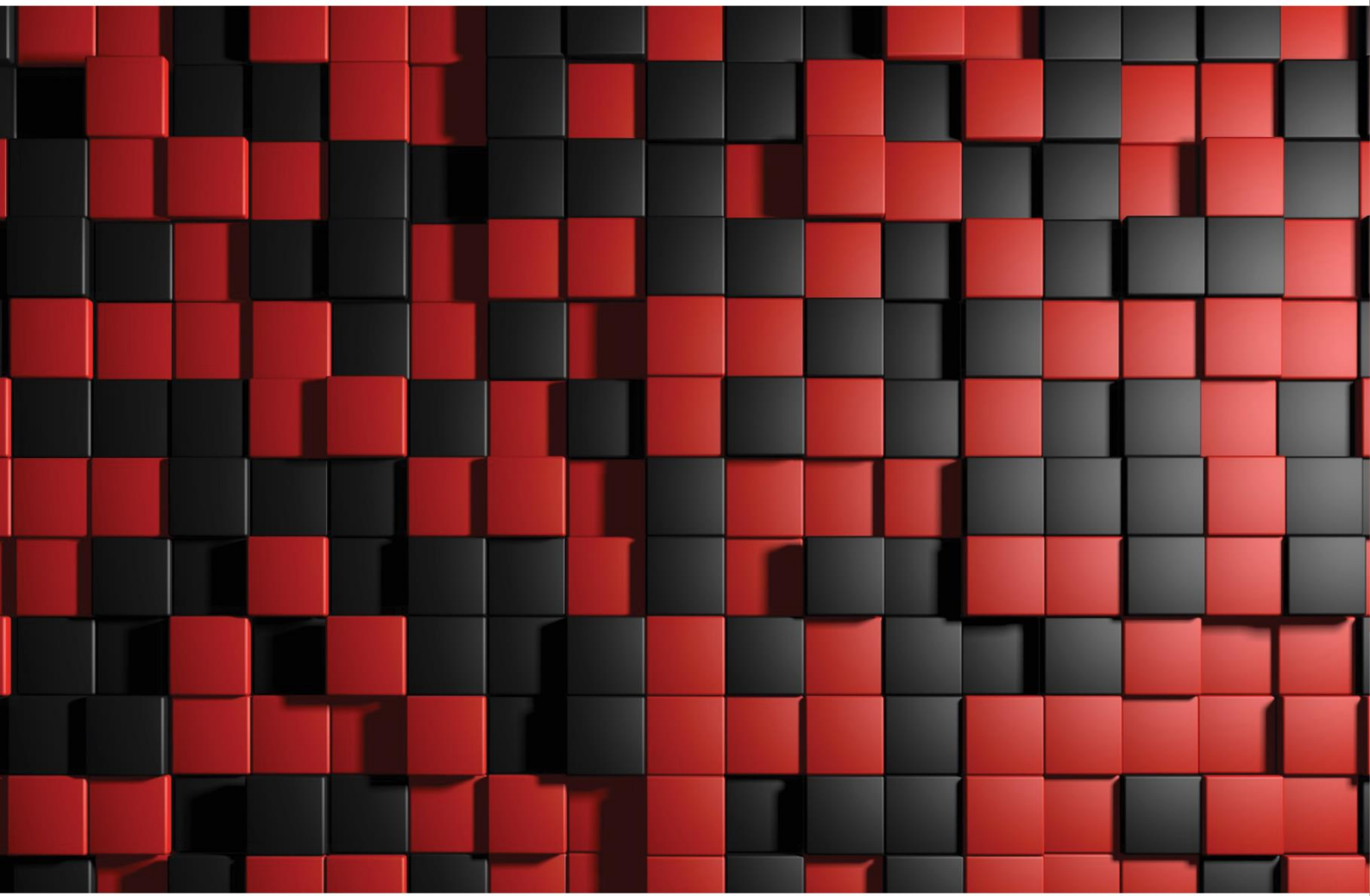




Metodika hodnocení programů podpory TA ČR

Projekt ProEval

Vypracoval: Evaluační úsek Technologické agentury ČR
ŘÍJEN 2019

T A
Č R

Obsah

Úvod	2
1. Zadávání evaluací a jejich koncepční příprava.....	4
1.1. Interní a externí evaluační šetření.....	5
1.2. Interní evaluační šetření.....	6
1.3. Externí evaluační šetření.....	9
2. Metody a techniky používané při evaluacích (základní a nadstavbové, knihovna našich metod, zkušenosti, příklady použití, ukázky).....	15
2.1. Primární (empirické) metody	16
2.2. Sekundární metody (Desk research)	19
3. Kvalita evaluací a jak dále využívat a pracovat s výsledky evaluačních šetření.....	24
4. Zhodnocení současných přístupů k evaluacím na Technologické agentuře České republiky	28
5. Seznam příloh.....	31
5.1. Příloha č. 1 – Vita afinita	31
5.2. Příloha č. 2 – Analýzy sociálních a ekonomických vazeb (průběžná evaluace programu ALFA).....	34



Úvod

Hodnocení (ve stejném významu “evaluace”) programů na podporu aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, které připravuje a zajišťuje Technologická agentura ČR (“TA ČR”), vychází z potřeby ověření správnosti a efektivity této podpory a identifikace konkrétních dopadů, které mají v konečném důsledku přínosy pro společnost. Hodnocení napomáhá nejen zlepšovat programy samotné, ale poskytuje informace o jejich dopadech na ekonomickou a sociální stránku rozvoje společnosti.

Smyslem a účelem této metodiky je poskytnout zásady, návody, metodické přístupy, zkušenosti a doporučení, jak postupovat při evaluacích, aby plnily svůj cíl a účel. Vycházíme přitom z poznatků nejen mezinárodní praxe, ale hlavně z dosavadní evaluační práce v rámci naší agentury a partnerských organizací. Evaluační tým, složený z interních a externích pracovníků, načerpal řadu poznatků a zkušeností z hodnocení minulých a stávajících programů, které jsou prostřednictvím tohoto dokumentu sdíleny s dalšími pracovníky agentury i ostatními čtenáři metodiky.

Hlavním záměrem pro zpracování této Metodiky byla snaha:

1. Navázat na dosud zpracované a používané metodické dokumenty. Jedná se hlavně o *Návrh využití referenčního modelu TAFTIE pro hodnocení účelové podpory výzkumu a experimentálního vývoje v podmínkách České republiky (K3)*, *Směrnice Technologické agentury ČR k řízení programů a Metodiku hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů* dle § 35 odst. 2 písm. c) ZPPV¹. Záměrem je nezopakovat to, co již bylo v TA ČR vytvořeno a seznámit pracovníky agentury s novými poznatky a zkušenostmi z hodnocení programů.
2. Rozpracovat oblasti evaluací, které doposud nebyly zpracovány, nebo jen velmi stručně ve zmíněných metodických dokumentech. Jedná se zejména o zadávání evaluací (interní a externí způsob), další rozpracování metod a technik používaných při evaluacích, včetně praktických příkladů.
3. Zhodnotit současné postupy a používané metody evaluace programů v TA ČR.

Předložená Metodika hodnocení programů je do značné míry nadstavbou, doplněním a rozšířením stávajících dokumentů. Konkrétně příprava programů a jejich evaluace (ex-ante), typy evaluací, evaluační cyklus, evaluační model a základní evaluační metody a techniky jsou dostatečně vysvětleny ve stávajících dokumentech a není třeba je znovu popisovat. Máme tím na mysli zejména „*Návrh využití referenčního modelu TAFTIE pro hodnocení účelové podpory výzkumu a experimentálního vývoje v podmínkách České republiky (KA3)*“, *Směrnice Technologické agentury k řízení programů (SME-26)*, *Metodika hodnocení programů podpory (indik. č. 80500, KA1)* a další.

V poslední době rostou požadavky na množství a kvalitu evaluací, rozšiřují se možnosti realizace a vyhodnocování evaluací a právě tímto směrem se ubírá tento metodický materiál.

¹ ZPPV: Zákon o podpoře výzkumu a vývoje

T A

Č R

Předložená Metodika by zároveň měla podpořit systematický a komplexní přístup k evaluacím, který zároveň respektuje pestrost a rozdíly mezi jednotlivými programy. Současně by se měla posilovat standardizace postupů a metod k hodnocení programů, aby se postupovalo efektivně a výsledky evaluací byly vzájemně porovnatelné. Metodický dokument by měl sloužit širšímu okruhu uživatelů, všem těm, kteří se v TA ČR podílejí na přípravě, řízení a vyhodnocování programů VaVal.

1. Zadávání evaluací a jejich koncepční příprava

Evaluace, ať je realizovaná interními pracovníky agentury nebo externím řešitelem, představuje cílevědomé a systematické hodnocení připravovaných, probíhajících nebo ukončených programů účelové podpory. Nejčastěji se zjišťuje naplňování cílů programu, jeho efektivnost, účinek a přínosy, ale výjimkou nejsou ani evaluace nastavených procesů při implementaci programu. Úkolem evaluace je poskytování objektivních, spolehlivých a potřebných informací o posuzovaném programu. Poskytuje zpětnou vazbu pro rozhodování o nastavení programu, případně o jeho změnách v průběhu plnění či možném pokračování. Nezbytnou a klíčovou součástí evaluace jsou vždy relevantní a realizovatelná doporučení pro změny současného programu a pro tvorbu návrhů podobných programů.

Základní požadavky na provádění evaluací lze shrnout v obecné rovině do několika zásad. Výstižně je ve své práci uvádí M. Srholec² a jedná se o následující:

1. **Změna jako cíl.** Smyslem programu je dosažení změny, ke které by za jinak stejných podmínek nedošlo.
2. **Dopady nade vše.** Zajímají nás dopady, výsledky a výstupy v tomto pořadí důležitosti. Bez širších dopadů programů postrádá opodstatnění. Výstupy jsou pouze prostředkem k výsledkům a potažmo dopadům.
3. **Stříh na míru.** Každý program má vlastní metodiku hodnocení. Není přínosné se pokoušet vymezit jeden vzorec použitelný pro všechny programy.
4. **Kvalita důležitější kvantity.** Nemá smysl hodnotit za každou cenu. Jedno kvalitně provedené hodnocení má větší váhu než deset mizerných.
5. **Hodnocení není popis.** Hodnocení analyzuje přínosy podpory, podává normativní závěry, nekonstatuje pouze fakta. Není to monitorování, účetnictví, audit, statistika a ani výzkum.
6. **Důkazy, nikoli názory.** Závěry hodnocení jsou založeny na prokázaných skutečnostech. Pro nepodložené spekulace není v hodnocení místo.
7. **Jaká data, takové hodnocení.** Hodnocení stojí a padá s kvalitou dat. Na datovou základnu pro hodnocení je nutné myslet již na prvopočátku programu.
8. **Sebehodnocení pro učení.** Poskytovatel hodnotí vlastní program, pokud je hlavní funkce hodnocení učící, pokud motivace pro jeho provedení vychází zevnitř.
9. **Externí hodnocení pro kontrolu.** Pokud je motivace pro hodnocení externí, pokud je ve hře rozdělování peněz mezi poskytovateli, hodnocení provádí externí subjekt.
10. **Naučit se učit se.** Bez zpětné vazby na rozhodování tvůrců politik a poskytovatelů je hodnocení zbytečné.

² Martin Srholec: Návrh obecných zásad hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací a potřebných systémových změn, Praha 2015, str. 4.

1.1. Interní a externí evaluační šetření

Evaluace zpravidla začíná rozhodnutím o tom, co se bude evaluovat (jaký program), co je cílem evaluačního šetření, kdy a jak se evaluace uskuteční. Přitom platí pro zadavatele tato praktická doporučení:

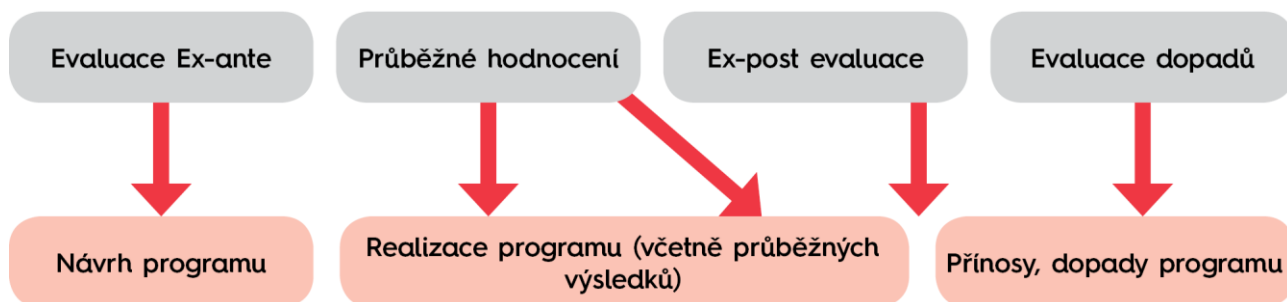
- S přípravou evaluace začněte **včas**, v dostatečném předstihu před vlastním zahájením hodnocení.
- Počítejte s určitou **flexibilitou**, zejména pokud jde o použité metody a techniky získávání informací a údajů. Příliš striktní vymezení nedovoluje pružně reagovat na vzniklé situace a potřeby.
- **Seznamte se** se všemi dokumenty a podklady k programu. Příprava a realizace evaluace programu předpokládají vysokou odbornost zadavatelů i hodnotitelů programu.

Předtím než budeme rozhodovat o tom, jak se evaluace určitého programu uskuteční, je potřeba uvést, jaké se používají základní typy evaluací v praxi. **Z pohledu času**, kdy se příslušný program hodnotí, se rozeznávají v odborné literatuře celkem shodně tyto základní typy evaluací:

Typ evaluace	Časové určení	Předmět hodnocení	Obsahové zaměření
Ex-ante	Před zahájením programu	Posouzení návrhu programu	Analýza nastavení hlavních parametrů programu, cílů, indikátorů, rizika, nákladovost
Interim – průběžné hodnocení	Během realizace programu	Průběžná kontrola stavu plnění programu	Analýzy rozběhu programu a jeho fungování, dává doporučení k jeho dalšímu průběhu
Ex-post evaluace	Bezprostředně po skončení programu	Posouzení úspěšnosti programu, jeho přínosů	Analýza splnění cílů a výsledků programu, přímých efektů na vstupy a výstupy a bezprostřední výsledky
Evaluace dopadů	S časovým odstupem, více než cca 2 roky	Hodnotí konečné přínosy, širší efekty	Analýza konečných výstupů a dopadů, širší záběr (ekonomika, zaměstnanost, společnost)

Zdroj: vlastní zpracování

Časový rámec použití jednotlivých typů evaluací nám dokumentuje následující obecně známé schéma:



Evaluace probíhá ve všech životních cyklech programu. Jak je výše naznačeno, při koncipování návrhu programu, v jeho průběhu a po jeho skončení. A podle toho se může zaměřit na podporu a alternativní pohled na přípravu programu (ex-ante), na zhodnocení toho, co bylo doposud zrealizováno nebo se podívat do budoucnosti. Tedy, na to, co by bylo zapotřebí změnit, co se má dělat jinak, aby připravované programy byly úspěšnější.

Kromě toho je důležité zvážit samotný rozsah evaluace, zda bude mít komplexní charakter a zahrne všechny důležité stránky, nebo se zaměří jenom na specifické, problematické stránky hodnoceného programu. Například jenom na opodstatněnost financování programu, zda je vynaložení veřejných prostředků zdůvodnitelné nebo jenom na hodnocení přínosů, zda se podařilo splnit cíle programu.

Při přípravě zadání evaluace, je třeba rozhodnout, zda se uskuteční vlastními silami, tedy **interně**, nebo je zapotřebí využít **externích odborníků** (např. z důvodu časových kapacit, či potřebné odbornosti pro danou evaluaci). I v tomto případě je role a součinnost interních evaluátorů nezbytná. Zejména v první fázi, tj. při tvorbě zadávací dokumentace evaluační zakázky, jsou požadavky na zadavatele značné, srovnatelné s tím, pokud by měli v úmyslu realizovat evaluaci interně. Obecně platí, že ex-ante a interim hodnocení lze provádět interně i externě, ale v případě ex-post hodnocení je vhodné realizaci nechat na externím evaluátorovi. Nicméně ani toto neplatí bez výjimek.

Nyní se budeme věnovat oběma variantám realizace evaluačních šetření. Nejdříve evaluacím, které se uskutečňují vlastními silami agentury, tedy interní formě. A následně, poněkud podrobněji, z důvodu dosud méně časté praxe, evaluacím, které jsou realizovány na základě zadávacího řízení. Vybraný uchazeč poté realizuje evaluační šetření a výsledky předá zadavateli, tedy jedná se o formu externího dodavatele výsledků evaluace.

1.2. Interní evaluační šetření

Interní evaluaci provádí vlastní pracovníci agentury. Nespornou výhodou je velmi dobrá znalost prostředí, cílů a obsahového zaměření daného programu. To do určité míry umožňuje zkrácení procesu přípravy i samotné realizace evaluace. Na druhou stranu je určitou nevýhodou částečná závislost evaluačních pracovníků na agentuře. V této souvislosti by se mělo usilovat o to, aby měli relativní nezávislost (např. v podobě nezávislé evaluační jednotky). Kromě toho se stále více osvědčuje tzv. model smíšené evaluace, tj. situace kdy evaluace je prováděna interními pracovníky agentury v součinnosti s externími evaluátory, kteří mají dlouhodobé evaluační zkušenosti a mohou poskytnout metodický dohled. Dochází tak ke kombinaci pozitivních faktorů interního a externího přístupu a též k rozvoji metodických znalostí interních pracovníků.

Nyní stručně k internímu postupu zadávání evaluací, který je v TA ČR dobře znám a používán. Uvádíme ho mimo jiné z důvodu porovnání a rozdílů oproti zadání evaluace externímu dodavateli.

Prvním krokem interního evaluačního řešitele je příprava a následně schválení evaluačního designu, tzn. základních parametrů evaluačního šetření (Předsednictvem TA ČR). Jde o definování cílů evaluačního šetření, typu evaluace a záměrů, které se od evaluačního šetření očekávají.

TA ČR

Interní evaluační tým při vytváření designu evaluace vychází ze základních programových dokumentů. Jedná se především o zaměření programu, jeho základní a dílčí cíle a časový průběh a dobu trvání programu. Důležitým podkladovým materiálem pro evaluaci je **intervenční logika programu**, která je zpravidla grafickým vyjádřením cíle a účelu programu a jeho zamýšlených účinků.

Prvním krokem interního řešitele evaluace je definování evaluačních cílů programu. Jasně, konkrétní a ověřitelné cíle programu jsou předpokladem pro jeho reálné a spolehlivé ohodnocení. Při formulaci cílů je třeba mít na mysli, co je smyslem programu, čeho chceme dosáhnout, k jakým změnám má dojít, jaké mají být dosaženy přínosy, kdo a jak bude výstupy programu využívat. Na základě odpovědí na tyto otázky se zformulují obecné a dílčí cíle, z nichž se odvíjí další kritéria a parametry pro hodnocení programu.

Hlavní a dílčí cíle programu by měly tvořit logicky uspořádaný a konzistentní celek. Z něho se totiž vychází při následném určení zdrojů pro program, jaké budou jeho výstupy a výsledky, širší přínosy pro příjemce podpory i pro společnost. Vytváří se tak de facto **intervenční logika programu**, která je zpravidla grafickým vyjádřením cíle a účelu programu a jeho zamýšlených účinků.

Model intervenční logiky, v návaznosti na zformulované hlavní a dílčí cíle programu definuje jeho vstupy, výstupy, výsledky a dopady, především vysvětluje očekávané příčinné souvislosti mezi nimi. Za **vstupy** se obvykle označují finanční, lidské, materiální a jiné zdroje, které jsou použité v programu. Určité nejasnosti přetrvávají v tom, jak jsou chápány a používány při hodnocení programů jejich výstupy, výsledky a dopady. **Výstupy** chápeme jako přímou aktivitu spojenou s ukončením určitého projektu (publikace, patenty, certifikovaná metodika, prototypy apod.). **Výsledky** představují navazující bezprostřední přínosy podpory pro příjemce (uvedení nového či inovovaného produktu na trh, nová technologie výroby, sw, aj.). **Dopady** – vyjadřují širší přínosy programu. Jsou spojeny nejen s příjemci podpory, ale mají i širší působnost, tzn. pro jiné uživatele a dokonce i celospolečenský charakter (např. posílení pozice určitého oboru v ČR, zvýšení intenzity spolupráce mezi firmami a univerzitami, aj.).

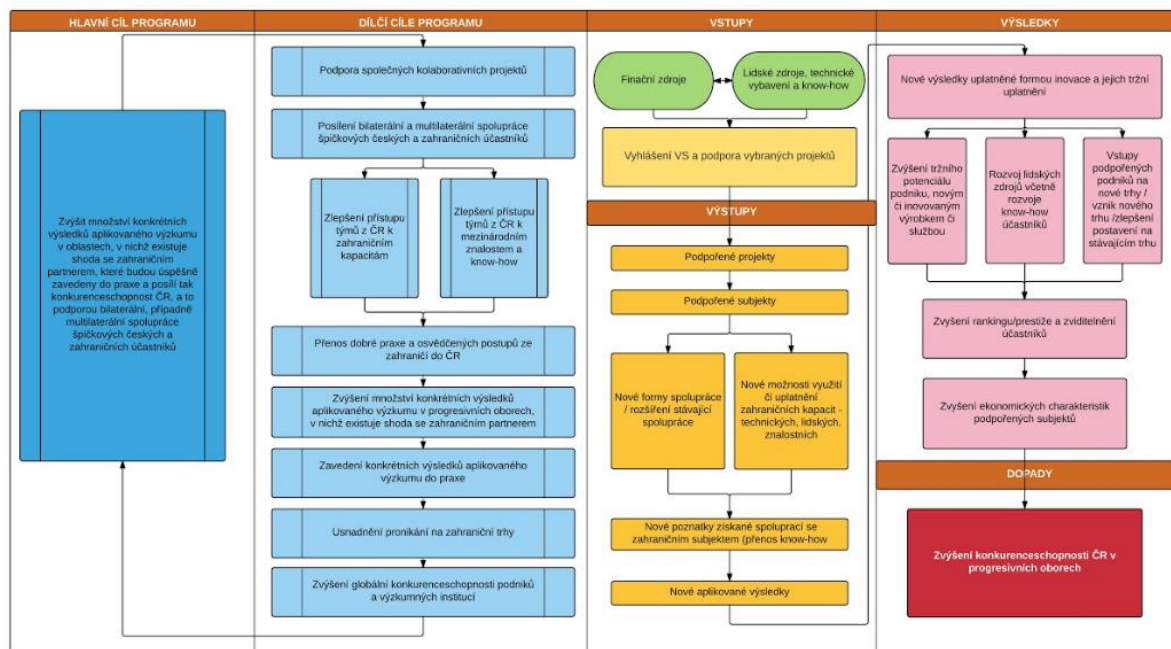
K tomu je třeba poznamenat, že ne u všech programů byla v minulosti v TA ČR intervenční logika v době přípravy programu zpracována. V těchto případech je třeba při evaluaci přistoupit k její zpětné rekonstrukci evaluačním týmem. Retrospektivní přístup má ovšem celou řadu obtíží a překážek. Předně se jedná o zbytečné prodloužení celé evaluace. Zprostředkovaný výklad záměrů tvůrců programu je pak časově náročný a navíc ve výsledku nemusí zcela odpovídat realitě. Tam, kde text programu není dostatečně konkrétní, je evaluátor nucen volit náhradní, alternativní postupy, což není optimální situace. Dodatečná interpretace textu programu je do značné míry náhradním řešením. Nicméně je tento postup pro zhodnocení programu nezbytný.

Ukazuje se jako potřebné a užitečné, aby intervenční logika tvořila nedílnou součást textu programu již v době jeho schvalování. Evaluátorům se tím automaticky dostane do rukou základ, na kterém mohou vystavět celou evaluaci a příprava hodnocení se tím výrazně zkrátí a zobektivizuje. Intervenční logika je klíčová pro celkové zpřehlednění vztahů v rámci programu i mezi programy navzájem. Jako názorný příklad intervenční logiky uvádíme níže intervenční logiku programu DELTA.

Obrázek č. 1: Příklad vizualizace intervenční logiky z programu DELTA

INTERVENČNÍ LOGIKA PROGRAMU DELTA

Zbyněk Růžička | January 2, 2017



Zdroj: Autoři

V přípravné fázi evaluace programu se dále přistupuje ke stanovení a zpřesnění **evaluačních otázek (EO)**, které se vztahují k jednotlivým cílům (hlavním a dílčím) evaluačního šetření. Jejich účelem je získat odpovědi o tom, zda jsou dané cíle naplňovány, resp. v jaké míře a jakým způsobem. EO, které vycházejí z cílů evaluace, mají přinést též konkrétní poznatky o tom, jak jsou plněny výstupy a výsledky hodnoceného programu.

Sestavování EO je tudíž zapotřebí věnovat náležitou pozornost. EO by měly pokrývat veškerou hodnocenou problematiku a odpovědi na ně jsou základem pro hodnocení daného programu. Struktura a obsahové zaměření EO by měly být vždy specifické k danému programu a jeho intervencím. Souběžně záleží na typu hodnocení (ex-ante, ex-post, průběžné aj.). Důležitou skutečností je nejen fakt, že dále konkretizují zaměření a obsah evaluačního šetření, ale mají rovněž následně vliv na volbu indikátorů pro jejich ověření a na volbu metod a technik sběru konkrétních údajů a poznatků (problematikou indikátorů a volbou metod a technik sběru dat se budeme věnovat v následující kapitole).

V přípravě evaluačního šetření dále pokračuje interní evaluační tým zpracováním evaluačního plánu, který zahrnuje:

- jednotlivá evaluační šetření, zapojení jednotlivých členů evaluačního týmu do prací, plánované aktivity na splnění úkolů evaluačního šetření,
- harmonogram prací, předpokládané termíny jednotlivých evaluačních šetření, zpracování údajů a jejich vyhodnocení,
- cílové skupiny šetření, zdroje dat a možnosti kontaktování,
- dostupnost a spolehlivost datových zdrojů,

- volbu metod a technik k použití pro všechna evaluační šetření,
- způsob analýzy a vyhodnocení sebraných dat a informací,
- zpracování jednotlivých výstupů evaluačního šetření.

Potřeba takového evaluačního plánu je pro systematickou a koordinovanou práci interních evaluátorů nezbytná. Zároveň v případě externího dodavatele musí být tyto parametry obsaženy a rozpracovány už v jeho nabídce. Na základě evaluačního plánu také probíhá vlastní sběr údajů a informací a následně jejich vyhodnocení. Evaluační plán může být zpracován do tzv. evaluační matice, která propojuje evaluační otázky s odpovídajícími metodami, zdroji dat a případně i časovým plánem a odpovědnými členy týmu. Realizace evaluačního šetření je pak zakončena zpracováním závěrečné evaluační zprávy a manažerského shrnutí.

1.3. Externí evaluační šetření

Externí evaluace jsou realizovány na základě zadávacího řízení a vybraný uchazeč uskuteční dle zadání evaluační šetření a výsledky předá zadavateli. Avšak i v takovém případě je úloha a odpovědnost interních evaluátorů značná (naše zkušenost, cca 0,5–1 úvazek analytika). Nespornou výhodou je nezávislý pohled a odborná evaluační připravenost dodavatele. Odbornost externích dodavatelů není ovšem samozřejmostí a mnohdy vyžaduje též kontrolu a součinnost ze strany zadavatele. Na druhé straně nevýhodou externí evaluace je časová a organizační náročnost spojená s přípravou a realizací veřejné zakázky.

Externí evaluace nezačíná vlastním výběrovým řízením, nýbrž návrhem evaluace programu. Interní evaluátor (osoba z agentury odpovědná za evaluační šetření – často analytik) musí v souladu s evaluačním rámcem programu připravit a poté předsednictvem TA ČR nechat schválit evaluační design, tzn. základní parametry pro evaluační šetření. Na základě nich se následně připravuje zadávací dokumentace pro výběrové řízení na dodavatele.

Příprava zadávací dokumentace je klíčovou záležitostí pro budoucí kvalitu provedení evaluace. Provedení evaluace nemůže být z povahy věci lepší, než je kvalita jejího zadání. To znamená, že přípravě zadávací dokumentace je nutné věnovat náležitou pozornost. K tomu vyčlenit příslušné kapacity, počítat s časem potřebným na administrativní proces vyhlášení zakázky. A pokud je třeba odborné erudice při zpracování zadávací dokumentace, je vhodné využít pomoci externích odborníků.

Před vlastní přípravou zadávací dokumentace je potřeba si předem ujasnit právní rámec způsobu zadání veřejné zakázky. Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek nabízí poměrně široké možnosti způsobů zadání evaluace, nejčastěji při evaluacích jsou používány:

- Klasická smlouva s vybraným dodavatelem na základě výběrového řízení.** Přitom se může jednat o dlouhodobou smlouvu (na několik evaluačních šetření) nebo o smlouvu jenom na jednu konkrétní evaluaci. Nevýhodou je poměrně značná administrativní zátěž a skutečnost, že se mohou hlásit různí dodavatelé (kvalifikovaní i méně kvalifikovaní) a vlastní výběrové řízení je poměrně náročné a časově dlouhé.
- Dynamický nákupní systém (DNS).** Výhodou tohoto systému je jeho otevřenost, výběrová řízení probíhají rychleji než klasické veřejné soutěže, jde o plnou elektronickou administraci a malou administrativní zátěž. Nevýhodou tohoto systému je jeho značná náročnost při

úvodním nastavení. Je také vhodný v případech velkého počtu zadávání veřejných zakázek, z tohoto důvodu je také využíván centrálními orgány, např. řadou ministerstev (MMR, MPSV³ aj.).

- c) **Rámcová smlouva s vybranými dodavateli.** Nespornou výhodou tohoto způsobu je možnost dlouhodobého vztahu mezi zadavatelem a dodavatelem (pokud jde o rámcovou dohodu s více subjekty). Dalšími výhodami, podobně jako u DNS, jsou rychlejší způsob zadávání jednotlivých dílčích plnění a menší administrativní zátěž. Na druhou stranu nevýhodou tohoto způsobu je omezený výběr dodavatelů (zpravidla 3 až 5) a riziko, že bude vybrán dodavatel/dodavatelé, kteří se následně neosvědčí. poté, pravděpodobně na delší dobu (podle délky rámcové smlouvy) bude stávající okruh dodavatelů omezen. Toto riziko je možné eliminovat prvotním odpovědným výběrem dodavatelů a jejich dostatečným počtem. Tento způsob je také pro svoji charakteristiku výhodný pro Technologickou agenturu ČR a je při evaluacích v poslední době využíván.

Zkušenosti s využíváním rámcové smlouvy s vybranými dodavateli při zadávání veřejných zakázek k evaluačním šetřením ukazují na **tyto první pozitivní zkušenosti**:

- Zadavatel na jedné straně a potenciální dodavatelé na druhé straně se do jisté míry znají a při výběru konkrétního řešitele nezabere specifikace spolupráce mnoho času, také součinnosti v průběhu evaluačního šetření je do jisté míry snazší.
- Zadavatel se při tvorbě zadávací dokumentace může plně soustředit na odbornou, obsahovou stránku a administrativní záležitosti tvoří jen nezbytný doplněk zadávací dokumentace.
- Zadavatel v přípravě zadávací dokumentace může vést s vybranými dodavateli dialog, což přispívá ke kvalitě zpracování zadávací dokumentace a následně zadání evaluačního šetření.

Současně lze na základě prvních zkušeností s touto formou veřejné zakázky jmenovat i **první negativa**:

- Při výběru nižšího počtu dodavatelů v rámcové smlouvě nebo při potřebě většího počtu evaluací jsou kapacity vybraných dodavatelů rychle vyčerpány a potřebné zakázky není komu zadat.
- Interní tým evaluátorů je do značné míry vytížen kontrolou a připomínkováním odevzdaných materiálů, kontrolními dny či dodáváním potřebných informací a jeho časové kapacity nejsou uvolněny dle původních představ.

Získané zkušenosti, ať pozitivní tak negativní, jsou důležitým vstupem při přípravě dalších evaluací programů zadávaných externím dodavatelům.

Zároveň je třeba poznamenat, že kvalita a schopnosti dodavatelů evaluačních šetření se projevují až v samotných výběrových soutěžích, ale hlavně při realizaci evaluačních šetření. To pochopitelně poskytuje informace zadavateli o dodavatelích, o jejich kvalitách, odborných schopnostech a možnostech a umožňuje to lepší komunikaci a součinnost s vybraným řešitelem při evaluaci daného programu.

³ MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj, MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

Zadávací dokumentace pro evaluaci určitého programu obvykle zahrnuje níže uvedené bloky informací pro uchazeče. Na jejich základě připravují uchazeči nabídky do výběrového řízení.

- Záměr a účel evaluace, typ evaluace a k čemu se bude evaluace využívat
- Cíle evaluace, předmět evaluačního šetření, evaluační okruhy a otázky
- Metodická část obsahuje rámcový návrh evaluačních metod a technik pro sběr dat a jejich vyhodnocení, primární a sekundární zdroje informací, analytické postupy, dostupnost a spolehlivost získaných dat, ale vhodné je ponechat k invenci externímu dodavateli (zkušenosti ukazují, že zcela konkrétní metody a techniky lze požadovat u opakovaných šetření nebo v případech, kdy zadavatel evaluaci sám metodologicky vede a požaduje jen část evaluačních prací)
- Harmonogram prací, termíny splnění jednotlivých kroků evaluačního šetření, lhůty k podávání průběžných zpráv o plnění úkolů evaluace
- Předpokládaná nebo limitní cena a hodnotící kritéria nabídky, (celková cena, případně položkový rozpočet), poměr ceny a kvality nabídky, kritéria pro hodnocení kvality nabídky a evaluačního šetření
- Kvalifikační požadavky na složení evaluačního týmu a zkušenosti z realizace obdobných zakázek
- Požadavky na výstupy evaluačního šetření, na charakter a strukturu Závěrečné zprávy, případně na prezentace a způsob předání výsledků šetření

Kvalita přípravy zadávací dokumentace je ovlivněna celou řadou předpokladů. Za důležité považujeme z hlediska zadavatele respektování těchto zásad:

- **Snažte se vyhnout časovému tlaku. Časové hledisko.** Jednak jde o dostatek času pro řešitele na provedení evaluace a jednak o sladění běhu programu s uvažovanou evaluací. Řešitel musí mít při průběžném hodnocení první výsledky a při závěrečném hodnocení finální data z hodnoceného programu.
- **Ověřte dostupnost dat.** Zadavatel by měl prověřit technickou i právní dostupnost dat potřebných pro provedení evaluace. Zadání evaluace, evaluační cíle a otázky musejí vycházet z charakteru a dostupnosti těchto dat. Zároveň si zadavatel musí být vědom toho, že bude v průběhu evaluace poskytovat evaluačnímu týmu součinnost a pomoc při zajišťování přístupu k těmto datům.
- **Seznamte se podrobně s hodnoceným programem.** Ten, kdo zpracovává zadávací dokumentaci, by měl dokonale rozumět hodnocenému programu. Případně přizvat k součinnosti na přípravě zadávací dokumentace toho, kdo s hodnoceným programem dokonale obeznámen.
- **Zajistěte odborně kvalifikovanou hodnotící komisi pro výběr řešitele.** Tento požadavek zahrnuje jednak evaluační odbornost a jednak odbornost v oblasti hodnoceného programu. V případě potřeby je možné zapojit externí spolupracovníky.
- **Zajistěte součinnost zadavatele a řešitele.** V zadávací dokumentaci je zapotřebí uvést způsob komunikace a součinnosti zadavatele a řešitele, která musí být nějakým způsobem, zpravidla v budoucí smlouvě kodifikována. Vzájemná vstřícnost a upřímnost jsou důležitým předpokladem úspěšné evaluace.

TA ČR

Hodnocení nabídek uchazečů vychází ze zákona o podpoře aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (130/2002 Sb.) a následně z požadavků uvedených v zadávací dokumentaci, tj. z váhy kritéria ceny a kvality předložené nabídky. Pokud je váha kritéria ceny 40 % a případně i nižší, snižuje se tím riziko, že se některý z účastníků pokusí zakázku získat prostřednictvím nepřiměřeně nízké ceny. Zadavatel také může uvést, jak bude postupovat při identifikaci mimořádně nízké nabídkové ceny.

Praxe TA ČR je u posledních zadaných evaluací nepřekračovat váhu 30 max 40 % váhy ceny. Kvalita podané nabídky je tak hlavním kritériem pro výběr dodavatele.

Hodnocení ceny je samo o sobě přímočaré a v případě evaluací se nijak neliší od jiných druhů veřejných zakázek.

Hodnocení kvality návrhu realizace předmětu plnění zakázky je do jisté míry specifické pro každou zakázku. Hodnocení vychází vždy z kritérií uvedených v nabídce, včetně skutečností, které bude zadavatel preferovat a oceňovat. Zpravidla se dle stanovené váhy jednotlivých parametrů v nabídkách pro evaluaci hodnotí:

- **Znalost předmětné problematiky**, způsob řešení, relevantní postupy k evaluaci. Nástin řešení jednotlivých evaluačních otázek, případně návrh na řešení některých konkrétních obtížných bodů evaluace.
- Realističnost a vhodnost **volby evaluačních metod**, sběru dat včetně informace, odkud dodavatel data získá, a postupů vedoucích k zodpovězení stanovených evaluačních otázek
- **Logická a časová provázanost** jednotlivých kroků evaluačních šetření a analytických prací
- **Profil a složení členů evaluačního týmu**, jeho zkušenosti z oblasti evaluací
- **Reference z realizace obdobných zakázek** evaluačního týmu

Hodnocení nabídkové ceny je jednoduché a bývá bezproblémové. Daleko složitější a komplikovanější je situace u **hodnocení kvality návrhu realizace předmětu plnění**. Jde jednak o výběr parametrů, podle nichž se bude kvalita hodnotit a následně o stanovení bodové hodnoty jednotlivým parametrům. **Pro představu níže uvádíme příklad z hodnocení ceny a kvality u nabídek k evaluaci programu OMEGA:**

Kritéria pro hodnocení nabídek (příklad ze zadávací dokumentace k hodnocení programu OMEGA)

Základním kritériem hodnocení pro zadání veřejné zakázky je ekonomická výhodnost nabídky. Předmětem hodnocení budou následující dílčí kritéria hodnocení:

Ekonomická Výhodnost nabídky	Dílčí hodnotící kritérium		Váha v %
	A,	Nabídková cena	30
	B,	Kvalita návrhu realizace předmětu plnění	70

T A Č R

A, Celková cena návrhu řešení (uchazečem navržené způsobilé náklady) – 30 %

U kritéria b) bude každé nabídce přiřazena bodová hodnota z intervalu (0;30>. Tato hodnota (D) se vypočítá dle následujícího vzorce: $D = 30 \times (\text{nejnižší celková cena nabídky z hodnocených nabídek} / \text{celková cena nabídky})$

B, Kvalita (návrh realizace plnění) předložené nabídky – 70 %

zejména z hlediska úrovně kvality, komplexnosti, hloubky a detailnosti evaluace, resp. kvality zpracování výstupů projektu, promítnutí zkušeností s obdobnými projekty, zohlednění kvality členů výzkumného týmu ve způsobu a rozsahu jejich zapojení do řešení. Dle níže uvedených 4 subkritérií hodnotící komise nejprve přiřadí návrhům řešení body podle následujícího klíče:

b1) Design řešení. Uchazeč prokáže hlubší znalost v předmětné problematice a navrhne způsob řešení, relevantní postupy k evaluaci Programu OMEGA a zpracování Metodiky hodnocení programů aplikovaného výzkumu ve společenských a humanitních vědách.	0–5–10–15–20 bodů
b2) Kvalita metodického postupu. Hodnoceno bude použití navrhovaných metod a technik pro realizaci evaluačního šetření a analytických prací.	0–5–10–15–20 bodů
b3) Logická a časová provázanost. Hodnocena bude logická a časová provázanost jednotlivých kroků evaluačních šetření a analytických prací.	0–5–10–15 bodů
b4) Návrh a způsob zpracování Metodiky provádění evaluací aplikovaného výzkumu ve společenských a humanitních vědách.	0–5–10–15 bodů
Celkem	Max. 70 bodů

Jednotlivé body v dílčích subkritériích budou přiděleny podle následující klasifikace:

- 20/15 bodů, pokud je návrh řešení projektu excelentním řešením výzkumu,
- 10 bodů, pokud návrh řešení projektu splňuje cíle projektu a je velmi dobrým řešením výzkumu,
- 5 bodů, pokud návrh řešení projektu neodpovídá zcela nastaveným cílům projektu,
- 0 bodů, pokud z návrhu řešení projektu nelze vyhodnotit účelnost řešení nebo není návrh řešení dostatečně podrobně specifikován nebo odpovědi na otázky nejsou k tématu.

Pokud v některém z dílčích subkritérií bude přiděleno uchazeči 0 bodů, nebude jeho návrh řešení dále hodnocen.

Hodnotící komise dále určí celkové bodové hodnocení (CBH) pro každý návrh řešení v souladu s tímto vzorcem:

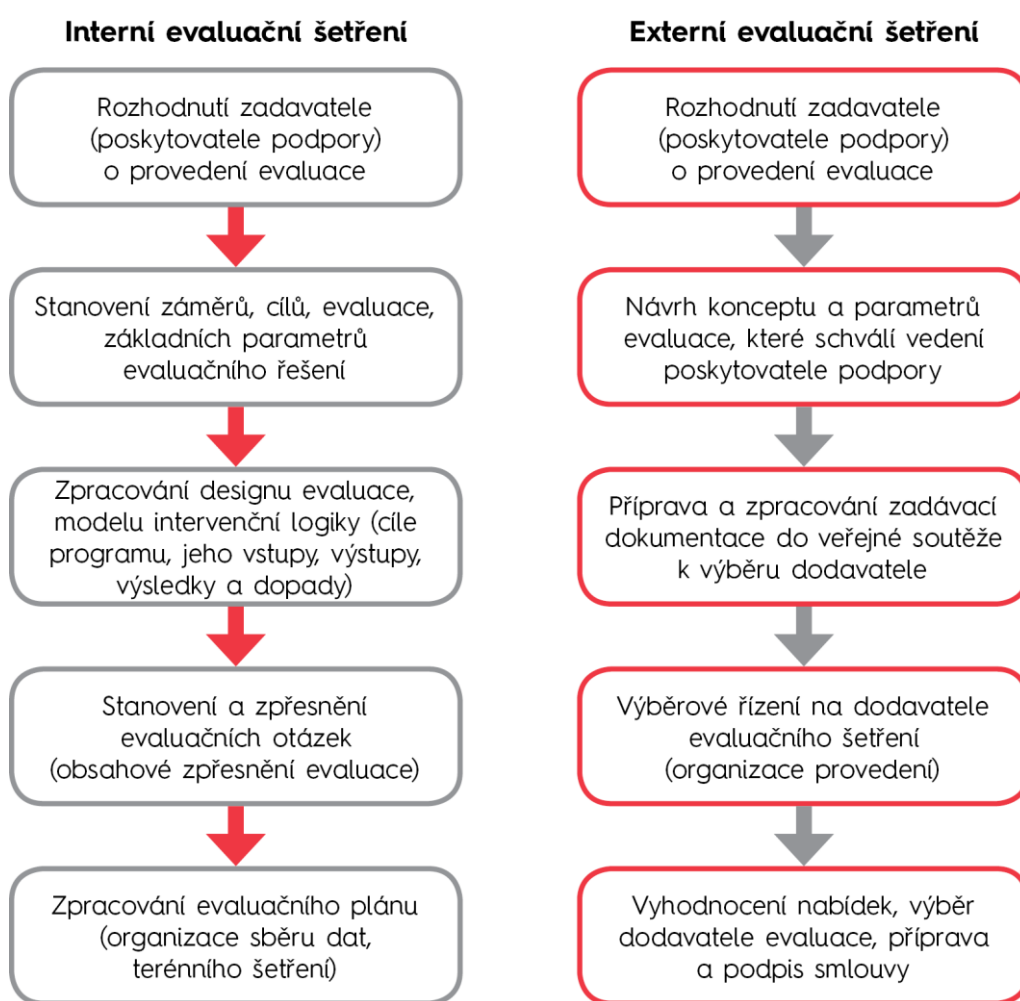
CBH = přidělené body reflektující váhu kritéria a) + přidělené body reflektující váhu kritéria b)

T A Č R

Návrh řešení s nejvyšším celkovým bodovým hodnocením bude vybrán jako ekonomicky nejvýhodnější. V případě, že dva nebo více návrhů řešení získají stejné celkové bodové hodnocení, pak je rozhodující kritérium b) Kvalita návrhu realizace předmětu plnění.

Po výběru uchazeče dochází k uzavření smlouvy o plnění veřejné zakázky dle požadavků a parametrů zadávací dokumentace a nabídky uchazeče. Následně pak k vlastní realizaci evaluačního šetření.

Na závěr této kapitoly k přípravě a zadávání evaluací uvádíme ještě schéma, které ukazuje na základní činnosti a úkoly zadavatele při interním a externím způsobu evaluačního šetření (přípravná fáze):



2. Metody a techniky používané při evaluacích (základní a nadstavbové, knihovna našich metod, zkušenosti, příklady použití, ukázky)

K evaluaci programů na podporu aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací existuje celá škála metod a technik sběru dat. Nicméně nelze jednoznačně, univerzálně stanovit, které metody a techniky budou využity. Je to dáno tím, že každý hodnocený program je svým charakterem specifický, liší se svým zaměřením, typem podporovaných projektů, počtem a i typem podpořených institucí, finanční velikostí a dalšími parametry.

Z tohoto důvodu je nezbytné pro každý evaluovaný program připravit design vhodných metod a technik sběru dat. Přitom je třeba vzít v úvahu kromě charakteristiky samotného programu též účel hodnocení, kolik času je na hodnocení, jaký máme rozpočet (finanční prostředky) a jaká je dostupnost datových zdrojů.

Ve volbě metod a technik sběru dat k evaluaci programů lze obecně, na základě zkušeností a poznatků, formulovat následující zásady:

- Osvědčuje se k evaluaci využít **více metod a technik sběru dat, nejlépe v kombinaci kvalitativních a kvantitativních přístupů**. Vhodná je kombinace více metod a technik k tomu, aby byly závěry z šetření opřeny o více zdrojů informací, aby byla ověřena pravdivost a přesnost výsledků hodnocení.
- Důležité je volit vhodné metody a techniky **s ohledem na hodnocenou problematiku, na specifika daného programu**. Nelze automaticky aplikovat metody a techniky, které byly úspěšné u jednoho programu na druhý program a domnívat se, že výsledky budou stejně dobré a spolehlivé.
- Volit takové **metody a techniky, které v komplexu poskytují spolehlivé a přesné údaje**. Zde je na místě kromě vlastní metody též posouzení zdrojů informací, tedy cílových skupin k dotazování. Jde o to, jak jsou kontaktovaní respondenti obeznámeni s programem, zda a jak se ho účastní či účastnili, jaká je jejich ochota a zájem poskytnout pravdivé a přesné informace.
- Řešitel musí v neposlední řadě vážít volbu metod a technik sběru informací s ohledem na efektivnost. Tedy volit také **metody a techniky, které přinesou za přiměřených podmínek dostatečně přesné a spolehlivé informace**. Není správné a z ekonomického, časového a kapacitního důvodu možné použít prakticky celou škálu metod a technik. Předimenzovanost (nadužívání) metod a technik evaluace je stejně nevýhodná jak jeho poddimenzování (spoléhání pouze na jednu metodu sběru dat).
- **Komplexní, vnitřně provázaná a propojená volba metod a technik sběru dat** umožňuje pohled z více stránek, posoudit hodnocený program v jeho jednotlivých oblastech i celistvosti, rovněž tak z hlediska všech jeho aktérů, tj. jeho tvůrců, organizátorů i řešitelů projektů daného programu.

TA ČR

Používané metody a techniky sběru dat k evaluacím lze členit podle mnoha kritérií, **základní klasifikace rozděluje metody a techniky na:**

1. Primární (empirické), které se dále člení na:

- 1.1. Kvantitativní (např. dotazníková šetření)
- 1.2. Kvalitativní (např. hloubkové rozhovory, skupinové diskuse, projektivní techniky)
- 1.3. Smíšené (kombinace kvantity a kvality, patří sem pozorování, případová studie)

2. Sekundární (Desk Research)

- 2.1. Analýza dokumentů, zpracovaných materiálů (rešerše)
- 2.2. Data (statistická) z veřejných a přístupných zdrojů
- 2.3. Analýza a využití dat již z existujících výzkumů a hodnocení

Primární (empirické) údaje jsou získávány v terénu, od respondentů a jedná se o informace shromážděné pro potřeby konkrétní evaluace. Použití takových metod přináší nové, originální informace, které mohou mít kvalitativní nebo kvantitativní charakter. Náklady a úsilí vynaložené na primární sběr dat jsou značné, je zapotřebí odpovědně zvažovat rozsah výzkumu a jednotlivé techniky sběru dat.

Sekundární sběr dat znamená, že spoléháme na informace, které jsou již k dispozici. Sekundární výzkum je zpravidla levnější a také rychlejší (než sběr dat v terénu), šetří čas a peníze (pochopitelně za předpokladu, že jsou data veřejně dostupná a nevyžadují dodatečné náklady). Nemá cenu znovu objevovat to, co již bylo, někdy dokonce opakovaně, zjištěno. Tato data, která byla zpravidla získávána za jiným účelem, je nutné optimálně použít pro potřeby konkrétní evaluace.

Níže v tabulce uvádíme podrobnější členění metod a technik sběru dat, které se používají při evaluacích a k nim základní charakteristiku:

2.1. Primární (empirické) metody

Metoda	Název	Charakteristika	Použití Výhody/nevýhody
1.1. Kvantitativní šetření	Dotazníkové šetření (druhy)	On-line (CAWI) – sběr dat prostřednictvím vyplňování dotazníků na webových stránkách. Důležitý je e-mailový kontakt na cílové osoby a možnost získání informací od velkého počtu osob, které jsou jinak těžko dosažitelné.	Umožňuje rychle a efektivně+ zpracovat a vyhodnocovat sesbíraná data, nízké náklady a poměrně rychlý sběr dat. Získáme jen formalizované odpovědi z dotazníků, bez hlubšího vhledu do problematiky Velmi často využívaná metoda v evaluacích TA ČR
		Osobní rozhovor (PAPI, CAPI) – pomocí papírových dotazníků nebo za použití notebooků, tabletů. Použití NB umožňuje s minimální chybou zaznamenat data a předat je přímo k vyhodnocení. Zpracování	K provedení šetření je zapotřebí mít tazatelskou síť (dostatek tazatelů) k provedení rozhovorů. Je zapotřebí zajistit sami nebo využít k dotazování komerční agenturu.

		papírových dotazníků je časově náročné a vyskytuje se též větší chybovost.	Získáme spolehlivé výsledky (osobní kontakt) a možnost otázky vysvětlit. Časově a organizačně náročné, vyšší též náklady (tazatelé) V TA ČR se tato metoda využívá z důvodu potřeby tazatelské sítě zatím méně často
		Telefonické dotazování (CATI) – dotazování respondenta podle připraveného dotazníku. Při použití studia a počítače k dotazování tazatel předčítá otázky a výsledky odpovědí zapisuje. Tímto způsobem jsou zaznamenávány odpovědi a data okamžitě k dispozici. Samotné dotazování je v počítači naprogramováno tak, aby tam byly filtrační otázky a z nich odvozen postup dotazování. Rozhovor lze uskutečnit po předchozí domluvě nebo i přímo na zavolání.	Důležitý je mít aktuální kontakty na vybrané osoby k dotazování (pevné linky, případně na mobil). Telefonický rozhovor má omezenou časovou délku a má formální charakter. Finančně nenáročné, odpadá cestování a časově přijatelné. V TAČR se zatím využívá méně často, zpravidla k došetření (dostatečně velký vzorek) u on-line šetření.
1.2. Kvalitativní šetření	Individuální hloubkové rozhovory (IDI)	Osobní polostrukturované rozhovory. Záměrem je získat a objasnit informace kvalitativní povahy, např. mající vliv na úspěšnost realizovaných projektů. Termín „hloubkový“ naznačuje, že se jedná o delší a podrobnější interview. Respondent je dotazován k meritu věci a má být kompetentní osobou/ odborníkem. Důležitý je výběr respondenta, musí se jednat o kompetentního člověka, zastupování se nedoporučuje. Při rozhovoru obvykle tazatel používá záznamové zařízení (se souhlasem dotazovaného)	Příprava na individuální rozhovor je náročná, tazatel se na něj musí důkladně připravit. Rozhovor má své formální náležitosti, domlouvá se předem, probíhá ve vhodných podmínkách, trvá cca 1 až 1,5 hodiny, Rozhovorem jsou získávány důležité informace, které detailně osvětlují zkoumanou problematiku. Existuje zde možnost pokládání doplňujících a osvětlujících otázek. Časová náročnost je značná a limitem je také počet kvalifikovaných tazatelů. V TA ČR se tato metoda používá velmi často, jsou s ní dostatečné zkušenosti, zpravidla tvoří páteř informací dané evaluace. Dotazování jsou obvykle příjemci dotací, řešitelé projektů, administrátoři projektů, uživatelé výsledků, aj.
	Skupinové diskuse (FG)	Ve skupinových rozhovorech se obvykle zjišťují názory a postoje respondentů, Důležité je nejen jaké existují názory a postoje, ale i jak se utvářejí, podobně jako je tomu v reálném prostředí, kdy se lidé navzájem ovlivňují a výsledné postoje nejsou pouhou sumou postojů individuálních. Témata k diskusi, rozpracovaná do scénáře a jednotlivých otázek, včetně pobídek k diskusi. Diskusi vede a koriguje zdatný moderátor, který musí rozumět dané problematice a být komunikativní.	Příprava a provedení skupinové diskuse je organizačně a časově náročné. Shromáždit odborníky určitého zaměření, k určité době na stanovené místo bývá obtížné. Výhodou skupinové diskuse je, že dochází ke konfrontaci názorů, výsledný obraz je tak úplnější a reálnější, existuje také možnost zareagovat na neočekávané momenty a podněty. Moderátor, který diskusi řídí, musí dobře odhadovat situace, přechody mezi tématy a podobně. Také analýza výsledků vyžaduje určitou praxi a zkušenost. Doporučuje se

TAČR

		Důležitý je výběr účastníků diskuse, musí se jednat opět o kompetentní osoby, stanovují se požadavky na jejich zaměření a odbornost. Doporučuje se cca 6–8 osob k diskusi. Z diskuse se pořizuje obrazový a zvukový záznam (se souhlasem).	také uskutečnit více skupinových diskusí (více než jedna). V TAČR se skupinové diskuse využívají vzhledem ke zmíněné náročnosti zatím poměrně málo, širší použití lze jen doporučit.
	Projektivní techniky	Projektivní techniky tvoří doplněk kvalitativních metod. Používají se v případech, kdy respondent není ochoten či schopen reagovat na přímé otázky. Dotazovanému se předkládá mnohoznačný podnět, který má pouze okomentovat. Patří mezi ně například test dokončování vět, test dokončování příběhů, test doplňování obrázků, test, jak vy dotazovaná osoba reagovala v určité situaci.	Příprava a interpretace je náročná. Lze použít též při hloubkových rozhovorech nebo u skupinových diskusí. V TA ČR se zatím nepoužívají, nicméně lze je využít při kvalitativních šetřeních. Jsou ovšem náročné na interpretaci, vyžadují potřebné zkušenosti.
1.3. Smíšené	Pozorování	Pozorování patří převážně ke kvalitativnímu šetření (podle povahy a charakteru). Jde o časově náročnější metodu, kterou lze aplikovat v případě potřeby hlouběji poznat fungování či některé procesy v rámci zkoumaných organizací. Pozorování se hodí tam, kde chceme postihnout dynamiku rychle se měnících jevů. Sběr informací by tedy neměl vyvolávat žádnou reakci u zkoumaných subjektů. Poznává-li zkoumaná osoba, že je pozorována, stává se technika nutně reaktivní	Pro pozorování se musí připravit pozorovací arch, do kterého se zaznamenávají pozorované údaje. Pozorovatel se po určitou dobu pohybuje v prostředí zkoumané organizace, pozoruje interní procesy či se účastní jednání jednotlivých orgánů. Právě zachycení těchto podnětů je hlavním smyslem pozorování. Pozorování se používá jako doplněk k jiným metodám, v TA ČR se používá zřídka, zatím v případech, kdy máme v úmyslu hlouběji poznat, jak fungují procesy v rámci zkoumaných organizací.
	Případová studie (Case study)	Případová studie detailně popisuje nebo rozebírá jeden nebo několik málo případů z praxe. Jedná se o zkoumání předem zvoleného jevu, v rámci jeho reálného kontextu. Případová studie usiluje o zachycení složitosti případu, jeho komplexnosti, popisuje vztahy v jejich celistvosti. Může odhalit skryté souvislosti a vysvětlit příčiny konkrétních jevů. Podstatou případové studie je předpoklad, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům. Pro případovou studii je charakteristická kombinace různých metod a technik sběru informací (kvantitativní a kvalitativní), např. hloubkové rozhovory, pozorování, kvantitativní šetření, studium dokumentů aj.	V případové studii je důležité vybrat, co bude případovou studií, co se bude řešit a následně k tomu zvolit způsoby získání informací, zdroje a způsob sběru dat. Jde vlastně o komplexní metodu, která je náročná na sběr dat a jejich zpracování. Důležité je její začlenění do celého procesu evaluace daného programu. V TA ČR se zatím využívají případové studie poměrně málo, a pokud ano, tak v užším pojetí, vzhledem k návaznosti na další evaluační šetření

2.2. 2.2 Sekundární metody (Desk research)

Metoda	Název	Charakteristika	Použití Výhody/nevýhody
2.1. Analýza dokumentů	Analýza, studium dokumentů, rešerše	Analýzu dokumentů chápeme jako analytický nástroj k získání informací potřebných k evaluaci. Hodnotitel 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.). Hodnotitel musí vzít v úvahu, že posuzované dokumenty byly zpracovány za jiným účelem. Tedy je důležitá míra nadhledu a obezřetnosti při interpretaci informací a dat.	Při analýze dokumentů se postupuje v několika krocích, nejdříve se učiní výběr dokumentů a přístup k nim, pak kritické zhodnocení dokumentu (jeho účel) a nakonec tedy vlastní analýzy informací. Tato metoda umožňuje zkoumat delší časové období a je finančně a organizačně nenáročná. V TA ČR je využívána pro své výhody velmi často a tvoří součást téměř každé evaluace.
2.2. Analýza dat z veřejných zdrojů	Data (statistická) z veřejných a přístupných zdrojů	Zdroje dat pro tuto analýzu jsou statistická data, datové zdroje státních a veřejných institucí, data od ostatních organizací v ČR. Kromě toho se využívají vlastní data z pořízených databází.	Při využívání těchto zdrojů dat je důležité ověřit jejich dostupnost a spolehlivost. V TA ČR je tato metoda využívána prakticky u každé evaluace. Problémem není ani tak v její zvládnutí, nýbrž k spolehlivosti a přístupu dat z mnohých veřejných zdrojů.
2.3. Analýza dat z existujících výzkumů	Analýza a využití dat z provedených výzkumných šetření a hodnocení	Důležitým zdrojem informací a poznatků je analýza z již provedených výzkumných šetření a hodnocení daného programu. I zde je nutno vzít v úvahu, že byly vytvořeny k jinému účelu a datu a tudíž je nutno k nim kriticky přistoupit. V první řadě je třeba získat všechny relevantní výzkumné zprávy a přístup k nim. Následuje pak vlastní analýza.	Tato metoda šetří čas a peníze využíváním existujících zdrojů dat. V TAČR je využívána velmi často, pravidlem je, že se navazuje na všechny předchozí zprávy u hodnoceného programu, pokud již byly zpracovány.

Na výše uvedené metody a techniky sběru dat bezprostředně navazují metody a přístupy k provádění evaluačních šetření. Jsou de facto kombinací/spojením sběru dat a navazujícím zpracováním a interpretací těchto dat v jeden komplex, v jednu metodu. Zpravidla se také jedná o standardizované metody, tzn., že je přesně popsán a ověřen způsob sběru/získání dat a následně i postup jejich vyhodnocení a interpretace.

V literatuře a praxi existuje poměrně velké množství metod a přístupů k provádění evaluačních šetření. Mnohé z nich mají přesah do jiných oblastí hodnocení a naopak se při evaluacích dá využívat i obecnějších přístupů. Níže v tabulce uvádíme základní set těch metod, které byly a jsou využívány při evaluacích v TA ČR.

Vybrané metody a přístupy k provádění evaluačních šetření

Metoda Název	Charakteristika	Použití Výhody/nevýhody
Kontrafaktuální dopadová evaluace (CIE)	Zkoumá efekt daného programu. Měří se rozdíl mezi situací pozorovanou po intervenci a situací, která by nastala, pokud by k intervenci nedošlo. Záměrem je změřit efekt přičitatelný intervenci (podpoře). Pro tuto metodu je zapotřebí dostatečné množství případů, jasná specifikace podpory a spolehlivá dat. Metoda je založená na získání spolehlivých dat a aplikaci pokročilých statistických metod.	Metoda se využívá ve fázi ex-post hodnocení, měří dopady intervencí. Uplatnění této metody je spojeno s dostupností a se získáním spolehlivých dat. TA ČR se tato metoda často používá a její uplatnění je možné prakticky u všech programů podpory. Podrobně tuto metodu dále nerozebíráme vzhledem k tomu, že tvoří samostatnou část výstupů ProEval.
Ekonomické analýzy ke sledování efektivity podpory	Jedná se například o analýzu vstupů a výstupů (Input–output analysis), tj. jak jsou efektivně vstupy transformovány ve výstupy, dále cost-benefit analýza (CBA), její podstata spočívá v kvantifikaci veškerých pozitivních i negativních efektů plynoucích z projektu a zdrojů vynaložených na jejich dosažení.	Tyto ekonomické metody se používají ke zhodnocení efektivity programů, jsou založené na ekonomických údajích a jejich statistickém zpracování. V TA ČR se používají zatím v menší míře, jako doplňková metoda. Její širší použití je vázáno na dostupné a spolehlivé zdroje informací z ekonomické sféry hospodaření podniků a organizací.
Benchmarking	Také víceméně ekonomická metoda, která zkoumá pozici společností na trhu, zjištění slabín a předností a jejich kvantifikaci před a po intervenci.	Nástroj k posouzení efektivity programů, slouží pro porovnání společností s přímými konkurenty, určení faktorů úspěchu. V TA ČR se zatím používá v omezené míře (absence dostupnosti a spolehlivosti potřebných dat).
Kvalitativní komparativní analýza (QCA)	Tato metoda vychází z předpokladu, že výsledný efekt může být způsoben jedním faktorem, ale i kombinací několika podmínek. Ukazuje nutné a/nebo postačující (či irelevantní) podmínky, které (ne)vedou ke sledovanému jevu.	Tato metoda je vhodná pro testování teorie změny, bývá doplňována případovými studiemi. Její uplatnění je možné při hodnocení průběžných nebo finálních výsledků projektů. Tato metoda je v oblasti evaluací zatím málo rozšířená, probíhá její pilotní testování
Outcome harvesting	Tato metoda umožňuje verifikovat a vysvětlit cíle dosažené v projektech. Primárně se zaměřuje na výsledky, nikoli na samotné aktivity, které byly v projektu realizovány.	Metoda má nejvyšší uplatnění ve fázi ex-post hodnocení. Umožňuje detailní vhled do výsledků a jejich účinků ve společnosti na příkladu vybraných projektů. V TA ČR se zatím zkouší její uplatnění (hodnocení programu ALFA).
Expertní techniky Delfská metoda	Tato metoda využívá k hodnocení kvalifikovaných odborníků. Experti jsou požádáni např. prostřednictvím dotazníků o hodnocení. Následně v dalším kole je postup variantní, např. jsou seznámeni s výsledky a požádáni o následné vyjádření.	Náročné, výběr odborníků, jejich dostupnost a časové možnosti. Také je nutno počítat s delším časovým obdobím. V TA ČR se zatím využívají experti k hodnocení projektů, ale existuje potenciální možnost i k hodnocení programů (ex-ante).

	Důležitá je dodržovat zásadu anonymity a intenzivní kontakty mezi řešitelem a experty.	
Metodika analýzy afinity/(obsahové) podobnosti mezi textově reprezentovanými entitami. Příloha č. 1 z evaluace programu ÉTA	Prostřednictvím této metodiky jsou porovnávány sady textů (reprezentované např. projekty, jejich klíčovými slovy) a vyhodnocována jejich obsahová podobnost. Při předzpracování se text převádí do angličtiny a složitými statistickými metodami se vypočítává míra podobnosti. Výsledkem je tabulka podobnosti textů. Podrobný popis této metodiky je na příkladu evaluace programu Éta uveden v příloze XY.	Metodiku lze velmi dobře použít v případě hodnocení projektů, která témata jsou pokryta programem a která nikoliv, jaká témata jsou charakteristická pro podpořené/nepodpořené projekty. V případě hodnocení komentářů od hodnotitelů projektů může jít o určení typických chyb, jichž se dopouštějí předkladatelé návrhů projektů atp. V TA ČR se často používá při evaluacích programů
Analýza sociálně ekonomických sítí (vazby mezi institucemi dle příslušných programů) Příloha č. 2 z evaluace programu ALFA	Tato metoda umožňuje sledovat a vyhodnocovat vazby mezi institucemi jako řešiteli projektů v rámci daného programu. Vazby mezi účastníky jsou sledovány nejen co do počtu, ale též podle významnosti jednotlivých institucí.	Metoda se hodí a používá velmi často při hodnocení programů podpory aplikovaného výzkumu. Lze ji využít kromě hodnocení ex-ante prakticky ve všech fázích hodnocení. V TA ČR je tato metoda zavedena a příklad jejího použití je uveden v příloze.

K výše uvedenému přehledu metod sběru dat včetně metod a přístupů k provádění evaluačních šetření lze ještě doplnit ty **specifické přístupy, které se v TA ČR při evaluacích používají**. Vycházejí z povahy evaluací programů na podporu aplikovaného výzkumu a inovací. Při evaluacích se osvědčují a přinášejí cenné informace k hodnocení příslušných programů. Máme na mysli tyto:

- **Statistiky průběhů a výsledků veřejných soutěží** (podrobné statistické údaje o jednotlivých veřejných soutěžích)
- **Analýzy implementačních zpráv** (Implementační plány, Zprávy o implementaci, Finální zprávy o implementaci – popisují výsledky projektů, míru komercializace výsledků, jaké organizace vykazují nejvyšší a nejnižší míru komercializace, využití výsledků pro další činnost organizací)
- **Hodnocení přínosů** (vycházejí opět z implementačních zpráv a popisuje ekonomické dopady v důsledku realizace projektů, např. tržby, EBITDA, investice do VaV, export, počty zaměstnanců, aj.)
- **Rešerše vzniku a změn u programů na podporu výzkumu a vývoje** (okolnosti a podmínky vzniku programu, uskutečněné změny v průběhu realizace programu a jaký měly vliv na splnění cílů programu).

Z předchozího textu je patrné, že se v TA ČR využívá široké portfolio evaluačních metod a přístupů. Rozmanitost použitých metod a technik je důležitá s ohledem na tzv. triangulaci, tedy na zásadu, že jsou výsledky šetření ověřovány z několika zdrojů. Zároveň se tím, konkrétně při používání kvantitativních a kvalitativních stránek, využívají jejich silné a slabší stránky. Příklad širokého portfolio použití evaluačních metod uvádíme na **reálném příkladu evaluace Programu ALFA**:

Přehled uskutečněných šetření v evaluaci programu ALFA – příklad

Druh šetření	Charakteristika	Počet respondentů	Cílová skupina	Termín šetření
Dotazník	Online šetření s řešiteli a spoluřešiteli projektů	517	Řešitelé projektů	3–4/2018
Dotazník	Online šetření s uživateli výstupů projektů	10	Uživatelé výstupů	7/2018
Rozhovory	Osobní hloubkové rozhovory s řešiteli projektů	20	Řešitelé projektů	5–7/2018
Rozhovory	Osobní hloubkové rozhovory s řešiteli projektů s vyřešenými nedostatky	5	Řešitelé projektů	8–10/2018
Rozhovory	Osobní hloubkové rozhovory s administrátory projektů	3	Administrátoři projektů	10/2018
Rozhovory	Osobní hloubkové rozhovory s tvůrci programu	3	Tvůrci programu	10–11/2018
Desk research	Analýza interně i externě zpracovaných materiálů k Programu ALFA.	–	–	1–5/2018
Statistika	Statistické údaje o realizaci a výsledcích Programu ALFA	–	–	7–10/2018
Kontrafaktuální analýza	Kontrafaktuální analýza nepodpořených a podpořených podniků	–	–	10–11/2018
Rešerše	Analýza vzniku a změn v průběhu realizace Programu ALFA	–	–	11/2018
Podkladové analýzy	Analýza implementačních zpráv, hodnocení přínosů, síťové grafy spolupráce podpořených subjektů, průnik subjektů podpořených v Programu ALFA a současně zapojených v programu INKA			7–11/2018

Kromě rozmanitosti použitých metod evaluace je důležité, pro komplexnost hodnocení, získávat informace od různých skupin, podílejících se na přípravě a realizaci programu. **Obvykle se jedná o tyto cílové skupiny k dotazování:**

- **Řešitelé projektů** (osoby, které se odborně se podílejí na realizaci alespoň jednoho podpořeného projektu, podskupinami mohou být hlavní řešitelé projektu, spoluřešitelé projektu a též řešitelé nepodpořených projektů)
- **Uživatelé výstupů z úspěšných projektů** (zpravidla zástupci komerčních či veřejných institucí, kteří při své činnosti využívají výstupy z realizovaného projektu)
- **Administrátoři programu** (zaměstnanci TA ČR, kteří byli nějakým způsobem zapojeni do administrace programu)
- **Tvůrci programu** (osoby aktivně zapojené do přípravy a tvorby programu)

T A

Č R

Dalšími respondenty jsou často také aplikační partneři, členové rad pro komercializaci, zástupci Rady pro vědu, výzkum, inovace, projektoví manažeři příslušných řešitelů, neúspěšní žadatelé o podporu apod.

Záměrem je zapojit do různých forem dotazování co nejvíce aktérů programu, aby se posílila objektivnost a spolehlivost získání informací. Naše dosavadní zkušenosti ukazují na fakt, že řadu cenných informací nám poskytují v osobních rozhovorech i ti uchazeči, kteří se svým projektem ve veřejné soutěži neuspěli a následně nebyli podpořeni. Stejně tak kritičtí a otevření byli řešitelé, kteří museli vyřešit výhrady od zadavatele a výsledky svého projektu obhájit. Tato praxe umožňuje hlouběji proniknout k podstatě věci a poskytnout reálný obraz plnění daného programu.

Na závěr k metodám využívaným v evaluacích ještě jednu poznámku. Evaluátoři by měli k evaluacím kromě „klasických“ metod využívat též v přiměřené míře nové či inovované přístupy. V každém případě by se oproti předchozím evaluačním šetřením měl v následných hodnoceních objevovat alespoň „mírný pokrok“, nejlépe například na základě rešerše zahraničních zkušeností a příkladech dobré praxe nejen z oboru evaluací programů účelové podpory

3. Kvalita evaluací a jak dále využívat a pracovat s výsledky evaluačních šetření

Kvalita a úspěch provedené evaluace závisí na celém jejím průběhu, od zadávacích podmínek, správného formulování evaluačních otázek, nastavení evaluačního designu včetně volby metod a technik sběru dat až po zpracování závěrečné evaluační zprávy a manažerského shrnutí.

Kvalitu provedené evaluace nelze hodnotit jenom podle samotného výstupu, tedy závěrečné hodnotící zprávy, ale je třeba vzít v úvahu úplnost a komplexnost hodnocení, odbornost evaluačního týmu a objektivitu hodnocení.

Na základě dosavadních zkušeností si dovoluujeme níže uvést základní parametry pro hodnocení kvality evaluací. Jedná se o vypracování odpovědí na následující otázky:

- Zda byla dobře, jednoznačně a srozumitelně zpracována zadávací dokumentace (zadání pro evaluaci). Důležité je, zda evaluační zadání pokrývá problematiku hodnoceného programu a zaměřuje se na hlavní problémy.
- Zda byly evaluační otázky formulovány relevantně k předmětu evaluace. Byly s ohledem na rozsah a předmět evaluace poskytnuty řešiteli potřebné finanční, personální a časové podmínky?
- Byly vzhledem k evaluačním otázkám a charakteru hodnocení zvoleny vhodné metody. Byl použitý mix metod efektivní a přinesl dostatečné a spolehlivé údaje?
- Byly pro evaluaci k dispozici potřebné vstupní údaje o programu. A následně, byly pro hodnocení dostupné spolehlivé a kompletní data a jiné zdroje?
- Jsou zjištěné výsledky dostatečně zdůvodněné a podložené? Mají závěry a doporučení nestranný a objektivní charakter?
- Jaká byla spolupráce zadavatele a řešitele (u externí evaluace), vyskytly se nějaké problémy, byly respektovány připomínky zadavatele k realizaci evaluačního šetření? Poskytly všechny zainteresované složky zadavatele řešiteli potřebnou součinnost v rámci projektu?
- Obsahuje zpráva návrhy a doporučení, které jsou reálné a uplatitelné v praxi, pro další využití výsledků VaVal?

Pro hodnocení kvality evaluace je důležité, aby hodnotitel byla nestranná autorita. To lze snadněji dosáhnout při externím než při interním hodnocení, ale neplatí to absolutně a vždy. **Pokud je zadána evaluace interně**, má platit pravidlo, že evaluaci provádí jiná pracovní skupina než ta, která daný program implementuje a spravuje, nejlépe nezávislá evaluační jednotka. Samotné interní hodnocení má své nesporné výhody a zároveň některé slabší stránky. Při sebehodnocení existuje určité nebezpečí, že výsledky nebudou tak kritické, jako v případě externího hodnocení z důvodu možných následků, jako je např. možná úprava programu, změny v programu, návaznost dalšího programu, krácení rozpočtu aj. Minimalizace tohoto potenciálního nebezpečí spočívá v tom, že se využívají externí spolupracovníci (jako členové týmu či oponenti), výsledky jsou transparentní a veřejně přístupné, využívají se možnosti široké a nezávislé oponentury.

Na druhou stranu musíme uvést nesporné výhody interní evaluace. Hodnotitelé při ní mají lepší znalost daného programu a snadnější přístup k informacím. Rovněž tak návrhy a doporučení se přijímají v organizaci lépe než připomínky z „venku“. Tento interní evaluační způsob se velmi dobře hodí zejména pro průběžné hodnocení. Informace k programu se získávají rychle a průběžně, existuje

zde možnost se zaměřit na témata, která jsou pro chod programu stěžejní a mají rozhodující vliv na jeho výsledky.

Při externí evaluaci je důležitý vztah mezi zadavatelem a dodavatelem. Je pochopitelné, že si zadavatel nemůže sám a přímo vybírat hodnotitele (dodavatele). Neměl by ani předjímat výsledky hodnocení z hlediska svého zájmu a v tomto smyslu určovat a korigovat postup hodnotitele. To ovšem neznamená, že by se měl vzdát své odborné a kontrolní funkce. Zadavatel by měl mít dohled nad průběhem prací v celém procesu evaluace, formou tzv. kontrolních dnů sledovat plnění jednotlivých prací, zda probíhají v dohodnutých termínech a požadované kvalitě. V TA ČR bývá obvykle jeden z interních evaluátorů přímo zapojen do externího evaluačního týmu dodavatele. Kromě snazšího přenosu informací a dat, to významně podporuje proces učení a sdílení znalostí.

Osvědčenou praxí je z hlediska kvality evaluace při interní i externí evaluaci **oponentní řízení**. Nejdříve se do oponentního řízení zapojí spolu se zadavatelem a řešiteli vybraní pracovníci od zadavatele a přizvaní experti. Po připomínkovém řízení a zapracování připomínek se závěrečná evaluační zpráva nechá posoudit v externím oponentním řízení. Dobrou praxí je také využití zahraničních odborníků, kteří mohou poskytnout nosná doporučení nezátížená českým prostředím.

Pokud se zadavatel rozhodne zveřejnit výsledků evaluace, mají účastníci programů na podporu aplikovaného výzkumu a inovací možnost se seznámit s jejich výsledky, efektivností a účelností vynakládaných prostředků na VaVaI.

Výstupem evaluace bývá minimálně **závěrečná evaluační zpráva a manažerské shrnutí**. Kromě toho může být u externího zadání požadována vstupní zpráva a průběžné zprávy, což ovšem záleží na rozsahu a tématu evaluace. Závěrečná evaluační zpráva obsahuje detailní rozbor výsledků evaluace a obvykle jsou její součástí přílohy, kde lze nalézt podrobné údaje o všech uskutečněných šetřeních. Manažerské shrnutí ve velmi stručné podobě obsahuje výsledky evaluace a hlavní doporučení. Může být součástí závěrečné evaluační zprávy nebo být jako samostatný dokument. V každém případě se ovšem jedná o relativně samostatný dokument, který informuje o výsledcích šetření.

Závěrečná evaluační zpráva je analytický materiál, který se vztahuje k souboru evaluačních otázek. Výsledky, tedy odpovědi na evaluační otázky by měly být podloženy relevantními daty. Hodnocení by mělo být vyvážené a transparentní, odbornému čtenáři by mělo být zřejmé, jakým způsobem bylo hodnocení provedeno a jaké jsou jeho výsledky. Hodnocení by se nemělo vyhýbat negativním zjištěním, a pokud se v hodnocení evaluátoři setkali s problémy a těžkostmi, měli by se pokusit je vysvětlit nebo na ně alespoň upozornit.

V závěrečné evaluační zprávě a stejně tak i v manažerském shrnutí je naznačeno, jak využívat a dále pracovat s výsledky evaluace. Zpravidla se to týká části (kapitoly) závěry, návrhy a doporučení.

Zpracování této části závěrečné zprávy je poměrně obtížné a náročné. Zpracovatelé musejí kromě vlastních výsledků šetření vzít v úvahu další okolnosti, máme na mysli zejména:

- Co je záměrem evaluačního šetření, z jakého důvodu se evaluace uskutečňuje.
- Pro koho je primárně evaluační šetření realizováno, kde bude s výsledky pracovat a k jakému rozhodnutí evaluace směřuje.

T A Č R

Pokud jde o vlastní zpracování závěrů, návrhů a doporučení, měli by zpracovatelé být struční a věcní a hlavně upozornit na stěžejní a svým způsobem překvapivé výsledky. Nebát se do jisté míry i odvážných doporučení, které mohou být třeba jen z části následně realizovány. V každém případě by tato část zprávy měla upoutat pozornost a být zajímavá.

Důležitým předpokladem pro využití výsledků evaluačního šetření v praxi je mít výsledky ve správný čas. To znamená s dostatečným časovým předstihem, aby je bylo možné prostudovat před vlastním rozhodnutím. Zveřejnění výsledků po rozhodnutí ztrácí smysl a stejně tak jejich načasování dlouhou dobu dopředu do jisté míry snižuje jejich aktuálnost a hodnotu. Ukazuje se jako potřebné, celý proces evaluace naplánovat dopředu s ohledem na budoucí termíny rozhodování a přitom mít v záloze menší časovou rezervu pro případ neočekávaných obtíží a mírného zpoždění.

Z hlediska využití výsledků evaluace je třeba respektovat tyto 2 základní skutečnosti:

Za prvé, řídicí orgán programu rozhoduje o tom, do jaké míry se bude řídit závěry a doporučeními z uskutečněné evaluace. Nereálným požadavkem by bylo se domnívat, že závěry a doporučení z evaluace budou řídicími orgány stoprocentně využity. To by pak řídicí složky neměly prostor pro vlastní rozhodování, navíc vycházejí i z jiných, dalších informačních zdrojů (např. vlastní poznatky a výsledky kontrolní činnosti). Současně však není dobré, když se na výsledky evaluací neberou dostatečně vážně. To je proti samotnému smyslu hodnocení a vynaložené síly a prostředky jsou neopodstatněně promarněny.

Za druhé, závěry a doporučení jsou primárně určeny pro poskytovatele podpory, který příslušný program řídí, provádí potřebné změny a případně organizuje přípravu navazujících programů. Kromě toho mají výsledky evaluace včetně závěrů a doporučení širší působnost, slouží jako zdroj informací obecně. Mohou být využity jiným poskytovatelem podpory pro nastavení nového tematicky podobného programu, ale také jako zdroj informací pro cílové skupiny a aktéry, kteří se přímo i nepřímo podílejí na jednotlivých fázích programu.

Na závěr bychom se s vámi chtěli podělit o některé zkušenosti v přípravě závěrů a doporučení.

Zpracovatelé musí vzít zejména v úvahu, o jakou evaluaci se z časového hlediska jedná. V případě koncipování nového programu půjde o doporučení k vizi programu a nastavení jeho základních parametrů. V případě průběžného hodnocení o návrh případných změn a úprav programu. Zde je nutno zdůraznit, že případné změny a úpravy v programu je možné uskutečnit řádově do poloviny, maximálně do 2/3 (při víceleté existenci) jeho trvání, aby bylo možno návrh změn zrealizovat.

Při evaluaci ukončeného programu se po důkladném zhodnocení doporučení orientují na přípravu nových, navazujících programů s tím, že se využívá poznatků a zkušeností ze stávajícího programu. Je zapotřebí propojit poznatky ze stávajícího programu do následné přípravy a koncipování navazujících dotačních programů. Tento úkol je náročný z několika důvodů, jednak navazující programy nejsou shodné s předcházejícími po obsahové i administrativní stránce a zároveň je nutné zvážit, zda předkládaný návrh bude mít platnost a opodstatnění i v nové situaci.

Zpracované návrhů a doporučení musejí také pamatovat na to, ke komu závěry a doporučení směřují, kdo s nimi bude dále pracovat a ve své činnosti je využívat. Nemá smysl je adresovat těm, k nimž se nedostanou. Na druhou stranu není na škodu formulovat taková doporučení, která mají

T A Č R

přesah řídicího orgánu programu např. ve smyslu podpory administrativních a legislativním změn na centrálních orgánech.

Samotné zpracování návrhů a doporučení je po formální stránce do určité míry dáno zvyklostmi a konkrétními podmínkami v organizaci. V naší agentuře se doporučení zpravidla člení na základní (klíčová) a následné na sekundární, přičemž sekundární členění je již různorodé. Podle časového hlediska (zhodnocení stávajícího a příprava nového programu), podle evaluačních otázek či jinak.

Kritické zhodnocení doporučení z evaluovaných programů nám ukazuje, že vedle nesporně přínosných, věcně správných a konkrétních doporučení se stále vyskytují doporučení příliš obecná a nekonkrétní, mající proklamační charakter. Uvádíme příkladem následující:

„Dosahování cílů programu by mělo být měřitelné vhodně zvolenými indikátory“ (Z evaluace programu GAMA).

„Definovat cíle programu tak, aby byly měřitelné“ (Z evaluace programu Centra kompetence).

Doporučení by měla být adresná a konkrétní. V žádném případě neplatí pravidlo, že obsáhlá a náročná evaluace musí také zahrnovat mnoho návrhů a doporučení. Stává se, že se v obsáhlé množině návrhů a doporučení ztratí to důležité a rozhodující, co chceme sdělit.

Rádi bychom upozornili na jednu velmi dobrou zkušenost při přípravě doporučení z našich realizovaných evaluací. Jedná se o praxi, kdy jsou v doporučeních zařazené konkrétní návrhy a poznámky k následným evaluacím, tzn. u průběžných evaluací k ex-post evaluacím a dopadovým evaluacím. Evaluačnímu týmu se na základě cenných věcných a metodických poznatků a zkušeností snáze a cíleně koncipuje budoucí evaluační šetření.

4. Zhodnocení současných přístupů k evaluacím na Technologické agentuře České republiky

Evaluační kultura i kvalita evaluací se dlouhodobě na TA ČR zvyšuje. Pod pojmem evaluační kultura lze vnímat jednak institucionální prostředí agentury (tj. ochotu realizovat evaluace a poskytovat prostor a podporu ze strany vedení agentury), a dále schopnost aktérů evaluací (tj. evaluátorů) zvyšovat vlastní metodickou i odbornou úroveň evaluací a formulovat relevantní doporučení, která mají potenciál být transformována do reálné praxe. Posilování kvality evaluační kultury na TA ČR souvisí jednak se zvyšujícím se objemem financí, kterými agentura disponuje, ale také se snahou o vyhodnocování nastavených procesů v rámci agentury (např. v rámci průběžných evaluací), nebo v důsledku zvyšujících se snah o měření výsledků, dopadů a celkových přínosů podpořených projektů. Snaha o pevné ukotvení evaluační praxe do běžných činností agentury je jedním z důvodů vzniku jednotky evaluačního úseku v dubnu roku 2019. Postupné posilování evaluačních zkušeností a celkové evaluační kultury je odrazem dlouhodobě se zvyšujícího tlaku na správce a poskytovatele veřejných výdajových programů nejen v Česku, ale v celé EU.

V oblasti evaluací se TA ČR dlouhodobě profiluje jako otevřená agentura posilující jednak endogenní odborný potenciál, ale také aktivně hledající inspiraci a zkušenosti v zahraničí.

Během posledních 5–8 let dochází k postupnému rozšiřování počtu pracovníků, kteří se v rámci své agendy věnují výhradně analytickým výstupům a evaluacím. Výsledkem byl vznik nového evaluačního úseku, který byl důsledkem vnitřní reorganizace v dubnu 2019. V rámci evaluační jednotky operují jednak kmenoví zaměstnanci TA ČR, ale také dva dlouhodobí externí spolupracovníci se zkušenostmi z evaluační praxe, ale i ze sociologických šetření a následných analýz. Snahou evaluačního úseku je plynulá implementace evaluačních procesů do běžných aktivit agentury a také dlouhodobé získávání nových znalostí a evaluačních dovedností. To lze doložit jednak podporou zahraničních stáží (viz např. stáž v Německu jednoho analytika vedla ke zdokonalení metodických dovedností v oblasti kontrafaktuálních analýz). Jiným příkladem je užší zapojení vybraných pracovníků do výzkumných evaluací, v rámci nichž jsou zpracovávány a testovány metodiky pro evaluace různých veřejných výdajových programů. Smyslem zapojení je právě přenos evaluačních poznatků od externích dodavatelů k interním pracovníkům agentury. V neposlední řadě jsou zástupci evaluačního úseku aktivní v mezinárodní síti Taftie4, odkud jsou přebírány poznatky k nastavení evaluačního designu apod.

Spektrum metodologických přístupů k evaluacím je na TA ČR poměrně široké, ale hloubka analyzovaných dat může být vyšší. V interních evaluacích jsou často využívány kvantitativní přístupy (např. dotazníková šetření), ale též kvalitativní typy sběru a hodnocení dat (např. hloubkové rozhovory, skupinové diskuse aj.) Specificky lze zdůraznit, že evaluační úsek opakovaně aplikoval kontrafaktuální přístupy, síťové analýzy (např. v případě analýz kolaborativních projektů) a další. Naopak dosud méně často jsou využívány matematicko-statistické přístupy při hodnocení dat z dotazníkového šetření (kontingenční tabulky, měření variability, ANOVA, t-test, klastrová, faktorová a korespondenční analýza apod.) V tomto smyslu lze vidět potenciál pro další evaluace. Obdobně se

⁴ Taftie je evropská síť inovačních agentur. <https://www.taftie.org/>

teprve pozvolna implementují evaluační přístupy jako např. Outcome Mapping, The Most Significance Change apod. I zde je potenciál pro přenášení zkušeností od externích dodavatelů evaluací (viz výše).

Chybějící intervenční logika a nejasné definování cílů evaluací ztížilo a prodloužilo hodnocení některých programů, nicméně situaci se daří postupně měnit. Význam postupně se zvyšujícího důrazu na evaluace se projevuje ve formě připravovaných programů, kdy v případě nejnovějších programů je snaha zakomponovat budoucí evaluační design (evaluační rámec) do návrhu programu. To se projevuje např. vyšším důrazem na jasné, srozumitelné a měřitelné formulování cílů nových programů, případně je snahou již v době přípravy programu definovat teorii změny (případně intervenční logiku), která vyjadřuje očekávaný mechanismus účinku nového programu. Právě příliš vágní definování cílů a neexistence intervenční logiky/teorie změny je slabinou programů, které byly připraveny v prvopočátcích vzniku TA ČR (např. program ALFA aj). Nicméně právě popsané změny v přípravě programů lze vnímat jako důsledek vyššího zájmu a důrazu kladeného na evaluace.

Pestrost, počet a forma zpracování podpůrných programů ovlivňuje možnosti zpracovávaných evaluací na TA ČR. Technologická agentura ČR v současnosti implementuje 18 programů účelové podpory. U většiny z nich je nezbytné provést interim, případně ex-post hodnocení (pozn. v případě přípravy zcela nových programů je navíc nezbytné dle RVVI zpracovávat také ex-ante hodnocení). Vzhledem k reálným možnostem a personálním kapacitám je běžnou praxí, že část evaluací je outsourcována externím dodavatelům a (větší) část evaluací je zpracována v rámci evaluačního úseku. Realizace evaluací na základě stanoveného harmonogramu, který je příležitostně rozšířen o ad hoc poptávku po hodnocení (např. jednorázové hodnocení administrativní zátěže programu apod.), způsobuje zejména časový tlak na zpracování evaluací. Běžnou praxí je zpracování evaluací během 3–5 měsíců, což vzhledem k omezeným personálním/odborným kapacitám a souběhu několika analýz/evaluací ovlivňuje možnosti a hloubku zpracovaných evaluací.

Vnímání významu evaluací ze strany vedení/předsednictva TA ČR se postupně zvyšuje, ale další změny jsou nezbytné. Každá evaluace začíná formulací očekávání a následného zadání evaluace a končí implementací doporučení a s tím spojených revizí stávajících programů případně reflexí doporučení při přípravě nových programů. Jiným příkladem je zohlednění doporučení např. z procesní evaluace do interních směrnic agentury. Dosavadní zkušenosti ukazují, že se daří postupně zvyšovat implementaci doporučení vzešlých z jednotlivých evaluací. Změny jsou však postupné a jen v omezené míře se zpětně kontroluje, jaká doporučení byla zohledněna v novém/stávajícím programu (případně směrnici) a jaká nikoliv. Rozsah a využití evaluačních doporučení je navíc podmíněno jasnou a srozumitelnou poptávkou, tj. zadáním na evaluaci. Čím přesněji je řídicími pracovníky vydefinován účel a očekávání od evaluace, tím vyšší existuje pravděpodobnost, že evaluační doporučení budou implementována do praxe.

Monitorování relevantních indikátorů je významným předpokladem pro kvalitní evaluaci a v případě TA ČR se postupně daří strukturu monitorovacích indikátorů rozšiřovat. Podobně jako cíle programů musí být jasné, konkrétní a srozumitelné, tak jejich dosahování by mělo být kvantifikovatelné a měřitelné relevantními indikátory. Jak bylo uvedeno v úvodních kapitolách tohoto dokumentu, indikátory lze rozdělit na elementární kategorie, tj. kontextové indikátory a dále na indikátory výstupů, výsledků a dopadů. Pro kvalitní evaluace je nezbytné měřit především dopady, výsledky a výstupy (tj. v obrácené posloupnosti, než se běžně uvádí). U dřívějších programů byl na TA ČR patrný význam měření především výstupových indikátorů, které zcela dominovaly při

TA ČR

definování indikátorové soustavy. Vymýšlení a měření indikátorů výstupu je poměrně snadné, ale při samotném zpracování evaluací to nejednou způsobilo komplikace. U nově připravovaných programů je ambicí promyslet a připravit i další typy indikátorů, které by přispěly k vyhodnocení výsledků, dopadů a celkových přínosů programu. To lze vnímat jako pozitivní posun. I přesto, že v textu samotného „nového“ programu často přetrvává spíše jednoduchá indikátorová soustava složená z indikátorů výstupů (počet projektů, počet patentů, podíl spolupráce na realizaci projektů apod.), mají tvůrci programu spolu s evaluátory snahu o postupnou implementaci také indikátorů výsledků a dopadů.

V návaznosti na všechny zpracované kapitoly tohoto dokumentu, popisující přístupy ke zpracování programů, metodické uchopení evaluací i doporučení pro další práci s evaluacemi a v souvislosti s výše uvedeným zhodnocením současných přístupů k evaluacím na Technologické agentuře České republiky, je snahou níže utřídit hlavní silné a slabé stránky a z toho plynoucí příležitosti a hrozby.

Silné stránky současné evaluační praxe na TA ČR	Slabé stránky současné evaluační praxe na TA ČR
- Vznik a postupné budování interního evaluačního úseku, který je navíc v posledních letech stabilní (bez významné fluktuace) - Interní evaluátoři disponují širokou paletou metodických přístupů ke sběru dat a jejich hodnocení - Kombinace interního a externího zpracování evaluací podporuje možnosti učení evaluačního týmu - Externí dodavatelé nejsou vybíráni na základě nejnižší ceny, ale především kvality nabízeného metodického řešení a zkušeností týmu - Postupně se měnící kultura přípravy nových programů, kdy je o evaluaci uvažováno již v době přípravy programu a nikoliv až v průběhu implementace - Evaluační procesy jsou postupně ukotveny do běžné agendy TA ČR (Směrnice 26, harmonogram evaluací, blízká spolupráce evaluačního a programového úseku při vzniku nových programů apod.)	- Příliš obecné a nejasné formulování cílů znesnadnilo měřit a hodnotit přínosy starších programů - Neexistence intervenční logiky/teorie změny u vybraných programů komplikuje evaluace - Snaha o komplexní evaluace (tj. hodnotící procesy, výstupy, výsledky, dopady, administraci ovlivňuje omezenou hloubku a míru detailu zpracování evaluačních otázek - Míra implementace evaluačních doporučení do vnitřních směrnic TA ČR je zatím nízká, ale situace se postupně zlepšuje - Tlak na rychlost zpracování evaluací v minulosti ovlivnila metodické a interpretační možnosti a hloubku analýz - Celkové povědomí o evaluacích je v Kanceláři TAČR prozatím nízké
Příležitosti pro budoucí evaluační praxi na TA ČR	Hrozby budoucí evaluační praxe na TA ČR
- Vybudování plně profesionálního týmu evaluátorů respektovaného u odborné veřejnosti - Intenzivní národní a mezinárodní spolupráce v oblasti evaluací a sdílení zkušeností	- Změna ve vedení/předsednictvu TAČR, které nebude vnímat evaluace jako prioritu - Vysoká fluktuace pracovníků a ztráta vybudované pozice a evaluačního know-how

5. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Vita afinita z průběžné evaluace programu ÉTA (extra soubor)

Příloha č. 2 – Analýza sociálních a ekonomických vazeb (Alfa)

5.1. Příloha č. 1 – Vita afinita

Metodika analýzy afinity/(obsahové) podobnosti mezi textově reprezentovanými entitami

Základní ideje a cíle

Máme-li kolekci entit, které jsou reprezentovány sadami textů, můžeme pracovat s podobnostmi těchto jejich reprezentací. V rámci evaluace program ÉTA se budeme zabývat zejména:

- projekty, které budou reprezentovány svými názvy, klíčovými slovy a cíli (z důvodu snadnějšího zpracování v AJ),
- komentáři hodnotitelů (entitou je samotný text komentáře).

Cílem je získat a popsat *shluky* (*clustery*, *komunity*, ...) podobných projektů/komentářů za účelem hlubšího vhledu do obsahu popisovaného prostředí – v případě projektů: která témata jsou pokryta programem a která nikoliv, jaká témata jsou charakteristická pro nepodpořené projekty. V případě komentářů hodnotitelů může jít o určení typických chyb, jichž se dopouštějí předkladatelé návrhů projektů atp.

Pozn.: Korpusem budeme pro účely tohoto dokumentu nazývat kolekci dokumentů, z nichž každý reprezentuje danou entitu (v případě projektů to může být sada dokumentů, které obsahují název, klíčová slova a cíle projektu). Vzhledem k účelu korpusu (určení obsahové podobnosti) je potřeba korpus nejprve předzpracovat (preprocessing).

Předzpracování

Preprocessing korpusu obsahuje tyto kroky:

- lowercasing (převod na malá písmena) – slova (tokeny) “projekt” a “Projekt” pro nás jsou rovnocenné
- odstranění interpunkce
- v případě českých textů i lemmatizace (převod na základní tvar, např.: “projektem” → “projekt”)
- odstranění stop-slov (slov nenesoucích význam, např. spojky, zájmena, ..., neplnovýznamová slova)
- odstranění číslic
- odstranění bílých znaků (nadbytečných mezer, tabulátorů, ...)
- odstranění krátkých slov (délky 1–2)

T A

Č R

Cílem těchto kroků je odstranit slova či řetězce, které z hlediska analýzy obsahu nejsou relevantní či jsou přímo zavádějící.

Výpočet podobnosti

Po provedení předzpracování, je korpus reprezentován jako [document-term matrix](#) – řádky matice odpovídají dokumentům čili entitám (např. projektům), sloupce odpovídají slovům (termům). V případě, že se dané slovo v dokumentu nevyskytuje, je na průsečíku příslušného řádku a sloupce číslo nula, pokud se vyskytuje, použije se kladné reálné číslo, které vyjadřuje jak četnost výskytu daného slova v daném dokumentu (“četnější je důležitější”), tak četnost výskytu napříč korpusem (“slova, která jsou ve velkém množství dokumentů nejsou tak důležitá”) – přesněji řečeno, využíváme [tf-idf weighting](#). Na každém řádku matice tedy najdeme vektor, který reprezentuje daný dokument (složky vektoru odpovídají slovníku, který máme k dispozici: vznikl z celého korpusu). Tento způsob reprezentace dokumentů patří mezi vektorové reprezentace.

Pozn. Existují i další možné vektorové reprezentace dokumentů, např. ty, které vycházejí ze zpracování textových dat pomocí neuronových sítí (wordembeddings, potažmo sentence či document embeddings), ty však naše účely v tuto chvíli nepoužíváme (třebaže jejich využití plánujeme), navíc následný způsob zpracování se neodlišuje v závislosti na tom, jak vektory reprezentující daný dokument byly získány.

Máme-li k dispozici pro každý dokument (odpovídající např. projektu v kolekci projektů daného programu), lze měřit vzájemnou vzdálenost těchto dokumentů, resp. jejich vektorových reprezentací. K tomuto účelu používáme kosinovou podobnost ([cosine similarity](#)) – ta vyjadřuje afinitu/podobnost mezi každou dvojicí (projektů, příp. komentářů). Tento proces vede implicitně k neorientovanému grafu s váženými hranami (vrcholy jsou projekty, šířka hrany/spojnice mezi nimi odpovídá míře jejich podobnosti).

Pro získání shluků byl použit algoritmus [WalkTrap](#). Výsledek může být reprezentován ve formě grafu se zvýrazněnými shluky. (Konkrétní shluk projektů můžeme pak následně vizualizovat např. pomocí wordcloudu sestaveného z klíčových slov a názvů projektů ve shluku.)

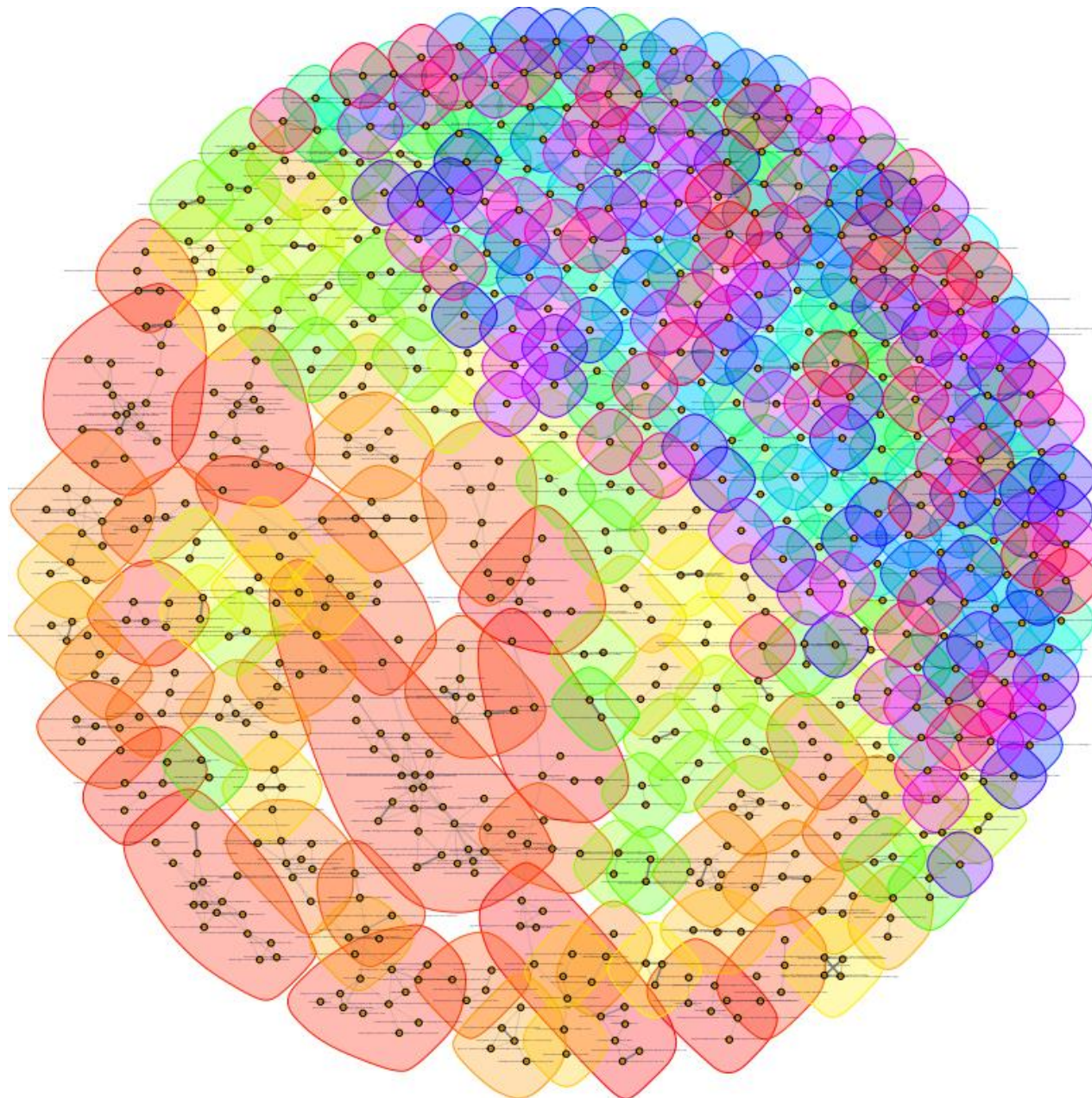
Výstup

Výstupem je tabulka “klíč-hodnota”, v našem případě např. ID projektu a číslo shluku, do kterého daný projekt patří (případně text komentáře a opět číslo shluku, do kterého komentář patří).

Implementační poznámky

Celý proces včetně vizualizace (s výjimkou wordcloudů) byl implementován skripty v jazyce R/RStudio s využitím knihoven tm, lsa, igraph.

Ukázka vizualizace sady projektů s vyznačenými shluky



Reference

Pozn. tento přístup byl použit k prozkoumávání medicínského kurikula, podrobně popsáno v článku:

[Komenda, M., Víta, M., Vaitsis, C., Schwarz, D., Pokorná, A., Zary, N., & Dušek, L. \(2015\). Curriculum mapping with academic analytics in medical and healthcare education. PloS one, 10\(12\), e0143748.](#)

5.2. Příloha č. 2 – Analýzy sociálních a ekonomických vazeb (průběžná evaluace programu ALFA)

Vazby mezi účastníky při realizaci projektů – Program ALFA

Následující síťové grafy vyjadřují vztahy mezi unikátními institucemi, které byly nejčastěji zapojeny do řešení podpořených projektů v Programu ALFA dle příslušných podprogramů. Pro přehlednost byly vykresleny vazby nejčastěji spolupracující instituce se všemi jejími partnery a také případné vzájemné vazby mezi těmito partnery. V rámci těchto grafů spolupráce jsme modelovali významnost dané instituce v podprogramu pomocí grafové centrality (viz níže) a následně uspořádali instituce podle její hodnoty. Pořadí institucí nevychází pouze z počtu vazeb s jejich partnery, ale také z významnosti těchto vazeb, které uvažují pozici partnerů, se kterými daná instituce spolupracuje⁵.

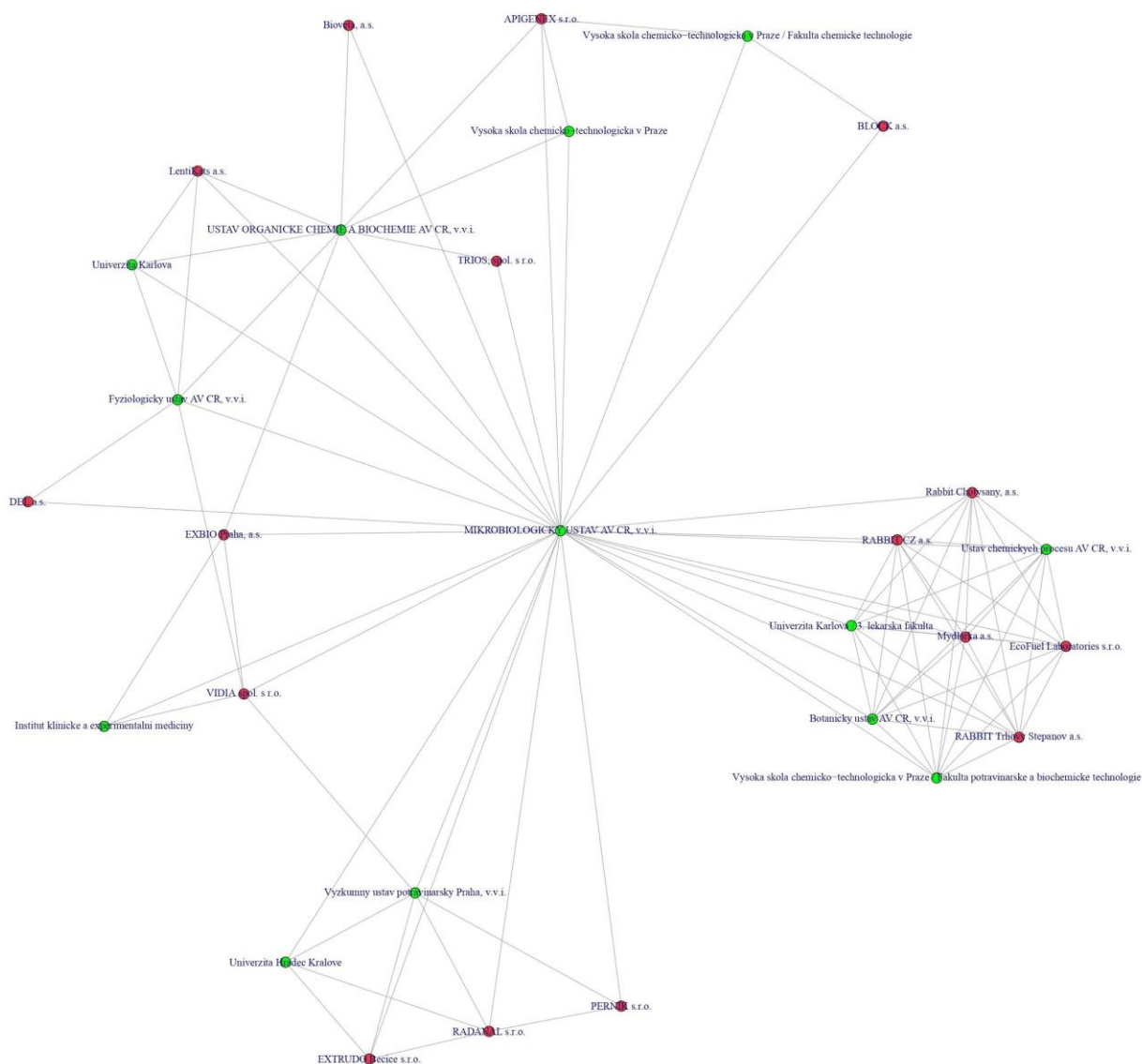
Uzly grafů představují jednotlivé instituce, hrany mezi nimi vyjadřují vztah, že dané dvě instituce spolupracovaly alespoň na jednom projektu.

Barvy uzlů rozlišují typy jednotlivých subjektů/institucí, kde zelená barva odpovídá výzkumným organizacím a červená podnikům. Grafy nerozlišují mezi hlavním příjemcem podpory a dalším účastníkem v projektu, protože se tato role může u daného subjektu lišit u různých projektů.

V první veřejné soutěži Programu ALFA byly účastníci projektů sledováni na úrovni celé organizace. V následujících veřejných soutěžích i v dalších programech TA ČR je již zavedena evidence na úrovni organizačních jednotek (ORJ). Tento metodický rozdíl se promítl do analýzy vazeb tím, že jsou některé instituce (zejména veřejné vysoké školy) evidovány na úrovni celé organizace a současně také na úrovni ORJ. Tohoto nedostatku si je evaluační tým vědom, nicméně to nebrání hlavnímu záměru, tj. sledovat provázanost a trendy ve spolupráci jednotlivých institucí. Pro obdobné analýzy u jiných programů, je již díky sjednocení sledování účastníků, tento nedostatek odstraněn.

⁵ Eigenvector centralita – tato centralita vyjadřuje pozici dané instituce nejen podle počtu vazeb, tj. spoluprací s jinými institucemi, ale také dle významnosti těchto spolupracujících institucí. Nižší počet vazeb s dalšími institucemi může být tedy vyvážen jejich významností.

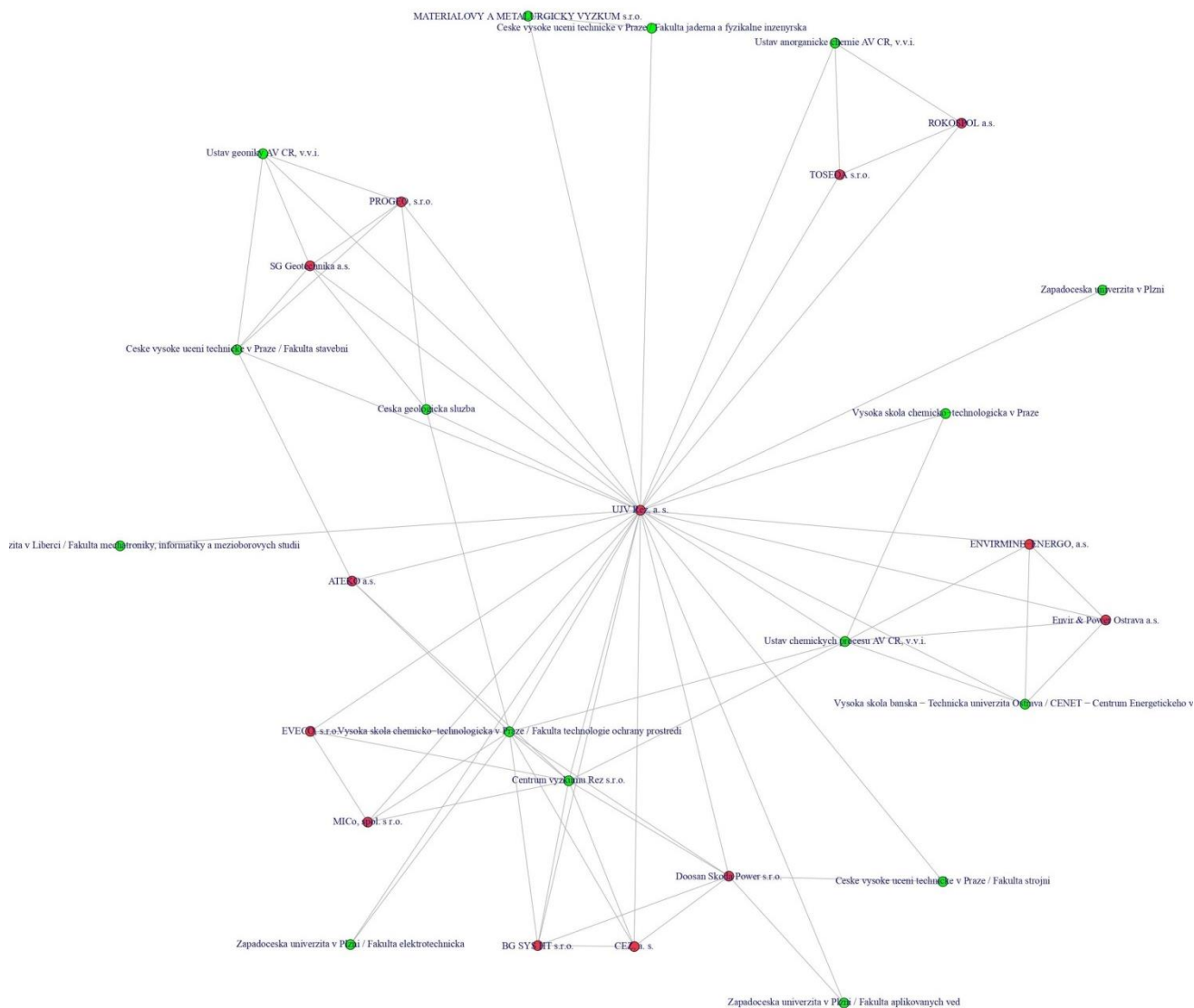
Obrázek 1: Vazby nejvýznamněji provázané instituce v podprogramu 1



Zdroj dat: ISTA, TAČR

Do podprogramu 1, který je zaměřen na progresivní technologie, materiály a systémy, je zapojeno celkem 510 unikátních institucí. V případě PP1 byl nejvýznamněji provázán Mikrobiologický ústav AV ČR, který spolupracoval s dalšími 28 subjekty. Spoluřešitelé projektů Mikrobiologického ústavu AV ČR jsou zastoupeni podniky i výzkumnými organizacemi s mírnou převahou podniků.

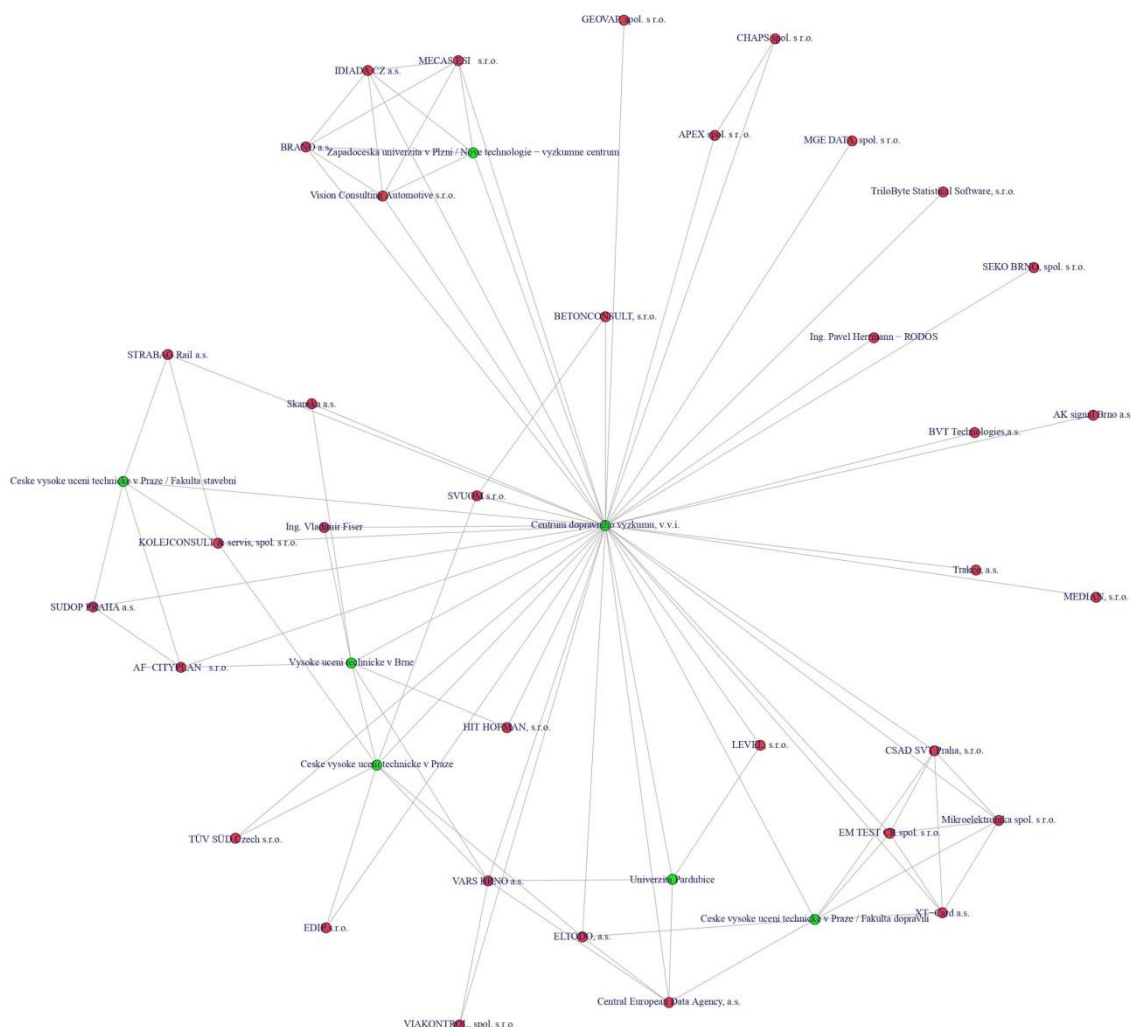
Obrázek 1: Vazby nejvýznamnější provázané instituce v podprogramu 2



Zdroj dat: ISTA, TAČR

V podprogramu 2 orientovaného na energetické zdroje a ochranu a tvorbu životního prostředí bylo zapojeno celkem 415 individuálních organizací. V tomto podprogramu je do nejvýznamnějších spoluprací zapojen Ústav jaderného výzkumu Řež, a.s s celkovým počtem 28 spoluprací s podniky i výzkumnými organizacemi.

Obrázek 1: Vazby nejvýznamněji provázané instituce v podprogramu 3



Zdroj dat: ISTA, TAČR

Udržitelný rozvoj dopravy je hlavním tématem třetího podprogramu, do kterého se zapojilo celkem 225 unikátních organizací. Prvenství v počtu nejvýznamnějších spoluprací získalo Centrum dopravního výzkumu, v.v.i. s celkem 41 vazbami, což je nejvyšší počet spoluprací v celém Programu ALFA. Centrum dopravního výzkumu spolupracuje v Programu Alfa na projektech znatelně více s podniky než s výzkumnými organizacemi.

V tabulkách níže je uvedeno pět institucí s nejvyšší hodnotou eigenvector centrality v každém ze tří podprogramů. Tato centralita vyjadřuje pozici dané instituce nejen podle počtu vazeb, tj. spoluprací s jinými institucemi, ale také dle významnosti těchto spolupracujících institucí. Nižší počet vazeb s dalšími institucemi může být tedy vyvážen jejich významností.

V podprogramu 1 jsou na prvních místech, co do počtu a významnosti navázaných spoluprací, výzkumné organizace, zejména pak pracoviště Akademie věd ČR konkrétně Mikrobiologický ústav,

Ústav chemických procesů či Botanický ústav. Následované jsou veřejnými vysokými školami, ČVUT v Praze (Fakulta strojní) a VŠCHT v Praze (Fakulta potravinářské a biochemické technologie).

Tabulka 2: Instituce dle významnosti vazeb v podprogramu 1, program ALFA

Pořadí instituce	Název instituce
1.	Mikrobiologický ústav AV ČR, v.v.i.
2.	Ústav chemických procesů AV ČR, v.v.i.
3.	Botanický ústav AV ČR, v.v.i.
4.	České vysoké učení technické v Praze / Fakulta strojní
5.	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze / Fakulta potravinářské a biochemické technologie

V podprogramu 2 jsou na prvních místech zastoupeny také podniky. Nejvíce provázanou institucí je v tomto podprogramu Ústav jaderného výzkumu Řež, akciová společnost. Na následujících třech místech jsou výzkumné organizace Vysoká škola chemicko-technologická v Praze (Fakulta technologie ochrany prostředí), Ústav chemických procesů AV ČR, v. v. i. a Technická univerzita v Liberci (Ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace). Na pátém místě v pořadí je opět podnik – Centrum výzkumu Řež s.r.o.

Tabulka 3: Instituce dle významnosti vazeb v podprogramu 2, program ALFA

Pořadí instituce	Název instituce
1.	ÚJV Řež, a.s.
2.	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze / Fakulta technologie ochrany prostředí
3.	Ústav chemických procesů AV ČR, v. v. i.
4.	Technická univerzita v Liberci / Ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace
5.	Centrum výzkumu Řež s.r.o.

V podprogramu 3 dosáhly na první místa co do významnosti vazeb opět pouze výzkumné organizace, z toho převážně veřejné vysoké školy. Nejvýznamněji provázanou institucí je, jak je patrné z předchozího grafu, Centrum dopravního výzkumu, následované VUT v Brně a následně ČVUT v Praze (zde z důvodu rozdílné evidence na úrovni organizace i ORJ).

Tabulka 4: Instituce dle významnosti vazeb v podprogramu 3, program ALFA

Pořadí instituce	název instituce
1.	Centrum dopravního výzkumu, v.v.i.
2.	Vysoké učení technické v Brně / Fakulta stavební
3.	České vysoké učení technické v Praze
4.	České vysoké učení technické v Praze / Fakulta dopravní
5.	České vysoké učení technické v Praze / Fakulta stavební

Obdobné analýzy provázanosti jednotlivých účastníků podpořených projektů umožňují sledovat trendy ve spolupráci nejen mezi podniky a výzkumnými organizacemi, ale také partnerství institucí na základě jejich geografické polohy, velikosti apod.