodickým zásadám jednotlivých typů evaluace. Rozsahem a zaměřením se tento přístup podobá také nově vznikajícím přístupům a metodikám v prostředí České republiky. První snahou o kvalitativní posun v hodnocení podpory VaVaI v České republice přináší dokument Základní principy přípravy a hodnocení programů a skupin grantových projektů výzkumu, vývoje a inovací, který byl vytvořen jako navazující dokument na dnes platnou metodiku<sup>15</sup>. Dalším v současnosti připravovaným dokumentem je Návrh obecných zásad hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací a potřebných systémových změn, který vzniká jako výstup projektu Individuálního projektu národního pro oblast terciárního vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Oba tyto dokumenty včetně tohoto Návrhu často čerpají poznatky a zkušenosti ze stejné či podobné zahraniční literatury.

#### 3.2. Univerzálnost Referenčního evaluačního modelu

ERM vychází z koncepce **programové evaluace**, která umožňuje hodnocení libovolného typu národního programu účelové podpory. Představuje **procesní přístup k evaluaci programu** a je z tohoto hlediska strukturován do 6 klíčových kroků, které jsou detailněji rozpracovány v následujících podkapitolách:

1. krok: Definování logického modelu programu.
2. krok: Definování evaluačních cílů a otázek.
3. krok: Příprava evaluace.
4. krok: Identifikace vhodné metodiky pro analyzování a provedení analýzy.
5. krok: Evaluační zpráva a přezkoumání evaluace.
6. krok: Využití evaluačních poznatků.

<sup>15</sup> Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů platná pro léta 2013 - 2016

### 3.3. 1. krok: Definování logického modelu programu

V rámci přípravné fáze programu je klíčovým krokem pro úspěšnou realizaci a kvalitní hodnocení (evaluaci) **definice logického modelu programu**, tj. postupu, který umožňuje navrhnout a uspořádat základní charakteristiky programu ve vzájemných souvislostech. Za sestavení logického modelu je v rámci přípravy programu zodpovědný gestor programu.

V rámci TA ČR dle SME 26 Řízení programu (bod 5.2.1., odst. 1) se jedná především o předsednictvo a výzkumnou radu TA ČR. V případě, že program vzniká na žádost a ve spolupráci s jinými ústředními orgány státní správy, jsou gestory zástupci těchto resortů, případně zástupci delegovaní Radou pro výzkum, vývoj a inovace a vládou. V případě spolupráce s jinými organizacemi či subjekty, jsou gestory zástupci těchto subjektů, popřípadě vybraní facilitátoři - zástupci odborné veřejnosti. Všichni tito gestoři jsou rovněž spoluodpovědní za plnění programu a jeho cílů.

Podcenění důkladné přípravy programu a jeho logického modelu významně komplikuje nejen veškeré další evaluace, ale i realizaci programu. Evaluátoři se následně potýkají s příliš obecnými (a neměřitelnými) cíli programu, chybějícími či nevhodně stanovenými indikátory plnění cílů programu, chybějícími daty pro hodnocení. Při přípravě evaluace je pak obvykle nezbytné logický model programu dodatečně zpracovat a nastavit vhodné výkonnostní ukazatele programu. Dodatečně se pak mohou projevit nejrůznější nedostatky a nekonzistence (či dokonce vzájemně si odporující cíle či podporované aktivity) v již schváleném programu. Takto schválený a realizovaný program pak ve svém důsledku může podpořit mnoho chválihodných aktivit, které však přispívají k plnění obecných cílů jen velmi okrajově. V této fázi je obvyklé zařadit ex-ante evaluace, která může přispět ke zvýšení kvality logického modelu programu. Ex-ante evaluátor poskytne zpětnou vazbu k tomu, zda jsou cíle přiměřené, podporované aktivity relevantní, indikátorová soustava koherentní s cíli a aktivitami apod.

Logický model odpovídá na otázky **PROČ?** (definice cílů a účelu programu); **CO?** (definice očekávaných výstupů); **JAK?** (definice aktivit, jakým způsobem bude jednotlivých výstupů dosaženo a definice dostupných zdrojů pro realizaci programu). Umožňuje zejména organizaci a systematizaci celkového náhledu na program. Dále slouží k upřesnění vztahů mezi cíli, účelem, výstupy a aktivitami programu. Jasně stanovuje výkonnostní ukazatele (indikátory) a další kritéria. Vytvoření takového rámce následně významně ulehčuje provádění kontroly, zda dochází k dosažení cílů a účelů a k tvorbě výstupů/výsledků/dopadů programu.

Při tvorbě programu a jeho evaluačního rámce musí mít tvůrce programu též na paměti, jaké projekty budou programem realizovány. Tedy jejich typ, velikost, složení příjemců a dalších účastníků a jejich specifika.

V rámci definice logického modelu programu je nutné:

1. **Jasně zdůvodnění programu** (otázka PROČ?), resp. vysvětlení důvodů vedoucích k navržení a realizaci programu, specifikace problémů či potřeb VaVaI. Zdůvodnění obecně vychází z nutnosti veřejné podpory v oblasti VaVaI jako reakce na tržní selhání a systémová selhání v národním systému VaVaI. V souladu s Rámcem společenství pro státní podporu podporu výzkumu, vývoje

a inovací<sup>16</sup> je třeba zvážit, zda nelze stejného efektu dosáhnout jinými prostředky, které nenarušují konkurenční prostředí.

**Tabulka 2: Příklady tržních a systémových selhání**

Příklady tržních selhání	Příklady systémových selhání v národním systému VaVal
nedostatečné investice v oblastech, kdy je výzkum a experimentální vývoj veřejným a nedělitelným statkem	selhání výzkumné a technické infrastruktury (univerzity, výzkumné laboratoře aj.)
zvýšená nejistota a riziko selhání (např. při nakládání s duševním vlastnictvím a s tím spojeným rizikem vzniku transakčních nákladů a souvisejícím narušením podnikatelské činnosti)	selhání oficiálních a neoficiálních institucí brzdící inovační aktivitu (např. právní řád, politická kultura, absence dlouhodobých rozpočtů pro výzkumné organizace neumožňující strategické plánování)
neúplné informace a zkušenosti při vyhodnocování případných nákladů na realizaci projektu (v případě malých a středních podniků)	chybějící interakce mezi zainteresovanými stranami v rámci VaVal (např. mezi podniky a výzkumnými institucemi)
požadované velké investice bránící některým podnikům v investicích do VaVal	omezený přenos výsledků / výstupů VaVal do praxe, nízký stupeň komercializace výstupů VaVal a jejich uplatnění v praxi, nedostatečná ochrana duševního vlastnictví
nemožnost zajistit plnou výši návratnosti investic, nemožnost zabránit jiným firmám v kopírování inovací	diseminace výstupů projektů probíhá i přes jiné subjekty, které se nepodílely na výstupech, odliv výstupů projektů realizovaných v České republice do zahraničí
informační asymetrie ve vazbě na případné zajištění financování z jiných než veřejných zdrojů (úvěr, ...)	nízká míra důvěry mezi aktéry v systému VaVal
	nízká adaptabilita podniků (ustrnutí v technickém rozvoji a neschopnost se přizpůsobit novému vývoji)
	nedostatečná schopnost podniků osvojovat si poznatky a být inovativní

Zdroje: Evaluation Reference Model In Search for a Benchmark of Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instrument, Závěrečná zpráva mezinárodního auditu výzkumu, vývoje a inovací v České republice, Návrh metodiky hodnocení ve VaV a zásady financování, Souhrnná zpráva, Průběžná evaluační zpráva programu OMEGA, Výsledek mapování inovačního prostředí projektu INKA – Inovační kapacity 2014+, vlastní úprava

- Specifikace jasných cílů a úkolů programu** (otázka PROČ?), které obvykle vychází z cílů zastřešující politiky a určují způsob řešení selhání trhu, resp. systému. Vhodné je rovněž formulovat cíle s ohledem na doplňkovost s dalšími intervencemi. Stanovené cíle jsou následně podkladem pro zjišťování

<sup>16</sup> Sdělení Komise - Rámec Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2014/C 198/01)

úspěšnosti programu (prostřednictvím tzv. evaluačních otázek, tj. čím jasnější cíle a úkoly, tím jasnější a konkrétnější jsou evaluační otázky, resp. indikátory/ukazatele).

3. **Specifikace cílů programu v širším ekonomickém, sociálním a politickém kontextu**, ve kterém se program uskutečňuje. Zde je nutno se zaměřit na harmonizaci cílů programu se souvisejícími národními či evropskými strategiemi/ koncepcemi. Upřesnění kontextu má vliv na rozsah následné evaluace programu a je užitečný pro ex-ante hodnocení dopadů připravovaného programu nebo při porovnávání s jinými programy s podobnými cíli a úkoly.
4. **Definice logického modelu programu jako podkladu pro evaluaci (otázka CO? a JAK?)**. Model vychází ze zdůvodnění a cílů programu a definuje vstupy, výstupy, výsledky a dopady včetně příslušných aktivit (tj. způsob, jakým se ze vstupů-zdrojů budou produkovat očekávané výstupy, výsledky a dopady). Mimo jiné identifikuje důležité vnější vlivy s možnými dopady na cíle programu a možné potenciální dopady kromě přímo zamýšlených dopadů.
5. **Definice výkonnostních „SMART“ ukazatelů pro monitorování a následnou evaluaci programu, které splňují následující kritéria:**
  - **S** pecific – specifický (zvolený ukazatel je jasně definován a vztahuje se ke specifickému aspektu programu).
  - **M** easurable – měřitelný (ukazatel měří pokrok směrem k dosažení cílů programu).
  - **A** ttainable – dosažitelné/akceptovatelné (data pro ukazatel mají být dosažitelná či zjištělná nákladově efektivním způsobem; resp. ukazatel je akceptovatelný klíčovými zainteresovanými stranami).
  - **R** elevant – relevantní (zvolený ukazatel se má vztahovat ke stanoveným cílům).
  - **T** imely – včasné (hodnoty ukazatele mají být k dispozici včas).
6. **Definice datových zdrojů a výchozích dat pro budoucí evaluaci**. Je třeba identifikovat klíčové datové zdroje (databáze, statistiky, analýzy, studie) a shromáždit relevantní výchozí data jako vstup pro budoucí evaluace. Pokud nejsou potřebná data k dispozici, je nutné zvážit jejich vlastní sběr, resp. požádat příslušnou organizaci (např. Český statistický úřad) o zajištění dat, je-li to možné. Výchozí data se použijí pro srovnání výchozího stavu před zahájením programu a stavu v okamžiku monitorování (evaluace) programu (více k nastavení ukazatelů, resp. indikátorů a jejich soustavy viz příloha Indikátory).

Otázka dat a jejich relevance je při hodnocení zásadní. Je nutné znát historii dat a datových podkladů, správně s nimi zacházet a využívat vhodné metody jejich zpracování.

Prvním datovým okruhem, na který je nutné se zaměřit, jsou interní data poskytovatele (TA ČR). Ta tvoří základní pilíř pro celé hodnocení. Poskytovatel shromažďuje průběžně velké množství dat na nejnižší individualizované úrovni různého druhu. I přesto, že často existují významné překážky, které ztěžují práci s některými daty, je prospěšné se věnovat celé — plně šíři dat v různých formátech, které jsou právě často tou největší překážkou. I zjištění, že vybraná intervence nefunguje správně, může být zjištěním užitečným, neboť následně mohou vést ke zlepšení tohoto stavu. Ačkoliv Informační systém Patriot TA ČR umožňuje

získávat strukturovaná data, obsahuje také další části, které by neměly být opomenuty (část realizace a implementační plány).

Dalším okruhem dat jsou data převzatá, tzv. sekundární. Zde je možné využívat databáze národní i mezinárodní. Avšak jen některé zdroje poskytují individualizovaná data, navíc v různé podobě. Pro inspiraci je uveden příklad Českého statistického úřadu: VTR 5-01 Roční výkaz o výzkumu a vývoji<sup>17</sup>, Lic 5-01 Roční výkaz o licencích<sup>18</sup>, ICT 5-01 Dotazník o využívání informačních a komunikačních technologií<sup>19</sup>, TI 2014 Dotazník o inovacích<sup>20</sup>, Informační systém, výzkumu, experimentálního vývoje a inovací<sup>21</sup>, databáze subjektů působících na území České republiky a jejich hospodářské charakteristiky MagnusWeb<sup>22</sup> apod. Ze zahraničních databází je vhodné zmínit rozsáhlou světovou databázi patentů PATSTAT<sup>23</sup>, pro zjišťování bibliometrických údajů databáze výzkumných publikací Web of Science<sup>24</sup>, či databázi výzkumných publikací Scopus<sup>25</sup>, nebo databáze evropských programů podpory VaVaI (databáze výzkumných projektů a jejich výstupů financovaných z evropských fondů CORDIS<sup>26</sup> atd.).

Posledním velkým okruhem dat jsou vlastní data získaná v rámci hodnocení, tedy data primární. Zde se jeví jako klíčové:

- 1) zjistit nutnost a potřebu těchto dat;
- 2) pečlivě je definovat;
- 3) zajistit maximální míru reprezentativnosti;
- 4) zajistit zabezpečení těchto dat;
- 5) být si vědomý slabiny takového zdroje dat a správně data interpretovat.

Pro vyšší kvalitu evaluací je vždy doporučována kombinace dat různého charakteru a z různých zdrojů, což umožní vyšší objektivizaci evaluačních zjištění.

Český statistický úřad v současné době neposkytuje TA ČR individualizované neanonymizované údaje ze svých databází a šetření. Nicméně aktuálně probíhá ze strany TA ČR snaha o získání těchto dat a tím 1) odstranit duplicitní požadavky na příjemce, 2) zkvalitnit datovou základnu TA ČR.

<sup>17</sup> [https://www.czso.cz/csu/vykazy/vtr\\_5\\_01\\_-mutace\\_a\\_b\\_psz\\_2015](https://www.czso.cz/csu/vykazy/vtr_5_01_-mutace_a_b_psz_2015)

<sup>18</sup> [https://www.czso.cz/csu/vykazy/lic\\_5\\_01\\_psz\\_2015](https://www.czso.cz/csu/vykazy/lic_5_01_psz_2015)

<sup>19</sup> [https://www.czso.cz/csu/vykazy/ict\\_5\\_01\\_-mutace\\_b\\_c\\_psz\\_2015](https://www.czso.cz/csu/vykazy/ict_5_01_-mutace_b_c_psz_2015)

<sup>20</sup> [https://www.czso.cz/csu/vykazy/psz\\_2014\\_ti\\_2014](https://www.czso.cz/csu/vykazy/psz_2014_ti_2014)

<sup>21</sup> <http://www.isvav.cz/>

<sup>22</sup> <https://magnusweb.bisnode.cz/udss/htm/>

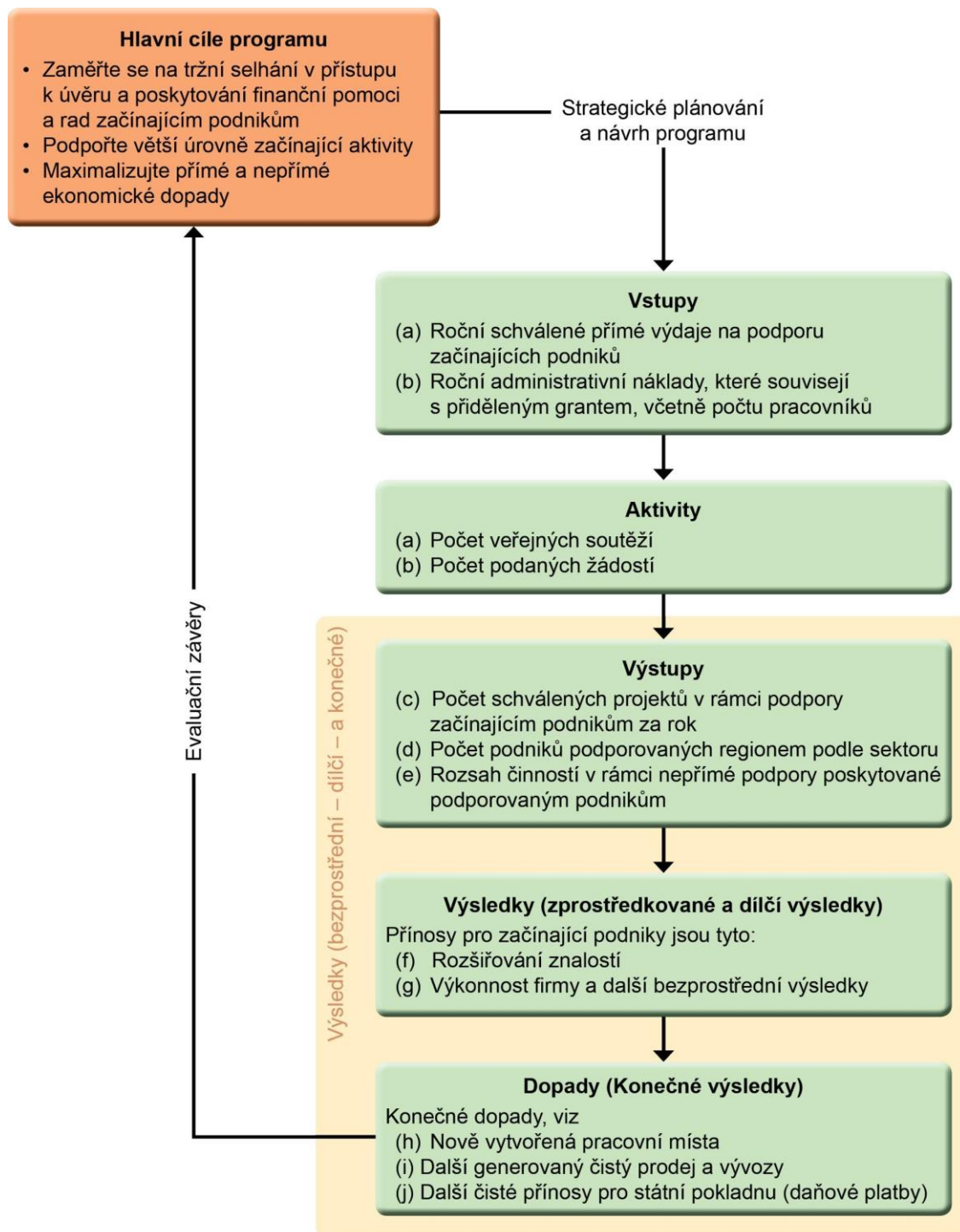
<sup>23</sup> <http://www.epo.org/searching-for-patents/business/patstat.html#tab1>

<sup>24</sup> <http://webofknowledge.com/>

<sup>25</sup> <http://www.scopus.com/>

<sup>26</sup> <http://cordis.europa.eu/>

**Obrázek 1: Příklad logického modelu programu**



Zdroj: Evaluation Reference Model: For TAFTIE's Taskforce Benchmarking Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments, vlastní úprava

### 3.4. 2. krok: Definování evaluačních cílů a otázek

Evaluační otázky a cíle nezbytné pro kvalitní evaluaci musí být formulovány již v návrhové fázi samotného programu, a to autory daného programu (Programy ALFA,

CK aj.), kteří nastavují cíle, kritéria a podmínky programu. V rámci tohoto kroku je nutné respektovat posloupnost následujících činností:

### 1. Stanovení evaluačních cílů a budoucího využití evaluace

V rámci tohoto kroku se provádí stanovení cílů evaluace, tedy, za jakým účelem a proč se evaluace provádí, komu a čemu budou výsledky evaluace sloužit. Například cílem může být zlepšení způsobu administrace programu, vytvoření podkladů pro přípravu nového programu, upřesnění odborných cílů příští veřejné soutěže ve VaVaI, apod. Dále je dobré definovat budoucí využití evaluace (např. podklad pro rozhodování stran, které financují program, podklad pro správné vynaložení veřejných prostředků; poskytovatel dotace chce získat ze studie poznatky o způsobu docílení větší efektivity a účinnosti programu apod.)

Důležitou součástí je i určení koncových uživatelů (manažeři programu, tvůrci politiky a analytici, výzkumné a inovační instituce, vysoké školy apod.) a efektivnost stanovení předpokládaného využití výsledků evaluace (implementace poznatků v průběhu realizace programu, podklady pro změnu interních procesů, podklady pro tvorbu nového programu apod.) a způsobu, jakým budou výsledky evaluace využívány (interní, veřejná).

### 2. Stanovení způsobu využití evaluace

Stanovení způsobu využití evaluace je tvořeno ve vazbě na cíle evaluace. Dle toho je potřeba rozlišit a vybrat vhodný způsob/zaměření evaluace, popřípadě je zkombinovat. Jedná se o:

- a) tzv. **sumativní evaluace**, ve kterých se upřednostňuje sumarizace výsledků a dopadů v konkrétním čase životního cyklu programu, přičemž cílem je především zjistit hospodárnost, účelnost a efektivnost programu. V sumativní evaluaci jsou kladeny otázky týkající se dopadu programu na konkrétní výsledky nebo na různé skupiny uživatelů, zohledňuje dosažené výstupy/výsledky/dopady. Tento přístup je pak typický pro souhrnné ex-post evaluace.
- b) tzv. **formativní evaluace**, které se zpracovávají během programu a zaměřují se na zlepšení řízení/administrace programu a realizaci projektů. Ve formativní evaluaci jsou kladeny otázky jak, proč a za jakých podmínek něco ne/funguje. Formativní evaluace jsou důležité pro účinnou implementaci programu a tento způsob je pak často využíván v ex ante a v interim evaluacích.

Volba použití sumativní či formativní evaluace závisí především na cílech a způsobu využití evaluace. Hodnocení programů bývají ze své podstaty komplexní. Důležité je si uvědomit, jaké poznatky který z přístupů přináší nebo jaké jsou jeho slabiny. V praxi se ukazuje, že nejvhodnější je kombinace obou přístupů s tím, že v závislosti na charakteru hodnocení jeden přístup převažuje.

### 3. Příprava a shromáždění výchozích (srovnávacích) dat

Viz také krok 1: při zahájení programu je nutno definovat informační potřeby a shromáždit data, ke kterým má evaluační tým přístup (více viz příloha Indikátory).

Přestože existuje řada zdrojů dat, stává se, že nelze požadovaný ukazatel, vhodný k hodnocení programu, zajistit zpětně. Je tedy nutné definovat, jaká data budou následně potřebná pro jednotlivé fáze a typy hodnocení. Dohledávat, popřípadě sbírat data retrospektivně, je téměř nemožné. Důležité je mít na zřeteli, že v případě převzatých dat může v čase docházet ke změnám v metodice sběru i tvorbě dat a ukazatelů. Jako příklad může posloužit sběr dat z oblasti daní, ve kterých jsou změny časté.

#### 4. Řešení časového hlediska při evaluaci (zejména při hodnocení dopadů)

Je třeba zohlednit delší časovou prodlevu při hodnocení širších dopadů programu (např. hospodářský růst, nové produkty). V případě důkladné analýzy dopadů si pochopení celého spektra dopadů může vyžádat 15 až 20 let od ukončení programu.

Ačkoliv je v tomto bodě shrnut převážně časový horizont, kdy lze program zvoleným způsobem hodnotit, je zřejmé, že samotné zpracování hodnocení vyžaduje delší časový úsek. Nelze očekávat zpracování kvalitního hodnocení v rámci několika málo měsíců, ne-li týdnů. V takovém časovém omezení lze spíše hovořit o tvorbě analýz, či dílčích podkladových analýzách, které mohou být následně využity v hodnocení. Proto bude nezbytné při plánování evaluací v rámci TA ČR cíleně rozvážit reálný čas na zpracování evaluace. Rozhodujícím faktorem bude především počet a charakter evaluačních otázek a dostupnost nezbytných dat.

#### 5. Stanovení evaluačních otázek odvozených z modelu „vstupů-výstupů-výsledků-dopadů“ (I-O-O-I)

Model navržený pro tuto metodiku nabízí hloubkový pohled na program a testuje očekávané kauzální vazby mezi vstupy, výstupy, výsledky a dopady. Evaluace (otázky) by měla přinést odpovědi týkající se následujících oblastí (kritérií):

- **Relevance.** Odpovídají cíle, aktivity potřebám, problémům, kterými se má zabývat? (*Děláme správnou věc?*).
- **Efektivita.** Splní výsledky a dopady generované podporovanými aktivitami stanovené cíle? (*Co se v jejich důsledku stane?*). Jaký je rozsah dopadů a lze dopady přičíst aktivitám?
- **Účinnost.** Je použití zdroje (vstupu) požadovaného k docílení výstupů a generování účinků optimální? Je aktivita účinná, tj. je možné téhož účinku docílit s méně zdroji? (*Děláme to dobře a nákladově efektivně?*)
- **Užitečnost.** Přispěl program/aktivita k řešení nebo vyřešil/a problém, kterým se měl/a zabývat? Odpovídají účinky potřebám, problémům a zájmům různých společenských a hospodářských skupin (*Co dalšího musíme udělat?*)
- **Udržitelnost.** Budou pozitivní dopady na koncové uživatele a mimo ně pokračovat i v budoucnosti po ukončení aktivity? (*Bude mít naše intervence trvalý účinek?*)

Model I-O-O-I představuje přímočarý, jednoduchý způsob propojení znalostí o programu a navrhování evaluačních otázek a ukazatelů. Jeho použití se obzvláště doporučuje tam, kde (z nějakých důvodů) nejsou logické modely programu součástí evaluačního návrhu.

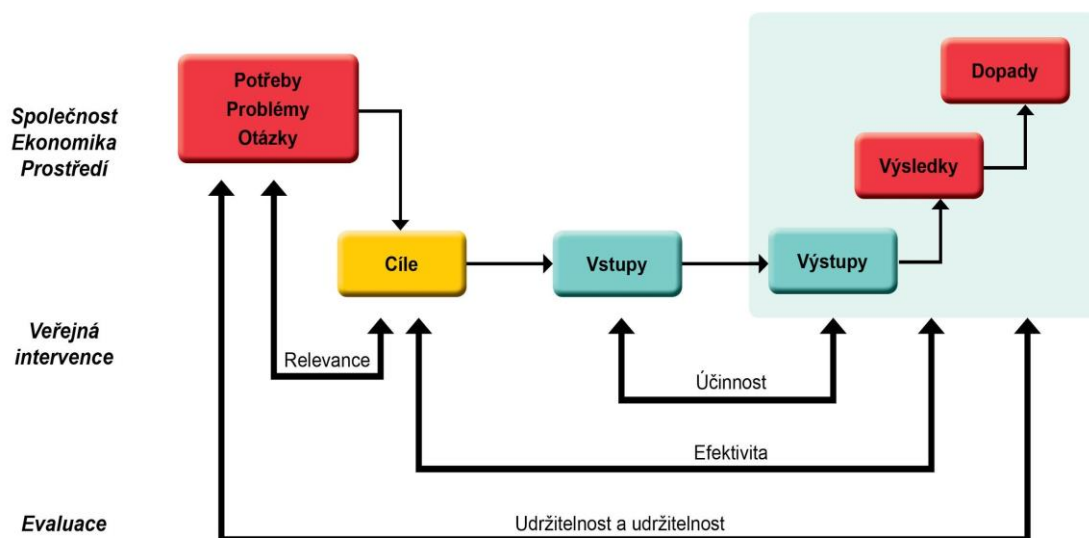
Ex-post evaluace se bude zaměřovat především na kritéria efektivity a udržitelnosti, zatímco průběžná evaluace bude přikládat větší důležitost kritériím účinnosti a relevance.

## 6. Stanovení evaluačních otázek úměrně rozsahu programu

Je vhodné se i při vlastní evaluaci chovat dle pravidel hodnocení a tvorby programu. Tedy hodnocení má být hospodárné. Snahou je minimalizovat náklady, aby nedocházelo ke ztrátě kvality hodnocení. To samozřejmě souvisí již s vlastním stanovením evaluačních otázek, které jsou konstruovány vzhledem k dostupným zdrojům a stanoveným termínům.

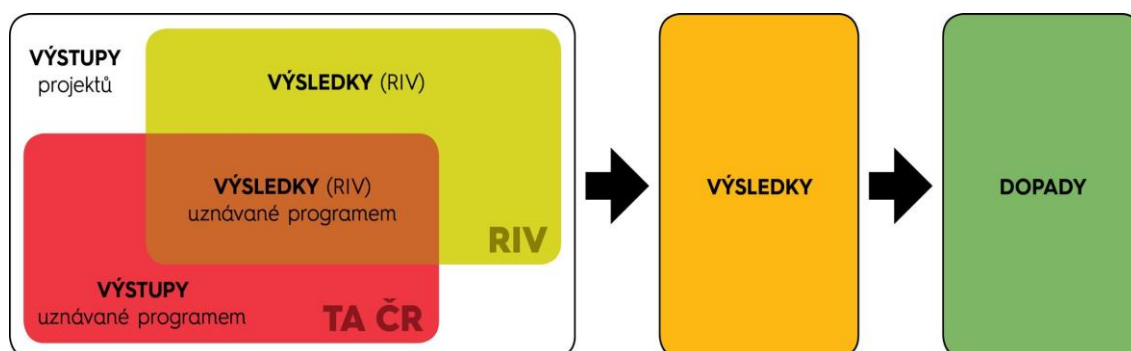
Každá evaluace by měla mít jasný *raison d'être* (důvod bytí, důvod vzniku). Tedy také své jasně definované zadání a smysl. To samé platí i o evaluačních otázkách. Ty by měly reflektovat vymezení a charakter evaluace, avšak měly by projít kritickou redukcí. Tendencí hodnotitelů je klást si více otázek, než na kolik je možné v zadaných podmínkách nalézt hodnotné odpovědi. Evaluační otázky by měly být maximálně přesné a výstižné. Častou chybou je příliš obecná otázka, která může podněcovat variantní uchopení analýzy a odpovědi na evaluační otázku. Evaluační otázky by měli formulovat především tvůrci samotného programu, kteří formulovali cíle, kritéria, indikátory apod. Zatímco odpovědi na evaluační otázky by měli zpracovat pracovníci analytického oddělení, kteří mají zkušenosti s evaluacemi. Alternativou je zpracování evaluace externím hodnotitelem.

**Obrázek 2: Schéma modelu „Vstupů-Výstupů-Výsledků-Dopadů“**



Zdroj: Evaluation Reference Model: For TAFTIE's Taskforce Benchmarking Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments, vlastní úprava

### Obrázek 3: Vztahy mezi výstupy, výsledky a dopady v prostředí VaVal v České republice



V prostředí VaVal v České republice existuje nejasnost v chápání užívaných pojmů. Příkladem je užívání termínu výsledky, a nejasnost v užívání termínů výstupy, dopady, přínosy. Obrázek 2 koresponduje se zahraniční dobrou praxí, nicméně nezobrazuje rozdílnost používání těchto pojmů v České republice. Proto je přiložen obrázek 3, který znázorňuje vztah mezi jednotlivými termíny používanými v prostředí VaVal v České republice ve vazbě právě na model I-O-O-I.

Pro potřeby tohoto Návrhu jsou termíny dopady a přínosy shodné.

### Tabulka 3: Příklady evaluačních otázek dle jednotlivých evaluačních kritérií

**Pozn. Níže uvedené evaluační otázky je nezbytné považovat pouze za příklad a návod pro formulování evaluačních otázek. Jejich výčet není, a z povahy věci ani nemůže být, kompletní. Pro hodnocení jednotlivých programů TA ČR se doporučuje otázky ještě více zúžit, zaměřit a konkretizovat právě dle charakteru hodnoceného programu.**

#### Relevance

- Je program vhodný k řešení potřeb společnosti?
- Je program vhodný pro účast konkrétních cílových skupin (např. malé a střední podniky, začínající podniky, rozvíjející se sektory)?
- Je program vhodný pro překonání překážek v případě investic do soukromého výzkumu a vývoje?
- Je/jsou naplňovány cíle programu?
- Je program sladěn s cíli a zdůvodněním?
- Jaký je rozsah synergií/ komplementarit jiných programů podpory? Je program sladěn s národní politikou? Duplikuje nějaké jiné opatření podpory?

#### Efektivita

- Jaké jsou zamýšlené a nezamýšlené výsledky a dopady programu na účastníky se podniky a výzkumné organizace?
- Jaké jsou další investice související s VaVal, které realizují příjemci podpory a které by se neuskutečnily, pokud by program neexistoval (adicionality vstupů<sup>27</sup>)?

<sup>27</sup> Otázky týkající se adicionality lze rovněž formulovat takto:

1. Jaká je další ekonomická aktivita stimulovaná přímými přínosy programu účelové podpory zaměřeného na podniky (např. účinky spilloveru/multiplikačního efektu na národní hospodářství včetně neočekávaných dopadů)?
2. Jaký je poměr celkových výstupů a výsledků, které by byly zajištěny bez dotyčného programu (tzv. efekt mrtvé váhy)?

- Existují další výstupy související s oblastí VaVaI (pracovní místa, inovace, nové produkty, patenty, tržní podíl, ziskovost), které by nebyly uskutečněny, pokud by program neexistoval (adicionality výstupů<sup>29</sup>)?
- V jakém rozsahu ovlivnil režim podpory příjemce upravit nastavení procesů VaVaI/ chování (výrobní proces, image, umístění zařízení, inovační proces)?
- Do jaké míry jsou aktivity realizovaných projektů zaměřeny na řešení dlouhodobých otázek (oproti krátkodobým potřebám podniků)?
- Do jaké míry odpovídají aktivity realizovaných projektů nejdůležitějším potřebám aplikovaného výzkumu v daných oborech? Do jaké míry odpovídají aktivity realizovaných projektů nejdůležitějším potřebám aplikovaného výzkumu v České republice?
- Do jaké míry odpovídají nastavené procesy výběru a administrace projektů reálným potřebám (center i TA ČR)? V jaké oblasti je účelné a možné je zjednodušit či upravit odlišně?

#### Účinnost (včetně implementace programu)

- Jak přispěl způsob administrace/ provádění programu k dosažení cílů programu?
- Jak nákladné je uskutečnění programu včetně jeho administrace a navrátí se vložené finanční prostředky?
- Byla v případě programu vypracována komunikační strategie / strategie ke zvýšení povědomí a jak aktivity jeho šíření přispěly k dosažení cílů programu?
- Jaké jsou zkušenosti příjemců a dalších účastníků programu s administrativní náročností programu, projektů? Jsou pravidla a nařízení, kterými je program/projekty řízen přehledná a snadno srozumitelná? Je vzájemná spolupráce se zástupci poskytovatele prospěšná a komunikace snadná?
- Existují nějaké překážky, které brání některým typům organizace v účasti v programu?
- Byl by alternativní způsob realizace programu účinnější?

#### Užitečnost

- Přispěl program k řešení problému, na který cílil?
- Je stále vhodné používat na řešení problému stejný způsob veřejné podpory v podobě programu?
- Dojde k opětovnému výskytu problému po ukončení programu? Bude problém, který měl/má program odstranit/ zmírnit existovat i po ukončení programu?
- Bude mít pokračování programu stále účinek na řešení problému, nebo vyžaduje zásadní změny?
- Převažují neočekávané a negativní vedlejší účinky programu nad pozitivními účinky na problém, jehož řešením bylo cílem programu?

#### Udržitelnost

- Jaká je předpokládaná doba trvání účinků programu po intervenci?
- Jakým způsobem je u projektů zajištěna udržitelnost i po ukončení poskytování podpory?
- Má program po ukončení intervence stále ještě pozitivní účinky na cílovou skupinu?
- Přispívá program po programové intervenci i nadále k řešení problému?

Zdroj: Evaluation Reference Model: For TAFTIE's Taskforce Benchmarking Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments, vlastní úprava

System evaluačních otázek by měl být logický a uspořádaný tak, aby následné odpovědi dokázaly potvrdit, či vyvrátit, zda dochází k plnění cílů a specifických cílů programu. Pro každý program, způsob a typ hodnocení je vhodné položit si nové evaluační otázky. Ačkoli je vhodné inspirovat se a využívat možnosti

3. Jaký je poměr soukromé investice, která byla zredukována někde v cílové oblasti intervence jako důsledek intervence (vytěsňovací efekt/efekt dislokace)?
4. Měl nástroj nějaký účinek na necílové skupiny podniků (tzv. efekt ztrát)?
5. Došlo k výskytu nějakého substitučního efektu (např. podnik nahradí stávajícího pracovníka osobou bez zaměstnání s cílem využít pomoc veřejného sektoru)?

dobrých praxí, je nutné vzít vždy v potaz konkrétní kontext daného programu.

Při hodnocení konkrétního programu by měl zavládnout kritický pohled při vymezení evaluačních otázek. Je vhodné pečlivě zvážit, které otázky jsou skutečně relevantní a přínosné a nezatěžovat hodnocení programu zbytečností.

### 3.5. 3. krok: Příprava evaluace

V návaznosti na stanovení cílů evaluace a evaluačních otázek je třeba se v rámci tohoto kroku zaměřit zejména na přípravu evaluačního týmu a zjištění/určení náročnosti evaluace, tj. **zapojit klíčové zainteresované strany (osoby či organizace přímo či nepřímo dotčené programem) do evaluačního procesu** s tím, že je nutno zainteresovaným stranám sdělit, co je cílem evaluace, jaký je jejich vklad (např. přímá účast v evaluačním týmu) a jak mohou dále využívat výstupy evaluace. Zjištění o jaké skupiny se jedná a jaká bude jejich role, vyplyne například z analýzy cílových skupin. V praxi se může jednat o **resorty** (např. ministerstva, ústřední orgány státní správy) nebo agentury poskytující veřejnou podporu – TA ČR, Grantová agentura České republiky (dále GA ČR). Jsou to takové organizace, které financovaly a iniciovaly vznik programu. Dále se jedná o **programové manažery**, tedy pracovníky odpovědné za implementaci a řízení programu – manažeři, administrátoři, hodnotitelé. Další skupinou jsou tzv: **“přímí příjemci”**, tedy řešitelé projektů a zástupci podniků či výzkumných organizací, kteří získali podporu z programu. Další skupinu tvoří tzv. **“nepřímí příjemci”** (v případě, je-li to relevantní). Jedná se o aktéry, kteří využívají výsledky výzkumu a experimentálního vývoje vytvořené přímými příjemci, avšak nejsou zahrnuti do Smlouvy o podpoře, ale zároveň se určitým způsobem na řešení projektu podílí, popřípadě se jedná o uživatele výstupů (uživatelé výstupu a produktu, objednavatelé výzkumu, uživatelé přínosu), kteří se na řešení nijak nepodíleli.

**Dále je v rámci přípravy evaluace rovněž nutné přizpůsobit velikost evaluace (náklady, dobu trvání) úměrně nákladům programu a zajistit kvalitní složení evaluačního týmu** tak, aby zajistil transparentní a nezávislý evaluační proces. Obecně se tedy nedoporučuje, aby evaluaci přímo (výlučně) prováděly osoby odpovědné za řízení programu (např. programoví manažeři). Evaluační tým musí být tvořen dostatečně schopnými a kompetentními hodnotiteli, kteří jsou odborníky v daném předmětu nebo oboru a mají již zkušenosti s hodnocením programů účelové podpory.

Žádný z hodnotitelů, ani z manažerů a administrátorů programu, nemá k dispozici všechny relevantní informace a nemůže poskytnout poznatky a zkušenosti všech aktérů. Uvědomit si, že program není realizován pouze referenty a řešiteli je prvním krokem k pochopení komplexnosti programu a tedy následně i správné evaluace. Přesto však jsou obě skupiny nepostradatelným zdrojem poznatků a zkušeností. Důležité je rovněž oslovit neúspěšné a potenciální uchazeče, zástupce odborných poradních orgánů, kteří jsou zodpovědní za výběr projektů vhodných k podpoře. Specifickou skupinu pak tvoří uživatelé výstupů projektů, potažmo předkladatelé výzkumných potřeb, jde-li o výzkum pro potřeby státní správy. Taktéž gestoři programu představují zdroj informací. Jsou zodpovědní za nastavení programu jako celku, za směřování a rozsah intervence a za definování základních tezí programu. Je zřejmé, že se informace a zkušenosti budou mezi jednotlivými aktéry lišit. Zde je na místě velká obezřetnost a kontrola nezávislým hodnotitelem.

**Tabulka 4: Výhody a nevýhody interních hodnotitelů (např. osoby odpovědné za řízení programu) a externích hodnotitelů**

Interní hodnotitelé	
výhody	nevýhody
více vědomostí o programu; disponují neformálními znalostmi programu	mohou být méně nezávislí
jsou již obeznámeni s personálem (manažeři programu) a vnitřními pravidly a politikou tvorby programu	mohou být zaměstnání dalšími aktivitami a nevěnovat evaluaci 100% pozornost
méně nákladné	mohou být méně odborně připraveni pro vykonávání role hodnotitele programu
rychlejší a snazší přístup k získávání klíčových informací formálního i neformálního charakteru	respondenti nemusí být vůči zástupcům poskytovatele dostatečně otevření
možnost rychlého zapracování případných dílčích výstupů a poznatků v administrativním procesu	možný efekt „tlaku“ na poskytnutí informací
Externí hodnotitelé	
výhody	nevýhody
více objektivní, nabízejí nové úhly pohledu a kritiku procesu	mohou být nákladnější a vyžadují více času na sjednání smluvních podmínek, monitoring, předání statistických dat, jednání atd.
mohou hodnocení programu věnovat více času	neznají personál (manažery programu aj.) a tím v nich mohou vzbudit obavu z hodnocení
mohou mít větší zkušenosti s hodnocením programů	neznají organizační pravidla a vnitřní strategie, které ovlivňují program
mohou minimalizovat obavy o objektivitu a zneužití zásadních a například kritických informací o programu a jeho administraci – neohrozí vlastní řešení a další účast subjektů kritických k programu	z důvodu získání další zakázky mohou mít hodnocení pouze formální charakter, nebo mohou být ovlivněni právě nepřímo - externí hodnocení samo o sobě nezaručuje nestrannost, ani nezávislost

Zdroj: Evaluation Reference Model: For TAFTIE's Taskforce Benchmarking Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments, vlastní úprava

Hodnocení by měla být z podstaty nezávislá a objektivní. Míru této nezávislosti je velmi složité zajistit a to i za účasti zahraničních či externích hodnotitelů. Sice takové hodnocení může být více objektivní a nezávislé, nicméně může klást důraz na formální stránku hodnocení, popřípadě nepodchytit kontext, ve kterém se program nachází. Tím samozřejmě nelze na zahraniční či externí hodnocení obecně zanevřít, ba naopak. Zahraniční či externí hodnocení může zachytit jevy, které si interní evaluátoři nemusí uvědomit, či jim z důvodu "provozní slepoty" nemusí přikládat velkou váhu. Tyto výhody platí i pro ostatní formy externího hodnocení.

Důraz na nezávislost, objektivitu a transparentnost je základním stavebním článkem hodnocení. Je dobré znát silné stránky a slabiny jednotlivých přístupů. Přílišný důraz na externí hodnocení může, i z dobré vůle, být kontraproduktivní. Obecně však platí, že hodnotitel nesmí být v pracovně-právním vztahu s příjemcem podpory, který je evaluován, a neměly by být naplněny u hodnotitelů ani další charakteristiky střetu zájmu. Jako optimální se jeví varianta hodnotícího útvaru v rámci organizace, ve které má hodnotící útvar pro zajištění evaluace za povinnost využívat také externí (nezávislé ve smyslu nepodílení se na realizaci programu) subjekty a osoby.

### 3.6. 4. krok: Identifikace vhodné metodiky pro analyzování

V rámci evaluací programů i dílčích intervencí lze využít širokou škálu metod. Nelze vždy jednoznačně stanovit, které metody a techniky by měly být využity. Každá evaluace je unikátní a k nastaveným evaluačním otázkám je vhodné specificky stanovit konkrétní metodu (nebo kombinaci metod), která pomůže otázku zodpovědět a přinést relevantní a objektivní výsledky. Neexistuje tedy univerzálně aplikovatelný postup, který by mohl být uplatněn. Naopak lze varovat před neuváženou replikací metod, které se aplikovaly při jedné evaluaci a byly by automaticky implementovány v jiné evaluaci (ačkoliv kontext evaluací a hodnocených programů by byl odlišný).

Příkladem jsou programy TA ČR, které jsou velmi heterogenní a liší se svým zaměřením, typem podporovaných projektů, počtem a i typem podpořených institucí i finanční velikostí (například jednotlivými programy). V tomto kontextu je zřejmé, že aplikované metody i evaluační otázky se budou nepochybně lišit například při evaluaci Programu Centra kompetence ve srovnání s Programem ALFA.

#### Zdroje dat

Prvním krokem před stanovením vhodné metody či kombinace metod je rozhodnutí o datech, se kterými bude pracováno a zajištění jejich sběru. Obecně lze rozlišit primární a sekundární zdroje dat, které se v evaluacích často doplňují a kombinují.

Primární zdroje dat jsou často s ohledem na stále se snižující množství veřejně dostupných informací využívány. Evaluátoři musí v rámci první fáze evaluace tato data obstarat pomocí různých technik. Mezi takové lze zařadit:

#### Kvantitativní

- **Telefonické dotazování** – jedná se o méně formální techniku sběru dat, kterou lze využít zejména při došetření vybraných skutečností (například které vyvstanou až po provedení hloubkového rozhovoru).
- **Terénní/online dotazníkové šetření** – patří v dnešní době k často využívaným způsobům sběru dat pro evaluace. Pro aplikaci dotazníkového šetření existují, kromě možnosti papírových dotazníků, poměrně vyspělá elektronická zařízení, tzn. dotazování pomocí notebooků, tabletů, která umožňují s minimální chybovostí zpracovávat a vyhodnocovat získaná data prostředím, která umožňují evaluátorům efektivně zpracovávat sbíraná data (Computer Assisted Self-Interviewing – CASI). Jedná se o freeware nástroje, ale i placené programy a aplikace.
- **On line šetření** - jedná se o sběr dat prostřednictvím vyplňování dotazníků na webových stránkách. Důležitý je e-mailový kontakt na cílové osoby a možnost získání informací od osob, které jsou jinak těžko zastizitelné.
- **Projektové indikátory** - většina veřejných výdajových programů shromažďuje množství dat, které jsou nejčastěji označovány jako projektové indikátory výstupu, výsledku a dopadu. Právě tato data se často stávají předmětem elementárního vyhodnocení programů.

#### Kvalitativní

- **Skupinové diskuse (z angl. Focus group)** – lze využít pro hlubší poznání a srovnání názorů a pohledů na vybrané otázky, kdy jsou v rámci vybrané skupiny respondentů (nejčastěji 6-8) generovány a konfrontovány názory vybraných zástupců (příjemci, management programu apod.).
- **Individuální hloubkové rozhovory (z angl. In-depth Interviews)** – ve většině případů probíhají jako polostrukturované rozhovory k vybraným tématům. Smyslem je získat a objasnit informace kvalitativní povahy (např. hledání podmiňujících faktorů, které (ne)způsobily vybraný efekt). Rozhovory mohou být realizovány na úrovni příjemců dotace, cílových skupin nebo na úrovni realizátora/administrátora projektu. Důležitý je výběr respondenta, který by měl být kompetentní osobou/ odborníkem.

V rámci sekundárních zdrojů dat evaluátor pracuje s již dříve provedenými studiemi a analýzami a dalšími existujícími materiály (programový dokument, výzvy programu, externí posudky a analýzy, zahraniční analýzy obdobné tematiky apod.) Tento tzv. **desk research** slouží především k zjištění a syntéze již provedených šetření a tím k hlubšímu pochopení tématu. K tomu je ovšem třeba poznamenat, že při využívání již dříve zpracovaných studií a analýz musí evaluátor vzít v úvahu, že byly zpracovány za jiným účelem. Tedy je důležitá míra nadhledu a obezřetnosti při interpretaci informací a dat.

### Vybrané metody

Následně aplikované metody musí již reflektovat dostupnost a spolehlivost dat, které je možné využít. Cílem tohoto textu není představit úplný přehled metod (to by ani nebylo možné s ohledem na jejich širokou škálu), ale spíše poukázat na možnosti vybraných evaluačních metod, které se v posledních letech u evaluací programů uplatňují.

Pro zpracování a vyhodnocení kvalitativních dat získaných např. v rámci řízených rozhovorů a Focus group je nezbytné dodržet základní sociologické zásady (viz. např. J. Hendl v materiálu Kvalitativní výzkum). Velmi často se dělají základní chyby např. při formulaci otázek do rozhovorů, což následně může zkreslovat výsledky celé evaluace.

Kvantitativní data lze v první fázi hodnotit základním zpracováním tabelárních a grafických výstupů, popisné statistiky a relevantní interpretace. V mnoha případech (zejména ad-hoc evaluace, průběžné evaluace) se jedná o postačující a vhodné techniky pro zodpovězení většiny evaluačních otázek. V případě hodnocení výsledků a dopadů je možné využít znalostně i časově náročnější metody (viz níže):

Mezi konkrétní vhodné metody hledání výsledků a dopadů programů patří:

- **Kontrafaktuální dopadové evaluace (z angl. Counterfactual Impact Evaluation; dále CIE)** – snaží se o přesné odhady dopadů zkoumaných politik nebo programů. CIE vychází z pojetí dopadu (z angl. impact), který vyjadřuje rozdíl mezi situací pozorovanou (z angl. observable – factual) po intervenci a situací, která by nastala, pokud by k intervenci nedošlo (z angl. non-observable – counterfactual). Cílem evaluace dopadu je rigorózním způsobem změřit efekt přiřítelný intervenci. Pro tyto metody je však nutné dostatečné množství případů a jasná specifikace cílů podpory, takže je nelze použít vždy. Obecně se jedná o aplikaci pokročilých statistických metod. Příkladem jsou metody

Instrumentální proměnné (z angl. Instrumental Variables), Regresní diskontinuita (z angl. Regression Discontinuity Design), Propensity score matching nebo Rozdíly v rozdílech (z angl. Difference-in-Differences) (viz např. O. Potluka a M. Špaček: Postupy a metody kontrafaktuálních dopadových evaluací pro Operační program Zaměstnanost v období 2014-2020, A. Martini et al.: Counterfactual impact evaluation of enterprise support: Lessons for policy and evaluation design From investment subsidies in Italy, D. Mouqué: What are counterfactual impact evaluations teaching us about enterprise and innovation support?).

#### **Možnosti uplatnění metody:**

Možnosti uplatnění CIE evaluací jsou nejvýznamnější zejména ve fázi ex-post evaluací. Jedná se o typické metody měřící dopady intervencí. Pro TA ČR se nabízí jejich aplikace v podstatě na všech aktuálních programech podpory.

#### **Rizika:**

Obecně jsou rizika kontrafaktuálních přístupů spojena s nedostupností relevantních statistických dat. Při aplikaci CIE v prostředí TA ČR existuje velké množství informací jak o příjemcích, tak i o jejich výsledcích. Proto je možné očekávat značné možnosti využití.

- **Outcome harvesting** – tato metoda umožňuje identifikovat, formulovat, verifikovat a vysvětlit cíle dosažené v projektech. Zásadním rozdílem této metody proti většině ostatních evaluačních metod je to, že Outcome Harvesting nezjišťuje naplněnost předem definovaných cílů (tj. jak byly dosaženy cíle původně stanovené na začátku projektu), ale spíše se soustředí na to, jaké výsledky byly skutečně projektem dosaženy (ať již plánovaně či neplánovaně) a snaží se vysvětlit vliv projektových aktivit na tyto výsledky/změny. Metoda Outcome Harvesting se primárně zaměřuje na výsledky, nikoli na samotné aktivity, které byly v projektu realizovány. K informacím od příjemců jsou navíc získány informace od tzv. boundary partners, což jsou lidé/firmy/instituce, které byly realizací projektu ovlivněny, ale přitom nejsou součástí projektu. Tímto dochází k ověření informací a prohloubení poznatků o výsledcích intervence (viz materiál R. Wilson-Grau a H. Britt: Outcome harvesting).

#### **Možnosti uplatnění metody:**

Metoda má nejvyšší uplatnění ve fázi interim a ex-post hodnocení. Tato metoda umožňuje detailní vzhled do výsledků a jejich účinků ve společnosti na příkladu vybraných projektů. Jedná se o vhodnou metodu doplňující standardní vyhodnocení věcného pokroku (v České republice typické např. skrze naplnění indikátorů apod.).

#### **Rizika:**

Rizikem při aplikaci metody je zejména neochota zapojení se do analýzy ze strany tzv. boundary partners.

- **Kvalitativní komparativní analýza (z angl. Qualitative Comparative Analysis; dále QCA)** není primárně evaluační technikou, ale v posledních letech se v evaluacích uplatňuje. QCA vychází z předpokladu, že výsledný efekt může

být způsoben jedním faktorem, ale i kombinací několika podmínek. QCA analýza má snahu vysvětlit jednotlivé a do jisté míry unikátní případy (kdy nastal/nenastal zkoumaný jev) v souboru vzájemně porovnatelných případů. QCA má schopnost provedení analýzy na více úrovních zároveň, tj. lze hodnotit různé (i zdánlivě nesouvisející) podmínky zkoumaného jevu najednou. Ukazuje nutné a/nebo postačující (či irelevantní) podmínky, které (ne)vedou ke sledovanému jevu. Nehodnotí sílu závislosti mezi proměnnými, ale naopak identifikuje okolnosti fungování intervence. QCA je vhodná pro testování teorie změny a je vhodným doplňkem statistických metod. QCA bývá doplňována případovými studiemi (C. Ragin - Fuzzy-Set Social Science; C. Q. Schneider a C. Wagenmann - Set-Theoretic Methods for the social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis).

#### **Možnosti uplatnění metody:**

QCA má potenciál při hodnocení průběžných nebo finálních výsledků projektu. Její přidaná hodnota je zejména v situaci, kdy je žádoucí zjistit podmiňující faktory, které ovlivnily testovaný výsledek. To může být důležité zejména v situaci, kdy se plánuje příprava nového programu a definují podporované aktivity apod. QCA je vhodné aplikovat při hodnocení specifických skupin projektů, které mají společné znaky (tj. nejen, že byly podpořeny např. v Programu ALFA, ale také svým obsahovým zaměřením jsou podobné).

#### **Rizika:**

Rizika QCA jsou spojena se sběrem primárních dat (často se jedná o subjektivní názory příjemců nebo pohled evaluátora). Navíc je nezbytné výsledky interpretovat v duchu ekvifinality, tj. optikou, kdy ke stejnému výsledku vede několik cest. Přílišná generalizace proto není možná.

- **Metoda nejvýznamnější změny (z angl. Most Significant Change)** jejímž smyslem je pomocí kvalitativních technik identifikovat a vyselektovat nejvýznamnější změnu, ke které došlo na základě intervence. Bližší postup je uveden v materiálu R. Daviese a J. Darta s názvem The 'Most Significant Change' (MSC) Technique A Guide to Its Use.

#### **Možnosti uplatnění metody:**

Metoda je vhodná pro zjišťování výsledků a dopadů na úrovni jednotlivých podpořených subjektů (např. příjemci podpory TA ČR). Její využití se tedy předpokládá zejména ve fázi ex-post evaluace, tj. při zjišťování dopadů po ukončení realizace projektu (s odstupem času).

#### **Rizika:**

Tato metoda je v evaluační praxi nová a nelze tedy využít mnoha zkušeností.

- **Případová studie** je metodou intenzivního kvalitativního výzkumu, při kterém jsou detailně hodnoceny faktory, procesy a mechanismy zkoumaného jevu (např. v případě TA ČR efekty ve firmě způsobené poskytnutou dotací). Právě hloubkou zkoumaného se odlišuje od statistických či jiných kvantitativních

metod. Případové studie jsou často využívány v mnoha vědních oborech a specificky se uplatňují v rámci evaluací veřejných výdajových programů. Zpracování případové studie v rámci evaluací vyžaduje jasný postup. Na počátku je nezbytné promyslet a zpracovat plán a osnovu (design) studie (pozn. celá případová studie musí být koherentní s evaluačními otázkami a úkoly v rámci celé evaluace, pro kterou jsou případové studie zpracovány). Následuje fáze sběru dat, kdy je často pracováno s údaji a informacemi dostupnými např. v projektových žádostech či jiných podkladových materiálech. Následuje fáze sběru kvalitativních dat, které jsou nejčastěji sbírány prostřednictvím terénních polostrukturovaných rozhovorů (např. s manažery projektu, zaměstnanci podpořených podniků, cílovou skupinou apod.). V další fázi evaluátor zpracovává všechna data dle předem stanovené struktury případové studie. Klíčová je syntéza všech poznatků, závěry a případná doporučení. Velmi vhodné je pilotní otestování případové studie. V této fázi je možné podchytit možné nedostatky v designu studie nebo otázkách pro rozhovor. Následně lze zpracovat všechny nezbytné studie pro příslušnou evaluaci.

#### **Možnosti uplatnění metody:**

Případové studie je vhodné aplikovat během průběžných (interim) a zejména dopadových (ex-post) evaluací.

#### **Rizika:**

Z povahy věci je však nezbytné velmi obezřetně přistupovat ke snahám o generalizaci závěrů. Případové studie odhalí mnoho specifik na úrovni např. jednoho příjemce dotace, ale vyvozovat obecné poznatky z jednoho případu by bylo velmi problematické. Úskalím je i tendence ke glorifikaci úspěšných projektů, což nemusí být pro program právě typické.

- **Regresní a korelační analýzy** - jedná se o dnes již běžné kvantitativní přístupy, které mají snahu nalézt a statisticky ověřit závislost mezi vybranými proměnnými. Typ regresní analýzy se volí dle přesného znění evaluační otázky a naplánování designu a postupu zodpovězení. Nejčastěji se využívají lineární, logistické či probitové regrese (ale i další modely). Regresní a korelační analýzy lze v evaluacích vhodně kombinovat s QCA analýzou.

#### **Možnosti uplatnění metody:**

Základní statistické analýzy mají široké uplatnění ve všech fázích evaluace (počínaje ex-ante analýzou při nastavování programu a designu budoucích evaluačních otázek). Nejčastěji se však využívají v průběžných či dopadových evaluacích, kdy je nezbytné odhalit kauzální vztahy sledovaných proměnných.

### Rizika:

Rizika využití statistických metod jsou obecně spojena se správnou aplikací těchto metod (viz zásady a postupy aplikace regresní analýzy).

- Pro hodnocení finančních aspektů hospodaření lze využívat obecně známé metody **CBA** (z angl. Cost-Benefit Analysis), **CEA** (z angl. Cost-Effectiveness Analysis) aj.

Výše uvedený výčet neaspiruje na podání celkového přehledu metod využitelných v evaluacích, ale spíše poukazuje na některé nové evaluační metody a přístupy. Samozřejmostí je využití standardních tabelárních, grafických či kartografických (GIS) přístupů při zpracování evaluací. Obecně je však nezbytné upozornit, že při využití běžných tabulek a grafů může evaluátor více popisovat a nikoliv analyzovat/evaluovat. Taková deskripce má spíše charakter ex-post monitorování a nikoliv evaluace. Základem evaluace programů (v tomto případě dílčích programů TA ČR) je především vyhodnocení změny, ke které mělo díky realizaci programu dojít.

S rostoucím tlakem na hodnocení programů se zvyšuje také evaluační kultura a spektrum evaluačních metod. Hodnocení programu a jeho intervencí prostřednictvím kvantitativních nebo kvalitativních metod má své výhody i nevýhody. Vždy je nezbytné přesně vědět, co a proč se vyhodnocuje a podle toho stanovit konkrétní postup (v návaznosti na relevanci evaluační otázky, dostupnost dat apod.) Důležitou roli hraje také čas, který je pro evaluaci k dispozici (např. kontrafaktuální dopadové evaluace jsou časově významně náročnější než jiné metody). Pro objektivní, vyvážené a dostatečně přesné hodnocení je však vhodné využívat triangulaci (tam, kde je to alespoň trochu možné), tj. kombinaci různých metod pro vyhodnocení a potvrzení výsledků různými metodami. Design evaluačních studií je vždy unikátní. Zpracovatelé evaluačních metod se vždy rozhodují dle aktuálních potřeb a zadání evaluace (a s tím souvisí různé využití metod). Vhodná kombinace metod je důležitá z důvodu dostatečně a relevantně podložených normativních závěrů. Vhodný metodologický mix by měl přispět k eliminaci diskutabilních a nepodložených závěrů, které by vycházely více z dojmů evaluátora, než z reálných metodicky podložených zjištění.

### 3.7. 5. krok: Evaluační zpráva a ověření evaluace

Výstupem evaluace, provedené evaluačním týmem, je **závěrečná evaluační zpráva**, která by měla splňovat několik základních náležitostí.

V prvé řadě by se závěry zprávy měly vztahovat k souboru evaluačních otázek a cílům evaluace a měly by být podloženy relevantními daty. Tyto závěry jsou jasně definované, a vedou k jednoznačným a realizovatelným doporučením, která směřují k případným nutným úpravám v nastavení programu, případně ke změnám v administraci programu prostřednictvím veřejné soutěže a realizovaných projektů. Pro usnadnění kontroly navrhovaných změn může být obsahem také harmonogram předpokládaných účinků navrhovaných změn. Doporučení musí být vždy formulována. Je to jeden ze základních požadavků evaluace.

V hodnocení jsou zdůrazňovány klíčové faktory úspěšnosti nebo naopak důvody překážek a slabých míst, které se objevují jak v návrhu programu, tak při implementaci a realizaci programu. Konkrétně se tedy může jednat o průběh programu, způsob

naplňování cílů, přínos a přenos výstupů do aplikační sféry, či efektivitu využití finančních zdrojů.

Hodnocení by také mělo mapovat (pozn. je-li to smyslem konkrétní evaluace) roli jednotlivých aktérů, včetně zapojení organizací do řešení podpořených projektů (veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, soukromé výzkumné organizace, podniky).

Tento komplexní obsah následně slouží jako zdroj informací a poznatků pro přípravu navazujících programů a přípravu budoucích hodnocení.

Dle principu transparentnosti a otevřenosti by mělo být poskytnutí závěrečné zprávy všem cílovým skupinám.

Součástí zprávy by měla být rovněž kapitola/část věnovaná překážkám a omezením, které se objevily v průběhu evaluace. Vždy by měly být uvedeny ty, které mohly mít/měly vliv na závěry a doporučení uvedené v závěrečné evaluační zprávě.

### 3.8. 6. krok: Využívání evaluačních poznatků

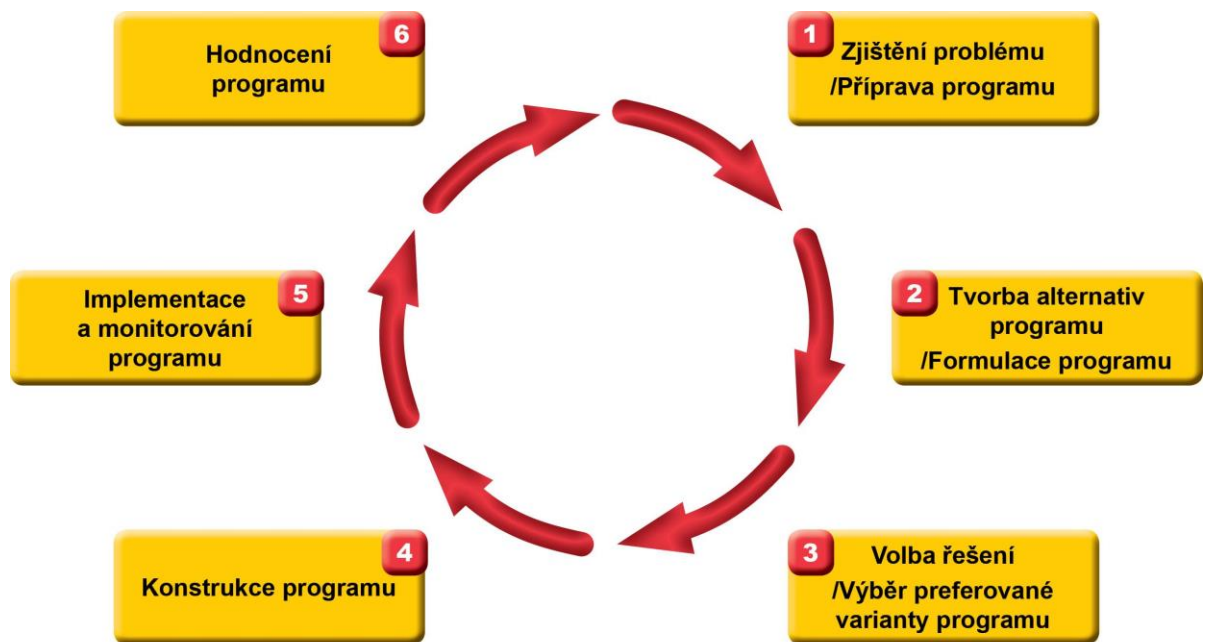
I přesto, že je tento krok částečně zmíněn v předchozích kapitolách, bývá právě využívání evaluačních poznatků slabou stránkou hodnocení programů účelové podpory VaVaI v České republice. Právě z tohoto důvodu a vzhledem k jeho důležitosti je mu věnována krátká, ale samostatná kapitola.

V rámci posledního (doplňujícího) kroku je třeba vyřešit otázku dalšího využití poznatků a závěrů získaných v rámci provedené evaluace. Způsobů, jakými by měly být evaluační poznatky použity, je několik a jsou ovlivněny zadáním samotného hodnocení. Nicméně primárně se jedná o možnosti využití poznatků pro potřeby poskytovatele podpory (interně), či pro subjekty a nadřízené orgány poskytovatele (externě). Další možností je využití evaluace jako podkladového materiálu pro tvorbu nového programu, nebo pro budoucí evaluace.

Hodnocení programu se provádí z důvodu potřeby důkazů pro odpovědný výkon tzv. Evidence Based Policy, tj. princip činit informovaná rozhodnutí o tvorbě veřejných politik či programů na základě dostupných důkazů. Taktéž taková fakta vytváří dostatečnou informační základnu pro obhajobu využívání veřejných rozpočtů, tím, či oním způsobem. Vztah životního cyklu programu a principů Evidence Based Policy je znázorněn na obrázku 3.

Evaluační zpráva je závěrečným dokumentem, který by svým rozsahem neměl čtenáře odradit. Každá informace, každý závěr, každé doporučení musí být ale zpětně dohledatelné v přílohách a podkladových materiálech. Nepodložená tvrzení by pak neměla být obsažena vůbec. Hodnocení jako takové neslouží pouze jako hodnocení programu, ale také jako zdroj informací poznatků obecně. Ať už jako vstupní materiál pro nastavení nového tematicky podobného programu, pro zlepšení fungování stávajícího programu, či zlepšení budoucích programů, ale také jako zdroj informací pro cílové skupiny a aktéry, kteří se přímo i nepřímo podílí na jednotlivých fázích programu.

Obrázek 4: Schéma životního cyklu programu na základě principu Evidence Based Policy



Zdroj: Writing Effective Public policy Papers, vlastní úprava

## 4. Evaluační etika

Se zvyšujícím se zájmem o evaluace a jejich využívání se zvyšuje tlak na kvalitu a odbornost evaluací v České republice. Evaluační kulturu posílilo založení České evaluační společnosti a především sestavení etického kodexu evaluátora a formálních standardů provádění evaluací v České republice (v roce 2011). Smyslem bylo především podpořit tvorbu evaluací různých programů a zvýšit prestiž evaluací jako plnohodnotného nástroje. Většina evaluací zadávaných sektorovými ministerstvy v České republice již vyžaduje, aby zpracovatel evaluace při realizaci zakázky důsledně dodržoval etický kodex. Smyslem kodexu je: „přihlásit se ke specifickým hodnotám, které posilují hodnověrnost a transparentnost evaluace i evaluátorů v České republice a které evaluátor ve své profesní praxi ctí. Jejich naplňování v evaluační praxi je úkolem každého jednotlivého evaluátora. Etický kodex je východiskem pro vytvoření následných prováděcích standardů evaluace.“<sup>28</sup>

Obecně však Etický kodex definuje a charakterizuje odbornost, integritu a odpovědnost evaluátora během procesu evaluace vybraného programu či intervence. Formální standardy provádění evaluací<sup>29</sup> charakterizují a doporučují strukturu a obsah prováděných evaluací (celkově 30 standardů). Tyto standardy jsou rozděleny do 4 hlavních oblastí (užitečnost, proveditelnost, korektnost a přesnost).

### Užitečnost

V rámci tohoto standardu je především akcentována nezávislost evaluátora a využívání maximálně nezkreslených dat. Zdůrazňována je také otevřenost závěrečné zprávy evaluace a objektivita vyplývajících doporučení (měla by být především věcná, relevantní a realizovatelná). Výstupy evaluace by měly být jasné a srozumitelné.

### Proveditelnost

Tento standard především zdůrazňuje postup evaluací, který by měl být navržen tak, aby snižoval rizika zkreslení získávaných informací. Důležité je vyvážit postoje a pozice všech zainteresovaných stran evaluovaného programu (příjemci, cílové skupiny, zadavatelé aj.) Smyslem je především zabránit možným snahám o zkreslení a zneužití výsledků evaluace.

### Korektnost

Tento standard se věnuje především formálním náležitostem smluvního vztahu evaluace. Zdůrazňuje také dostupnost výsledků evaluace tak, aby s nimi mohlo být dále pracováno a aby mohli být eliminovány např. nedostatky programu identifikované v evaluaci.

### Přesnost

---

<sup>28</sup> Etický kodex evaluátora, str. 2.

<sup>29</sup> [http://www.czecheval.cz/standardy\\_kodex/ces\\_formalni\\_standardy\\_evaluaci\\_short\\_5\\_.pdf](http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5_.pdf)

Tato část se věnuje především metodickým a technickým aspektům evaluace a interpretace výsledků. Použité metody sběru dat by měly zajišťovat, že formulované závěry skutečně charakterizují popisované skutečnosti. Informace, které jsou v rámci evaluace získávány, zpracovávány a publikovány, by měly být systematicky kontrolovány; případné chyby by měly být odstraňovány průběžně. Pokud jsou odpovědi na evaluační otázky založeny na kvantitativních datech nebo kvalitativních údajích, pak by takovéto údaje měly být analyzovány věcně správně a systematicky. Závěry, k nimž evaluace dospěla, by měly být podloženy, aby je zainteresované strany mohly posoudit a přijmout.

## 5. Seznam použitých zkratek a pojmů

<b>Agregační mapa indikátorové soustavy</b>	Agregační mapa představuje přehled indikátorové soustavy programu, který je souhrnem všech indikátorů programu na všech jeho úrovních realizace včetně metodických a technických informací.
<b>Analytický pracovník</b>	Je zodpovědný za zpracování a vyhodnocení údajů získaných z podaných zpráv
<b>Benchmarking</b>	Systematická metoda, která umožňuje srovnání různých nástrojů např. na podporu VaV na národní nebo mezinárodní úrovni.
<b>CEP</b>	Centrální evidence projektů výzkumu, experimentálního vývoje a inovací
<b>CIE</b>	Kontrafaktuální dopadové evaluace (z angl. Counterfactual Impact Evaluation)
<b>Cíl programu</b>	Stav, kterého chce politika/intervence/program dosáhnout a který je definován a vymezen textem programu.
<b>CZ-NACE</b>	Klasifikace ekonomických činností dle Českého statistického úřadu
<b>Další účastník</b>	Subjekt, který je účastníkem řešení projektu, a zároveň není příjemcem podpory
<b>Desk research</b>	Analýza již existujících dat
<b>Dopady/přínosy</b>	Širší společenské a hospodářské dopady (vytvoření nových pracovních příležitostí, zvýšené daňové výnosy, snížení výdajů na provoz apod.).
<b>Dosažení výsledku/výstupu</b>	Splnění podmínek o uznávání výsledků daného programu a příslušné definice dle platné Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů.
<b>Efektivita - Effectiveness (programu)</b>	Dotazuje se, zda výstupy, výsledky a dopady, které byly vytvořeny podpořenými projekty, naplňují cíle programu.
<b>Ekonometrická analýza</b>	Metoda využívající matematickou statistiku s cílem kvantitativně vyjádřit ekonomické hypotézy.
<b>ERM</b>	Referenční evaluační model (z angl. Evaluation reference model)
<b>Evaluace programu</b>	Proces založený na důkladném sběru informací a na jejich odborném vyhodnocování s cílem získat spolehlivé podklady pro řízení programu. Hodnotí se nastavení programu, návrh, realizace a účinky. Záměrem je vyhodnotit relevanci a naplnění cílů, dosažení efektivitu, účinnosti, užitečnosti a udržitelnosti. Hodnocení se provádějí před zahájením realizace programu (ex-ante), v průběhu realizace (ad-hoc, interim nebo mid-term) a po realizaci (ex-post).
<b>Evaluační cíl</b>	Předem stanovený cíl (priorita) programu, uvedený v evaluační zprávě.
<b>Evaluační nástroj či technika</b>	Používá se k provádění standardního hodnocení během evaluace, např. rozhovory, průzkumy, případové studie, analýza nákladové účinnosti, benchmarkingová analýza.
<b>Evaluační otázka</b>	Základní otázka hodnocení, která definuje to, co chceme zjistit.
<b>Evaluační rámec programu</b>	Ucelený dokument shrnující nastavení evaluací celého programu, který mimo jiné obsahuje indikátorovou soustavu a jednotlivé fáze evaluace daného programu. Vzniká souběžně s návrhem nového programu.
<b>Ex-ante evaluace</b>	Předběžné hodnocení probíhající před přijetím a realizací programu.
<b>Ex-post evaluace</b>	Souhrnné hodnocení zaměřující se na konečné výsledky a dopady programu.
<b>Focus group</b>	Kvalitativní metoda využívající skupinovou diskusi zainteresovaných stran.
<b>Formativní evaluace</b>	Provádí se v průběhu existence programu a je zaměřena na zlepšení řízení a provádění (tj. formy programu). Ptá se jak, proč a za jakých podmínek něco

	funguje a nebo nefunguje a je orientována na osvojení si poznatků (z angl. learning) a zlepšení programu nebo politiky.
<b>GA ČR</b>	Grantová agentura České republiky
<b>Gestor programu</b>	Odpovídá za parametry, základní teze a nastavení intervence/programu.
<b>Indikátor</b>	Indikátor je nástroj pro měření cíle/plánu, postupu či dosažených efektů jednotlivých úrovní realizace programu. Indikátor musí být přesně definován a tvoří jej zejména kód, název, jasná definice, měrná jednotka včetně popisu způsobu měření, zdroj údajů, výchozí, cílová a dosažená hodnota.
<b>Indikátorová soustava</b>	Indikátorová soustava je ucelený systém indikátorů programu, který zahrnuje indikátory z úrovně projektů až na jednotlivé úrovně programu. Indikátorové soustavy slouží k průběžnému i následnému vyhodnocování naplňování stanovených cílů na jednotlivých úrovních implementace.
<b>Interim evaluace</b>	Průběžné hodnocení upravující administraci a cíle v průběhu realizace programu.
<b>KA 3</b>	Klíčová aktivita 3
<b>KaTA</b>	Kanceláře Technologické agentury České republiky
<b>Kontrafaktuální analýza</b>	Kontrafaktuální evaluace je srovnávací evaluační metoda, která využívá statistických metod ke srovnávání vlivu intervencí s hypotetickou situací bez intervence (např. prostřednictvím kontrolních skupin).
<b>Kontrolní skupina</b>	Vzorek, který lze přímo porovnat s cílovou skupinou, ale neúčastní se dotyčné aktivity.
<b>Kvalitativní výzkumná metoda</b>	Rozhovory, případové studie, metoda „focus group“ aplikovaná u zainteresovaných stran a organizační hodnocení, které umožní pochopit behaviorální adicionalitu a organizační učení, na jejichž dosažení je program zaměřen.
<b>Logický model programu</b>	Uvádí přehled programových vstupů, výstupů, výsledků a dopadů, které vycházejí z cílů a zdůvodnění programu, a nastiňuje, jakým způsobem mají vstupy vytvářet očekávané výstupy, výsledky a dopady.
<b>Metodika</b>	Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů v ČR platné pro léta 2013 až 2016
<b>Metodika hodnocení</b>	Postup, který je speciálně navržen pro konkrétní evaluaci. Může obsahovat jeden nebo více nástrojů.
<b>Model I-O-O-I</b>	Představuje způsob prezentace intervenční logiky programu založené na seznamu vstupů, výstupů, výsledků a dopadů.
<b>Monitoring</b>	Průběžné sbírání, třídění, agregování, ukládání dat a informací a zjišťování stavu a pokroku v realizaci programů a porovnávání získaných informací s výchozími hodnotami a předpokládaným plánem, i po jeho realizaci (např. indikátory výsledků). Monitoring je soustavnou činností, která probíhá během celého trvání programu.
<b>MSP</b>	Malý a střední podnik
<b>Návrh</b>	Návrh využití referenčního modelu TAFTIE
<b>Peer review</b>	Vzájemná porovnávací hodnocení
<b>Program</b>	Soubor věcných, časových a finančních podmínek pro činnosti potřebné k dosažení cílů aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, vyhlášených poskytovatelem ve veřejné soutěži nebo v zadání veřejné zakázky ve výzkumu, vývoji a inovacích na jednotlivé návrhy projektů v rámci programu.
<b>Programový pracovník</b>	Je zodpovědný za nastavení hlavních parametrů veřejné soutěže
<b>Projekt Zefektivnění činností TA ČR</b>	Zefektivnění činnosti TA ČR v oblasti podpory VaVaI a podpory posilování odborných kapacit organizací veřejné správy v oblasti VaVaI

<b>Průzkum</b>	Při evaluaci programů podpory VaVal se často používají průzkumy s cílem získat kvantitativní údaje o velkém vzorku populace a shromáždit výchozí údaje, jakož i výstupy, výsledky a dopady informací, které nezachycuje systém sledování programu a systémy externích dat.
<b>Příjemce</b>	Subjekt, který je příjemcem podpory na základě uzavřené Smlouvy o poskytnutí podpory. Pro potřeby tohoto Návrhu jsou to také další účastníci projektů, pokud není uvedeno jinak.
<b>Případová studie</b>	Provádí se často po ukončení nebo ke konci období shromažďování dat, přičemž informace získané prostřednictvím rozhovorů a průzkumů poskytují užitečný vstup pro výběr vzorku podniků pro případovou studii.
<b>QCA</b>	Kvalitativní komparativní analýza (z angl. Qualitative Comparative Analysis)
<b>Realizace výsledku/výstupu</b>	Tzv. implementace výsledků/výstupů do praxe, tedy uplatnění výsledku/výstupu v praxi.
<b>Referenční evaluační model (TAFTIE)</b>	Dokument: Evaluation Reference Model In Search for a Benchmark of Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments, viz literatura.
<b>Relevance - Relevance (programu)</b>	Zkoumá, zda cíle odpovídají potřebám, problémům a otázkám, které mají být programem řešeny.
<b>RIV</b>	Rejstřík informací o výsledcích
<b>Rozhovor</b>	Do většiny hodnocení VaVal jsou běžně začleněny rozhovory s příjemci a/nebo klíčovými zúčastněnými stranami programu a/nebo dalšími odborníky a zúčastněnými stranami. Rozhovory mohou být explorační (určené k otestování hypotéz na začátku evaluace na malém počtu zúčastněných stran/ příjemců), nebo se mohou provádět v pozdější fázi evaluace s cílem shromáždit data pro analýzu.
<b>“SMART” definice výkonnostních ukazatelů</b>	Jeden ze způsobů definování výkonnostních ukazatelů - indikátorů. Dalšími jsou například způsoby “SMARTER” a “RACER”.
<b>SME</b>	Směrnice
<b>Sumativní evaluace</b>	Sumarizuje výsledky a dopady v konkrétním čase během existence programu a zaměřuje se na posuzování a rozhodování budoucího přidělení zdrojů ptá se na dopad politiky, programu nebo intervence na konkrétní výsledky a v případě různých skupin.
<b>Systémové selhání</b>	Systémové selhání v národním systému VaVal (např. selhání technické infrastruktury, nízká míra spolupráce, omezený přenos výsledků, ...).
<b>TA ČR</b>	Technologická agentura České republiky
<b>TAFTIE</b>	The European Network of Innovation Agencies
<b>Triangulace dat</b>	Označení pro kombinaci více metodologií v jedné studii o tomtéž tématu. Cílem kombinace nejméně dvou přístupů (nejčastěji kvalitativního a kvantitativního) je odstranění slabín jednotlivých metod.
<b>Tržní selhání</b>	Nedokonalost trhu, kdy dochází k asymetrické alokaci zdrojů a není zajištěna efektivita trhu.
<b>Účinnost (programu)</b>	Snaží se o optimální nastavení (administrace, komunikační strategie, vstupů, ...) programu pro dosažení stanovených cílů programu.
<b>Udržitelnost (programu)</b>	Zkoumá, zda budou trvat dopady intervence na příjemce a další dotčené cílové skupiny také v budoucnosti, a to i po ukončení podpory.
<b>Užitečnost (programu)</b>	Usiluje o očekávané a neočekávané účinky (tj. účinky, které byly a nebyly identifikovány v návrhové fázi jako cíle) a zkoumá, zda tyto účinky, pokud jsou pozitivní, odpovídají potřebám, problémům a otázkám různých společenských a hospodářských skupin.
<b>Validita</b>	Parametr udávající, nakolik mají evaluační metody měřit stav, který chtějí

	kvantifikovat.
<b>VaVaI</b>	Výzkum, experimentální vývoj a inovace
<b>VS</b>	Veřejná soutěž
<b>Vstupy</b>	Finanční, lidské a jiné zdroje nutné pro realizaci programu na všech stranách (příjemce, účastník, administrátor).
<b>Výsledky</b>	Okamžité přínosy pro příjemce podpory. Výsledky jsou přímé a okamžité důsledky spojené s realizací projektu (zvýšení tržeb, zvýšení efektivity, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, zvýšení prestiže).
<b>Výstupy</b>	Přímé výstupy činnosti, které byly umožněny vstupy. Výstupy jsou přímým následkem činností uskutečněných v rámci projektu (prototyp včetně kompletní dokumentace, použitý nový výrobní postup apod., v praxi uplatněná nová metodika apod.).
<b>Výstupy projektů x výsledky (dle RIV)</b>	Výsledky (dle RIV) jsou podmnožinou obecnějšího pojmu výstupy. Výsledky (dle RIV) jsou výstupy, které jsou zahrnuty do Informačního systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. V rámci řešení projektů mohou vznikat výstupy, které nejsou v uvedeném informačním systému obsaženy.
<b>Zainteresovaná strana (programu, evaluace)</b>	Osoby a organizace, které jsou buď přímo zapojeny do programu nebo se zajímají o činnosti spojené s programem (příjemci a další účastníci, financující subjekty, uživatelé výstupu gestoři, apod.).

## 6. Seznam použitých zdrojů

### Strategické dokumenty

- Implementace Národních priorit orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací schválená dne 31. července 2013 usnesením vlády č. 569 [online]. In: Úřad vlády. 2013 [http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=684770]
- Národní priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací schválené dne 19. července 2012 usnesením vlády č. 552 [online]. In: Portál Úřadu vlády. 2012 [http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=653383]
- Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů platná pro léta 2013 - 2016 schválena dne 19. června 2013 usnesením vlády č. 475, ve znění usnesení vlády č. 250 ze dne 16. dubna 2014 a usnesení vlády č. 605 ze dne 29. července 2015 [online]. In: Portál Úřadu vlády. 2015 [http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=685899]

### Evropské předpisy a jiné dokumenty

- Sdělení Komise - Rámec Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2014/C 198/01), EUR-Lex. In: Úřad pro publikace EU [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52014XC0627(01)]

### Internetové zdroje

- <http://webofknowledge.com/>
- <http://cordis.europa.eu/>
- <http://www.taftie.org/>
- <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=1374>
- <http://www.isvav.cz/>
- <http://www.epo.org/searching-for-patents/business/patstat.html#tab1>
- <http://www.scopus.com/>
- [http://www.czecheval.cz/standardy\\_kodex/ces\\_formalni\\_standardy\\_evaluaci\\_short\\_5\\_.pdf](http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5_.pdf)
- <https://magnusweb.bisnode.cz/udss/htm/>
- [https://www.czso.cz/csu/vykazy/vtr\\_5\\_01\\_-mutace\\_a\\_b-\\_psz\\_2015](https://www.czso.cz/csu/vykazy/vtr_5_01_-mutace_a_b-_psz_2015)
- [https://www.czso.cz/csu/vykazy/lic\\_5\\_01\\_psz\\_2015](https://www.czso.cz/csu/vykazy/lic_5_01_psz_2015)
- [https://www.czso.cz/csu/vykazy/ict\\_5\\_01\\_-mutace\\_b\\_c-\\_psz\\_2015](https://www.czso.cz/csu/vykazy/ict_5_01_-mutace_b_c-_psz_2015)
- [https://www.czso.cz/csu/vykazy/psz\\_2014\\_ti\\_2014](https://www.czso.cz/csu/vykazy/psz_2014_ti_2014)

### Ostatní

- Program na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje ALFA schválen usnesením vlády č. 121 ze dne 8. února 2010 [online]. In: Portál Technologické agentury ČR [https://www.tacr.cz/index.php/cz/programy/program-alfa.html]
- Změna programu na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje ALFA schválena usnesením vlády č. 669 ze dne 28. srpna 2013 [online]. In: Portál Technologické agentury ČR [https://www.tacr.cz/index.php/cz/programy/program-alfa.html]
- Program na podporu aplikovaného společenskovedního výzkumu a experimentálního vývoje OMEGA schválený usnesením vlády č. 56 ze dne 19. ledna 2011 [online]. In: Portál TA ČR [https://www.tacr.cz/index.php/cz/programy/program-omega.html]
- Průběžná evaluační zpráva programu OMEGA. TA ČR. 2015
- Program Technologické agentury České republiky na podporu rozvoje dlouhodobé spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích mezi veřejným a soukromým sektorem Centra kompetence schválený usnesením vlády č. 55 ze dne 19. ledna 2011 [online]. In: Portál TA ČR [https://www.tacr.cz/index.php/cz/programy/centra-kompetence.html]
- Analýza programu Centra kompetence, pracovní verze. TA ČR. 2015
- Návrh Programu na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA, 314. jednání Rady pro výzkum, vývoj a inovace, bod C7 [online]. In: Portál Úřadu vlády. 2015 [http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=766334]
- Směrnice SME-26 Řízení programu (č. j. TACR/2776/2015). TA ČR. 2015
- Boekholt, P., Arnold, E., Giarracca, F., Ploeg, M. Evaluation Reference Model: In Search for a Benchmark of Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments [online]. In: Portál Taftie. 2014 [http://www.taftie.org/content/results-task-force-biee-published]
- Boekholt, P., Arnold, E., Giarracca, F., Ploeg, M. Evaluation Reference Model: For TAFTIE's Taskforce Benchmarking Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments [online]. In: Portál Taftie. 2014

[<http://www.taftie.org/sites/default/files/Task%20Force%20BIEE%20%20Evaluation%20Reference%20Model-140114.pdf>]

- Ploeg, M., Veen G. van der, E Arnold, E. Measuring innovation policy across Europe - Common Indicator Framework, Towards an international alignment of innovation indicators used by TAFTIE agencies [online]. In: Portál Taftie. 2015  
[<http://www.taftie.org/sites/default/files/Common%20Indicator%20Framework%20for%20publication.pdf>]
- Research and Technology Policy Evaluation: Evaluation Standards in Research and Technology Policy [online]. In: Portál Österreichische Plattform für Forschungs - und Technologiepolitikevaluierung (fteval). 2013  
[[http://www.fteval.at/upload/fteval\\_Standards\\_english.pdf](http://www.fteval.at/upload/fteval_Standards_english.pdf)]
- Základní principy přípravy a hodnocení programů a skupin grantových projektů výzkumu, vývoje a inovací usnesením vlády č. 351 ze dne 13. května 2015 [online]. In: Portál Úřadu vlády. 2015  
[<https://apps.odok.cz/djv-agenda?date=2015-05-13>]
- Návrh obecných zásad hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací a potřebných systémových změn [online]. In: Portál Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. 2015  
[<http://metodika.reformy-msmt.cz/hodnoceni-programu-ucelove-podpory-vvi-a-potrebnych-systemovych-zmen>]
- Metodický pokyn NOK pro evaluace v programovém období 2014–2020, verze 3 [online]. In: Portál Ministerstva pro místní rozvoj. 2014  
[[http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/f88d3bcd-e975-4d76-a590-91a9d923c265/MP\\_Evaluace-2014-2020\\_FIN.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/f88d3bcd-e975-4d76-a590-91a9d923c265/MP_Evaluace-2014-2020_FIN.pdf)]
- Výsledek mapování inovačního prostředí projektu INKA - Inovační kapacity 2014+ [online]. In: Portál Technologické agentury České republiky. 2015  
[<https://inka.tacr.cz/>]
- Návrh metodiky hodnocení ve VaV a zásady financování, Souhrnná zprávy [online]. In: Portál Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. 2015  
[<http://metodika.reformy-msmt.cz/rd-evaluation-methodology-funding-principles-pilot-testing>]
- Závěrečná zpráva mezinárodního auditu výzkumu, vývoje a inovací v České republice [online]. In: Portál Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. 2012. ISBN 978-80-87601-01-3  
[<http://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj/mezinarodni-audit-vyzkumu-vyvoje-a-inovaci-v-cr-technopolis?highlightWords=mezin%C3%A1rodn%C3%AD+audit>]
- Wilson-Grau, R., Britt, H. Outcome harvesting. Middle East and North Africa Office [online], In: Portál Ford Foundation, 2012  
[[http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/outome\\_harvesting\\_brief\\_final\\_2012-05-2-1.pdf](http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/outome_harvesting_brief_final_2012-05-2-1.pdf)]
- Martini, A. et al. Counterfactual impact evaluation of enterprise support: Lessons for policy and evaluation design From investment subsidies in Italy [online]. In: Portál Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche, 2012  
[<http://www.prova.org/studi-e-analisi/ASVAPP%20INTERIM%20REPORT%20FOR%20CIE%20OF%20ENTERPRISE%20SUPPORT.pdf>, cit. 2013-06-30, 25. 9. 2015]
- Ragin, C. Fuzzy-Set Social Science, Chicago University Press [online]. In: Portál Google. 2000. ISBN 978-0-226-70277-3  
[<https://books.google.cz/books?id=nZC2dLUH-OAC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>]
- Schneider, C. Q., Wagenmann, C. Set-Theoretic Methods for the social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis. edition Strategies for Social inquiry, Cambridge University Press in New York [online]. 2012. ISBN 978-1-107-60113-0  
[<https://www.amazon.com/Set-Theoretic-Methods-Social-Sciences-Qualitative/dp/1107601134>]
- Česká etická společnost. Etický kodex evaluátora [online]. 2011  
[[http://www.czecheval.cz/standardy\\_kodex/ces\\_eticky\\_kodex\\_.pdf](http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_eticky_kodex_.pdf)]
- Young, E., Quinn, L. Writing Effective Public Policy Papers: A Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe [online]. 2002. ISBN 963-9439-39-7  
[[http://www.icpolicyadvocacy.org/sites/icpa/files/downloads/writing\\_effective\\_public\\_policy\\_papers\\_young\\_quinn.pdf](http://www.icpolicyadvocacy.org/sites/icpa/files/downloads/writing_effective_public_policy_papers_young_quinn.pdf)]
- Metodický pokyn: Zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období 2014–2020 [online]. Praha. 2014  
[[http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/aa6b4762-e449-46ec-8b7c-4225bd92ee1c/MP-indikatory\\_v3.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/aa6b4762-e449-46ec-8b7c-4225bd92ee1c/MP-indikatory_v3.pdf)]

- Hendl, J. Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace [online]. In: Portál Portál. 2012. ISBN: 978-80-262-0219-6  
[<http://www.martinus.cz/?uItem=136767>]
- Potluka, O., Špaček, M. Postupy a metody kontrafaktuálních dopadových evaluací pro Operační program Zaměstnanost v období 2014-2020 [online]. In: Portál Ministerstva práce a sociálních věcí. 2013  
[[http://www.mpsv.cz/files/clanky/17051/Methodika\\_CIE\\_MPSV\\_131015.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/17051/Methodika_CIE_MPSV_131015.pdf)]
- Mouqué, D. What are counterfactual impact evaluations teaching us about enterprise and innovation support? [online]. In: Portál Evropské komise. 2012  
[[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/focus/2012\\_02\\_counterfactual.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/focus/2012_02_counterfactual.pdf)]
- Rick, D., Dart, J. The 'Most Significant Change' (MSC) Technique A Guide to Its Use [online]. In: Portál Monitoring and Evaluation NEWS. 2005  
[<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>]

## 7. Přílohy

Příloha 1: Indikátory – indikátorová soustava – logický rámec indikátorové soustavy . 47

## **Příloha 1: Indikátory – indikátorová soustava – logický rámec indikátorové soustavy**

Příloha 1 má podobu samostatného dokumentu.

Zbyněk Růžička a další

KA 3

Návrh využití referenčního modelu TAFTIE pro hodnocení účelové podpory výzkumu  
a experimentálního vývoje v podmínkách České republiky

Vydala: Technologická agentura ČR, Evropská 1692/37, 160 00 Praha 6

<http://www.tacr.cz>

Praha 2016

1. vydání

© Technologická agentura ČR, 2016

**ISBN 978-80-88169-11-6**