

*27. prosince 2013*

---

# Referenční evaluační model

**pro benchmarking dopadu, efektivity a účinnosti inovačních nástrojů  
pracovní skupiny TAFTIE**

## Referenční evaluační model

In Search for a Benchmark of Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments  
(Hledání benchmarku dopadu, efektivity a účinnosti inovačních nástrojů)

technopolis [group], prosinec 2013

Patries Boekholt (vedoucí projektu)

Erik Arnold

Flora Giarracca

Matthias Ploeg

## Obsah

1	Úvod .....	1
1.1	Souvislosti referenčního evaluačního modelu.....	1
1.2	Účel referenčního evaluačního modelu .....	2
1.3	1.3 Jak číst a používat referenční model TAFTIE.....	3
2	Referenční evaluační model.....	5
2.1	První krok: Definování logického modelu programu .....	5
2.2	Druhý krok: Definování evaluačních cílů a otázek.....	9
2.2.1	Kritéria 1: Evaluační cíle .....	9
2.2.2	Kritéria 1: Evaluační otázky .....	10
2.3	Třetí krok: Příprava evaluace .....	12
2.4	Čtvrtý krok: Identifikace vhodné metodiky pro analyzování (moderní smíšená metodika) .....	13
2.4.1	Kritéria 1: Smíšená metodika a přístup k evaluaci .....	13
2.4.2	Kritéria 2: Používání evaluačních metodik.....	21
2.5	Pátý krok: Evaluační zpráva a přezkoumání evaluace .....	23
2.6	Šestý krok: Využívání evaluačních poznatků .....	23
	Dodatek A Kontrafaktuální metody .....	25
	Dodatek B Kritéria správné praxe při používání hlavních metodických nástrojů pro evaluaci VVI .....	27
	Dodatek C Výklad hlavních evaluačních pojmů .....	31
	Dodatek D Přehled preferované smíšené metodiky podle typu nástroje.....	33



# 1 Úvod

## 1.1 Souvislosti referenčního evaluačního modelu

Pracovní skupina TAFTIE zabývající se benchmarkingem dopadu, efektivity a účinnosti (TFBIEE) byla vytvořena s cílem získat souhrnný přehled o dopadu, efektivitě a účinnosti inovačních agentur.<sup>1</sup>

Pro splnění cíle TAFTIE demonstrovat přidanou hodnotu inovačních agentur pro společnost je důležité pochopit a ukázat, jaký dopad mají politiky, které jsou těmito agenturami uskutečňované. Aby se zdůraznil hlavní cíl tohoto projektu, tj. osvojování poznatků na úrovni agentur, byl projekt realizován v úzké spolupráci účastníků se agentur a společností Technopolis. Tato studie byla prvním experimentem, který se zaměřil na vyhodnocení rozsahu, ve kterém je možné porovnávat efektivitu specifických typů inovačních nástrojů napříč různými zeměmi. Na začátku bylo jasné, že rozdílné souvislosti, ve kterých agentury a nástroje fungují, učiní z tohoto projektu téměř nemožný úkol. V ideálním případě bychom mohli porovnávat požadavky kladené na dopady, které byly uvedeny v evaluačních studiích.

Cílem projektu bylo zaměřit se na tři výzkumné otázky:

- Je možné provést srovnání dopadu/efektivity nástrojů politik mezinárodně porovnatelným způsobem?
- Jak je hodnocen dopad/efektivita těchto nástrojů? Je hodnocení v souladu s příslušnými (mezi)národními příručkami a směrnicemi?
- Je možné porovnávat inovační agentury podle klíčových údajů v rámci implementačního procesu?

Tento referenční evaluační model je kompilován jako základní pilíř činnosti pracovní skupiny. Byl vypracován tak, aby fungoval jako samostatný dokument pro budoucí využití. Skutečné analýzy lze nalézt v samostatné zprávě s názvem *“In Search for a Benchmark of Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments” (Hledání benchmarku dopadu, efektivity a účinnosti inovačních nástrojů)*, která je rovněž určená pro potřeby TAFTIE.<sup>2</sup>

Aby bylo možné zodpovědět první výzkumnou otázku, tj. možnost porovnání efektivity podobných nástrojů, bylo předtím potřeba určit, zda byl v případě těchto nástrojů stanoven cíl a provedeno robustní vyhodnocení. Toto se běžně provádí prostřednictvím evaluačních studií. S cílem snížit vliv návrhu politik a odůvodnění na porovnání byly vybrány čtyři kategorie nástrojů, které byly porovnávány v rámci své třídy (viz dále).

Druhá výzkumná otázka spočívala v přezkoumání, zda se vyhodnocení dopadu provádí podle zavedené mezinárodní ‘správné praxe’ a v souladu s mezinárodními příručkami a směrnicemi. Tento krok byl uskutečněn kombinováním stávajících směrnic pro správné evaluace, za současného využití dalších evaluačních zkušeností z inovační oblasti a jejich přenesení do praktického souboru nástrojů, tj. referenčního evaluačního modelu. Generické směrnice byly přizpůsobeny čtyřem specifickým typům nástrojů. Referenční model má přispět k vytvoření referenčního modelu TAFTIE pro ex-ante, interim i ex-post evaluace pro budoucí osvojování poznatků z politik.

Srovnání 28 nástrojů ukázalo, že se agentury musí zaměřit na následující klíčové otázky a činnosti:

---

<sup>1</sup> TAFTIE je Evropská síť předních národních inovačních agentur ([see.taftie.org](http://see.taftie.org))

<sup>2</sup> Technopolis, 2013, *In Search for a Benchmark of Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments*, Amsterdam

- Je důležité věnovat větší pozornost a úsilí na definování programových cílů tak, aby byly dostatečně konkrétní. Tím se zajistí hodnocení dosažených výsledků a úspěšnosti, které bude více v souladu s logickým modelem programu. Evaluační rámec je třeba vypracovat již při samotném zahájení programu.
- Definovat požadavky na evaluační údaje při zahájení programu a vypracovat výchozí a monitorovací indikátory, které budou zapotřebí pro pozdější evaluace.
- Přizpůsobit soubor evaluačních otázek načasování hodnocení a utvořit si reálnou představu o časové ose, ve které lze předpokládat měření dopadů na úrovni společnosti včetně měření přenesených dopadů na hospodářství
- Pracovat na přístupu k příslušným mikroúrovňovým datům, která lze propojit se souborem nástrojů, jakož i s libovolnou, statisticky vytvořenou kontrolní slupinou. Řada agentur TAFTIE také úspěšně spolupracuje s národními statistickými úřady.
- Vyžadovat od evaluačního týmu smíšenou metodiku, která je vhodná pro daný účel a umožňuje dostatečnou triangulaci použitých metod. Pokud je to možné z hlediska dostupnosti dat a nástrojové cílové skupiny, vyžadovat rovněž nějakou formu rozumné analýzy pro vyhodnocení dopadů.
- Od hodnocení vyžadovat možnost snadného odvození závěrů ze shromážděných důkazů a transparentnost všech použitých metod.

## 1.2 Účel referenčního evaluačního modelu

Tento referenční evaluační model je určen k vypracování moderních metodik a jako evaluační nástroj je vhodný zejména pro čtyři typy inovačních nástrojů:

- Granty na výzkum a vývoj určené podnikům
- Inovační vouchery
- Granty pro výzkumné a vývojové projekty založené na spolupráci
- Integrované klastrové programy (včetně programů center kompetence)

Výběr těchto inovačních nástrojů ze strany jednotlivých inovačních agentur mírně omezuje obecnou použitelnost referenčního modelu. Pozornost se zaměřuje na inovace a pochopení sociálně-ekonomických přínosů programů, jejichž cílem je zlepšit konkurenceschopnost firem. Referenční model tudíž věnuje relativně malou pozornost řadě evaluačních přístupů a metod, které se používají k hodnocení vědeckých a technologických dopadů.

Tabulka 1 Definice: Evaluační metodika a evaluační nástroj

DEFINICE
<b>Metodika hodnocení</b> je ad hoc postup, který je speciálně navržen pro konkrétní evaluaci. Může obsahovat jeden nebo více nástrojů.
<b>Evaluační nástroj či technika</b> je něco, co se používá k provádění standardního hodnocení během evaluace, např. rozhovory, průzkumy, případové studie, analýza nákladové účinnosti, benchmarkingová analýza.

Avšak identifikace jediné moderní metodiky pro nástroje k evaluaci výzkumu a vývoje je významnou výzvou. Metodiky hodnocení vždy závisejí na faktorech mimo metodické aspekty, jako jsou programové charakteristiky, škála, cíle a vlastní provádění.

Pro vypracování tohoto referenčního modelu bylo jako základ použito deset evaluačních příruček (viz níže uvedená tabulka). Zatímco některé příručky obsahují generické evaluační směrnice, jiné jsou přizpůsobeny opatřením specifické podpory, jako je podpora podnikům. Dvě z nich se zaměřují na posouzení dopadu (např. Tekes a VINNOVA). Přestože se některé příručky zaměřují výlučně na kvantitativní evaluační techniky (např. holandská „Dare to measure“, dánská CIM) a pouze jediná na kvalitativní techniky (britská „Quality in qualitative evaluation“), zabývá se většina z nich kombinací metod. Referenční evaluační model čerpá z jejich různorodosti a vzájemného doplňování (znalost nástrojů a znalost metodik), které umožňují vytvoření uceleného rámce. Kromě toho jsme použili literaturu, která se zabývá specifickými evaluačními aspekty.

Tabulka 2 Směrnice a příručky použité pro tento referenční model

Země	Organizace	Název evaluační příručky
Evropská komise	JRC-IPTS and Joanneum Research	RTD Evaluation Toolbox: Assessing the Socio-Economic Impact of RTD-Policies (2002)
Evropská komise, GŘ pro podnikání	Louis Legrand et associés	Smart innovation: A Practical Guide to Evaluating Innovation Programmes (2006)
Evropská komise, GŘ pro regionální politiku	Technopolis	Evaluation of Innovation Activities Guidance on methods and practices (2012)
Dánsko	Ministerstvo pro vědu, inovace a vysokoškolské vzdělání Dánska	Central innovation manual on excellent econometric impact analyses of innovation policy (CIM) (2012)
Finsko	Tekes	Better results, more value. A framework for analysing the societal impact of research and Innovation (2011)
Nizozemsko	Expertní pracovní skupina pro vyhodnocení dopadů	Dare to measure: Evaluation designs for industrial policy in the Netherlands (2012)
Norsko	NIFU (Ramberg I., Knell M.)	Challenges measuring effects of research and innovation policy interventions (2012)
Švédsko	VINNOVA	VINNOVA's Focus on Impact, A Joint Approach for Logic Assessment, Monitoring, Evaluation and Impact Analysis (2008)
Spojené království	HM Treasury	The Magenta Book. Guidance on evaluation (2011)
Spojené království	Cabinet Office	Quality in qualitative evaluation: A framework for assessing research evidence (2003)
Spojené království	Policy Research in Engineering Science and Technology PREST, University of Manchester	Assessing the Socio-economic Impacts of the Framework Programme (2002)

### 1.3 1.3 Jak číst a používat referenční model TAFTIE

Metodika je důležitým, nikoliv však dostačujícím kritériem pro posouzení kvality evaluací. Moderní evaluace vycházejí z širších úvah, které mají dopad na návrh metodik a implementaci evaluačních nástrojů, např. užitečnost evaluace pro zamýšlené uživatele, zapojení zainteresovaných stran do evaluace, jasnost a transparentnost analýzy. Proto tento referenční evaluační model představuje **procesní přístup k evaluaci** a je strukturován do šesti klíčových kroků:

- **1. krok:** Definování logického modelu programu
- **2. krok:** Definování evaluačních cílů a otázek
- **3. krok:** Příprava evaluace
- **4. krok:** Identifikace vhodné metodiky pro analyzování (moderní smíšená metodika lišící se podle typu nástroje) a provedení analýzy
- **5. krok:** Evaluační zpráva a přezkoumání evaluace
- **6. krok:** Využití evaluačních poznatků

Pro každý z těchto kroků jsou definována **klíčová kritéria kvality**, která tvoří základ

nejlepších postupů hodnocení. Velká část **1. kroku** zohledňuje opatření, která je třeba provést před uskutečněním jakékoliv evaluace, nejlépe v návrhové fázi programu. Činnosti popsané v tomto kroku mají provádět spíše gestoři programu než hodnotitelé. Pokud však budou provedeny dobře, zvýší kvalitu a efektivitu evaluace. Totéž platí pro **6. krok**, který zahrnuje činnosti, jež je třeba provést před a po provedení evaluační studie a v rámci organizací, které si evaluace objednají. Činnosti v rámci 6. kroku ovlivní více efektivitu evaluací než kvalitu studií jako takových. Mimo rozsah této aktivity se vypracovává detailní přehled o prostředí organizačního učení a programu politik, které se týkají evaluací.

**Výklad** hlavních evaluačních pojmů použitých v tomto dokumentu je uveden v Dodatku C.

Pro účely zjednodušení používá tento referenční model v rozsáhlé míře koncepci tzv. programové evaluace, která je zde chápána v širším smyslu a zahrnuje libovolný typ programu, politiky, nástroje nebo intervence. Rovněž jsou zde uvedeny především národní programy, nikoliv evropské či regionální/místní, neboť většina evaluací, které byly předloženy pro účely srovnání, se vztahuje k národním iniciativám.



## 2 Referenční evaluační model

### 2.1 První krok: Definování logického modelu programu

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<p>• Zdůvodnění programu je popsáno jasně a uvádí, kterými tržními selháními a/nebo selháními národního systému výzkumu, vývoje a inovací se program zabývá</p>	<p>Tento první krok má být učiněn v dostatečném předstihu před uskutečněním samotné evaluace, již v návrhové fázi programu. Je třeba, aby krok provedli gestoři programu. V případě složitých programů by se mohl provést po projednání se zainteresovanými stranami, aby bylo možné sladit program s potřebami příjemců. Úkol hodnotitelů spočívá především ve vypracování logického modelu tohoto programu na základě písemných podkladů a rozhovorů. Takže čím je toto zdůvodnění jasněji dokumentováno, tím přesněji mohou hodnotitelé provést tyto průběžné a ex post evaluace.</p> <p>Tento krok zahrnuje vysvětlení důvodů, které vedly ke spuštění politiky/programu, a na které problémy nebo potřeby národního systému pro výzkum, vývoj a inovace se zaměřuje. Kromě sociální spravedlnosti a rovnosti je v ekonomické teorii opodstatněna veřejná podpora činnosti v oblasti výzkumů, vývoje a inovací (VaVaI) existencí tržních selhání vedoucích k nedostatečným investicím do výzkumu a inovací ve srovnání s tím, co by bylo společensky optimální. Intervence se proto zdůvodňují nápravou těchto tržních selhání:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytněte investice tam, kde je věda veřejným nebo nedělitelným statkem.</li> <li>• Snižte nejistotu a riziko způsobené vysokou mírou selhání v oblasti VVI, např. projekty založené na spolupráci jsou často považovány za riskantní, neboť vyžadují zvýšenou pozornost při nakládání s duševním vlastnictvím a mohou vytvářet náklady na transakce a narušovat běžnou podnikatelskou činnost.</li> <li>• Zaměřte se na neúplné informace, které vedou k problémům při vyhodnocování případných nákladů na úspěšnost a přínosů projektu v oblasti VaVaI, např. inovační vouchery se zdůvodňují tím, že na rozdíl od velkých společností nemají malé a střední podniky dostatečné zkušenosti s prováděním uváženého výběru a investováním do oblasti VaVaI.</li> <li>• Zaměřte se na nerozdělitelnost. Např. požadované velké investice mohou v některých případech bránit podnikům v investicích do VaVaI.</li> <li>• Zaměřte se na pozitivní externalitu nebo přenesení (dopady), např. když společnost, která investuje do inovace, není schopna podchytit plnou výši návratnosti, neboť nedokáže zabránit jiným firmám v kopírování nebo dalšímu rozvoji technologie.</li> <li>• Problémy s možností přivlastnění výnosů z inovací (appropriability) na základě znalostí, externalit trhu a sítě, např. u podniků neprovádějících výzkum, vývoj a inovace, protože budou i nadále těžit z výzkumu, vývoje a inovací, aniž by do nich investovaly.</li> </ul> <p>Dalším zdůvodněním veřejné intervence je existence systémového selhání v národním systému VaVaI<sup>3</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selhání vědecké a technické infrastruktury (univerzity, výzkumné laboratoře, národní zdroje, jako jsou výzkumní a vývojoví pracovníci).</li> <li>• Selhání oficiálních i neoficiálních institucí, která brzdí inovační aktivitu (např. právní řády, politická kultura).</li> <li>• Selhání interakce mezi zainteresovanými stranami v rámci VaVaI (např. absence vztahů mezi zainteresovanými stranami v rámci VaVaI).</li> <li>• Selhání související s adaptabilitou, kdy firmy ustrnou v technickém rozvoji a nejsou schopny se přizpůsobit novému technickému a technologickému vývoji.</li> <li>• Selhání týkající se schopnosti a osvojování poznatků, kdy selhání v případě kompetencí a zdrojů (technické, organizační) omezuje schopnost firmy osvojovat si poznatky a být inovativní.</li> </ul>

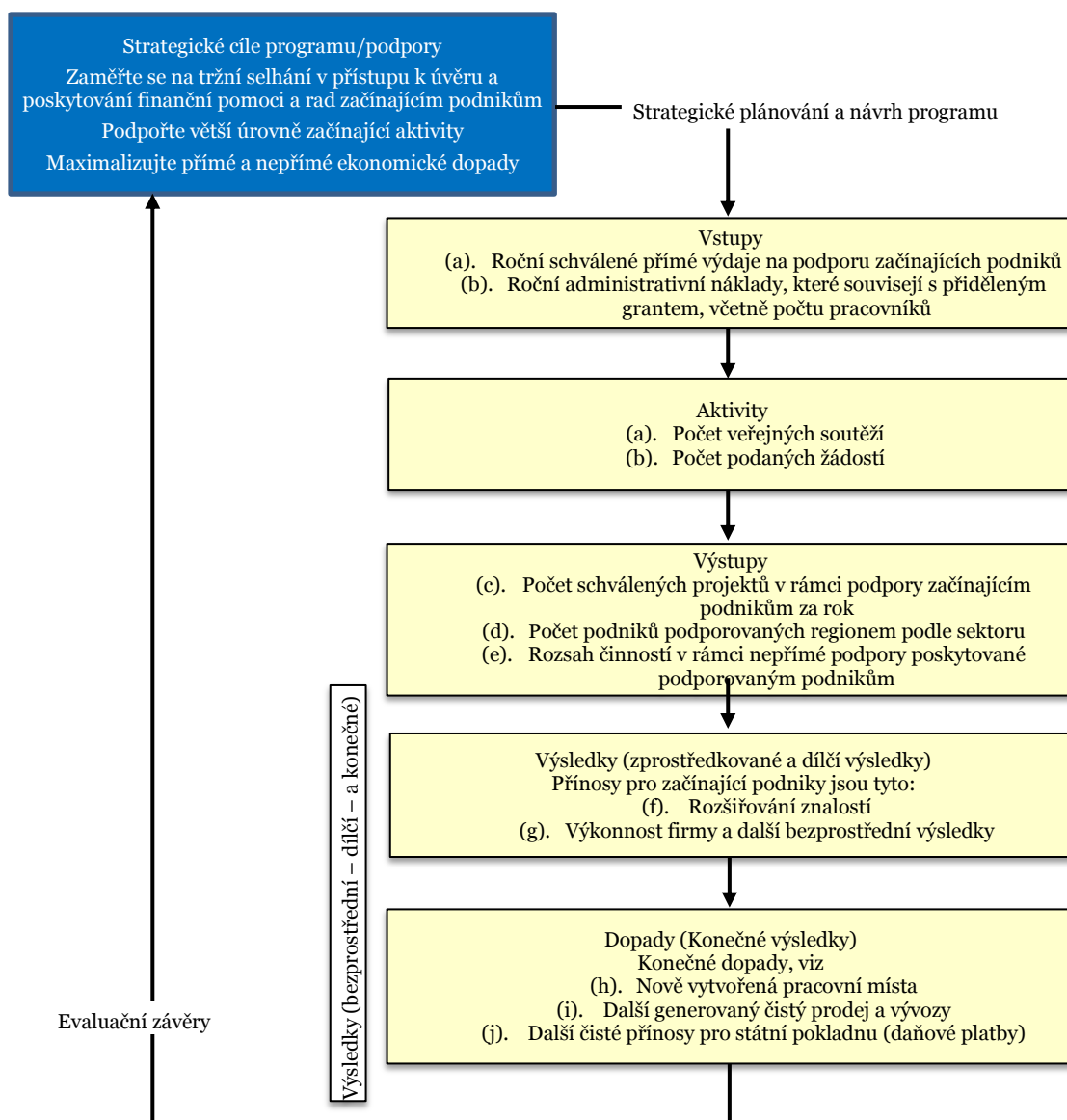
<sup>3</sup> UK Department of Business, Innovation and Skills, Occasional Paper no.2 (August 2010), The economic rationale for national design policy

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cíle programu/politiky jsou jasné, specifické a jsou identifikovány jasné úkoly.</li> <li>• V relevantních případech jsou cíle prioritizovány.</li> </ul>	<p>V ideálním případě by se toto mělo provádět v návrhové fázi programu jako součást probíhajícího procesu osvojování si poznatků o politikách a navrhování programů prostřednictvím evaluace. Z důvodů tzv. accountability (povinnosti dokladat účty) i usnadnění budoucího procesu hodnocení se v návrhové fázi do programů začlení nejlepší evaluační postupy.</p> <p>Cíle zastřešující politiky ovlivňují řadu aspektů návrhu a realizaci programů v oblasti VaVaI, jakož i evaluační otázky, na jejichž základě lze posuzovat úspěšnost. Pro evaluaci je důležité, aby byly tyto otázky jasné a konkrétní. Nebudou-li vypracovány dostatečně v návrhové fázi programu, měly by seznam cílů (a jejich prioritizaci) dohodnout klíčové zainteresované strany programu na základě rozhovorů nebo kvalitativní výzkumné metody, tzv. focus group, zvláště v případě složitých programů, jako jsou integrované klastrové programy. Do 3. kroku lze v rámci přípravy evaluační studie opět zapojit klíčové zainteresované strany. Cíle politiky odpovídají způsobu, jak se konkrétní opatření zaměří na selhání trhu a systému. Je-li např. cílem nějaké intervence překonání zpoždující se investice do inovace u malých a středních podniků, měla by být cílem nástroje podpora těchto malých a středních podniků při investování do inovací prostřednictvím grantu, aby se mohly tyto podniky stát konkurenčněschopnějšími a zvýšit svůj budoucí prodej a rentabilitu.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cíle programu jsou specifikovány v širším kontextu VaVaI.</li> </ul>	<p>Programy a politiky nejsou nikdy samostatnými iniciativami, nýbrž jsou součástí komplexnější politiky intervencí, jejichž cílem je podpora národního systému VaVaI. Vyhodnocení programu nebo politiky proto vyžaduje přezkoumání ekonomického, sociálního a politického kontextu, ve kterém se iniciativa uskutečňuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Došlo od zahájení programu (nebo poslední evaluace) ke změně kontextu implementace?</li> <li>• Se kterými národními/regionálními/evropskými strategiemi jsou sladěny cíle programu?</li> <li>• Které další politiky budou mít pravděpodobně dopad na realizaci a výsledky programu? (např. další opatření na podporu VaVaI, popř. politiky týkající se průmyslu, vysokoškolského vzdělání, dovedností)</li> </ul> <p>Upřesnění kontextu může pomoci upřesnit rozsah evaluace. V některých případech se může prokázat relevantnost provedení společné evaluace portfoliových nástrojů, které se vyznačují porovnatelným cílem a úkoly. Popř. lze jako vstup pro evaluaci a pochopení situace hodnotitelem použít předchozí evaluace alternativních nástrojů. Rovněž je běžnější provádět ex ante posouzení dopadu plánovaných nástrojů, které umožní vyhodnocení pravděpodobnosti dopadů v rámci různých scénářů.<sup>4</sup></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluace rámce je založena na logickém modelu programu (schematické znázornění programové logiky).</li> </ul>	<p>Logický model programu (LMP) obsahuje vstupy, výstupy, výsledky a dopady programu, které vycházejí z cílů a zdůvodnění programu. Uvádí tak způsob, jak budou zdroje vložené do programu (vstupy) produkovat očekávané výstupy, výsledky a dopady.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstupy (tj. finanční, lidské a jiné zdroje použité při uskutečňování programu/podpory), výstupy (tj. přímé výsledky činnosti, které umožnily vstupy), výsledky (okamžité přínosy pro příjemce podpory) a očekávané dopady (tj. širší společenské a hospodářské dopady programu).</li> <li>• Vypracovávají se předpoklady vzájemného propojení těchto prvků, které umožní úspěšné pokračování programu od vstupů k výstupům, k výsledkům a dopadům.</li> <li>• Předpoklad důležitých vnějších vlivů, které by mohly mít dopad na cíle programu.</li> </ul> <p>Pro doplnění logického modelu lze v této fázi rovněž provést předpoklady potenciálních dopadů kromě přímo zamýšlených dopadů.</p> <p>Rámec pro vypracování logického modelu programu je popsán v Tabulce 3.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro účely měření vstupů, výstupů a výsledků se na základě logického modelu programu definují výkonnostní metriky.</li> </ul>	<p>Čím přesněji jsou cíle a plánované úkoly definovány, tím přesněji může evaluace vykazovat dosažené výsledky programu. Programy s nejasnými cíli mají obvykle za následek nejasné evaluace, neboť je obtížné stanovit, zda je program úspěšný.</p> <p>Výkonnostní metriky mají být „SMART“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specific – Specifické, tj. zvolený ukazatel je správně definován a jasně se vztahuje ke specifickému aspektu programu/podpory, v jehož/jejímž rámci se výkonnost posuzuje;</li> <li>• Measurable - Měřitelné, tj. zvolený ukazatel může usnadnit měření pokroku směrem k dosažení cílů programu/podpory;</li> <li>• Attainable – Dosažitelné, tj. údaje podporující zvolený ukazatel mají být dosažitelné či realizovatelné nákladově efektivním způsobem; (v některých definicích A značí Akceptovatelné, tj. ukazatelé jsou podporovány vlastníky programu a klíčovými zainteresovanými stranami);</li> </ul>

<sup>4</sup> Viz např. ex ante vyhodnocení dopadů na [http://ec.europa.eu/governance/impact/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/governance/impact/index_en.htm)

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>R</u>levant – Relevantní, tj. zvolený indikátor se má vztahovat k cílům vyhodnocované podpory/programu; a</li> <li>• <u>T</u>imely - Včasné, tj. měření zvoleného ukazatele má být k dispozici včas.</li> </ul> <p>Je dobrým zvykem začlenit do návrhu programu klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), přestože není jejich použití bezproblémové (např. stimulace strategického chování). Např. organizace VINNOVA vypracovala integrovaný přístup: logické hodnocení dopadů je navrženo a testováno ex ante společně s dalšími ukazateli, zda program a v něm podpořené projekty postupují směrem k cílům jejich dopadu. Logika dopadu se tak používá k navržení iniciativ a procesů vedoucích v konečném důsledku k rozdílným výsledkům a dopadům, včetně monitorování těchto dosahovaných výsledků a dopadů.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jsou definována a generována výchozí data, která jsou nezbytná pro budoucí evaluaci.</li> </ul>	<p>Kromě dat pro monitorování programu má manažer odpovědný za evaluaci identifikovat všechna relevantní data (např. databáze, statistiky, programové dokumenty, předchozí analýzy a studie) a klíčové zdroje dat, které poslouží jako vstup pro budoucí evaluaci. Jestliže nejsou tato data k dispozici, je třeba usilovat o generování těchto dat nebo požádat příslušné organizace (např. národní statistické úřady) o vypracování těchto datových souborů. Dobrým zvykem je systematické shromažďování údajů o výchozí situaci (např. výkonnost v rámci výzkumu a vývoje a investování do firem předtím, než obdrží nějaký podnikatelský grant) jako součásti dat pro monitorování programu, které lze následně využít ke studiu rozdílů ve výkonnosti.</p>

Tabulka 3 Příklad logického modelu programu



Zdroj: Hypotetický příklad Indecon, který vychází z přezkoumání metod nejlepších mezinárodních postupů.

## 2.2 Druhý krok: Definování evaluačních cílů a otázek

### 2.2.1 Kritéria 1: Evaluační cíle

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jsou jasně stanoveny evaluační cíle včetně očekávání z hlediska integrace do procesu tvorby politik.</li> <li>• Evaluační plán obsahuje řešení výzev, rizik a omezení evaluace při naplňování jejích cílů.</li> </ul>	<p>Definujte osoby, které budou cílovými koncovými uživateli (manažeři programu, tvůrci politiky a analytici; další národní/regionální/místní orgány vytvářející politiku; klíčové zainteresované strany včetně oborových sdružení, vysokoškolských institucí, výzkumné a inovační instituce, veřejné, místní obecní skupiny a další zainteresované strany). Dále definujte rozdílná očekávání týkající se způsobu využívání výsledků včetně jakýchkoliv souvislostí s načasováním okamžiku, kdy by mohla být evaluační fakta případně začleněna do rozhodování. Zejména osoby provádějící plánování a vytvářející politiku mají mít jasno v otázce účelu a cílů evaluace.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je detailně vysvětleno zamýšlené využití evaluace (formativní/sumativní).</li> </ul>	<p>Evaluace lze provádět kdykoliv – ex post či ex ante a za různým účelem, tj. činnost se provádí v průběhu procesu (formativní evaluace) anebo se zpětně vyhodnocují její účinky (sumativní evaluace). Sumativní a formativní evaluace se zaměřují na různé druhy otázek, a tudíž na různé evaluační nástroje. Proto je nejdůležitější definovat využití evaluace hned na samém začátku<sup>5</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sumativní evaluace:</b> 'sumarizuje' výsledky a dopady v konkrétním čase životního cyklu programu, se zaměřením na posouzení a rozhodnutí, které se týká přidělení alokovaných zdrojů. Sumativní evaluace klade otázky týkající se <i>dopadu</i> politiky, programu nebo intervence na konkrétní výsledky nebo pro různé skupiny uživatelů. Zohledňuje dosažené výsledky a zaměřuje se na povinné skládání účtů. Takže ex post evaluace mají často sklon být souhrnné.</li> <li>• <b>Formativní evaluace:</b> zpracovávají se během programu a zaměřují se na zlepšení řízení a realizace (tj. „formy“ programu). Formativní evaluace se ptá <i>jak, proč a za jakých podmínek</i> něco funguje, přičemž je zaměřena na zlepšení programu nebo politiky. Formativní evaluace jsou důležité, neboť pomáhají při účinné implementaci a uskutečňování politik, programů nebo projektů.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při evaluaci se používají výchozí data.</li> </ul>	<p>Moderní evaluace začínají přezkoumáním toho, jaká data jsou již k dispozici, a co je již známo o programu. Z hlediska dat je důležité, aby od samotného začátku bylo prováděno vyhodnocování toho, jaká data jsou k dispozici, a jaká data je třeba shromážďovat. Jak již bylo uvedeno v 1. kroku, mají se při zahájení programu definovat informační potřeby a shromáždit data, ke kterým má evaluační tým přístup.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluace zohledňuje aspekty podstaty politik VVI pro proveditelnost evaluace.</li> </ul>	<p>U většiny inovačních nástrojů lze očekávat okamžité účinky, např. zvýšení investic do soukromého výzkumu a vývoje. Ovšem období pěti let je příliš krátké pro vznik širších dopadů (nové produkty, hospodářský růst). Proto je nutné, aby ex post evaluace nástrojů VaVaI tuto časovou prodlevu zohlednila. V případě důkladné analýzy dopadů si pochopení celého spektra dopadů může vyžádat 15 až 20 let.</p>

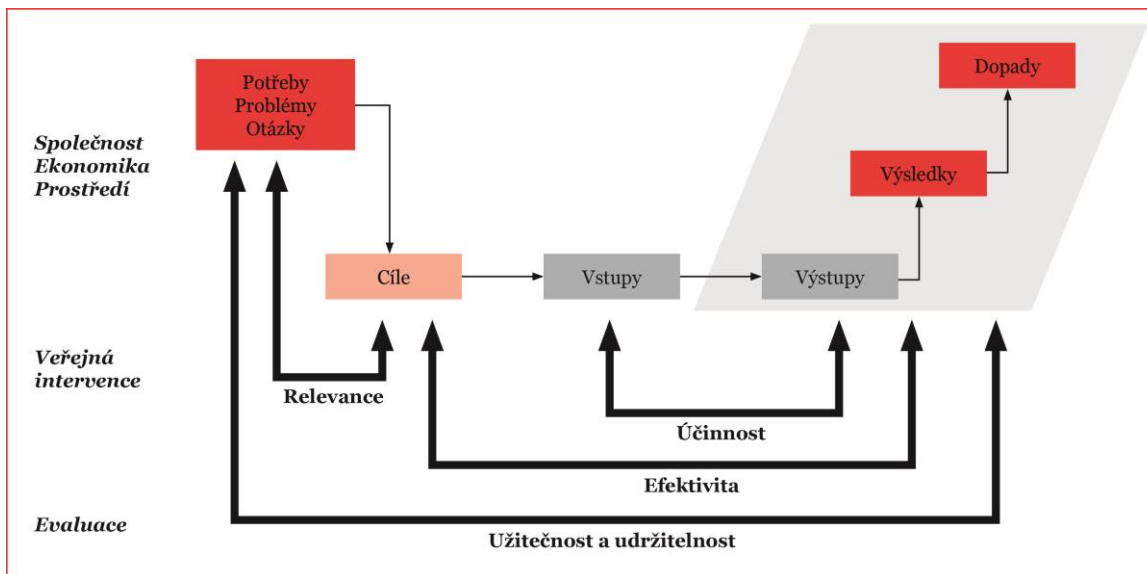
<sup>5</sup> Technopolis (2011), Evaluation handbook for the International energy Agency. Accelerating Energy

## 2.2.2 Kritéria 1: Evaluační otázky

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Úplnost rozsahu evaluačních otázek, které jsou odvozeny z modelu vstupů-výstupů-výsledků-dopadů (I-O-O-I)</li> </ul>	<p>Evaluační otázky mají nabízet hloubkový pohled na program. Do této kategorie lze zařadit testování očekávaných kauzálních vazeb mezi vstupy, výstupy, výsledky a dopady a zkoumání rivalitních předpokladů a alternativních hypotéz o způsobu, jakým program účinky realizuje. Aby toto bylo možné provést, mohou evaluace využívat model „vstupů-výstupů-výsledků-dopadů (I-O-O-I) (Tabulka 4), který přináší řadu generických evaluačních kritérií:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Relevance.</b> Zkoumá, zda cíle aktivity odpovídají potřebám, problémům a záležitostem, kterými se má zabývat (<i>Děláme správnou věc?</i>)</li> <li><b>Efektivita.</b> Dotazuje se, zda výsledky a dopady generované podporovanými aktivitami splní cíle (<i>Co se v jejich důsledku stane?</i>), na rozsah dopadů a zda lze dopady přičíst aktivitám.</li> <li><b>Účinnost.</b> Zkoumá úroveň použití zdroje (vstupy) požadovaného k docílení výstupů a generování účinků. Jinými slovy – zabývá se optimalizací využití zdrojů. Aktivita, která se vyhodnotí jako aktivita mající účinek, nemusí být nezbytně účinná: tentýž účinek by se mohl docílit s méně zdroji. (<i>Děláme to dobře a nákladově efektivně?</i>)</li> <li><b>Užitečnost.</b> Zjišťuje, zda intervence přispěla k řešení nebo vyřešila problém, kterým se měla zabývat. Rovněž zjišťuje očekávané a neočekávané účinky (tj. ty, které byly a nebyly identifikovány v návrhové fázi jako cíle), jakož i to, zda jsou pozitivní, odpovídají potřebám, problémům a zájmům různých společenských a hospodářských skupin (<i>Co dalšího musíme udělat ?</i>)</li> <li><b>Udržitelnost.</b> Zkoumá, zda budou pozitivní dopady na kritické klienty a mimo ně pokračovat i v budoucnosti po ukončení aktivity (Bude mít naše intervence trvalý účinek?)</li> </ul> <p>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.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vícedimenzionální charakter evaluace zaměřující se (přínejmenším) na kritéria relevance, efektivity a účinnosti programu.</li> </ul>	<p>Konečný seznam evaluačních otázek je vždy založen na evaluačních cílech: teoreticky se ex post evaluace bude zaměřovat především na kritéria efektivity a udržitelnosti, zatímco průběžná evaluace bude přikládat větší důležitost kritériím účinnosti a relevance.</p> <p>Avšak nejlepším postupem je začlenit do evaluace všechny čtyři evaluační otázky. OECD/DAC definuje evaluaci jako systematické a objektivní vyhodnocení probíhajícího nebo ukončeného projektu, programu nebo politiky, jeho/jejího návrhu, implementace a výsledků.<sup>6</sup> Jinými slovy síla evaluace jako nástroje tvorby politiky spočívá v tom, že zkoumá nejen výsledky/dopady programu, ale celý řetězec od vstupů po dopady (na základě výše uvedeného modelu I-O-O-I).</p> <p>Některé studie se pouze zaměřují na kritérium efektivity/dopadu (studie hodnocení dopadů). Tyto studie se zaměřují pouze na jednu dimenzi politiky (její účinky), přičemž se nevěnují dimenzi návrhu a implementace. Jako takové je nelze pokládat za evaluace <i>stricto sensu</i>, a to ani tehdy, pokud lze jejich výsledky použít jako součást evaluačních studií.</p> <p><b>Příklady evaluačních otázek, které se obvykle používají při evaluaci VaVaI a které mohou být součástí vyváženého souboru otázek, jsou uvedeny v tabulce na následující straně (Tabulka 5).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluační kritéria a otázky jsou úměrné rozsahu programu / evaluace a reálné vzhledem ke zdrojům a datům, která jsou k dispozici</li> </ul>	<p>Hodnocení má být úměrné rozsahu a dosahu hodnoceného programu. Např. u pilotního programu malého rozsahu s omezeným počtem účastníků by komplexní vyhodnocení ekonomických dopadů na národní úrovni bylo nereálné. Dalšími faktory, které ovlivňují úměrnost, je načasování studie vzhledem k očekávaným dopadům a dostupnost dat pro provádění předpokládaných kvantitativních analýz.</p>

<sup>6</sup> Pracovní skupina OECD, DAC pro hodnocení podpory (2002), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management

Tabulka 4 Schéma modelu „Vstupů-Výstupů-Výsledků-Dopadů“



Zdroj: Technopolis, zpracováno podle Evropské komise, Evalseed

Tabulka 5 Zaměření na evaluační otázky

Evaluační otázky
<p>Robustní evaluace se má přinejmenším zaměřovat na kritéria relevance, efektivity a účinnosti. Zde je uvedeno několik příkladů evaluačních otázek (podle evaluačních kritérií), které lze začlenit do vspělé evaluační metodiky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relevance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je nástroj vhodný k řešení potřeb příslušných aktérů podnikového VaVaI?</li> <li>- Je nástroj vhodný pro účast konkrétních cílových skupin (např. malé a střední podniky, začínající podniky, rozvíjející se sektory)?</li> <li>- Je nástroj vhodný pro překonání překážek v případě investic do soukromého výzkumu a vývoje?</li> <li>- Došlo od uplatnění nástroje ke změně potřeb systému VaVaI? Vyhovuje nástroj novým potřebám podniků?</li> <li>- Je program sladěn s cíli a zdůvodněním?</li> <li>- Jaký je rozsah synergií/ komplementarit jiných agenturních programů podpory? Je program sladěn s národní politikou? Duplikuje nějaké jiné opatření podpory?</li> </ul> </li> <li>• <b>Efektivita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaké jsou zamýšlené a nezamýšlené výsledky a dopady programu na účastníci se podnik?</li> <li>- Jaké jsou další investice související s VaVaI, které realizují přijímací společnosti a které by se neuskutečnily, pokud by program neexistoval (Adicionalita vstupů)?</li> <li>- Další VaVaI (pracovní místa, inovace, nové produkty, patenty, tržní podíl, ziskovost), které by nebyly uskutečněny, pokud by program neexistoval (Adicionalita výstupů)?</li> <li>- V jakém rozsahu přinutil režim podpory příjemce upravit nastavení procesů VaVaI/chování (výrobní proces, image, umístění zařízení, inovační proces)</li> <li>- Otázky týkající se adicionality lze rovněž formulovat takto: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaká je další ekonomická aktivita stimulovaná přímými přínosy podnikatelského grantového programu (např. účinky spilloveru/multiplikačního efektu na národní hospodářství včetně neočekávaných dopadů)?</li> <li>2. Jaký je poměr celkových výstupů a výsledků, které by byly zajištěny bez dotyčného programu (tzv. efekt mrtvé váhy)?</li> <li>3. Jaký je poměr soukromé investice, která byla zredukována někde v cílové oblasti intervence jako důsledek intervence (vytěšňovací efekt/efekt dislokace)?</li> <li>4. Měl nástroj nějaký účinek na necílové skupiny podniků (tzv. efekt ztrát )?</li> <li>5. Došlo k výskytu nějakého substitučního efektu (např. podnik nahradí stávajícího pracovníka osobou bez zaměstnání s cílem využít pomoc veřejného sektoru)?</li> </ol> </li> </ul> </li> </ul>



- **Účinnost** (včetně implementace programu):
  - Jak přispěl způsob uskutečňování / provádění k dosažení cílů programu?
  - Jak je nákladné uskutečnění programu a navátí 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?
  - Co si příjemci myslí o schopnosti reakce, včasnosti, prospěšnosti, jasnosti řízení programu a o dílčích činnostech?
  - Existují nějaké překážky, které brání účasti podniku na způsobu řízení programu?
  - Byl by alternativní způsob uskutečňování účinnější?
- **Užitečnost**
  - Přispěl program k řešení problému, kterým se zabýval?
  - Stojí ještě za to problém řešit prostřednictvím státní intervence?
  - Dojde k opětnému výskytu problému 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 řešení bylo cílem programu?
- **Udržitelnost**
  - Jaká je předpokládaná doba trvání účinků programu po intervenci?
  - Má program po ukončení intervence stále ještě pozitivní účinky na cílovou skupinu?
  - Přispívá program po programové intervenci i nadále k řešení problému?

## 2.3 Třetí krok: Příprava evaluace

Tabulka 6

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do evaluačního procesu jsou zapojeny klíčové zainteresované strany (inkluzivita).</li> </ul>	<p>Za zainteresovanými stranami jsou jednotlivci nebo skupiny, které mají zájem o projekt, výsledky projektu, nebo jsou součástí cílové populace projektu.</p> <p>Za zainteresované strany mají pro evaluační proces klíčový význam. Zainteresovaným stranám, které jsou zapojeny do uskutečňování programu, se má sdělit, na co se evaluace snaží zaměřit, jaký vstup bude od nich požadován a jakým způsobem by mohly těžit ze zjištěných výsledků. Evaluace rovněž zahrnuje další zainteresované strany – včetně lidí a organizací, které jsou přímo nebo nepřímo ovlivněny programem. Úroveň zapojení a způsob angažovanosti bude charakteristický pro danou politiku a zainteresované strany, ale může zahrnovat i jejich začlenění do řídicí skupiny, informování o evaluaci, popř. jejich zapojení jako účastníků do výzkumu.</p> <p>Analýzy/mapování zainteresovaných stran, které se provádějí jako součást procesu navrhování evaluace, jsou dobré pro účely vypracování přehledu stran zainteresovaných ve vyhodnocovaném programu (‘analýza zainteresovaných stran’) a zmapování jejich přispění / role v programu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financující instituce: např. ministerstva nebo mezinárodní agentura, která iniciovala a financovala program</li> <li>• Programoví manažeři: např. pracovníci odpovědní za implementaci a řízení programu v inovační agentuře</li> <li>• Přímí příjemci: např. klastrové organizace financované jako součást programu</li> <li>• Nepřímí příjemci (v případě, je-li to relevantní): organizace členů klastru (podniky, výzkumné instituty, vysokoškolské instituce)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluační zdroje a doba trvání evaluace jsou v souladu s cílem evaluace a rozsahem programu.</li> </ul>	<p>Velikost evaluace je úměrná nákladům programu, avšak všechny programy v oblasti VaVaI bez ohledu na velikost rozpočtu si zaslouží alespoň minimální úroveň propracovanosti evaluace</p> <p>Doba trvání hodnocení závisí na jeho cílech. Provedení robustní analýzy dopadů může trvat 18 až 24 měsíců. Avšak požadovaná doba se snižuje v závislosti na zkušenostech s prováděním evaluace a přijetí správné praxe; úplnost systému sledování s přímým získáváním dat pro evaluace, šablony.</p>



Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Složení evaluačního týmu a systém řízení zajišťují transparentnost, nezávislost a kvalitu evaluačního procesu.</li> </ul>	<p>Je dobrou zvyklostí, aby evaluace nebyly přímo (nebo výlučně) prováděny osobami, které jsou odpovědné za každodenní řízení programu, neboť by se mohly orientovat na pozitivní výsledek studie. Tyto osoby zcela zjevně potřebují být zapojeny do evaluace, protože disponují nejvýznamnějšími informacemi o souvislostech a chtějí si osvojit poznatky z evaluace. Stejně tak nemají být do výzkumných metod, které by mohly vést ke společensky přijatelným odpovědím ze strany příjemců, zapojeni programoví manažeři.</p> <p>Evaluační tým tvoří lidé s různými zkušenostmi, tj. dostatečně schopní a kompetentní hodnotitelé, kteří jsou odborníci v daném předmětu nebo oboru i evaluaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>V případě podnikových grantů na VaVai a inovačních voucherů: evaluační tým má mít odborné znalosti o analyzování podnikatelských a národních / regionálních ekonomických statistik, o metodách průzkumu, o interních podnikatelských inovačních procesech, oblasti financí.</li> <li>V případě projektů založených na spolupráci a u klastrových programů: pokud je zapotřebí externí názor a porovnání s jinými systémy a osvojení poznatků z těchto systémů, zvláště u velkých, složitých a ambiciózních programů, budou se pravděpodobně preferovat mezinárodní hodnotitelé.</li> </ul> <p>Zvolí se manažer evaluací a utvoří řídicí evaluační skupina, která bude složena z klíčových zainteresovaných stran programu, popř. expertů a příjemců.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definujte budoucí použití</li> </ul>	<p>Při zahájení evaluace se má věnovat pozornost budoucímu využití evaluační studie. Ta by mohla klást důraz na skládání účtů (např. přesvědčování stran, které financují program, o správném vynaložení veřejných peněz), na formativní využití (management projektu chce získat ze studie poznatky o způsobu docílení větší efektivity a účinnosti programu). Cílem evaluace by rovněž mohlo být zapojení zainteresovaných stran a zlepšení jejich angažovanosti a účasti v programu. Hlavní účel evaluace může ovlivnit výběr smíšených metodik, např. zdůraznit spíše evaluační procesy programu než dopady anebo naopak. Ovlivňuje roli, kterou hraje zapojení zainteresovaných stran do návrhu evaluace.</p>

## 2.4 Čtvrtý krok: Identifikace vhodné metodiky pro analyzování (moderní smíšená metodika)

### 2.4.1 Kritéria 1: Smíšená metodika a přístup k evaluaci

Prvním kritériem správné praxe při evaluaci podpory VaVai je vhodnost smíšené metodiky a kvalita celkového přístupu k evaluaci.

Tabulka 7 Kritéria správné praxe týkající se smíšené metodiky

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Smíšená metodika je vhodná pro daný účel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Návrh evaluační metodiky je vhodný pro cíle evaluace a výzvy / omezení evaluačních nástrojů.</li> <li>Smíšená metodika je vhodná pro daný typ nástrojů, cílů a zdůvodnění programu, evaluační cíle a klíčové charakteristiky programového návrhu.</li> <li>Smíšená metodika kombinuje u každého nástroje několik upřednostňovaných evaluačních technik.</li> <li>Smíšená metodika je vhodná pro účel a načasování evaluace.</li> </ul>

Pro vhodnou smíšenou metodiku neexistuje žádné standardní „zlaté pravidlo“, protože tato metodika závisí např. na typu nástroje, cílech programu, načasování evaluace, dostupnosti dat, načasování a zdrojích určených pro evaluaci. V případě všech typů nástrojů lze uplatnit určité obecné praktické zásady. Dobrý postup spočívá v kombinaci smíšených metod, které jsou schopny zodpovědět celé spektrum evaluačních otázek a umožní **triangulaci**: podklady získané pomocí jedné metody lze křížově ověřit pomocí podkladů získaných jinou metodou. Často se volí smíšená metodika, která pokrývá jak **šířku programu** (podklady získané od co největšího

počtu účastníků), jakož i **hloubku programu** (např. pochopení základních procesů, které definují úspěšnost a selhání). Metodami, které se běžně používají k pokrytí šířky, jsou (elektronické) průzkumy. Nedostatkem průzkumů je, že teoreticky by mohly jít do hloubky otázek, avšak ve skutečnosti tuto metodu omezují praktické aspekty, protože míra odpovědí a ochota odpovídat vyžadují, aby se časově náročnému výzkumu podrobila velká skupina příjemců. Podobně platí i ta skutečnost, že přestože by hloubkové rozhovory mohly zajistit větší pochopení základních procesů, jsou rovněž pro příjemce i hodnotitele velmi časově náročné.

Dalším důležitým faktorem, který podporuje smíšenou metodiku, je přístup ke **kontrafaktuální analýze**, tj. kombinaci metod, které určí účinek intervence, často na základě porovnání výsledků příjemců se srovnatelnou kontrolní skupinou. V ideálním případě se dopad stanoví pomocí kvantitativního ekonometrického kontrafaktuálního typu experimentu, ale obvykle musí evaluační uspořádání 'sklouznout' do kvazi-experimentálního uspořádání nebo do kvalitativnějšího vykazování adicionality respondenty v průzkumech nebo rozhovorech s účastníky a neúčastníky.

Tabulka 8 Proveditelnost kvantitativního vyhodnocení dopadů a kontrafaktuální analýza.

	MORE FEASIBLE IF...	LESS FEASIBLE IF...
<b>Scale of impact</b>	Direct relationship between outcome of interest and driver whose effect it is desired to assess	Complex ("distant") relationship between outcome of interest and driver of interest, with many potential confounding factors
	Large effect relative to other changes taking place is expected	Small effect is expected
	Effect is realised within a short time period (and does not vanish immediately thereafter)	Effect builds up gradually over an extended time period
<b>Data availability; what was done where when to whom outcomes</b>	Policy involves a distinctive change in practice with respect to identifiable subjects (individuals, institutions or areas)	Policy involves a consolidation of existing best practice, or is poorly differentiated between subjects
	Data available on individual subjects	Only coarsely aggregated totals available
	Data available on precise time periods	Uncertainty over timing of implementation (requires aggregation over time)
	Data to support evaluation collected before and during policy	Data to support evaluation not sought until policy already established
<b>Potential comparison groups</b>	Pilot undertaken at the start including data collection in non-policy areas	No pilot, or data available only for the pilot areas themselves
	Phased start across areas	Simultaneous launch nationwide
	Objective allocation, for example using a cut-off score or random allocation	Subjective allocation
	Accidental factors influencing allocation	Optimal targeting: a "perfect" allocation can frustrate impact evaluation by leaving no equivalent comparison group

Zdroj: UK Magenta Handbook / HM Treasury

A nakonec jsou to **rozpočtové aspekty**, které je třeba zohlednit při výběru smíšené metodiky. Osobní rozhovory se vyznačují poměrně náročnými z hlediska lidských zdrojů, a proto jsou ve srovnání s průzkumy značně nákladné. Také ekonometrická analýza může být případně doprovázena vysokým podílem pracovní síly, pokud je nutné vynaložit značné úsilí na

identifikaci a očištění dat.<sup>7</sup>

S ohledem na načasování evaluace existuje **rozdíl mezi průběžnou evaluací** (cca po uplynutí 2 roků v rámci 4-5letého programu) a **ex-post evaluací**, která se provádí po určitém počtu let uskutečňování programu, kdy se předpokládá, že již budou patrné účinky a dopady.<sup>8</sup> Menší počet programů trvá déle než deset let, což poskytuje rozsáhlou datovou základnu o účastnících a projektech. V těchto případech by se mohly provádět studie s těmito daty, zvláště jsou-li k dispozici historická mikrodata o účastnících ve společnostech. Je poměrně vzácné, aby byli účastníci projektu dotazováni na dopady více než dva roky po ukončení programu. Příkladem, kde se tato záležitost systematicky provádí, je rakouská agentura FFG, která provádí průzkum příjemců dva roky po ukončení projektu.

Při průběžném hodnocení se cíle evaluace s největší pravděpodobností zaměřují více na procesy, přesah na správné cílové skupiny, vhodnost určitých financujících modalit a organizační aspekty programu. V případě smíšené metodiky se očekávají následující aspekty:

- Dostatečné úsilí vynaložené na pochopení dosahu programu na základě analýzy programových dat a účastníků zasažených programem. Toto lze většinou provádět analyzováním již existujících dat (tzv. desk research) a prostřednictvím rozhovorů s managementem programu.
- Pochopení toho, co v probíhajícím programu funguje dobře a co nikoliv. To lze obvykle dosáhnout souborem rozhovorů s reprezentativním vzorkem účastníků programu, s vlastníky programu (tvůrci politiky, kteří zahájili program a nesou politickou odpovědnost za výsledek programu), s klíčovými zainteresovanými stranami, s osobami zapojenými do procesu řízení programu (např. zástupci komise pro přezkoumání projektů, správních rad center kompetencí) a zástupci cílových skupin, u nichž byl dosah programu nedostatečný. V této fázi je důležitější použít nástroje, které pomohou hlouběji pochopit problematiku, aby bylo možné provést změny, které zajistí větší efektivitu programu.
- V závislosti na tom, zda aspekty programu nefungují správně a vyžadují úpravy, jak se domnívají klíčové zainteresované strany, může se případně použít specifitější analýza, a tudíž metody. Jestliže se např. nepoužívá určitá modalita nástroje anebo není zasažena velká cílová skupina, je možné zahájit průzkum za účelem pochopení šířky problému, který se bude provádět společně s rozhovory pro hlubší pochopení otázek.
- Kvantitativní studie prováděné ve velkém měřítku, průzkumy kompletního souboru příjemců a kontrolních skupin, které se obvykle používají k identifikaci sociálně-ekonomických dopadů, se jeví při průběžné evaluaci jako předčasné, neboť počet dokončených projektů není s největší pravděpodobností významný a je příliš brzy na hodnocení účinků

Při plnohodnotné ex-post evaluaci, jejímž cílem je analyzování celého spektra evaluačních otázek, bude předpokládána smíšená metodika mnohem sofistikovanější a rozsáhlejší. Použitý soubor nástrojů závisí např. na časovém rámci, ve kterém lze očekávat účinky a dopady. Není-li pravděpodobné, že v krátkodobém až střednědobém horizontu dojde k ekonomickým dopadům (např. pomocí nástrojů, které jsou určeny pro vytváření dlouhodobých dopadů, jako jsou centra kompetence zaměřené na společenskovední a humanitní vědy (např. oblast tzv. life sciences)), není použití ekonometrické analýzy po čtyřletém programu příliš smysluplné. Jestliže však lze na druhé straně očekávat účinky v krátkodobém až střednědobém horizontu, jako je tomu v případě voucherových režimů nebo inovačních grantů, je možné očekávat sociálně-ekonomické dopady

---

<sup>7</sup> Viz rozsáhlé pojednání o metodách v rámci společenských věd, např. *Bryman, A. (2012). Social Research Methods. 4th edition. Oxford University Press; Hoyle, R., Harris, M. & Judd, C. (2002). Research Methods in Social Relations, 7th edition, Thomson Press*

<sup>8</sup> Tato studie se zaměřuje na porovnání dopadů nástrojů, přičemž pozornost je věnována studiím v rámci ex-post evaluací. Ex-ante evaluace využívají zcela odlišný soubor metodik zaměřených na budoucí vývoj, které nejsou v tomto referenčním modelu zahrnuty.

krátce po programu. Jestliže se programu zúčastnil značně velký počet a homogenní soubor účastníků, mohou mít význam zejména kvantitativní analýza a analýza příjemců, kteří se porovnávají s podobně velkou kontrolní skupinou. K provedení kauzálních inferencí budeme předpokládat základnu o minimálním počtu 50 účastníků a základnu o stejném minimálním počtu neúčastníků. Níže uvedené tabulky obsahují přehled požadavků na data a metody, které se používají v případě průběžných hodnocení a ex-post evaluací. Metody jsme rozdělili do čtyř kategorií (analýza již existujících dat, tzv. desk research, kvalitativní metody, kvantitativní metody a jiné metody), ale jsme si vědomi toho, že rozlišení není vždy jasné.

Tabulka 9 Preferovaná smíšená metodika pro průběžné a ex-post evaluace – Generická

	<b>Průběžné hodnocení</b>	<b>Ex post evaluace</b>
<b>Datové požadavky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>Aktuální data o programu a projektu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Kompletní data o programu a projektu napříč celým životním cyklem</li> <li>- Mikroúrovňová podniková data o účastnících</li> <li>- Mikroúrovňová data o účastnících se výzkumných a vývojových organizacích</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> <li>- Roční mikroúrovňová podniková data o celé cílové skupině</li> <li>- Roční mikroúrovňová data o neúspěšných žadatelích</li> </ul>
<b>Analýza již existujících dat, tzv. desk research</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Programové materiály o zdůvodnění a cílech</li> <li>- Přezkoumání všech programových materiálů a dat o projektu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Mapování příjemců napříč cílovými skupinami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Přezkoumání všech programových materiálů a dat o projektu</li> <li>- Mapování příjemců napříč cílovými skupinami</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Přezkoumání zpráv o širších souvislostech výzkumné a technicko-vývojové infrastruktury a politikách</li> <li>- Přezkoumání tematických zpráv o trzích, technologiích, popř. financí (tematické programy)</li> </ul>
<b>Používané kvalitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Rozhovory s dílčím souborem účastníků, managementem projektu, klíčovými zainteresovanými stranami</li> <li>- Analýza procesů a správy programu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Mapování zainteresovaných stran</li> <li>- Metoda "focus group" použitá u zainteresovaných stran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Zpracování logického modelu programu</li> <li>- Rozhovory s dílčím souborem účastníků, managementem programu, klíčovými zainteresovanými stranami</li> <li>- Analýza procesů a řízení programu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Případové studie</li> <li>- Rozhovory s neúčastníky</li> <li>- Mapování zainteresovaných stran</li> <li>- Použití metody „focus group“ u zainteresovaných stran</li> <li>- Vzájemná hodnocení (peer review) (je-li to v daném případě relevantní)</li> </ul>
<b>Používané kvantitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Nepoužívají se žádné kvantitativní metody</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Průzkum zaměřený na speciální otázky výkonnosti programu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Průzkum příjemců</li> <li>- Průzkum neúspěšných navrhovatelů projektů</li> <li>- Kontrafaktuální analýza</li> <li>- Analýza administrativních nákladů</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Analýza nákladů a přínosů</li> <li>- Kontrafaktuální na základě ekonometrické analýzy s použitím mikroúrovňových dat – v závislosti na kontextu</li> </ul>

<b>Další používané metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Minimální úroveň</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analýza výzkumného a technicko-vývojového kontextu</li> </ul> </li> <li>• <b>Preferovaná možnost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontextová analýza trhů a technologií</li> <li>- Benchmark podobných iniciativ (neplatí však pro všechny programy)</li> <li>- Analýza sociálních sítí (neplatí však pro všechny programy)</li> </ul> </li> </ul>
-------------------------------	--

Následující odstavce pojednávají o specifických smíšených metodikách pro čtyři specifické typy programů v rámci srovnávání v pracovní skupině TAFTIE BIEE. Ačkoliv se v širších obrysech řídí generickým modelem, vyžaduje návrh čtyř typů nástrojů a jejich rozdílná zdůvodnění změny smíšené metodiky.

#### 2.4.1.1 Smíšená metodika – Programy na podporu VaV v podnicích

Cílem těchto programů je nabídnout přímou finanční podporu podnikům, aby mohly vyvíjet nový produkt, zlepšit návrh produktu, vyrábět prototypy, inovovat procesy, získávat technologie, provádět organizační změny nebo zlepšit produktový marketing. Typické evaluace těchto nástrojů se zaměřují na hodnocení rozsahu, ve kterém podpořené firmy při investování do výzkumu a vývoje zvýšily inovační výkonnost a následně zlepšily své ekonomické postavení.

Ex post evaluace těchto programů má vycházet z přezkoumání jednolitých grantů na podnikové úrovni, aby bylo možné provést celkové vyhodnocení relevance, efektivity a účinnosti programu. Co se týče programu, je důležité vyhodnotit nejen efektivitu/dopady programu, ale také návrh a činnosti nástrojů. V případě podpory určené na VaV hrají hlavní roli v úspěšnosti nástrojů podpory následující aspekty: výběr postupů, sdělování informací o programech a velikost financování.

Smíšená metodika použitá u programů na podporu VaV v podnicích se příliš neliší od generického souboru metod, které jsou uvedeny v Tabulce 7. Kompletní seznam metodik, které je možné použít pro tyto nástroje, je uveden v Dodatku C. Podpora určená podnikům na výzkum a vývoj je poměrně jednoduchým nástrojem, jehož přímými příjemci jsou podniky. Z hlediska metodiky jsou pro programy určené podnikům na výzkum a vývoj charakteristické tyto skutečnosti:

- Kontrafaktuální analýzu lze provádět u celé řady metod, jako jsou rozhovory s příjemci (např. hypotetická adicionalita – která se táže „co se stane, když...?“), průzkumy u příjemců a kontrolních skupin. Podíváme-li se na Tabulku 8, můžeme konstatovat, že lze programy na podporu VaV obecně považovat za zcela vhodné i pro kvantitativnější ekonometrickou kontrafaktuální analýzu. Zatímco uspořádání experimentálního typu není pravděpodobné, může být kvazi-experimentální metoda proveditelná v případě, kdy je jak intervenční skupina, tak i cílová populace dostatečně velká.
- Použití analýzy sociálních sítí není příliš vhodné u ex post evaluace, protože cílem podpory určené pro podniky není vytvoření vazeb nebo spolupráce. Totéž platí pro vzájemná hodnocení (peer reviews), která se většinou používají u složitějších nástrojů obsahujících komponentu veřejného výzkumu, kterou je třeba vyhodnotit (např. vědecká kvalita).
- V případě podpory na VaV určené pro podniky, které nejsou zaměřeny na konkrétní sektor nebo tematickou oblast, je méně vhodné rozsáhlé mapování zainteresovaných stran a používání metody „focus groups“ u zainteresovaných stran. Jestliže se schéma podpory určené pro podniky na VaV zaměřuje na specifický sektor a sleduje se, zda program zasáhne příslušné cílové skupiny, je možné použít mapování zainteresovaných stran (porovnání příjemců a potenciální cílové skupiny) v rámci např. průběžného hodnocení, a tak umožnit změnu orientace programu pro jeho příští období.
- V případě ex post evaluace může být užitečná analýza výzkumně-vývojového kontextu,



kteřá umožní zjistit, zda je program stále ještě relevantní, a to spíše u tematických grantových než u generických schémat (zdůvodnění tržního selhání zůstává).

#### 2.4.1.2 Smíšená metodika – Inovační vouchery

Schémata inovačních voucherů typicky využívají tvůrci politik s cílem umožnit, aby znalosti, kterými disponují výzkumné a technologické organizace, hrály roli při vývoji nových produktů, procesů a/nebo služeb. Obecně platí, že se inovační vouchery zaměřují na rozšíření inovační základny mimo tradičně silné nadnárodní korporace, kdy jsou do inovací zapojovány malé a střední podniky a je podporována jejich spolupráce s výzkumnými organizacemi. Malý nebo střední podnik, který obdrží jeden nebo několik voucherů, může vyhledat odbornou pomoc akademických nebo technických pracovníků, obvykle u předem schválených univerzit, výzkumných ústavů a kolegií, s cílem vyřešit nějaký specifický problém nebo získat nové nápady pro svou podnikatelskou činnost.

Typická evaluace těchto nástrojů je zaměřena na vyhodnocení rozsahu podpory malým a středním podnikům/začínajícím podnikům za účelem navázání vztahů s poskytovateli znalostí z veřejného sektoru, investování do inovačních aktivit a zmenšení překážek, které brání kapacitě malých a středních podniků inovovat a úspěšně komercializovat nové produkty, služby nebo procesy. V důsledku rozsáhlého rozvoje inovačních voucherů napříč Evropou, ke kterému došlo během několika minulých let, lze do širší smíšené metodiky začlenit benchmarking s cílem doplnit přístup ke kontrolním skupinám, rozhovory a průzkumy tam, kde přidělení evaluačních zdrojů umožňuje hlubší metodiku.

Jako v případě programů na podporu VaV určených pro podniky je i smíšená metodika voucherových schémat většinou v souladu s generickou smíšenou metodikou, která je uvedena v Tabulce 9, přičemž se vyznačuje některými zvláštními vlastnostmi:

- Doplnující dimenzí inovačních voucherů je vzájemné doplnění spolupráce mezi společnostmi a poskytovateli technické podpory. Pro úplné pochopení silných a slabých stránek programu se nemá evaluace a studie dopadu voucherových schémat zaměřovat pouze na uživatele voucherů z podnikové oblasti.
- Inovační vouchery lze implementovat více než kterýkoliv jiný typ nástroje v první úrovni experimentálního návrhu, zvláště pokud je voucherové schéma zaměřeno na velký, relativně homogenní sektor (např. malé a střední podniky ve výrobním sektoru). Vzhledem k tomu, že se vouchery často zaměřují na společnosti, které jsou odlišné od obvyklých 'subjektů', a zdroje mohou být omezené, než aby umožnily pokrýt celou populaci, lze obhájit dílčí náhodné rozdělení voucherů.
- Jako v případě programů na podporu VaV pro podniky je provádění analýz sociálních sítí a vzájemných hodnocení (peer reviews) méně podstatné. Co se týče analýzy existujících dat (desk research), nebudou s největší pravděpodobností důležité analýzy trhu, technologie a další informace o trendech, neboť voucherová schémata jsou generická a typicky se zaměřují na široký soubor malých a středních podniků.

#### 2.4.1.3 2.4.1.3 Smíšená metodika – Výzkumné a vývojové projekty založené na spolupráci

Výzkumné a vývojové projekty založené na spolupráci spadají do programů jednorázové podpory, jež je nabízena především konsorciu partnerů pracujících na společném výzkumném vývojovém projektu. Obvykle tyto výzkumné a vývojové projekty podporují konsorcium partnerů z veřejného a soukromého sektoru, s účastí dvou nebo několika níže uvedených zainteresovaných stran: podniku, výzkumných ústavů, výzkumně technických organizací a vysokoškolských institucí. V případech, kdy výzkum zahrnuje legislativní nebo regulatorní aspekty, lze rovněž zapojit i tvůrce politik. Opodstatnění je u programů pro výzkumné vývojové projekty založené na spolupráci, která je rozsáhlejší než u výzkumné vývojové grantů určených pro jeden podnik, protože kromě toho, že program řeší tradiční selhání trhu v oblasti výzkumu a vývoje, je zaměřen na změnu chování, zvláště na tendenci spolupracovat s partnery z veřejného a soukromého sektoru. Evaluace grantů pro výzkumné a vývojové projekty založené na spolupráci se obvykle zaměřují na hodnocení rozsahu, v jakém tyto programy podpořily přenos technologie a chování

z hlediska spolupráce veřejného a soukromého výzkumu a zvýšily výstupy v oblasti VaVaI a nakonec i ekonomickou výkonnost. Kromě měření efektivity na základě adicionality výstupů se evaluace snaží i o stanovení behaviorální adicionality. Je-li cílem vytvoření střednědobé až dlouhodobé spolupráce, bude studie vyžadovat začlenění evaluačních otázek týkajících se udržitelnosti.

Zatímco některá hodnocení využívají metodu kontrolních skupin, kontrafaktuální analýza je obtížná z důvodů nepřímých účinků spolupráce, které se u těchto výzkumných a vývojových aktivit vyskytují. U většiny nástrojů pro výzkumné a vývojové programy, které jsou založené na spolupráci, jsou hlavními příjemci veřejných financí výzkumné ústavy, nikoliv firmy. Účinky se s největší pravděpodobností projeví v pozdější fázi a bude obtížnější je připisovat veřejné intervenci. Typickou metodou hodnocení jsou průzkumy nepodpořených VO a porovnání jejich výsledků s výsledky účastníků. Popř. se provádějí rozhovory s neúčastníky, tj. zamítnutými žadateli nebo skupinami podniků, vysokoškolskými institucemi, výzkumnými ústavami, které odpovídají některému parametru partnerů konsorcia, ale nepožádaly o finanční prostředky. Kromě toho lze provést základní analýzu dat na podnikové úrovni (s použitím záznamů žadatelů nebo úředních statistik), která umožní přezkoumání ekonomických dopadů na podpořené podniky.

Porovnání s generickou smíšenou metodikou pro VaV programy založené na spolupráci je uvedeno v Tabulce 9:

- Co se týče smíšené metodiky, lze víceméně použít stejný soubor metod vyjma vzájemných hodnocení (peer reviews). Srovnání s podobnými zahraničními iniciativami má omezenou hodnotu v důsledku silného vlivu národních souvislostí, pokud se neprovádí u velmi specifických témat, jako je např. zapojení specifických cílových skupin.
- Kontrafaktuální analýza, která je více zaměřena na měření ekonomických přínosů, než je tomu u nástrojů zaměřujících se pouze na podnik, bude zkreslena kontextuálními (řízení vnějších faktorů) a atribučními (propojení účinků s intervencí) faktory. Proto je vyžadována větší diverzifikace smíšené metodiky.
- Je požadován větší důraz na kvalitativní metody, aby byla lépe pochopena behaviorální adicionalita a získání organizačních poznatků, k němuž došlo v důsledku programu, který pravděpodobně povede k podstatnějším ekonomickým dopadům, avšak později. To si vyžádá
- Pokud je program tematický a zaměřuje se na jednu specifickou oblast techniky a/nebo sektor, mohly by být zvláště užitečné kontextové analýzy, které umožní lépe pochopit dopad vnějších faktorů.

#### 2.4.1.4 2.4.1.4 Smíšená metodika – Programy pro integrované klastry a centra kompetence

V případě této studie je využíván širší přístup k politikám integrovaných klastrů: sem lze zařadit jak podporu klastrů, tak i programy pro partnerskou spolupráci veřejného a soukromého sektoru, jako jsou např. centra kompetence. Tato metoda má vliv na porovnatelnost, neboť posuzované programy vykazují větší odchylky. Zacílení klastrů/center kompetence se zaměřují na stimulování inovací na základě řešení koordinačních a informačních překážek, které brání šíření a přenosu poznatků a technologií a jejich využívání v ekonomice. Opatření v případě klastrů a center kompetence mohou mít tuto formu:

- i) financování klastrové organizace (manažer kanceláře/klastru), které umožní provádění aktivit k posílení spolupráce mezi podniky, zprostředkovateli,
- ii) financování projektů z klastru/domény (nebo seskupení klastrů), které urychlí inovování podnikatelské činnosti ovlivňováním intenzity spolupráce.,
- iii) zřizování fyzických a virtuálních center, která umožní zlepšit střednědobá až dlouhodobá strategická spojení v klastru/doméně,
- iv) posilování rámcových podmínek pro rozvoj klastrů, jako je podpora zkvalitňování lidských zdrojů, zlepšování podnikatelského prostředí, výzkumné infrastruktury a podpora internacionalizace.

Podle načasování a cílů evaluace se lze zaměřit na účinnost a efektivitu managementu klastru při realizaci opatření, která posílí klaster a/nebo výstup z hlediska nových forem spolupráce v rámci klastru nebo mezi účastníky klastru a jinými regionálními nebo meziregionálními klastry v doplňkových sektorech nebo technologiích a/nebo dopad opatření klastru na inovační aktivitu a výslednou ekonomickou výkonnost firem. V případě center kompetence existují další cíle, jako např. správná struktura správy centra, vývoj důkladného a ambiciózního společného podnikatelského záměru, strategie a výzkumný program, vývoj transparentních procesů, které umožní zapojení komunity zainteresovaných stran, či stimulace excelentní vědy a techniky. Pro tento typ nástroje je důležitá otázka udržitelnosti, neboť cílem je navázat střednědobé až dlouhodobé vztahy.

Při evaluaci politik klastrů a sítí je mimořádně problematická analýza kontrolní skupiny, neboť struktury spolupráce jsou často pro region nebo sektor unikátní a údajně je většina zainteresovaných stran, které jsou způsobilé se projektu zúčastnit, součástí klastru nebo síťové organizace. Kromě toho je obtížnější rozlišovat organizace mezi účastníky a neúčastníky, neboť tyto politiky nejenže poskytují finanční prostředky konkrétní společnosti, ale navíc tyto společnosti zapojují do celé řady aktivit od účasti na seminářích až po inovační projekty. Usnadňující charakter intervence pak způsobuje obtížnější identifikaci příjemců. V nejlepším případě je analýza ekonomických dopadů součástí programu (je-li např. schéma podpory určené pro podniky jednou ze složek širšího programu).

V literatuře věnované evaluaci klastrů jsou zmíněny problémy s dostupností dat, složitost modelů nepřímých intervencí a důsledky pro atribuci účinků na politiku klastru, časové prodloužení a nebezpečí absence hlavních aspektů klastrové politiky.<sup>9</sup> Možnou alternativou by mohlo být porovnání aktivních účastníků klastru s méně aktivními účastníky, ale taková analýza by mohla být citlivá a vykazovat vysoký stupeň zkreslení v důsledku samovýběru (self-selection).

Existuje malý počet příkladů ekonometrických analýz klastrových politik, jež využívají soubory dat, která jdou do minulosti, a podařilo se jim identifikovat kontrolní skupiny, např. metodami diferencí v diferencích.<sup>10</sup> Tato studie vyžaduje důkladné prostudování výchozího stavu při zahájení programu, které identifikuje potenciální cílovou skupinu v konkrétní klastrové oblasti a porovná ji se situací, která bude panovat za značně dlouhou dobu po zahájení klastrových politik. Co se týče výsledků, obvykle je dostupnost dat a zdrojů, které jsou potřebné k získání a čištění údajů, značná. Rozhodnutí o tom, zda se zapojit či nezapojit do ekonometrické analýzy, bude vyžadovat zvážení otázek dostupnosti dat, proveditelnosti identifikace reprezentativní kontrolní skupiny mimo klaster/centrum kompetence a značné úsilí, které bude k provedení těchto studií zapotřebí. Jelikož samotná ekonometrická studie nebude k pochopení faktorů úspěšnosti a selhání dostačující, bude třeba, aby ji doprovázely i další metody.

Namísto toho upřednostňují návody a literatura použití mezinárodního vzájemného hodnocení (peer review) a benchmarkingu, jež zajistí srovnatelnou základnu pro sdílení poznatků o politice. Kromě zaměření se na hodnocení na úrovni programu existuje řada metod, které byly vyvinuty pro účely hodnocení jednotlivých center kompetence (pomocí doplňujících nástrojů, jako např. vzájemné hodnocení, tzv. peer review, či hodnocení centra kompetence jako organizace) nebo výkonnosti jednotlivých klastrů.<sup>11</sup> Evaluace programu klastru/centra kompetence může tyto přístupy využívat a výsledky na úrovni programu shromažďovat.

Smíšená metodika používaná pro klastrové programy a centra kompetence vykazuje při porovnání s generickým souborem, který je uveden v Tabulce 9, tyto rozdíly:

---

<sup>9</sup> Viz např. Schmiedeberg, C. Evaluation of Cluster Policy: A methodological overview, Evaluation, 2010, 16:389

<sup>10</sup> Uyarra, E. a R. Ramlogan, The Effects of Cluster Policy on Innovation, NESTA Working Paper Series, No 12/05.

<sup>11</sup> Viz např. Lämmer-Gamp, T. G. Meier zu Köcker, T. Alslev Christensen, Clusters Are Individuals, The Danish Ministry of Research, Innovation and Higher Education, Copenhagen/Berlin, 2011.



- Často je účast v programech určených pro klastry a centra kompetence poměrně variabilní a zajišťuje otevřený přístup pro firmy, které se mohou a nemusí připojit a účastnit se hlavních aktivit (např. velkých výzkumných a vývojových projektů) anebo vykazovat poměrně malou účast (např. strategické workshopy, akce určené k navazování kontaktů). V mnoha případech toto není upravováno procesy formálních žádostí. Rozdíl mezi účastníky a neúspěšnými žadateli není proto vždy tak zřejmý jako v případě programů VaV projektů založených na spolupráci. Z tohoto důvodu bude vypracování studií, které porovnávají cílovou skupinu s kontrolní skupinou statisticky správným způsobem, mnohem obtížnější. Také platí, že do klastrových programů může již být zapojena většina aktivních společností, které provádějí intenzivní výzkum a vývoj ve specifickém sektoru, takže je obtížné identifikovat vhodnou kontrolní skupinu. Avšak toto ve velké míře závisí na návrhu programů a na pravidlech účasti. Při využívání kvantitativních kontrafaktuálních metod by se uvedeným aspektům měla věnovat velká pozornost, nicméně tyto metody mohou být vhodné pro specifické dílčí části programu určeného pro klaster nebo pro centrum kompetence, jako jsou např. podnikové granty. Samozřejmě se mohou využívat kvalitativnější aspekty kontrafaktuální analýzy ve formě rozhovorů nebo průzkumů (hypotetická adicionalita).
- V případě programů pro centra kompetence zaměřujících se na vytvoření udržitelného centra s moderním výzkumem pro průmysl jsou dobrou metodou vyhodnocení kvality a relevantnosti výzkumu, který se v centru provádí, vzájemná hodnocení (peer reviews) v rámci odvětví, jež přednostně provádějí mezinárodní odborníci. Na rozdíl od klasického akademického „peer review“ by panel odborníků mohla tvořit smíšená skupina výzkumných pracovníků z akademických kruhů, odborníci z oblasti průmyslového výzkumu a vývoje a uživatelé výzkumu.
- Mnohem větší důraz, než u programů pro VaV projekty založené na spolupráci, je zde třeba klást na kvalitativní metody typu 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. V případě programů pro klastry a centra kompetence jsou rozhodujícím faktorem úspěšnosti řízení a správa, organizační a manažerské aspekty nástrojů, které vyžadují kvalitativní metody.
- Z hlediska organizačního uspořádání programu může být benchmarking těchto klastrů a nástrojů užitečný, avšak je třeba ho provádět spíše pomocí formativní (získání poznatků ze správných postupů) než sumativní evaluace, neboť jeho dopady jsou příliš závislé na národních a sektorových souvislostech.

#### *2.4.2 Kritéria 2: Používání evaluačních metodik*

Níže uvedená tabulka obsahuje několik kritérií, která je možné využít k vyhodnocení správné praxe při využívání hodnotící metodiky v oblasti výzkumu a vývoje.

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentnost: způsob shromáždění a interpretace dat je transparentní a jasně popsán ve zprávě.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpráva obsahuje popis celkové metodiky a návrhu výzkumné strategie pro splnění evaluačních cílů.</li> <li>• Jsou popsána data použita při evaluaci a jejich omezení.</li> <li>• Zpráva popisuje silné a slabé stránky evaluačního rámce a smíšené metodiky.</li> <li>• Použité procesy ve vztahu k evaluaci návrhu výzkumu, vzorkování a sběru dat jsou plně popsány.</li> <li>• Souvislosti analytických konstrukcí, jako jsou kategorie a kódy jsou jasně vysvětleny.</li> <li>• Veškeré nakládání s daty prováděné pro metodické účely je jasně dokumentováno a výsledovatelné.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důkladný odběr vzorků: vzorkovací strategie je důkladná a umožňuje generalizaci výsledků.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velikost vzorku umožňuje generalizaci výsledků, přičemž pokrytí vzorků je vyvážené a reprezentuje širší populaci. Tudiž datové zdroje jsou důvěryhodné a reprezentují širší populaci.</li> <li>• Profil vzorku je jasně popsán a jsou zohledněny důsledky velikosti a pokrytí vzorku.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulace a kontroly citlivosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulace dat: Provádí se triangulace dat a výsledky se potvrzují.</li> <li>• Testuje se interní a externí validita kvantitativních dat (např. test statistické robustnosti, kontroly citlivosti, ošetření odlehlých hodnot)</li> <li>• Robustnost reportingu: správné používání statistických pojmů, kromě středních hodnot se používají další statistické výpočty, např. mediány či směrodatné odchylky.</li> <li>• Provádí se systematická a důkladná analýza včetně atypických případů a vznikajících otázek a alternativního předpokladu.</li> <li>• Kromě toho se při porovnávání poznatků s předchozími evaluacemi nebo studii využívají podobné metody a přístupy, které mu dodávají důvěryhodnost.</li> </ul>

Kvalitní kritéria pro používání evaluačních metodik jsou vysvětlena dále v textu a popisují správné zvyklosti pro každou z hlavních evaluačních metod, které jsou identifikovány v tomto referenčním modelu:

- i) (Kvazi-)experimentální kontrafaktuální analýza,
- ii) Průzkumy,
- iii) Rozhovory,
- iv) Případové studie,
- v) Analýza nákladové účinnosti/efektivity,
- vi) Benchmarking,
- vii) Mezinárodní vzájemné hodnocení (peer review),
- viii) Analýza sociálních sítí a
- ix) Kontextová analýza.

Účelem kontrafaktuální analýzy je stanovení účinku intervence, přičemž je věnována pozornost účinkům, ke kterým by došlo bez intervence. K tomuto účelu lze použít různé metodické přístupy a nástroje, které jsou společně s dalšími informacemi popsány ve stručnosti v Dodatku A. Společnými požadavky rozhovorů, průzkumů a případových studií je správný odběr, důkladná analýza a triangulace dat.

## 2.5 Pátý krok: Evaluační zpráva a přezkoumání evaluace

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Závěry jsou robustní a umožňují lepší pochopení výkonnosti programu (sumativní evaluace).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Závěry/zjištění se vztahují k původnímu souboru evaluačních otázek a cílům studie.</li> <li>Závěry jsou založeny na důkazech a vycházejí z triangulace dat.</li> <li>Jsou uvedeny hlavní předpoklady a teoretické souvislosti, z nichž vychází evaluace.</li> <li>Jsou zohledněny rivalitní předpoklady/vysvětlení/teorie, aby bylo možné zpřesnit původní logický model programu a vzít v úvahu neočekávané účinky.</li> <li>Výsledky/ závěry mají odpovídající logiku.</li> <li>Klíčová zjištění jsou důvěryhodná a byla provedena kontrola validity výsledků (v případě potřeby s využitím „peer review“ provedeného skupinou odborníků, popř. na základě projednání v rámci řídicí skupiny).</li> <li>Zjištění/závěry souvisejí s ostatními poznatky a důkazy výzkumu.</li> <li>Jsou uvedena omezení, která se týkají důkazů, i to, co zůstává z hlediska programu neznámé nebo nejasné.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Výsledky evaluace lze použít pro tvorbu dalších politik (formativní dimenze evaluace).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>K případným nutným úpravám programu jsou identifikována jasná opatření (zlepšení/změny), včetně časového plánu a účinků jakékoliv navržené změny.</li> <li>Evaluace jasně zdůrazňuje klíčové faktory úspěšnosti i překážky návrhu a implementace programu.</li> <li>Evaluace jasně zdůrazňuje dopady evaluačních zjištění z hlediska osvojování politik (např. přezkoumání uskutečňování programu, dopad na kvalitu návrhu a implementaci, přezkoumání širšího kontextu uskutečňování programu, zdůraznění širších správných praxí na národní/mezinárodní úrovni).</li> <li>Evaluace nastiňuje způsob lepšího provádění podobného programu v budoucnosti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluační zpráva je jasná a přístupná koncovým uživatelům.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zpráva je snadno přístupná a mohou si ji přečíst všechny cílové skupiny.</li> <li>Jsou sumarizována a zdůrazněna klíčová sdělení.</li> <li>Struktura a text jsou jasné.</li> <li>Zpráva obsahuje reprodukované hlavní dokumenty studie (dotazník použitý v rámci průzkumu, návod k provádění rozhovorů, kontaktní dopisy).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluace uvádí další informace o způsobu zlepšení budoucích evaluací.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem mohou patřit informace o způsobu zlepšení interního systému monitorování, doporučení týkající se metodik budoucích evaluací nebo identifikace dalších potřeb z hlediska evaluace/studií.</li> <li>Je-li to možné, archivují se zdrojová data s cílem umožnit následnou sekundární analýzu.</li> </ul>

## 2.6 Šestý krok: Využívání evaluačních poznatků

Jak již bylo uvedeno, referenční evaluační model představuje **procesní přístup k hodnocení**. Ve zjednodušeném koncepčním rámci cyklu politiky je po formálním ukončení evaluace důležitým doplňujícím krokem krok č. 6, tj. využívání evaluačních poznatků. Přidání 6. kroku jako samostatného a „posledního“ kroku do modelu procesu se pokládá za důležité. Nicméně 6. krok je úzce propojen s 1. krokem, kdy programoví manažeři navrhují program včetně jeho cílů a programového rámce budoucí evaluace. S největší pravděpodobností se v rámci 1. kroku provedou určité úpravy týkající se způsobu a doby evaluace programu a označení cílové skupiny pro tuto zprávu. Někdy jsou studie určeny pouze pro interní použití, někdy je věnována rozsáhlá pozornost veřejnosti a vyžadují, aby byly informovány konkrétní cílové skupiny (např. ministři financí, parlament, národní účetní dvůr, či Evropská komise v případě operačních programů v rámci strukturálních fondů).

Způsob využití evaluačních studií závisí na mnoha kontextových proměnných, které se týkají struktur národní správy a kultur. Do rozsahu tohoto srovnání TAFTIE jsme nebyli schopni začlenit způsob využívání evaluačních studií v rámci agenturní analýzy, tj. interní využívání, kdy jsou k dispozici panelová data, ani externí využívání vlastníky programu, politickými aktéry (např. členy parlamentu), stranami zainteresovanými na programu, médií, skupinami uživatelů

a případnými dalšími zainteresovanými stranami.

Zvláště u programů pro integrované klastry a centra kompetence je třeba věnovat pozornost způsobu, jakým budou zainteresované strany využívat výsledky evaluace v další fázi iniciativy. Téma „využívání evaluace“ zahrnuje velkou část akademického výzkumu za několik desetiletí a různé myšlenkové proudy.<sup>12</sup> Studie InnoAppraisal je Studií z nedávné doby, kterou zadala Evropská komise, GŘ pro podnikání. Tato studie se zabývá využíváním evaluace v inovační politice.<sup>13</sup> Níže uvedená tabulka obsahuje tři dílčí kritéria, která lze použít jako referenční body při hodnocení postavení agentur z hlediska podpory osvojování si politik z evaluací.

Kritéria správné evaluační praxe	Popis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Načasování evaluace vyhovuje cyklu politiky nástroje a nástrojům souvisejících politik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluace se provádějí včas, což umožňuje využívání evaluačních poznatků při pokračování programu nebo úpravu návrhu následujících programů.</li> <li>Při návrhu nových programů jsou zohledňovány hlavní závěry z předchozích evaluací, a to dokonce i z jiných podobných programů.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>V rámci agentur je nastolena kultura osvojování si poznatků o politikách (</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V rámci organizace se provádí kodifikace nebo koordinace odborných znalostí o evaluačních návrzích a metodách a zadávání evaluačních studií, čímž se eliminuje nutnost, aby každý nový programový manažer znovu vymýšlel nejlepší možný přístup.</li> <li>Evaluace se považují za investici do osvojování si poznatků o politikách, nikoliv jen za povinnost úředníka programu. V návrhové fázi programu se mají předpokládat vhodné úrovně zdrojů, které budou přizpůsobeny načasování a složitosti studie.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajištění politické podpory pro provádění a využívání evaluací.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznatky získané z evaluací jsou jasné a mají podporu na nejvyšších politických úrovních, která zajistí, aby se tyto znalosti použily při navrhování nových opatření nebo ke změně stávajících nástrojů.</li> <li>Konzistentní transparentnost evaluačních výsledků zvýší důvěru v platnost evaluace.</li> </ul> <p>Poznatky o způsobu zajištění politické podpory a osvojování politik se vyznačují velkou kontextovou specifičností a závisejí na roli, kterou hrají agentury v národním systému inovací, na právním a regulatorním prostředí a mnoha kulturních faktorech, např. uplatňování správné správy a řízení či nové principy veřejného managementu ve státních orgánech. V rámci porovnávaných evaluačních studií se zřídka věnuje pozornost způsobu lepšího využití evaluačních výsledků. Se správnou praxí se můžeme setkat např. v Polsku, kde se jako součást evaluace operačních programů pro období 2007–2013 vypracoval rozsáhlý právní rámec a evaluační systém. Tento systém stanoví jasné role agentur a ministerstev s cílem zajistit reakce na evaluační výsledky a jejich implementaci.</p>

<sup>12</sup>Viz např. Patton, MQ, Utilization-Focused Evaluation, 4<sup>th</sup> Edition, Sage, 2013; Mark, M., G. Henry (2004), The mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence, Evaluation, vol. 10: pp 35-57; Caracelli, V., H.Preskill (editors) (2000), The expanding use scope of evaluation use, New Directions for evaluation, A publication of the American Evaluation Association, San Francisco, Jossey-Bas

<sup>13</sup> Viz Inno-Appraisal, Understanding evaluation of Innovation Policy in Europe, 2010, by Manchester Institute of Innovation Research and partners, Study for European Commission, DG Enterprise.

# Dodatek A Kontrafaktuální metody

## A.1 Přehled

Jedním z nejdůležitějších, avšak nejproblematičtějších aspektů měření efektivity je koncepce kontrafaktuální evaluace. Účelem kontrafaktuální evaluace je stanovení účinku intervence, což v podstatě znamená i zohlednění účinků, ke kterým by došlo bez intervence (tzv. mrtvá váha). Všechny kontrafaktuální metody vycházejí z principu porovnání vývoje specifických ukazatelů intervenční skupiny s (hypotetickým) vývojem těchto ukazatelů u podobné kontrolní skupiny. Kontrafaktuální studie jsou obecně kvantitativní, ale mohou obsahovat rovněž semikvantitativní ukazatele, např. ukazatele založené na Likertově škále.

Při měření kauzálních účinků intervence můžeme obecně identifikovat postavení metod, které jsou upřednostňovány z hlediska robustnosti a validity. Vysoce kvalitní evaluace se bude řídit nejlepším dostupným modelem. Upozorňujeme, že výběr modelu závisí především na dostupnosti dat, avšak výběr metodiky mohou rovněž ovlivnit specifické charakteristiky programu; (výběr). Výběr konkrétních metodik (kombinace) se má vysvětlit a měl by se řídit „nejlepším dostupným modelem“. Data těchto přístupů obvykle vycházejí z kombinace monitorovacích dat (pro vstupy), externích dat (např. statistické agentury) a často z průzkumů, zvláště v případě behaviorální adicionality a dalších kvalitativních ukazatelů.

## A.2 (První úroveň): experimentální design

Nejlepším způsobem, jak stanovit kauzální účinky intervencí, je použití experimentálního designu, kdy je „experiment“ náhodně poskytován cílové skupině. Tak se v případě dostatečně velkého vzorku kontrolují všechny další simultánní faktory, které ovlivňují měřené výsledky. Ačkoliv je toto uspořádání možné u některých voucherových schémata, není experimentální design obvykle proveditelný nebo žádoucí, neboť problémem je skutečnost, že návrh intervence nelze měnit ex post. Většina evaluací využívá namísto toho kvazi-experimentální design, v jehož případě je experimentální skupina porovnávána se statisticky vytvořenou kontrolní skupinou. *Příklad studie: Voucher Scheme Evaluation, kterou zpracovala NESTA.*<sup>14</sup>

## A.3 (Druhá úroveň): kvazi-experimentální design s využitím kontrolních skupin

Kontrolní skupinu tvoří nepodpořené subjekty, které vykazují podobné charakteristiky jako podpořené subjekty. V praxi je však velmi obtížné sestavit robustní kontrolní skupinu, přičemž k řízení výběrového zkreslení lze použít různé metody. Obecně rozlišujeme tři hlavní přístupy<sup>15</sup> v následujícím pořadí:

### A.3.1 Design nespojitě regresní analýzy (RDD)

RDD vychází z principu porovnání firem, jež spadají do kritérií přijatelnosti, a firem, které se pohybují mimo tato kritéria. Zde je na místě upozornit, že tento design vyžaduje mechanismus bodového hodnocení s poměrně průběžným a lineárním bodovacím rozsahem. RDD vyžaduje vzorek relativně značné velikosti a neměří průměrný účinek, nýbrž spíše účinek místního průměrného experimentu. Pokud však data a návrh programu splňují designová kritéria, patří RDD obecně mezi nejpreferovanější designy druhé úrovně, neboť vede k relativně nezkráslému odhadu.

### A.3.2 Analýza diference v diferencích

---

<sup>14</sup> [http://www.nesta.org.uk/publications/reports/assets/features/creative\\_credits\\_report](http://www.nesta.org.uk/publications/reports/assets/features/creative_credits_report)

<sup>15</sup> Dalším hlavním nástrojem je *analýza nástrojových proměnných*, která využívá dvoukrokový přístup. Vzhledem k tomu, že se tato metoda z důvodů nedostatku nástrojů a dat zřídka používá v praxi v této oblasti použití, není zde detailně popsána.

Ve své nejjednodušší formě porovnává analýza „diference v diferencích“ intervenční skupinu s kontrolní skupinou, a to jak před, tak i po. Pokud jsou k dispozici panelová data, rozšíří se model nejlépe prostřednictvím analýzy metodou fixních efektů.

*Analýza fixních efektů*<sup>16</sup> využívá další možnosti, které nabízejí panelová data (tj. pozorování přes několik let), neboť poskytují robustnější odhad efektů. Výhodou je, že diferenci v diferencích lze vysvětlit rozdíly mezi kontrolní a intervenční skupinou, pokud obě skupiny sdílejí společný trend. Tento předpoklad by se měl explicitně testovat a projednat a měly by se začlenit příslušné kontrolní proměnné (které nejsou fixní).<sup>17</sup> *Příklad studie: Evaluation Innovatie Kredieten /Uitdagingskredieten (Nizozemská agentura)*<sup>18</sup>

### A.3.3 Propensity Score Matching (PSM)

PSM je metoda, při které se každý účastník páruje se „zrcadlovou“ firmou, která sdílí zhruba stejné charakteristiky. Párování může vycházet z různých statistických nebo kvalitativních kritérií, např. počet zaměstnanců, roční obrat, vývozní oblast, sektor nebo lokalita. Uvedená metoda by se měla používat v případě, kdy jsou k dispozici „zrcadlové“ firmy. Správný návrh mnohazměrového párování má používat propensity score matching, při kterém se za účelem stanovení pravděpodobnosti společností vstupujících do programu provádí předběžná probitová regresní analýza. Tuto metodu lze kombinovat s jinými návrhy modelů.

### A.4 (Třetí úroveň) Alternativní metody:

Nejsou-li k dispozici žádná panelová data (tj. pouze ex post data), požaduje se od regresního modelu minimálně začlenění rovněž co největšího možného počtu kontrolních proměnných a/nebo použití párovacích metod (např. těch, které jsou popsány výše). Navzdory tomu však zůstávají důkazy dosti slabé.

Jestliže není k dispozici vůbec žádná kontrolní skupina, existují alternativní možnosti analyzování intervenčních odchylek (např. rozsáhlost programu, viz výše uvedené pojednání o binárních a lineárních intervencích). Další záložní možností je použití metody self-reportu adicionality v průzkumech a dotazování se příjemců, co by se stalo bez podpory. *Příklad studie: Evaluation of the Innovation Partnerships (irská agentura Enterprise Ireland)*

### A.5 Další literatura:

- Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practises. (2009). Khandker S. et al. World Bank training series
- Experimental and quasi-experimental designs for generalised causal inference (2012), Cook, T. Thomas Cook Publishing.

---

<sup>16</sup> A při rozšíření – dynamický model panelových dat s endogenními proměnnými.

<sup>17</sup> Alternativním/rozšířeným přístupem je použití *Heckmanova 2krokového modelu*: tato metoda zahrnuje formulování jedné rovnice, která vysvětluje postup výběru, následně pak druhé rovnice, která vysvětluje změnu výkonnosti založené na faktorech z rovnice vysvětlující výběr.

<sup>18</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/08/23/evaluatie-uitdagingskrediet-en-innovatiekrediet.html>



## Dodatek B Kritéria správné praxe při používání hlavních metodických nástrojů pro evaluaci VVI

V tomto Dodatku jsou vysvětleny některé klíčové aspekty kvalitních kritérií pro používání individuálních evaluačních metodik, jež popisují správnou praxi pro každou z hlavních evaluačních metod, identifikovanou v tomto referenčním modelu:

- i) Kontrafaktuální analýza,
- ii) Průzkumy,
- iii) Rozhovory,
- iv) Případové studie,
- v) Analýza nákladové účinnosti/efektivity,
- vi) Benchmarking,
- vii) Mezinárodní vzájemné hodnocení (peer review),
- viii) Analýza sociálních sítí a
- ix) Kontextová analýza.

Tabulka 10 Správná praxe při používání hlavních metodik

Nástroj	Kritéria správné praxe při používání klíčových nástrojů
(Kvazi-) experimentální kontrafaktuální analýza nebo alternativy	<p>Jakákoliv evaluace, jejímž cílem je vyhodnocení efektivity nástrojů politiky, vyžaduje zohlednění kontrafaktuálních aspektů. Evaluační návrhy mají uplatňovat <b>nejlepší dostupný model</b>, jak uvádí Dodatek A. V případě některých evaluací to bude znamenat plnohodnotný ekonometrický (kvazi)experimentální přístup, zatímco jiné evaluace budou využívat kvalitativnější metody, jako jsou např. rozhovory s neúspěšnými žadateli. Kontrafaktuální analýza se provádí i s použitím dalších metod (průzkumy, datové analýzy, rozhovory), přičemž pro tyto metody platí všechna kritéria správné praxe. Avšak existují také obecná kritéria správné praxe, která lze identifikovat následovně:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Složení kontrolní skupiny</b> a případné výběrové zkresení, které vyžaduje důkladné posouzení. Minimálně je třeba uvést a posoudit základní související charakteristiky.</li> <li>• <b>Párovací kritéria:</b> Při výběru kontrolních skupin podniků se minimálně požaduje zohlednit co největší počet různých faktorů, což však závisí i na analyzovaném nástroji. Kontrolní skupiny by měly být složeny z podniků, u nichž panuje přibližně stejná pravděpodobnost, že budou nástroj využívat nebo se na něm budou účastnit, avšak které tak doposud neučinily.</li> <li>• <b>Binární versus lineární intervence:</b> Tato metodika má zohlednit nejen měření účinku účasti oproti neúčasti, ale také měření účinků různé velikosti intervence.</li> <li>• <b>Interní validace na základě triangulace zdrojů:</b> Validitu a spolehlivost analýzy lze podstatně zvýšit propojením údajů průzkumu, která uvádějí respondenti, s externími daty.</li> </ul>
Průzkumy	<p>Při evaluaci programů podpory VaVaI 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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Správný odběr vzorků:</b> jestliže je celková populace přijímacích firem (a případná kontrolní skupina) příliš velká, je možné použít strategii odběru vzorků. Odběr vzorků vyžaduje zohlednění (co nejširšího) souboru souvisejících charakteristik (viz výše uvedená párovací kritéria), ale také parametrů intervence (jako je velikost grantu, role v projektech). Upozorňujeme, že strategie odběru vzorků by měla zohlednit otázky výzkumu z hlediska podskupin: jestliže evaluace chce stanovit rozdíly mezi např. rozdílnými typy aktérů (malé a střední podniky, podniky, které nejsou malé ani střední), mělo by být k dispozici dostatečné množství pozorování pro statistickou analýzu každé specifické podskupiny.</li> <li>• <b>Analýza respondentů:</b> Je-li k dispozici finální odezva na průzkum, měla by se na základě souvisejících charakteristik provést analýza respondentů, aby se ověřilo, zda skupina respondentů reprezentuje celkovou cílovou skupinu.</li> <li>• <b>Triangulace:</b> Průzkum by měl obsahovat různé typy otázek pro důležité indikátory (např. otevřené otázky, otázky na které se odpovídá výběrem z více možností (multiple choice), Likertovy škály, numerické a dotazovací režimy jako prohlášení (kladná a záporná) nebo otázky. To umožní robustnější konstrukci indikátorů, neboť odpovědi lze ověřit a triangulovat.</li> </ul>
Rozhovory	<p>Do většiny hodnocení VaVaI 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. Často se zaměřují na celý rozsah hodnotících otázek od relevance až po koherenci, efektivitu a účinnost.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Správný odběr vzorků:</b> ve většině případů jsou programy na podporu VaV (u konkrétních podnikových grantů, voucherů a projektů založených na spolupráci) příliš velké na to, aby umožnily evaluaci účinků na všechny účastníky. Proto by měl vzorek co nejvíce reprezentovat větší populaci příjemců a umožnit generalizaci výsledků. Velikost vzorku v případě rozhovorů s příjemci zohledňuje velikost a rozsah nástroje v rámci daného evaluačního rozpočtu a času. V případě podnikových grantů určených na VaV je strategie odběru vzorků často kombinací různých metod odběru vzorků. Reprezentativnost a vyváženost vzorku může vycházet kromě jiného z následujících kritérií: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozsah a typy organizací příjemců (např. firmy, malé a střední podniky, začínající podniky) nebo</li> </ul> </li> </ul>

Nástroj	Kritéria správné praxe při používání klíčových nástrojů
	<p>rozsah/typ konsorcia (projekt založený na spolupráci)/klastrů</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Národní/mezinárodní/regionální rozdělení podpory</li> <li>- Tematické rozdělení podpory (např. špičkový oborový sektor, vznikající sektory)</li> <li>- Typ podporovaného VaVaI (inovace produktu/procesu, nový produkt, nové vlastnosti doplněné do produktu, zlepšení procesu) nebo typ podporovaných aktivit (přenos technologie, vytváření sítí, šíření informací)</li> <li>- Počet účastníků (je-li to v daném případě relevantní) a doba účasti (minulé/stávající/budoucí účasti)</li> <li>- Další kritéria, která se vztahují k cílům programu, např. účast žen.</li> <li>- Pokud se provádějí před rozhovory, mohou být dobrým vodítkem pro výběr potenciálních kandidátů pro rozhovory v průzkumu, kdy se účastníci, kteří vykázali důležité účinky své účasti, kombinují s účastníky, u nichž byl dopad více omezený.</li> <li>• <b>Přenositelnost:</b> analýza rozhovorů zahrnuje možnosti, co lze obecně vztáhnout na širší populaci, z níž pochází vzorek, se kterým byly rozhovory prováděny.</li> <li>• <b>Názorová analýza:</b> Evaluace zahrnuje pojednání o podstatě a zdroji jakékoliv divergence názorů mezi příjemci z řad podniků. Návod k provádění rozhovorů zohledňuje soupeřivé vysvětlení a nové předpoklady účinků programu z řad podniků.</li> <li>• <b>Triangulace dat:</b> Hlavní výsledky rozhovorů jsou potvrzovány nebo umožňují potvrdit hlavní zjištění kontrolní skupiny a průzkumu.</li> </ul>
Případové studie	<p>Případové studie se často provádějí 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. U programů pro integrované klastry se případové studie obvykle zaměřují na samotný klastr či síť a zkoumají se výstupy, výsledky a dopady klastru či sítě na účastníky a na širší ekonomiku. V případě podnikových grantů nebo inovačních voucherů je typickou analyzovanou jednotkou podnik, který obdržel podporu, zatímco u výzkumných a vývojových projektů založených na spolupráci se mohou případové studie zaměřovat buď na jednotlivé účastníky konsorcia (a na např. jejich následnou účast v programu), nebo na samotný projekt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Správný odběr vzorků:</b> Případové studie se často provádějí 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. Kromě kritérií reprezentativnosti a vyváženosti (zpracovaných výše jako součást popisu rozhovorů) jsou nejlepší metody odběru vzorků obvykle založeny na kombinaci následujících metod: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vnímání úspěšných případů (např. podnik/ konsorcium/ klastry, které uvádějí vysokou úroveň přínosů)</li> <li>- Začlenění 'typického' (např. organizace uvádějící očekávané přínosy) a 'atypického' případu (např. organizace uvádějící neočekávané přínosy)</li> <li>- Začlenění odchylných případů (např. organizace, které uvádějí, že poskytnutá podpora neměla žádná dopady, nebo pouze negativní dopady na svoji činnost).</li> <li>- Vyváženost mezi organizacemi, v jejichž případě uvádí literatura/průzkumy/rozhovory různé druhy dopadů (např. ekonomické, společenské, environmentální, popř. dopady na politiku)</li> </ul> </li> <li>• <b>Obecný protokol přístupu ke shromažďování dat:</b> Případové studie jsou založeny na obecném protokolu, který umožňuje křížovou analýzu dat shromážděných prostřednictvím případových studií nebo prostřednictvím kódování informací.</li> <li>• <b>Kombinace dat:</b> Případové studie jsou založeny na kombinaci kvantitativních (např. programové monitorovací statistiky podnikových vstupů a výstupů, podniková data o změnách výzkumných a vývojových činností a výkonnosti před a po účasti) a kvalitativních dat. Rozhovory jsou prováděny s manažery projektů, kteří odpovídají za podnikové granty, pracovníky, kteří se podílejí na projektu podporovaném grantem, a výkonnými zástupci podniku/programovými manažery, kteří odpovídají za výzkumnou a vývojovou strategii nebo za danou oblast. Tím je umožněna hloubková analýza výsledků a dopadů grantu na účastníky se podniky, a to včetně neočekávaných dopadů a přínosů.</li> <li>• <b>Přenositelnost:</b> Analýza případových studií zahrnuje pojednání o tom, co lze obecně vztáhnout na širší populaci, z níž pochází vzorek, se kterým byly případové studie prováděny.</li> <li>• <b>Názorová analýza:</b> Evaluace zahrnuje pojednání o podstatě a zdroji jakékoliv neshody výsledků příjemců z řad podniků. Protokol případové studie zohledňuje konkurenční vysvětlení a nové předpoklady účinků programu na účastníky z řad podniků.</li> <li>• <b>Triangulace dat:</b> Hlavní výsledky případových studií jsou potvrzovány či umožňují potvrdit hlavní zjištění rozhovorů, průzkumu a analýzy kontrolní skupiny.</li> <li>• <b>Robustnost analýzy:</b> Závěry případové studie jsou založeny na důkazech a jasně propojeny s analýzou dat, která byla shromážděna během terénní práce v rámci případové studie.</li> </ul>
Analýza nákladové účinnosti /efektivity	<p>Analýza nákladové účinnosti je metoda, při které jsou přínosy programu a náklady důsledně přepočítány na finance s cílem stanovit čistou návratnost. Tato metoda je obvykle založena na efektivitě měřené v kontrafaktuálním návrhu, ale rozšiřuje ho o účinky druhého i třetího řádu. Na straně nákladů se uvedou všechny interní a externí náklady programu, např. prováděcí náklady, ale i vynaložený čas (neúspěšných) navrhovatelů projektů. Jestliže se uvádí efektivita nákladů (čemuž se dává přednost), lze tyto požadavky identifikovat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza má <b>obsahovat</b> všechny důležité interní a externí náklady a přínosy včetně účinků druhého a třetího řádu.</li> <li>• Evidentní vynechání z metodických důvodů či z důvodů dostupnosti dat je třeba řádně opodstatnit.</li> <li>• Analýza by měla uvádět <b>časovou perspektivu</b> (tj. diskontování a používání čisté současné hodnoty).</li> </ul>



Nástroj	Kritéria správné praxe při používání klíčových nástrojů
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V analýze používají <b>hranice neurčitosti</b>, které je třeba postulovat ve výsledcích.</li> </ul>
Benchmarking	<p>Několik nástrojů na podporu VaV, které jsou popsány v tomto referenčním modelu, se stalo hlavními prvky v mnoha evropských zemích, které umožňují srovnání různých typů nástrojů na národní nebo mezinárodní úrovni.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Správný odběr vzorků:</b> První dobrou zvyklostí je začlenit do analýzy více než jednu komparační zemi/nástroj s cílem zvýšit robustnost analýzy. Při výběru komparačních nástrojů pro výzkumné a vývojové projekty založené na spolupráci lze vycházet z celé řady kritérií podle návrhu a podstaty programu. Běžně se zohledňují následující kritéria: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kritéria týkající se zemí: velikost zemí, ekonomická či výzkumné vývojové specializace, podobnosti z hlediska výkonnosti ve výzkumu a vývoji a překážky v rámci inovačního systému VaVaI.</li> <li>- Kritéria týkající se nástrojů: způsob uskutečňování (např. konkurenční návrh, náhodný výběr, výzvy), kritéria týkající se cílů a způsobilosti, způsob provádění (např. výběrové a atribuční postupy, postupy vykazování), rozpočet, průměrné finanční prostředky přidělované výzkumnému a vývojovému konsorciu, jakýkoliv specifický cíl z hlediska účastníků a oblasti vVaVaI.</li> </ul> </li> <li>• <b>Kombinované dotazování:</b> Minimálním požadavkem je, aby benchmarking poskytoval informace nejen o efektivitě programu, ale také o procesech a návrhu, které s programem souvisejí. Pro porovnání výkonnosti programů se používá celá řada indikátorů (včetně indikátorů výkonnosti, ale také indikátory, které souvisejí se zřídlením programu, cíli a návrhem), aby bylo možné postihnout specifika a správné zvyklosti každého jednotlivého nástroje a nastínit oblasti, kde lze programy porovnávat, a oblasti, které se u jednotlivých programů liší.</li> <li>• <b>Kombinované údaje:</b> Benchmarkingovou analýzu lze založit na kombinaci kvantitativních (např. monitorovací data o programových vstupech, výstupech a výsledcích, VaVaI na národní úrovni) a kvalitativních dat (např. rozhovory s programovými manažery, přezkoumání stávajících dokumentů, studie a evaluace).</li> </ul>
Mezinárodní vzájemné hodnocení (peer review)	<p>Jako součást provádění benchmarkingu, popř. jako jeho alternativa, lze zorganizovat mezinárodní vzájemné hodnocení (peer review) k vyhodnocení specifických vlastností programů spolupráce a klastrových programů a hlavně požadavků kladených na výběr partnerů a interdisciplinaritu, duševní vlastnictví a právní otázky a problematiku řízení a správy spolupracujících subjektů (jestliže návrh nástroje zahrnuje formální partnerství).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Výběr členů panelu:</b> Panel by měla tvořit smíšená skupina (technická, sektorální), odborníci na spolupráci a řízení a také na správu v oblasti VaVaI.</li> <li>• <b>Organizace procesu vzájemného hodnocení (peer review):</b> osobám provádějícím vzájemné hodnocení (peer review) musí být včas poskytnuta všechna příslušná data (např. data z monitorování klastrů, zprávy se sebehodnocením předložené managementem klastrů nebo center kompetence).</li> </ul>
Analýza/mapování zainteresovaných stran	<p>Analýza zainteresovaných stran představuje nástroj, který se používá k systematickému analyzování aktivit, zájmů, rolí a chování klíčových jedinců nebo skupin, které mají zájem o projekt, o jeho výsledky, popř. o cílovou populaci projektu. Je také nástrojem pro posuzování vlivu a zdrojů, které do procesu implementace a rozhodování vnášejí. Mapování zainteresovaných stran je druh analýzy zainteresovaných stran zaměřující se na posouzení velkého počtu aktérů, kteří jsou vzájemně propojeni různými formami vztahů.<sup>1</sup></p> <p>Analýza/mapování zainteresovaných stran se používá spíše jako pomoc při definování politiky než k hodnocení. Představuje však vhodný rámec moderní evaluace, zvláště v případě složitých politik týkajících se více aktérů, jako jsou klastrové nástroje. Používá se k posouzení relevance nebo konzistence cílů, institucí a opatření v rámci širšího systému VaVaI. Lze ji rovněž použít na začátku evaluace v rámci vstupů evaluačního návrhu: identifikace cílové populace, identifikace klíčových zdrojů pro sběr dat, vypracování/aktualizace logického modelu programu.</p> <p>V praxi existuje celá řada metod a přístupů, které závisí na použití analýzy. Zde uvádíme několik příkladů dobré praxe bez ohledu na rozdílnost metod:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza má zahrnovat <b>všechny financující subjekty programu, manažery a příjemce</b>, tj. alespoň moderní analýza zúčastněných stran. V závislosti na evaluačních otázkách a typu nástrojů však může dojít k tomu, že se bude analýza omezovat spíše na mapování příjemců programu v širším kontextu, ve kterém působí (v rámci jejich inovačního systému, v rámci jejich sektoru).</li> <li>• <b>Systematický pohled:</b> analýza/mapování zúčastněných stran vychází z logického modelu programu (je-li k dispozici), avšak analyzovanou jednotkou je spíše systém VaVaI a sektor politiky jako celek než samotný program. Provádění analýzy/mapování zúčastněných stran znamená 'kreativně myslet' a zohlednit všechny relevantní aspekty politiky nebo programu (např.: kteří relevantní aktéři/instituce byli z programu vypuštěni?, existuje potřeba nové instituce/opatření?).</li> <li>• <b>Předpoklady:</b> analýza zainteresovaných stran vyžaduje určité znalosti systému VaVaI a obeznámenost s oblastí politiky.</li> <li>• <b>Kombinace dat:</b> moderní modely analýzy zainteresovaných stran využívají různé nástroje, které umožňují pochopit zainteresované strany, jejich postavení, vliv na jiné skupiny a jejich zájem o konkrétní reformu. Dobrou zvyklostí je doplnit analýzu existujících dat a analýzu dokumentů s rozhovory s klíčovými zainteresovanými stranami.</li> <li>• <b>Využívání účastníků:</b> analýza zainteresovaných stran nabízí prostředek k zapojení různých zainteresovaných stran do projednání jejich postavení a k příspěví do programu nebo nástroje, přičemž mohou být použity jiné metody, např. focus groups.</li> </ul>

<sup>1</sup> Mohammad Hosein Rezazade Mehrizi, Fereidoun Ghasemzadeh, Jordi Molas-Gallart, Stakeholder Mapping as an Assessment Framework for Policy Implementation Evaluation October 2009 15: 427-444

Nástroj	Kritéria správné praxe při používání klíčových nástrojů
Analýza sociálních sítí (SNA)	<p>Analýza (sociálních) sítí je užitečným nástrojem umožňujícím zkoumat vztahy vytvořené ve výzkumném a vývojovém klastru nebo programu založeném na spolupráci. V SNA jsou vazby mezi organizacemi prezentovány graficky jako uzly a hrany, kde ve výsledné síti vycházejí relační pozice z centrality organizace. V případě intervence na podporu spolupráce může být užitečné předložit analýzu sítí „před-po“, kde lze porovnávat graficky i numericky úroveň integrace sítě.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimálně by analýza měla <b>zahrnovat všechny příjemce</b>, které lze snadno rozlišit podle typu organizace (např. malý a střední podnik, výzkumná organizace).</li> <li>• Upřednostňuje se, aby <b>vazby mezi aktéry nebyly přesně binární</b> (ano nebo ne), nýbrž aby reprezentovaly kvantitu, např. množství udělených licencí nebo uzavřených kontraktů.</li> <li>• Grafické prezentace by měly být podloženy <b>jasnými čísly a statistikami</b>, které toto grafické znázornění podporují.</li> <li>• Analýza sociálních sítí je zvláště <b>užitečná pro středně velký počet příjemců</b>, analýza příliš malého počtu poskytuje málo doplňujících informací, analýza příliš velkého počtu příjemců a čísel je příliš složitá pro snadné pochopení.</li> </ul>
Kontextová analýza	<p>K vyhodnocení relevance a efektivity nástroje existuje řada kontextových analýz, které lze provádět zvláště při ex ante nebo ex post evaluaci. Kontextovou analýzu lze použít k pochopení problémů, kterými se program zabývá, a zda je intervence (stále ještě) relevantní, aby mohla příslušnou problematiku řešit. Kontextová analýza se může zabývat rovněž širším portfoliem politik, které umožní posoudit, zda konkrétní program přidal hodnotu ve vztahu k ostatním existujícím programům, a tak stanovit podobné účinky, či dokonce potenciální opačný účinek. Můžeme rozlišovat celou řadu běžně používaných forem kontextových analýz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza <b>sociálně-ekonomického prostředí</b>, ve kterém působí příjemci (se změřením na trhy, technologie, finanční trhy, lidské zdroje, hodnotové řetězce, předpisy, a to podle jejich relevance pro program), jejímž cílem je pochopit způsob, jak by intervence mohla pomoci zlepšit konkurenceschopnost cílových příjemců. Příkladem je finská evaluace tematických programů v sektoru telekomunikací, kde si rychlé změny technologií a trhů vyžádaly opakovanou kontrolu relevance cílů programu.</li> <li>• Analýza <b>systému výzkumu a inovací</b>, jejímž cílem je pochopit, jak se nástroj nebo řada nástrojů hodí pro klíčové výzvy a příležitosti v širším (národním nebo regionálním) systému inovací, aby bylo možné lépe porozumět relevanci a efektivitě vyhodnocovaného nástroje.</li> <li>• Analýza <b>smíšené politiky</b>, zvláště pak identifikace překrývání, zbytečných duplikačních nedostatků, komplementarit a synergií portfolia nástrojů.</li> </ul>

## Dodatek C Výklad hlavních evaluačních pojmů

<b>Adicionalita</b>	Kladné výsledky, které by nebyly dosaženy bez dotyčné aktivity.
<b>Výchozí stav</b>	Podmínky panující při zahájení aktivity. Změny se měří v porovnání s výchozím stavem.
<b>Příjemci</b>	Členové cílových skupin, kteří jsou klienty nebo příjemci nějakého opatření nebo politiky.
<b>Kontrolní skupina</b>	Vzorek, který lze přímo porovnat s cílovou skupinou, ale neúčastní se dotyčné aktivity. Kontrolní skupina se používá k indikaci změn, ke kterým došlo ve výchozím stavu, bez ohledu na dotyčnou aktivitu.
<b>Kritéria</b>	Principy, standardy nebo hodnoty, podle kterých se posuzuje nějaká věc.
<b>Mrtvá váha</b>	Náklady na podporu požadované aktivity, která by se fakticky uskutečnila i bez těchto nákladů. V rámci adicionality jsou to výstupy, které by vznikly při základním scénáři /kontrafaktuální.
<b>Dislokace</b>	Stupeň zvýšení výrobní kapacity podporované státní politikou v důsledku snížení výrobní kapacity někde jinde. V rámci adicionality je to poměr výstupů projektů, které lze přičíst snížením výstupů někde jinde.
<b>Efektivita</b>	Jedno z kritérií používané při evaluaci: Efektivita se dotazuje, zda výsledky a dopady, které byly vytvořeny podporovanými činnostmi, splňují cíle.
<b>Účinnost</b>	Jedno z kritérií používané při evaluaci: Účinnost zkoumá úroveň použití zdrojů (vstupy) požadovaných pro vytvoření výstupů a vznik dopadů.
<b>Evaluační</b>	Systematické a objektivní hodnocení probíhajícího nebo ukončeného projektu, programu nebo politiky, jejich návrhu, provedení a výsledků (OECD). <sup>1</sup>
<b>Formativní evaluační</b>	Evaluační, která se provádí během existence programu a je zaměřena na zlepšení řízení a provádění (tj. 'formy' programu). Formativní evaluační se ptá jak, proč a za jakých podmínek něco funguje anebo nefunguje a je orientována na osvojení si poznatků (learning) a zlepšení programu nebo politiky.
<b>Indikátor</b>	Podmínka, kterou lze měřit a která existuje při naplňování cíle činnosti.
<b>Dopad</b>	Dopad je dosažen, jestliže se změní názory tvůrců politiky nebo každodenní činnosti praktikujících osob při aplikování výsledků činností nebo partnerství.
<b>Model vstupů-výstupů-výsledků-dopadů</b>	Model vstupů-výstupů-výsledků-dopadů (I-O-O-I, tj. Inputs-Outputs-Outcomes-Impacts) představuje způsob prezentace intervenční logiky programu založené na seznamu vstupů, výstupů, výsledků a dopadů.
<b>Monitorování</b>	Proces systematického shromažďování a zaznamenávání informací za účelem kontroly pokroku v porovnání s cíli, které se provádí během existence programu.
<b>Cíl</b>	Stav, kterého chce politika nebo program dosáhnout.
<b>Výsledky</b>	Účinky nebo konečné výsledky programových činností v případě jeho příjemců, klientů, pracovníků a jiných osob a organizací, např. počet vytvořených pracovních míst nebo získaných kvalifikací, popř. počet osob v rámci zajištěné zaměstnanosti nebo zařazených do dalšího školení.
<b>Výstupy</b>	Podmínky vytvořené v důsledku činnosti – obvykle kvantifikovatelné (např. počet hodin školení).
<b>LMP</b>	Logický model programu uvádí přehled programových vstupů, výstupů, výsledků a dopadů, které vycházejí z cílů a zdůvodnění programu, a nastiňuje, jakým způsobem mají zdroje nasazené jako součást programu (vstupy) vytvářet očekávané výstupy, výsledky a dopady (předpoklady).
<b>Relevance</b>	Jedno z kritérií používané při evaluaci: Relevance zkoumá, zda cíle činnosti odpovídají potřebám, problémům a otázkám, které má řešit.
<b>Spolehlivost</b>	Rozsah, ve kterém budou výsledky stejné bez ohledu na skutečnost, kdo výzkum provádí.
<b>Zainteresané strany</b>	Osoby a organizace, které jsou buď přímo zapojeny do programu nebo se zajímají o práci v programu. Sem patří přímo příjemci; pracovníci podílející se na uskutečňování programu (školitelé, poradci, konzultanti); zástupci místních, regionálních nebo národních veřejných agentur; podniky; odborové svazy; dobrovolné nebo profesionální organizace; a financující subjekty.

<sup>1</sup> OECD, DAC Working Party on Aid Evaluation (2002), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management

<b>Analýza zainteresovaných stran</b>	Přístup, který systematicky analyzuje zájmy a role klíčových jedinců nebo skupin, které mají zájem o projekt, výsledky projektu nebo cílovou populaci projektu.
<b>Mapování zainteresovaných stran</b>	Typ analýzy zainteresovaných skupin, která se zaměřuje na vyhodnocení velkého počtu aktérů, kteří jsou propojeni různými formami vztahů. <sup>1</sup>
<b>Sumativní evaluace</b>	Evaluace, která sumarizuje výsledky a dopady v konkrétním čase během existence programu a zaměřuje se na posuzování a rozhodování budoucího přidělení zdrojů. Sumativní evaluace se ptá na <i>dopad</i> politiky, programu nebo intervence na konkrétní výsledky a v případě různých skupin osob.
<b>Udržitelnost</b>	Jedno z kritérií používané při evaluaci: Udržitelnost zkoumá, zda budou pozitivní dopady na kritické klienty a mimo ně trvat také v budoucnosti, a to i po ukončení činnosti.
<b>Plánované cíle</b>	Kvantifikovatelné vyjádření stavu, kterého má činnost dosáhnout.
<b>Užitečnost</b>	Jedno z kritérií používané při evaluaci: Užitečnost 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.

---

<sup>1</sup> Mohammad Hosein Rezazade Mehrizi, Fereidoun Ghasemzadeh, Jordi Molas-Gallart, Stakeholder Mapping as an Assessment Framework for Policy Implementation Evaluation October 2009 15:427-444

## Dodatek D Přehled preferované smíšené metodiky podle typu nástroje

Tabulka 11

	<b>Průběžné hodnocení</b>	<b>Ex-post evaluace</b>
<b>Datové požadavky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Aktuální data o programu a projektu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Kompletní data o programu a projektu napříč životním cyklem</li> <li>- Mikroúrovňová podniková data o účastnících</li> <li>• Preferovaná data</li> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> <li>- Roční mikroúrovňová podniková data o celé cílové skupině</li> <li>- Mikroúrovňová data o neúspěšných žadatelích</li> </ul>
<b>Analýza již existujících dat (Desk research)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Programový materiál zdůvodnění a cílů</li> <li>- Přezkoumání veškerého programového materiálu a dat o projektu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Mapování příjemců napříč cílovými skupinami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Přezkoumání veškerého programového materiálu a dat o projektu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Přezkoumání zpráv o širším výzkumném, technicko-vývojovém a inovačním kontextu a politik</li> <li>- Přezkoumání tematických zpráv o trzích, technologiích, popř. financích</li> </ul>
<b>Používané kvalitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Rozhovory s podsouborem účastníků, managementem programu, klíčovými zainteresovanými stranami</li> <li>- Analýza procesů a řízení a správy programu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Zpracování logického modelu programu</li> <li>- Rozhovory s podsouborem účastníků, managementem programu, klíčovými zainteresovanými stranami</li> <li>- Analýza procesů a řízení a správy programu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Případové studie</li> <li>- Rozhovory s neúčastníky</li> </ul>
<b>Používané kvantitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Nepoužívají se žádné kvantitativní metody</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Průzkum zaměřený na zvláštní otázky výkonnosti programu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Průzkum příjemců</li> <li>- Průzkum neúspěšných navrhovatelů projektů</li> <li>- Kontrafaktuální analýza</li> <li>- Analýza administrativních nákladů</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Analýzy nákladů a přínosů</li> <li>- Kontrafaktuální analýza prostřednictvím ekonometrické analýzy s pomocí externích mikroúrovňových dat</li> </ul>
<b>Další používané metody</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Kontextová analýza výzkumných a technicko-vývojových souvislostí</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Kontextová analýza trhů a technologií</li> <li>- Benchmark podobných iniciativ</li> </ul>

Tabulka 12 Preferovaná smíšená metodika – Inovační vouchery

	<b>Průběžné hodnocení</b>	<b>Ex-post evaluace</b>
<b>Datové požadavky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Aktuální data o programu a projektu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Kompletní data o programu napříč životním cyklem</li> <li>- Počet vydaných a vrácených voucherů</li> <li>- Mikroúrovňová podniková data o účastnících</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> <li>- Mikroúrovňová podniková data o celé cílové skupině</li> <li>Mikroúrovňová data o neúspěšných žadatelích</li> </ul>
<b>Analýza již existujících dat (Desk research)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Programový materiál o zdůvodnění a cílech</li> <li>- Mapování příjemců napříč cílovými skupinami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Přezkoumání veškerého programového materiálu a dat o projektu</li> <li>- Mapování příjemců napříč cílovými skupinami</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Přezkoumání zpráv o širším výzkumném, technicko-vývojovém a inovačním kontextu a politik</li> </ul>
<b>Kvalitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Rozhovory s podsouborem účastníků, managementem programu,</li> <li>- Rozhovory s výzkumnými a technologickými centry v případech, kdy se používají vouchery</li> <li>- Analýza procesů a řízení a správy programu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Mapování příjemců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Zpracování logického modelu programu</li> <li>- Rozhovory s podsouborem účastníků, managementem programu, klíčovými zainteresovanými stranami</li> <li>- Rozhovory vedené ve výzkumných a technologických centrech, kde se využívají vouchery</li> <li>- Analýza procesů a řízení a správy programu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Případové studie</li> <li>- Rozhovory s neúčastníky</li> </ul>
<b>Kvantitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Nepoužívají se žádné kvantitativní metody</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Průzkum zaměřený na zvláštní otázky výkonnosti programu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Průzkum příjemců</li> <li>- Průzkum neúspěšných navrhovatelů projektů</li> <li>- Kontrafaktuální analýza</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Analýza nákladů a přínosů</li> <li>- Kontrafaktuální posouzení na základě ekonometrické analýzy externích mimoúrovňových dat</li> </ul>
<b>Další používané metody</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Kontextová analýza výzkumného a technicko-vývojového kontextu cílové skupiny</li> <li>- Analýza portfolia politik</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Benchmark podobných iniciativ</li> </ul>

Tabulka 13 Preferovaná smíšená metodika – Grantové nástroje pro výzkumné a vývojové projekty založené na spolupráci

	<b>Průběžné hodnocení</b>	<b>Ex-post evaluace</b>
<b>Datové požadavky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuální data o programu a projektu</li> </ul> </li> <li>• Preferovaná možnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompletní data o programu a projektu napříč životním cyklem</li> <li>- Mikroúrovňová podniková data o účastnících</li> <li>- Mikroúrovňová data o účastnících se výzkumných a vývojových organizacích</li> </ul> </li> <li>• Preferovaná možnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> <li>- Mikroúrovňová podniková data o celé cílové skupině</li> <li>- Mikroúrovňová data o neúspěšných žadatelích</li> </ul> </li> </ul>
<b>Analýza již existujících dat (Desk research)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programový materiál o zdůvodnění a cílech</li> <li>- Přezkoumání veškerého programového materiálu a dat o projektu</li> </ul> </li> <li>• Preferovaná možnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapování příjemců napříč cílovými skupinami</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Přezkoumání veškerého programového materiálu a dat o projektu</li> <li>- Mapování příjemců napříč cílovými skupinami</li> </ul> </li> <li>• Preferovaná možnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Přezkoumání zpráv o širším výzkumném, technicko-vývojovém a inovačním kontextu a politik</li> <li>- Přezkoumání technických trendů v tematické oblasti programu</li> </ul> </li> </ul>
<b>Používané kvalitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozhovory s podsouborem účastníků, managementem programu, klíčovými zainteresovanými stranami</li> <li>- Analýza procesů a správy a řízení programu</li> </ul> </li> <li>• Preferovaná možnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapování zainteresovaných stran</li> <li>- Metoda „focus groups“ u zainteresovaných stran</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vypracování logického modelu programu</li> <li>- Rozhovory s podsouborem účastníků, managementem programu, klíčovými zainteresovanými stranami</li> <li>- Analýza procesů a správy a řízení programu</li> </ul> </li> <li>• Preferovaná možnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Případové studie</li> <li>- Rozhovory s neúčastníky</li> <li>- Mapování zainteresovaných stran                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metoda „focus groups“ u zainteresovaných stran</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Používané kvantitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepoužívají se žádné kvantitativní metody</li> </ul> </li> <li>• Preferovaná možnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Průzkum zaměřený na zvláštní otázky výkonnosti programu</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Průzkum příjemců</li> <li>- Průzkum neúspěšných navrhovatelů projektů</li> <li>- Kontrafaktuální analýza</li> <li>- Analýza administrativních nákladů</li> </ul> </li> <li>• Preferovaná možnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analýza nákladů a přínosů</li> <li>- Kontrafaktuální analýza na základě ekonometrické analýzy externích mikroúrovňových dat</li> </ul> </li> </ul>
<b>Další používané metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>• Preferovaná možnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontextová analýza výzkumného a technicko-vývojového kontextu</li> </ul> </li> <li>• Preferovaná možnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontextová analýza trhů a technologií</li> <li>- Analýza sociálních sítí</li> </ul> </li> </ul>

Tabulka Preferovaná smíšená metodika– Klastrové programy

	<b>Průběžné hodnocení</b>	<b>Ex-post evaluace</b>
<b>Datové požadavky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Aktuální data o programu a projektu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Kompletní data o programu a projektu napříč životním cyklem</li> <li>- Mikroúrovňová podniková data o hlavních účastnících</li> <li>- Mikroúrovňová data o účastnících se výzkumných a vývojových organizacích</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Výchozí data o cílové skupině před intervencí</li> <li>- Mikroúrovňová podniková data o celém klastru/tematické oblasti</li> </ul>
<b>Analýza již existujících dat (Desk research)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Programový materiál o zdůvodnění a cílech</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Mapování příjemců napříč cílovými skupinami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Přezkoumání všech materiálů o programu a dat o projektu</li> <li>- Mapování příjemců napříč cílovými skupinami</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Přezkoumání zpráv o širším výzkumném, technicko-vývojovém a inovačním kontextu a politik</li> <li>- Přezkoumání zpráv o sociálně-ekonomickém kontextu klastrů /center kompetence</li> </ul>
<b>Používané kvalitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Rozhovory s podsouborem účastníků, managementem programu, klíčovými zainteresovanými stranami</li> <li>- Analýza procesů a správy a řízení programu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Mapování zainteresovaných stran</li> <li>- Metoda „focus groups“ u zainteresovaných stran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Zpracování logického modelu programu</li> <li>- Rozhovory s podsouborem účastníků, managementem programu, klíčovými zainteresovanými stranami, výzkumnými organizacemi</li> <li>- Analýza procesů a správy a řízení programu</li> <li>- Analýza správy a řízení a organizace klastru/ centra kompetence</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Případové studie</li> <li>- Rozhovory s neúčastníky</li> <li>- Mapování zainteresovaných stran <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metoda „focus groups“ u zainteresovaných stran</li> </ul> </li> <li>Mezinárodní vzájemná hodnocení (peer reviews)</li> </ul>
<b>Používané kvantitativní metody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Nepoužívají se žádné kvantitativní metody</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Průzkum zaměřený na zvláštní otázky výkonnosti programu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Průzkum příjemců</li> <li>- Analýza administrativních nákladů</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Analýza nákladů a přínosů</li> <li>- Kontrafaktuální analýza</li> </ul>
<b>Další používané metody</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální úroveň</li> <li>- Kontextová analýza výzkumného a technicko-vývojového kontextu</li> <li>• Preferovaná možnost</li> <li>- Kontextová analýza trhů a technologií</li> <li>- Benchmark podobných iniciativ</li> <li>- Analýza sociálních sítí</li> </ul>



technopolis |group| The Netherlands  
Herengracht 141  
1015 BH Amsterdam  
The Netherlands  
T +31 20 535 2244  
F +31 20 428 9656  
E [info.nl@technopolis-group.com](mailto:info.nl@technopolis-group.com)  
[www.technopolis-group.com](http://www.technopolis-group.com)