



Ve Struhách 1076/27, 160 00 Praha 6

tel.: 234 006 100

fax: 220 922 251

e-mail: tc@tc.cz

www.tc.cz

Návrh postupu pro závěrečné hodnocení programů veřejných zakázek

Finální verze

26. dubna 2019

Návrh postupu pro závěrečné hodnocení programů veřejných zakázek

Zprávu vypracovalo Technologické centrum AV ČR pro Technologickou agenturu ČR

Autoři:

Vladislav Čadil

Ondřej Pecha

Martin Fařun

Aleš Vlk

Obsah

Obsah	3
1 Úvod.....	4
2 Rešerše metodických dokumentů, zákonů a textů programů veřejných zakázek.....	5
3 Východisko pro stanovení evaluačního designu.....	8
4 Zaměření evaluace, cíle a evaluační otázky	9
5 Přístupy a metody	13
6 Informační zdroje pro hodnocení	17
7 Harmonogram hodnocení.....	18
8 Náklady na hodnocení.....	19
9 Složení projektového teamu	20
10 Výstupy a výsledky z hodnocení.....	21
11 Postup hodnocení	22
12 Závěry a doporučení pro evaluaci programů veřejných zakázek	25

1 Úvod

Tato zpráva přináší návrh postupu pro závěrečné hodnocení programů veřejných zakázek. Byl vypracován v rámci minitendru č. 1 dle Rámcové smlouvy o poskytnutí podpory č. TIRD TACR819 ze dne 6. 12. 2018, jehož cílem bylo vypracovat návrh postupu pro ex-post závěrečné hodnocení programu řešeného formou projektů veřejných zakázek. Navržený postup hodnocení byl koncipován tak, aby byl co nejvíce universální pro programy veřejných zakázek a současně byl přímo využitelný pro závěrečné hodnocení programu BETA.

Zpráva je strukturována do několika relativně samostatných částí:

- Kapitola *Rešerše metodických dokumentů, zákonů a textů programů veřejných zakázek* přináší stručný přehled informačních zdrojů pro hodnocení a informačních zdrojů zahraničních dobrých praxí, kterými je možné se inspirovat při vytváření evaluačního designu hodnocení konkrétních programů. Rešerše vyplynula do několika bodů, které by bylo vhodné zohlednit při návrhu a realizaci závěrečného hodnocení.
- Kapitola *Východisko pro stanovení evaluačního designu* na příkladu programu BETA ukazuje využití logického rámce (logic chart) pro utřídění informací a stanovení hierarchických vztahů mezi zaměřením programu, jeho aktivitami, výsledky a přínosy.
- Kapitola *Zaměření evaluace, cíle a evaluační otázky* charakterizuje cíl evaluace, evaluované oblasti, logiku závěrečné evaluace a evaluační otázky.
- Kapitola *Přístupy a metody* stručně představuje navržené evaluační přístupy a kvantitativní a kvalitativní metody včetně jejich přiřazení ke konkrétním evaluačním otázkám.
- Kapitola *Informační zdroje pro hodnocení* ukazuje, které konkrétní datové zdroje budou využity pro evaluaci dle navrženého postupu hodnocení.
- Kapitola *Harmonogram hodnocení* přináší rozvržení jednotlivých aktivit hodnocení do stanoveného šestiměsíčního období.
- Kapitola *Náklady na hodnocení* ukazuje indikativní náklady jednotlivých aktivit v rámci maximální výše nákladů, která byla zadavatelem zakázky stanovena na 500 tis. Kč.
- Kapitola *Složení projektového teamu* popisuje kvalifikaci a aktivity jednotlivých členů evaluačního teamu.
- Kapitola *Výstupy z hodnocení* přináší přehled a charakteristiku výstupů z hodnocení.
- Kapitola *Postup hodnocení* přehlednou formou přibližuje jednotlivé kroky hodnocení.
- Kapitola *Závěry a doporučení pro evaluaci programů veřejných zakázek* shrnuje hlavní body navrženého postupu a přináší několik doporučení, které by bylo vhodné zvážit při realizaci závěrečného hodnocení.

2 Rešerše metodických dokumentů, zákonů a textů programů veřejných zakázek

Cílem rešerše je stanovení základního rámce pro způsob závěrečného hodnocení programů veřejných zakázek. Rešerše se zaměřuje na národní koncepční dokumenty a studie v oblasti hodnocení výzkumu, vývoje a inovací (VaVal), právní normy, texty (znění) stávajících a již ukončených programů veřejných zakázek, zahraniční metodologické dokumenty stanovující způsob hodnocení VaVal a v neposlední řadě také na zprávy z evaluace zahraničních programů implementovaných v zemích s vyspělou evaluační kulturou (za ně jsou obecně považovány skandinávské země, Velká Británie, Nizozemsko, Německo a Rakousko).

Informačními zdroji pro rešerše národních koncepčních dokumentů, studií, právních norem a textů programů jsou:

- Internetové stránky Rady pro výzkum, vývoj a inovace (<https://www.vyzkum.cz/>) – v sekci dokumenty jsou uloženy závazné dokumenty pro oblast VaVal, v sekci RVVI jsou uloženy zápisy z jednání RVVI včetně projednávaných dokumentů, v sekci Informační systém jsou informace o IS VaVal (který je volně přístupný na internetových stránkách (<https://www.rvvi.cz/>)). V sekci Hodnocení VaVal se nachází závazný dokument Metodika hodnocení výzkumných organizací a programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací.
- Internetové stránky poskytovatelů účelové podpory, kteří implementují programy veřejných zakázek (Technologická agentura ČR, Ministerstvo vnitra a Ministerstvo obrany). Na nich se nacházejí informace o programech a resortní koncepční dokumenty.
- Internetové stránky individuálních projektů národních realizovaných v rámci OP VVV – [IPN Audit](#) a [IPN Metodika](#). Studie zpracované v rámci IPN Audit odkazují mj. na slabiny systému hodnocení VaVal a přinášejí příslušná doporučení. Ze studií zpracovaných v IPN Metodika je relevantní zejména studie Návrh obecných zásad hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací a potřebných systémových změn, která nabízí obecnější rámec využitelný jako vodítko pro evaluaci programů a realizaci systémových změn.

Informačními zdroji pro rešerši zahraničních dokumentů jsou zejména:

- [Research and Innovation Observatory – Horizon 2020 Policy Support Facility](#) – zdroj informací o politikách VaVal v jednotlivých členských i asociovaných zemích EU. V části Country Analysis se nacházejí roční zprávy pro jednotlivé země, z nichž je možné získat informace o realizovaných programech a evaluacích. V části Policy Support Facility se nacházejí tematicky zaměřené výstupy (studie a metodiky), které se mj. věnují i hodnocení programů VaVal.
- [Research Infrastructure for Science and Innovation Policy Studies](#) – velice obsáhlý informační zdroj o výzkumných a inovačních politikách. Pro evaluace je nejvíce relevantní databáze [Science and Innovation Policy Evaluations Repository \(SIPER\)](#), která obsahuje zprávy z evaluací různých programů, nástrojů a politik v oblasti VaVal.
- [Austrian Platform for Research and Technology Policy Evaluation \(fteval\)](#) – platforma sdružující 23 institucí, které se v Rakousku věnují evaluacím VaVal. V části Repository se nachází rozsáhlá databáze evaluačních zpráv. Platforma také vydává časopis fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation, v němž jsou publikovány jak případové studie, tak také teoreticko-metodologické články.
- Internetové stránky ministerstev a agentur financujících VaVal v jednotlivých zemích. Zmínit lze zejména švédskou agenturu VINNOVA, finskou INNOVATION Finland či britské ministerstvo financí ([HM Treasury](#)). Posledně jmenované vydává závazné dokumenty pro evaluaci veřejných intervencí ve Velké Británii. Pro evaluace programů VaVal je nejvíce relevantní [Magenta Book Guidance for Evaluation](#), která stanovuje způsob hodnocení včetně formulace evaluačních otázek a výběru různých přístupů a metod.

Výsledky rešerše

Stávající Metodika pro evaluaci běžících či právě skončených programů **neposkytuje takřka žádná metodologická východiska**. Stanovuje, že při evaluaci programů budou v maximální možné míře aplikovány Základní principy přípravy a hodnocení programů a skupin grantových projektů výzkumu, vývoje a inovací. Ty však blíže neurčují, jakým způsobem by se programy měly hodnotit, ale spíše specifikují obsah hodnocení, který ovšem není závazný. Měl by být uzpůsoben povaze a zaměření evaluovaného programu. Detailnější pohled na metodologické aspekty hodnocení programů poskytuje Návrh obecných zásad hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací a potřebných systémových změn vypracovaný v rámci IPN Metodika. Ani ten však nelze považovat za konkrétní metodiku, podle níž je možné evaluovat. Představuje spíše **obecný metodologicko-koncepční rámec pro hodnocení programů**. Svoji strukturou a obsahem odpovídá podobným zahraničním dokumentům, jako např. Evaluation Standards in Research and Technology Policy, které vypracovala rakouská platforma fteval. Poněkud konkrétnější je Magenta Book Guidance for Evaluation, jenž se neomezuje jen na oblast VaVal, ale zahrnuje všechny intervence veřejného sektoru.

Na základě těchto dokumentů je možné cíl závěrečného hodnocení programů definovat následujícím způsobem:

„Hlavním cílem závěrečného hodnocení programů VaVal je zhodnotit dosažené výsledky a přínosy programu, a zda těmito výsledky a přínosy byly v důsledku dosaženy cíle programu.“

Závěrečné hodnocení tedy sleduje splnění cílů programu, jeho efektivitu, výsledky a přínosy (dopady). Průběh programu (implementace) není sledován ve smyslu efektivita a fungování procesů (to bývá předmětem průběžné evaluace), ale jako rámec (prostředí), který spolurozhoduje o splnění cílů programu (tj. zejména ve smyslu vztahu mezi poskytovatelem, příjemcem a uživatelem výsledku).

Z rozboru zahraničních koncepčních dokumentů a evaluačních zpráv vyplývá **několik bodů, které by bylo žádoucí zohlednit** také při evaluaci programů v ČR. Za prvé, evaluace **vychází z jasného koncepčního rámce**. Ten na úrovni celého programu umožňuje pojímat ex-ante, průběžné a závěrečné hodnocení jako logický (myšlenkový) celek. Na úrovni jednotlivých druhů hodnocení jsou připravovány samostatné (dílčí) evaluační rámce, v nichž jsou logicky propojeny evaluované oblasti, evaluační otázky a použité metody.

Za druhé, v jednotlivých zemích se **nevytváří konkrétní a současně universálně platná metodika**, podle níž by bylo možné evaluovat všechny programy, ale pouze metodologický rámec pro evaluace (pro sestavování specifických metodik hodnocení konkrétních programů).

Za třetí, stávající strategické zacílení programů ve smyslu „mission oriented“ vede k **propojování evaluací s foresightem a hodnocení dopadů technologií** (technology impact assessment). To evaluacím přináší nové rozvojové stimuly, otázky a také informace, které do evaluací vstupují.

Za čtvrté, důraz na robustnost závěrů a dostatek důkazů jednak pro posouzení úspěchu programu, jednak pro tvorbu návazných programů vyžaduje **kombinaci kvantitativních a kvalitativních přístupů a metod (tzn. triangulaci)**. Při výběru vhodných metod pro evaluace je současně na jedné straně kladen důraz na jejich vypovídací schopnosti (přesnost, jasnou interpretovatelnost výsledků), na straně druhé také na jejich časovou a finanční náročnost (včetně zajištění dat).

Za páté, hodnocení obvykle provádějí **evaluátoři a instituce, které mají s hodnocením VaVal dlouholeté zkušenosti**. Často jsou také z důvodu objektivity (nestrannosti, nezaujatosti) a potřeby vidět evaluovanou problematiku v širším kontextu do evaluací zapojeni zahraniční experti.

Za šesté, výzkum pro potřeby státní správy zpravidla není realizován prostřednictvím programů, ale prostřednictvím **specifických zakázek, které nejsou zastřešeny nějakým obecným programem**.

Co vyplývá pro evaluaci programů veřejných zakázek?

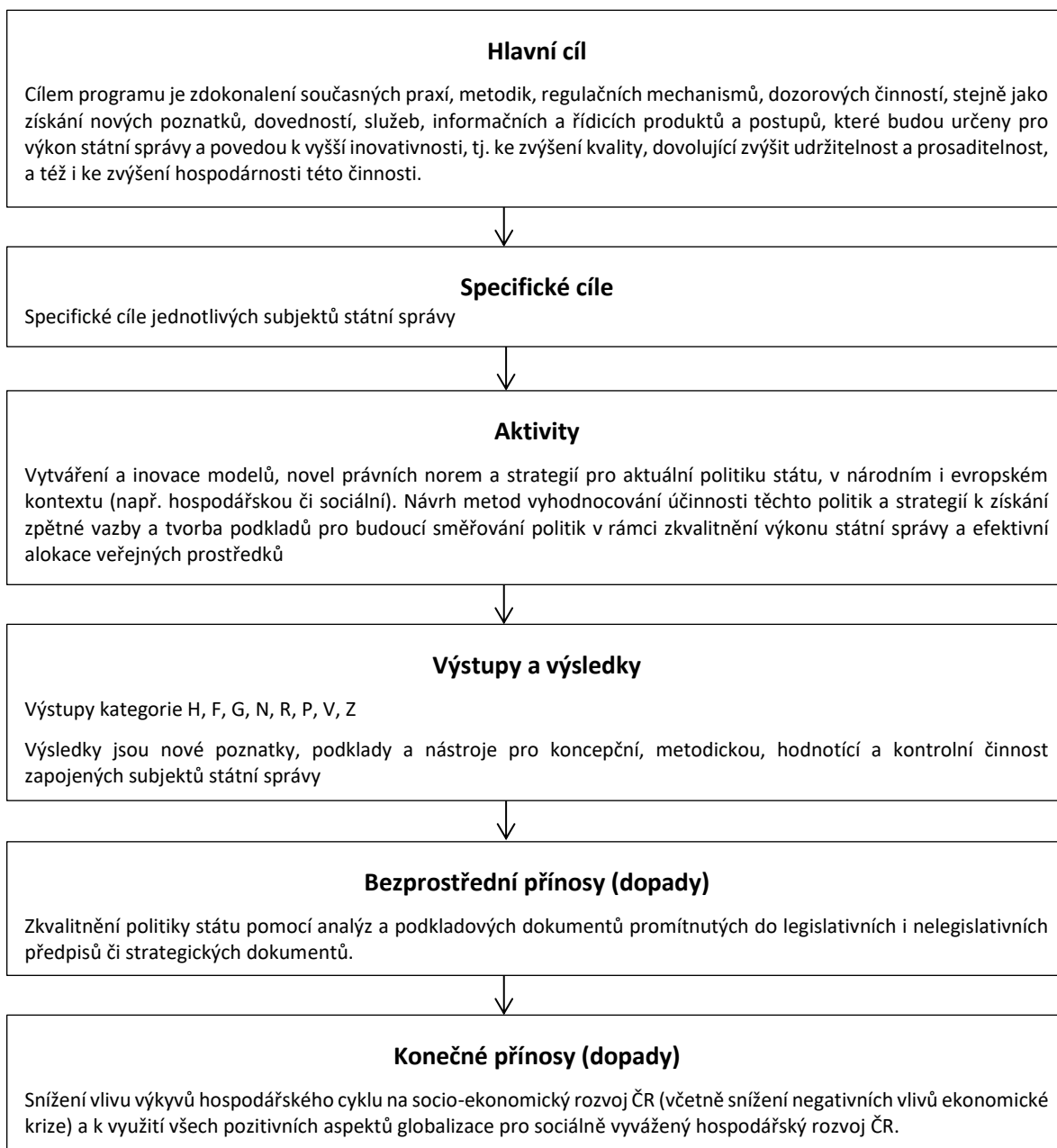
Výše uvedená zjištění, která vytvářejí jistá východiska pro stanovení postupu (zadání) evaluace programu veřejných zakázek, lze transformovat do požadavků pro evaluátory. Je možné je shrnout do následujících bodů:

- Pro evaluaci je žádoucí **využít zahraniční dobré praxe**, a to zejména ve smyslu používaných přístupů (a jejich relevance), metod, datových zdrojů, způsobu interpretace a prezentace výsledků.
- Pro evaluace by měly být využity výše **zmíněné informační zdroje**, pokud evaluátor využije i jiné, měl by jejich využití zdůvodnit.
- Evaluované oblasti a evaluační otázky by měly být součástí **evaluačního rámce**, v němž jsou tyto logicky propojeny. Evaluační rámec může být součástí zadávací dokumentace. Pokud evaluátor navrhuje jeho modifikace, měl by je náležitě zdůvodnit.

3 Východisko pro stanovení evaluačního designu

Základem pro vytvoření evaluačního designu je **logický rámec (logic chart)**. Logic chart prostřednictvím diagramu přehledně znázorňuje **hierarchické vztahy mezi hlavním cílem, specifickými cíli, aktivitami a předpokládanými výsledky a dopady**. Jeho cílem je identifikovat zřejmé (kauzální, hierarchické) vztahy mezi očekávanými výsledky a přínosy programu (a projektů) na jedné straně a jeho cíli a aktivitami na straně druhé. To následně umožňuje stanovit vhodné indikátory, formulovat evaluační otázky, analyzovat úspěchy programu (projektů) ve vztahu k očekáváním a stanovit možnosti evaluace programu. Dále vytvoření logického rámce podporuje komunikaci (spolupráci) mezi evaluátory a managery programu (zástupci implementačního subjektu) ohledně intervenční logiky programu a jeho poslání.

Logický rámec pro program BETA znázorňuje následující diagram.



4 Zaměření evaluace, cíle a evaluační otázky

Závěrečná evaluace by měla mít jasně a konkrétně definovaný cíl, který je relevantní povaze a zaměření hodnoceného programu a je dosažitelný prostřednictvím daných vstupů (tj. pracovní kapacita, finanční prostředky, data).

Na základě výše uvedené rešerše, povaze a zaměření evaluovaného programu veřejných zakázek a potřebě hodnocení (tj. proč se hodnocení provádí) lze hlavní cíl stanovit následovně:

„Hlavním cílem je zhodnotit, zda program dosáhl svého zamýšleného poslání a očekávaných efektů.“

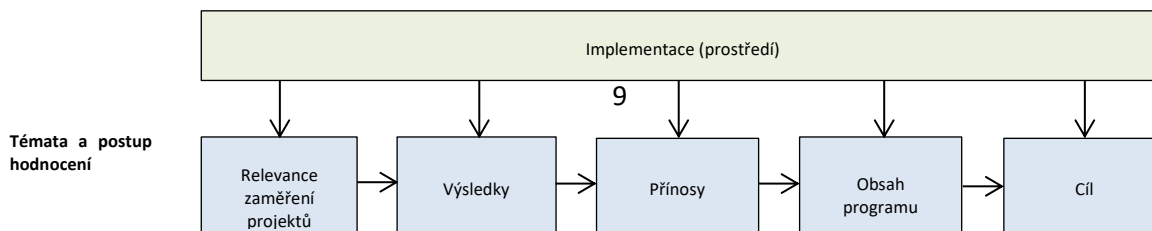
Hlavní cíl je dále rozpracován do specifických cílů, které pokrývají jednotlivé evaluované oblasti. Specifickými cíli jsou:

- Zhodnocení splnění cílů programu;
- Zhodnocení implementace programu;
- Zhodnocení relevance projektů (jejich zaměření ve vztahu k výzkumným potřebám subjektů státní správy);
- Zhodnocení dosažených výsledků a způsobu jejich využití;
- Zhodnocení dosažených přínosů (dopadů);
- Zhodnocení splnění obsahu programu.

Specifické cíle jsou dále konkretizovány prostřednictvím evaluačních otázek. Ty jsou formulovány tak, aby umožnily splnění specifických cílů a následně splnění hlavního cíle evaluace. Schematicky je tato logika evaluace znázorněna následujícím obrázkem č. 1. Horní část schématu tvoří evaluovaná témata (resp. specifické cíle hodnocení) a postup evaluace programu veřejných zakázek, zatímco v dolní části jsou uvedeny příslušné hlavní evaluační otázky, které se vztahují k jednotlivým tématům (specifickým cílům) hodnocení.

Logika evaluace znázorněná na obrázku vychází z předpokladu, že cíl programu je splněn jen tehdy, pokud byly splněny výzkumné potřeby subjektů státní správy, které byly definovány v textu programu (tj. byl splněn obsah programu). Ke splnění těchto výzkumných potřeb směřuje posloupnost: relevance zaměření projektů – dosažené výsledky – dosažené přínosy. Tedy nejprve je zjišťováno, zda tematické zaměření podpořených projektů naplňuje definované výzkumné potřeby (tj. zda pokrývají všechny potřeby či některé potřeby nebyly reflektovány). Dále podpořené projekty vytvářejí poznatky (výsledky ve smyslu znalosti, nikoliv ve smyslu kategorie výsledků – to je výstup), jejichž využití by mělo vyřešit problém definovaný ve výzkumné potřebě (resp. na který výzkumná potřeba reaguje). Využití výsledku s sebou tedy přináší očekávané, avšak i neočekávané dopady, přičemž hlavním očekávaným dopadem je právě vyřešení problému definovaného ve výzkumné potřebě, tedy splnění výzkumné potřeby. Celá tato posloupnost je ovlivňována implementací programu. Ta však není chápána ve smyslu efektivnosti, transparentnosti, logiky a smysluplnosti jednotlivých kroků (procesů) implementace, ale ve smyslu vztahu mezi subjektem státní správy, poskytovatelem a příjemcem. Tento vztah je chápán ve smyslu procesu definování a schválení výzkumné potřeby, definování tematického zaměření veřejné zakázky a řešení projektu, tedy ve smyslu aktivity a komunikace mezi subjektem státní správy, poskytovatelem a příjemcem. Níže jsou jednotlivé oblasti evaluace blíže specifikovány.

Obr. č. 1: Logika závěrečné evaluace programů veřejných zakázek



Cílem evaluace **relevance zaměření projektů** se zjistit, jak tematické zaměření řešených projektů reaguje (naplňuje) na potřeby jednotlivých subjektů státní správy, které mohly participovat v evaluovaném programu. Pro evaluaci relevance zaměření projektů jsou stanoveny tyto specifické evaluační otázky:

- Jaká je vzájemná relevance řešených projektů, výzkumných potřeb a výzkumných priorit jednotlivých participujících subjektů státní správy, které byly uvedeny v textu (znění) evaluovaného programu?

Tato evaluační otázka zjišťuje míru shody tematického zaměření řešených projektů s výzkumnými potřebami a prioritami, které participující subjekty státní správy definovaly v textu evaluovaného programu. Zjišťuje, které výzkumné potřeby a priority byly pokryty realizovanými projekty, a které nikoli, přičemž současně zjišťuje, proč některé výzkumné potřeby nebyly řešeny podpořenými projekty.

- Jaká je relevance řešených projektů a výzkumných potřeb k Národním prioritám orientovaného VaV a relevantním národním koncepcím a strategiím?

Tato evaluační otázka je relevantní pouze pro programy, které mají naplňovat uvedené priority. Vychází z požadavků Základních principů. Zjišťuje se příspěvek programu k naplňování priorit.

Cílem **evaluace dosažených výsledků** je zjistit, jakých bylo dosaženo výstupů (tj. dle IS VaVai kategorií výsledků) a výsledků (tj. poznatků VaV – znalostí), a jakým způsobem, a pro jaký účel byly výsledky využity participujícími subjekty státní správy. Pro tuto oblast byly stanoveny následující evaluační otázky:

- Bylo dosaženo očekávaných výstupů a výsledků programu?

Tato otázka zjišťuje, zda bylo dosaženo všech očekávaných výstupů a výsledků uvedených v textu evaluovaného programu a specifikacích jednotlivých veřejných zakázek. Pokud jich dosaženo nebylo, táže se také po příčinách.

- Odpovídá forma výsledku (výstupu-kategorie výsledku) zaměření a povaze výzkumných potřeb a realizovaných projektů?

Otázka zjišťuje, zda kategorie dosažených výsledků (výstupů) svým zaměřením a účelem odpovídají charakteru výzkumných potřeb jednotlivých subjektů státní správy definovaným v textu programu a specifikacích veřejných zakázek (tj. např. zda u výzkumné potřeby, jejíž řešení vyžadovalo vytvoření metodiky, byla skutečně vytvořena metodika apod.).

- Jakým způsobem byly dosažené výsledky využity subjekty státní správy?

Otázka se ptá na konkrétní využití výsledků (poznatků) participujícími subjekty státní správy. Tedy zda byl výsledek využit k odstranění problému, na nějž reagovala výzkumná potřeba (klíčové je skutečné využití výsledku v konkrétní aktivitě v gesci subjektu státní správy, informace o tom, že výsledek byl využit ke koncepční práci subjektu státní správy, je nedostatečná).

- Které faktory zásadně ovlivnily využití/nevyužití výsledků subjekty státní správy?
Otázka zjišťuje faktory kvality výsledků a vliv interních (faktory na straně subjektu státní správy) a externích faktorů (faktory vnějšího prostředí). Nesnaží se je pouze identifikovat, ale současně usiluje i o jejich prioritizaci, aby bylo možné stanovit příslušná doporučení pro návazné programy.

Cílem **evaluace přínosů** je zjistit, čeho bylo dosaženo využitím výsledků subjekty státní správy a co výsledky přinesly pro fungování, činnost subjektů státní správy. Přínosy jsou pro případ evaluace programů veřejných zakázek definovány jako změny vyvolané využitím výsledků vytvořených podpořenými projekty. Lze rozlišit hlavní a vedlejší přínosy. Hlavní přínosy jsou způsobeny využitím výsledku v souladu s definovanou výzkumnou potřebou (tj. odstranění problému, který reflektuje výzkumná potřeba). Vedlejší nebo také nepřímé přínosy se vztahují k obecnému fungování a činnosti subjektů státní správy. Může se např. jednat o využití získaných poznatků k jiným činnostem subjektu, generování nových výzkumných témat a potřeb, organizační a procesní změny v subjektu státní správy apod. Pro tuto oblast byly stanoveny následující evaluační otázky:

- Jakých hlavních a vedlejších přínosů bylo dosaženo?
Otázka na úrovni jednotlivých projektů identifikuje dosažené hlavní a vedlejší přínosy. Současně stanovuje jejich význam vzhledem k výzkumným potřebám a problémům, na něž výzkumné potřeby reagovaly.
- Které faktory zásadně pozitivním a negativním způsobem ovlivnily dosažení hlavních a vedlejších přínosů?
Podobně jako u evaluace dosažených výsledků tato otázka zjišťuje vliv interních (faktory na straně subjektu státní správy) a externích faktorů (faktory vnějšího prostředí). Také je kromě identifikace prioritizuje.

Evaluace obsahu programu představuje syntézu předchozích oblastí a je předstupněm evaluace splnění cílů programu. Cílem je zjistit, zda v důsledku řešených projektů, dosažených výsledků a dopadů byly vyřešeny výzkumné potřeby subjektů státní správy stanovené v textu programu (nikoliv pouze formálně z hlediska shody tematického zaměření projektů a výzkumných potřeb). Pro tuto oblast je stanovena tato evaluační otázka:

- Byly splněny priority a potřeby participujících orgánů státní správy, které byly definovány v textu programu?
Jak bylo řečeno výše, otázka syntetizuje poznatky z ostatních oblastí evaluace. Zjišťuje, zda dosažené výsledky, jejich využití a přínosy splnily priority a potřeby definované v textu programu. Bude zodpovězena pro priority a potřeby jednotlivých subjektů státní správy.

Implementace programu je chápána jako kontext (prostředí), který spolurozhoduje o úspěchu/neúspěchu ostatních oblastí evaluace včetně evaluace splnění cílů programu. **Evaluace implementace programu** sleduje vztah mezi participujícími subjekty státní správy, poskytovatelem a příjemci podpory ve smyslu, jak bylo řečeno výše, procesu definování a schválení výzkumné potřeby, definování tematického zaměření veřejné zakázky a řešení projektu. Zjišťuje efektivitu spolupráce a komunikace mezi zmíněnými třemi typy subjektů. Stanovuje následující evaluační otázky:

- Byla komunikace mezi participujícími orgány státní správy, poskytovatelem (TAČR) a řešiteli efektivní a transparentní?

Otázka zjišťuje efektivitu a transparentnost procesu komunikace mezi uvedenými subjekty v průběhu formulace výzkumných potřeb, zadání veřejné zakázky, výběru projektů, jejich řešení, hodnocení výsledků projektů (oponentur) a využití výsledků.

- Byl proces formulace výzkumných potřeb, jejich schvalování a výběru projektů efektivní a transparentní?
Otázka zjišťuje efektivitu a transparentnost procesu formulace výzkumných potřeb a zadání zadávací dokumentace k veřejné zakázce mezi participujícími subjekty veřejné správy a poskytovatelem (TAČR).
- Jaká byla aktivita jednotlivých participujících orgánů státní správy v průběhu procesu implementace (zejména v oblasti formulace výzkumných potřeb)?
Otázka zjišťuje, jak aktivní byly jednotlivé participující subjekty státní správy v průběhu procesu formulace výzkumných potřeb a zadávací dokumentace k veřejným zakázkám. Cílem je identifikovat vysoce aktivní subjekty i subjekty spíše pasivní. U nich budou rovněž zjišťovány důvody jejich pasivního přístupu.
- Jaké faktory negativně ovlivnily proces implementace programu?
Otázka zjišťuje vliv interních (faktory na straně subjektů státní správy a poskytovatele) a externích faktorů (faktory vnějšího prostředí). Tyto faktory také prioritizuje.

Evaluace splnění cílů programu představuje závěr celého procesu evaluace. Základním předpokladem evaluace splnění cílů programu je jejich definování. Pokud jsou cíle programu definovány velmi obecně, neurčitě či příliš ambiciózně (např. ve smyslu zvýšení konkurenceschopnosti celého hospodářství), je takové hodnocení obtížné. Otázka správného zacílení programu je předmětem ex-ante evaluace. Pokud však nebyla provedena či nabývala pouze formálního charakteru, je možné, že program není vhodně zacílen. V takovém případě je při závěrečném hodnocení třeba také zhodnotit, zda byly cíle stanoveny relevantně, reálně a dostatečně konkrétně. Pokud tomu tak není, měl by evaluátor stanovit alternativní cíl programu, který by odrážel povahu a zaměření programu. Pro evaluaci této oblasti jsou stanoveny následující otázky:

- Byly cíle programu stanoveny relevantně, reálně a konkrétně?
Otázka zjišťuje vhodnost cílů stanovených v textu programu a jejich hodnotitelnost. Pokud jsou cíle stanoveny příliš obecně, nereálně, irelevantně, nebo je nelze jednoznačně zhodnotit, evaluátor cíle modifikuje či navrhuje alternativní cíle programu, které reflektují povahu a zaměření programu. Jejich formulaci náležitě vysvětlí.
- Byl splněn hlavní cíl programu?
Na základě zjištění z předchozích oblastí evaluace bude zhodnoceno splnění hlavního cíle programu. Pokud byl nevhodně stanoven, evaluátor zhodnotí modifikovaný či alternativní cíl.
- Byly splněny specifické cíle programu?
Na základě zjištění z předchozích oblastí evaluace bude zhodnoceno splnění specifických cílů programu. Pokud byly nevhodně stanoveny, evaluátor zhodnotí modifikované či alternativní cíle.
- Které faktory zásadně ovlivnily splnění/nesplnění cílů programu?
Otázka zjišťuje vliv interních (faktory na straně subjektů státní správy a poskytovatele) a externích faktorů (faktory vnějšího prostředí). Tyto faktory také prioritizuje.

5 Přístupy a metody

Přístupy a metody pro evaluaci musí být zvoleny tak, aby odpovídaly cílům hodnocení, evaluovaným oblastem, evaluačním otázkám, předpokládaným výsledkům evaluace a způsobu jejich využití. Šíře evaluovaných témat vyžaduje triangulaci přístupů. Proto v případě závěrečné evaluace programů veřejných zakázek bude využita kombinace realistického přístupu (realist evaluation) a přístupu pozitivní evaluace a učení se (positive evaluation and learning).

Realistický přístup vychází z intervenční logiky programu (teorie změny) a klade důraz na kontext, ve kterém program probíhá (ptá se na otázku – co funguje, pro jaké skupiny a za jakých podmínek), a poskytuje reálný obraz hodnoceného programu. Při využití tohoto přístupu musí evaluátor identifikovat a zhodnotit mechanismy, které vedou k výsledkům programu, a jaký vliv má kontext na dosažení výsledků (a na procesy, které k nim vedou) a na jednotlivé zúčastněné subjekty (na jejich chování, rozhodování). Bližší informace k využití tohoto přístupu lze nalézt např. v dokumentu Westhorp (2014)¹.

Podobně přístup pozitivní evaluace a učení se zdůrazňuje realitu evaluovaného programu, avšak současně přináší aspekt učení se jednotlivých participujících subjektů a jejich tendence všimnout si spíše pozitivních skutečností, dobrých praxí, toho, co funguje. Reaguje na skutečnost, že v evaluacích spíše převládá hledání nedostatků, což v důsledku omezuje využití evaluace jako procesu učení se (k učení se spíše vedou pozitivní skutečnosti). Právě otázka učení se je zásadní při evaluaci procesů (včetně procesů spojných s formulací výzkumných potřeb) a komunikace mezi jednotlivými subjekty. Zabývá se zejména kvalitativními změnami procesů, k čemuž využívá kvalitativní přístup založený na sebehodnocení, peer-review, fokusních skupinách apod. Bližší informace k využití tohoto přístupu lze nalézt v publikaci van der Knaap (2017)².

Zdůrazňování teorie změny a kontextu předurčuje využití realistického přístupu pro hodnocení obsahu programu, splnění cílů, výsledků a přínosů, zatímco přístup pozitivní evaluace a učení bude využit především pro hodnocení implementace (tedy kontextu, který ovlivňuje výše uvedené oblasti hodnocení).

Využití kombinace realistického přístupu a přístupu pozitivní evaluace a učení se znamená, že závěrečná evaluace bude založena sumativně i formativně. Sumativní přístup bude využit pro hodnocení obsahu programu, splnění cílů, výsledků a přínosů (tyto oblasti však budou sledovány i formativním pohledem, aby bylo možné stanovit příslušná doporučení). Formativní hodnocení bude použito pro hodnocení implementace programu, pro identifikaci a zhodnocení faktorů, které pozitivním a negativním způsobem ovlivnily splnění cílů programu, přínosy a využití výsledků.

Kombinace přístupů a potřeba vysoké robustnosti závěrů vyžaduje triangulaci metod, tedy kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod. Z kvantitativních metod budou využity základní deskriptivní a analytické statistické metody. Deskriptivní metody (počet, průměr, kvantily, rozpětí, četnost, minimum, maximum) budou využity ke zpracování a zhodnocení kvantitativních informací z informačních systémů a k základnímu zhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření. Z analytických statistických dat budou pro nominální data využity chí kvadrát test nezávislosti či McNemarův test, pro ordinální proměnné Mann-Whitneyův test a u intervalových proměnných t-test. Tyto metody budou využity pro vyhodnocení dotazníkového šetření.

Z kvalitativních metod budou použity strukturované rozhovory s participujícími orgány státní správy, pracovníky poskytovatele a vybranými řešiteli (příjemci), dotazníkové šetření mezi řešiteli projektů, případové studie a fokusní skupina. Využití těchto metod pro konkrétní evaluační otázky ukazuje

¹ Westhorp, G. (2014): Realist Impact evaluation, an introduction. MethodsLab. dostupné na: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9138.pdf>

² Van der Knaap, P. (2017): Positive evaluation and learning: Looking for 'success' in Netherlands road safety policy. Evaluation 23(4), s. 432-443.

tabulka č. 1. Použití sofistikovanějších kvantitativních metod nedoporučujeme z důvodu jejich časové náročnosti, náročnosti na dostupnost dat a potenciální nejednoznačnou interpretaci výsledků.

Tab. č. 1: Přehled metod a evaluačních otázek

Oblast evaluace	Evaluační otázka	Metody
Relevance zaměření projektů	1. Jaká je vzájemná relevance řešených projektů, výzkumných potřeb a výzkumných priorit jednotlivých participujících subjektů státní správy, které byly uvedeny v textu (znění) evaluovaného programu?	Kvalitativní analýza, expertní zhodnocení na základě desk research
	2. Jaká je relevance řešených projektů a výzkumných potřeb k Národním prioritám orientovaného VaV a relevantním národním koncepcím a strategiím?	Kvalitativní analýza, expertní zhodnocení na základě desk research
Dosažené výsledky	3. Bylo dosaženo očekávaných výstupů a výsledků programu?	expertní zhodnocení na základě desk research Strukturované rozhovory
	4. Odpovídá forma výsledku (výstupu-kategorie výsledku) zaměření a povaze výzkumných potřeb a realizovaných projektů?	expertní zhodnocení na základě desk research
	5. Jakým způsobem byly dosažené výsledky využity subjekty státní správy?	Strukturované rozhovory Dotazníkové šetření Případové studie
	6. Které faktory zásadně ovlivnily využití/nevyužití výsledků subjekty státní správy?	Strukturované rozhovory, Dotazníkové šetření fokusní skupina
Přínosy	7. Jakých hlavních a vedlejších přínosů bylo dosaženo?	Strukturované rozhovory, Případové studie fokusní skupina
	8. Které faktory zásadně pozitivním a negativním způsobem ovlivnily dosažení hlavních a vedlejších přínosů?	Strukturované rozhovory, Případové studie fokusní skupina
Obsah programu	9. Byly splněny priority a potřeby participujících orgánů státní správy, které byly definovány v textu programu?	Strukturované rozhovory
Implementace programu	10. Byla komunikace mezi participujícími orgány státní správy, poskytovatelem (TAČR) a řešiteli efektivní a transparentní?	Strukturované rozhovory Fokusní skupina Dotazníkové šetření
	11. Byl proces formulace výzkumných potřeb, jejich schvalování a výběru projektů efektivní a transparentní?	Strukturované rozhovory Fokusní skupina
	12. Jaká byla aktivita jednotlivých participujících orgánů státní správy v průběhu procesu implementace (zejména v oblasti formulace výzkumných potřeb)?	Strukturované rozhovory
	13. Jaké faktory negativně ovlivnily proces implementace programu?	Strukturované rozhovory Dotazníkové šetření fokusní skupina
Splnění cílů programu	14. Byly cíle programu stanoveny relevantně, reálně a konkrétně?	expertní zhodnocení na základě desk research
	15. Byl splněn hlavní cíl programu?	expertní zhodnocení na základě desk research
	16. Byly splněny specifické cíle program?	expertní zhodnocení na základě desk research
	17. Které faktory zásadně ovlivnily splnění/nesplnění cílů programu?	expertní zhodnocení na základě desk research fokusní skupina

Strukturované rozhovory budou provedeny se zástupci všech subjektů státní správy, které participovaly v evaluovaném programu, se zástupci poskytovatele (TAČR) a řešiteli vybraných projektů,

pro něž budou vypracovány případové studie. Při výběru konkrétních osob pro uskutečnění rozhovorů se zástupci subjektů státní správy bude kladen důraz na jejich aktivní zapojení do procesu tvorby resortních koncepcí VaV a dobu působení v organizaci. Zástupci poskytovatele budou vybráni na základě zapojení do tvorby evaluovaného programu, formulace výzkumných potřeb a zadání projektů a implementace programu. Řešitelé vybraných projektů budou vybráni podle doporučení zástupců resortů.

Cílem strukturovaných rozhovorů se zástupci subjektů státní správy je především získat kvalitativní informace o implementaci programu, přínosech a využití výsledků. Strukturované rozhovory se zástupci poskytovatele se zaměří zvláště na problematiku implementace programu, zatímco rozhovory s vybranými řešiteli se budou týkat dosažených výsledků a způsobu spolupráce s poskytovatelem a subjekty státní správy (tedy implementace). Doporučený základní obsah rozhovorů přináší tabulka č. 2.

Tab. č. 2: Základní obsah rozhovorů

Subjekt státní správy	Poskytovatel	Příjemce
Efektivita a transparentnost procesu komunikace s TAČR a řešiteli	Efektivita a transparentnost procesu komunikace s TAČR a řešiteli	Efektivita a transparentnost procesu komunikace s TAČR a řešiteli
Efektivita a transparentnost procesu formulace výzkumných potřeb, jejich schvalování a výběru projektů	Efektivita a transparentnost procesu formulace výzkumných potřeb, jejich schvalování a výběru projektů	Spolupráce se subjektem státní správy v průběhu realizace projektu
Aktivita subjektu v průběhu procesu implementace programu	Aktivita subjektu v průběhu procesu implementace programu	Spolupráce se subjektem státní správy v průběhu realizace výsledků
Faktory, které ovlivnily proces implementace	Faktory, které ovlivnily proces implementace	Dosažené výsledky a jejich přínosy
Splnění priorit a potřeb dotazovaného subjektu		Faktory, které ovlivnily využití výsledků a dosažení přínosů
Hlavní a vedlejší dosažené přínosy		
Faktory, které ovlivnily dosažení přínosů		
Využití výsledků		
Faktory, které ovlivnily využití výsledků		

V **dotazníkovém šetření** budou osloveni všichni řešitelé podpořených projektů (příjemci podpory). V dotazníkovém šetření budou převládat polouzavřené otázky. Zaměří se na zjištění následujících informací:

- Dosažené výsledky;
- Využití výsledků a jejich přínosy;
- Faktory, které ovlivnily využití výsledků a dosažení přínosů;
- Komunikace s poskytovatelem a subjekty státní správy.

Fokusní skupina bude sestavena ze zástupců subjektů státní správy a poskytovatele. Je žádoucí, aby se jednalo o jiné pracovníky, než se kterými byly provedeny rozhovory. Mělo by se jednat spíše o vedoucí pracovníky, kteří mají v gesci agendu VaV. Cílem fokusních skupin bude zejména prioritizace pozitivních a negativních faktorů, které ovlivnily využití výsledků, dosažení přínosů a cílů programu a implementaci programu. Fokusní skupina bude diskutovat následující témata:

- Prioritizace faktorů, které zásadním způsobem ovlivnily využití/nevyužití výsledků;
- Hlavní a vedlejší přínosy programu;
- Komunikace mezi orgány státní správy, poskytovatelem a řešiteli;
- Proces formulace a schvalování výzkumných potřeb a zadání projektů;
- Prioritizace faktorů, které ovlivnily implementaci programu;

- Prioritizace faktorů, které ovlivnily splnění/nesplnění cílů programu.

Případových studií by mělo být vypracováno nejméně pět. Jejich cílem bude ukázat pozitivní výsledky a přínosy řešených projektů. Projekty pro vypracování případových studií budou vybrány na základě doporučení subjektů státní správy. Při výběru projektů bude kladen důraz na skutečné využití výsledků a rozsah přínosů. Případová studie bude obsahovat následující informace:

- Dosažené výsledky a jejich využití;
- Spolupráce se subjektem státní správy v průběhu realizace projektu a při využití výsledku;
- Přínosy výsledku;
- Faktory, které ovlivnily využití výsledku a přínosy.

Pro sestavování dotazníků, formulaci otázek pro rozhovory, zpracování informací získaným těmito metodami a zpracování případových studií bude využita metoda **Qualitative Impact Assessment Protocol (QUIP)**, která hledá kauzální vztahy mezi kvalitativními výpověďmi zkoumaných subjektů a takto doplňuje informace zjištěné pomocí kvantitativních metod (např. umožňuje jejich správnější interpretaci). Tato metoda se používá ke zjištění, zda efekty plánovaných aktivit či skupin aktivit na sledovaný jev nastávají očekávaným způsobem nebo se objevují nějaké neočekávané důsledky. Může zjistit negativní efekty a může vyjasnit některé, i neočekávané, efekty, které ovlivňují očekávané a vyžadované změny. Více informací o této metodě je možné nalézt v publikaci Copestake a Remnant (2017)³.

³Copestake, J., Remnant, F. (2017): Qualitative Impacr Assessment Protocol. Bath Social and Development Research Ltd. Dostupné na: <http://bathcdr.org/wp-content/uploads/2017/09/Revised-QUIP-briefing-paper-July-2017.pdf>

6 Informační zdroje pro hodnocení

Základním a hlavním zdrojem informací jsou informační systémy výzkumu, vývoje a inovací. Z nich budou použity tyto informační systémy:

- **Informační systém výzkumu, vývoje a inovací (ISVaVal)** provozovaný a spravovaný Úřadem vlády, tento systém je veřejně přístupný na internetových stránkách <https://www.rvvi.cz/>. Z tohoto systému budou využita zejména data z Centrální evidence projektů (CEP) a Rejstříku informací o výsledcích (RIV). Jedná se zvláště o informace o podpořených projektech (objem finančních prostředků, spolupráce, doba řešení, oborové zaměření či tematické zaměření) a výsledcích (typ výsledku, oborové zaměření výsledků, počet výsledků vzniklých ve spolupráci apod.).
- **Informační systémy TAČR** založené na datech IS VaVal - STARFOS a DAFOS. Data z těchto systémů jsou veřejně přístupná přes webové rozhraní.
- **Interní informační systémy poskytovatelů** sloužící k implementaci programů – ISRB (TAČR), IS PATRIOT (MV).

Dalším klíčovým informačním zdrojem jsou výše zmíněné strukturované rozhovory, dotazníkové šetření a fokusní skupina.

Kromě těchto informačních zdrojů mohou být využity další informační zdroje. Ty však budou využity pouze sekundárně v závislosti na povaze a zaměření evaluace, znění evaluačních otázek a zvoleným přístupům a metodám. **V případě aplikace přístupu nastíněného v předchozích částech se jejich využití nepředpokládá.** Jedná se komerční informační databáze o výsledcích VaV, Bisnode MagnusWeb a data Českého statistického úřadu (ČSÚ).

Z komerčních informačních databází je možné využít patentovou databázi Evropského patentového úřadu EPO PATSTAT (EPO Worldwide Patent Statistical Database) a bibliometrické databáze Web of Science a Scopus. Tyto databáze lze využít pro nepřímé hodnocení kvality výsledků. Databáze EPO PATSTAT může být použita pro posouzení výsledků aplikovaného výzkumu s průmyslově-právní ochranou (patenty, užité a průmyslové vzory), zatímco bibliometrické databáze pro výsledky publikačního charakteru. Databáze Bisnode MagnusWeb poskytuje informace o ekonomických výsledcích podnikatelských subjektů. Lze ji využít pro hodnocení ekonomických dopadů na podpořené podnikatelské subjekty.

Z dat ČSÚ mohou být využity informace z ročního šetření o výzkumu a vývoji VTR 5–01, které zjišťuje informace zvláště pro podnikatelský a soukromý neziskový sektor a zvláště pro vládní a vysokoškolský sektor. Dále mohou být využita data ze Statistického šetření o inovačních aktivitách podniků TI 2016 a předchozích šetření. Informace z těchto šetření jsou v agregované podobě dostupná na webových stránkách ČSÚ. V případě potřeby je možné pro hodnocení zakoupit požadované datové sestavy či přímo mikrodata. Data z ČSÚ budou využita pro hodnocení kontextu (prostředí) a jeho změn a pro hodnocení širších dopadů na VaVal.

7 Harmonogram hodnocení

Harmonogram je jednak nástrojem efektivního řízení projektu, jednak slouží jako metrika postupu prací s ohledem na jednotlivé činnosti a výstupy. Při sestavování harmonogramu hodnocení je třeba dbát několika zásad:

- Jednotlivé aktivity na sebe musí logicky a časově navazovat;
- Při tvorbě harmonogramu není vhodné začínat od požadovaného termínu dokončení, ale musí vycházet ze skutečných délek jednotlivých aktivit a příslušných zdrojů a následně se dobrat k reálnému termínu dokončení hodnocení. Pokud není možné stanoveného termínu dosáhnout, je třeba přizpůsobit plánované aktivity;
- Realizaci dotazníkových šetření, rozhovorů a fokusní skupiny není vhodné plánovat na období dovolených či v případě vysokých škol na zkouškové období;
- Je třeba počítat s dostatečnou rezervou na dopracování jednotlivých výstupů a vypracování závěrečné zprávy.

Doba realizace závěrečné evaluace programu veřejných zakázek je stanovena na **6 měsíců**. Tabulka č. 3 přináší konkrétní harmonogram realizace závěrečného hodnocení programu veřejných zakázek. První (horní) část harmonogramu se vztahuje k postupu řešení jednotlivých aktivit, zatímco druhá část ukazuje termíny jednotlivých výstupů. V závěru každého měsíce bude uskutečněn kontrolní den v sídle zadavatele, při němž bude prezentován dosavadní pokrok v řešení závěrečného hodnocení a shrnuty dosažené závěry a výsledky. Draft závěrečné zprávy bude zadavateli předán v elektronické podobě v 2. týdnu 6. měsíce realizace hodnocení. V témže týdnu bude uspořádána závěrečná prezentace hodnocení, které se zúčastní zástupci zadavatele (implementačního subjektu – TAČR) a relevantních subjektů státní správy. Připomínky k draftu závěrečné zprávy zadavatel zhotoviteli předloží do 5 pracovních dnů od jeho odevzdání. Finální verze závěrečné zprávy bude odevzdána ve 4. týdnu 6. měsíce realizace hodnocení.

Tab. č. 3: Harmonogram závěrečného hodnocení programů veřejných zakázek

Aktivita	1. měsíc				2. měsíc				3. měsíc				4. měsíc				5. měsíc				6. měsíc			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Analýza dokumentů	■																							
Zpracování dat z informačních systémů	■	■																						
Základní charakteristika programu		■	■	■																				
Hodnocení relevance zaměření projektů				■																				
Strukturované rozhovory					■	■	■	■																
Dotazníkové šetření					■	■	■	■	■															
Případové studie									■	■	■	■												
Hodnocení dosažených výsledků									■	■	■	■	■											
Hodnocení přínosů									■	■	■	■	■											
Hodnocení obsahu programu													■	■										
Hodnocení implementace programu									■	■	■	■												
Hodnocení splnění cílů programu														■	■	■	■							
Fokusní skupina																		■	■	■				
Finalizace závěrů a formulace doporučení																					■	■	■	■
Vypracování závěrečné zprávy																					■	■	■	■
Kontrolní den				■				■				■				■				■				
Podklady pro fokusní skupinu																		■						
Draft závěrečné zprávy																							■	
Závěrečná prezentace																							■	
Odevzdání finální verze zprávy																								■

8 Náklady na hodnocení

Náklady na provedení evaluace závisejí na několika faktorech. Za hlavní faktory lze považovat (i.) velikost, povahu a zacílení hodnoceného programu, (ii.) zaměření a zacílení evaluace, (iii.) náročnost použitých metod, dostupnost a konzistenci informací pro hodnocení a (iv.) součinnost zadavatele.

Celkové maximální náklady na hodnocení jsou stanoveny na 500 tis. Kč bez DPH. Předpokládanými náklady jsou personální náklady, cestovné a režijní náklady. Indikativní náklady pro jednotlivé aktivity ukazuje tabulka č. 4.

Tab. č. 4: Náklady na hodnocení (bez DPH)

Aktivita	indikativní náklady	podíl na nákladech
Analýza dokumentů	13 500	3 %
Zpracování dat z informačních systémů	48 000	10 %
Základní charakteristika programu	20 500	4 %
Hodnocení relevance zaměření projektů	20 500	4 %
Strukturované rozhovory	103 000	21 %
Dotazníkové šetření	48 000	10 %
Případové studie	35 000	7 %
Hodnocení dosažených výsledků	27 300	5 %
Hodnocení přínosů	27 300	5 %
Hodnocení obsahu programu	20 500	4 %
Hodnocení implementace programu	20 500	4 %
Hodnocení splnění cílů programu	20 500	4 %
Fokusní skupina	27 300	5 %
Finalizace závěrů a formulace doporučení	27 300	5 %
Vypracování závěrečné zprávy	40 800	8 %
Celkem	500 000	100 %

9 Složení projektového týmu

Realizaci závěrečného hodnocení programů veřejných zakázek budou zajišťovat čtyři evaluátoři:

- Vedoucí evaluačního týmu – minimálně 10 let zkušeností s evaluací VaVal, vedení minimálně 5 projektů v oblasti evaluace VaVal či analytických, strategických a koncepčních studií v oblasti VaVal
- Evaluátor se specializací na kvalitativní hodnocení – minimálně 5 let zkušeností s evaluací VaVal a využitím kvalitativních přístupů a metod, participace v nejméně 5 projektech v oblasti evaluace VaVal či analytických, strategických a koncepčních studií v oblasti VaVal
- Evaluátor se specializací na kvantitativní hodnocení – minimálně 5 let zkušeností s evaluací VaVal a využitím kvantitativních metod, participace v nejméně 5 projektech v oblasti evaluace VaVal či analytických, strategických a koncepčních studií v oblasti VaVal
- Junior evaluátor – minimálně 1 rok zkušeností s evaluací VaVal a využitím kvalitativních a kvantitativních metod, pracovník poskytovatele, jeho náklady nebudou zahrnuty do rozpočtu zakázky, ale financovány ze zdrojů poskytovatele.

Jeich zapojení do evaluace a pracovní kapacitu přináší tabulka č. 5.

Tab. č. 5: *Aktivity a pracovní kapacita členů projektového týmu*

Pozice	Aktivity	Pracovní kapacita
Vedoucí evaluačního týmu	Celkové řízení a metodické vedení projektu, dílčí a celková syntéza, vypracování závěrů a doporučení, hodnocení obsahu programu a splnění cílů programu.	29 %
Evaluátor se specializací na kvalitativní hodnocení	Příprava, vedení a realizace strukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření, případových studií a fokusní skupiny. Hodnocení implementace programu. Spolupráce při hodnocení výsledků a přínosů.	38 %
Evaluátor se specializací na kvantitativní hodnocení	Vedení a realizace zpracování dat z informačních systémů, hodnocení výsledků a přínosů.	25 %
Junior evaluátor	Popsáno níže	17 %
Celkem		100 %

Jako junior evaluátor bude využit pracovník poskytovatele. Jeho zapojení vychází z chápání evaluace jako nástroje učení se všech zapojených subjektů. Jeho úkolem při zajištění plynulého a rychlého průběhu evaluace bude zajištění datových výstupů z interních informačních systémů poskytovatele a jejich zpracování dle požadavků evaluačního týmu, zajištění kontaktů pro dotazníkové šetření a strukturované rozhovory a oslovení dotazovaných subjektů. Dále se předpokládá jeho aktivní účast při jednání fokusní skupiny. Jeho úkolem při konzultacích jednotlivých kroků a výstupů evaluace bude průběžně diskutovat jednotlivé kroky, použitou metodiku (včetně např. návrhu dotazníků a otázek pro strukturované rozhovory) a průběžné výstupy evaluace. U této činnosti však pracovník poskytovatele nebude vystupovat jako oponent, ale spíše jako rovnocenný partner, který bude do diskusí vstupovat svými zkušenostmi a bude se vyjadřovat ke smysluplnosti, proveditelnosti a vypovídací hodnotě použitých metod, interpretaci získaných informací, výsledků šetření a analýz a robustnosti závěrů.

10 Výstupy z hodnocení

Vzhledem k relativně krátké době pro uskutečnění hodnocení doporučujeme, aby nebyly vypracovávány žádné průběžné zprávy, které by shrnovaly dosavadní výsledky. Informace o průběhu hodnocení a dosažených výsledcích budou zadavateli pravidelně prezentovány na kontrolních dnech.

Doporučujeme, aby byly vytvořeny následující výstupy z hodnocení:

Výstup	Popis výstupu	Forma odevzdání
Podklad pro jednání fokusní skupiny	Stručně a výstižně shrne výsledky rozhovorů a dotazníkového šetření s důrazem na (i.) faktory využití/nevyužití výsledků, (ii.) přínosy programu, (iii.) průběh komunikace mezi orgány státní správy, poskytovatelem a řešiteli (příjemci) a (iv.) proces formulace a schvalování výzkumných potřeb a zadání projektů.	elektronicky
Draft závěrečné zprávy	Bude obsahovat základní charakteristiku programu (tj. čerpání finančních prostředků, počet a struktura příjemců, výsledků, hodnocení výsledků), analýzu relevance zaměření projektů, analýzu dosažených výsledků, přínosů, případové studie, splnění obsahu programu, implementace programu, splnění cílů programu, závěry, doporučení pro návazný program a zvýšení přínosů programu.	elektronicky
Finální verze závěrečné zprávy	Obsah bude stejný jako draft zpráva s tím rozdílem, že ve finální verzi zprávy budou zapracovány připomínky zadavatele a subjektů státní správy, které vzejdou ze závěrečné prezentace. Součástí bude rovněž executive summary.	Elektronicky a vytištěné
Závěrečná prezentace	Stručně a výstižně shrne výsledky hodnocení uvedené v závěrečné zprávě.	elektronicky
Zápisy z rozhovorů	Bude se jednat o souhrnnou tabulku v MS Excel, v níž v řádcích budou respondenti a ve sloupcích odpovědi na otázky.	elektronicky
Zdrojová data z dotazníkového šetření	Bude se jednat o souhrnnou tabulku v MS Excel, v níž v řádcích budou respondenti a ve sloupcích odpovědi na otázky.	elektronicky

11 Postup hodnocení

Postup hodnocení vychází ze stanoveného harmonogramu, navržených přístupů a metod. Představuje základní posloupnost realizovaných aktivit a vazeb mezi nimi. Každá aktivita by měla být jasně vymezena a měly by být stanoveny příslušné vstupy z jiných aktivit a výstupy (ty ovšem mohou být vstupy do jiných aktivit). Jasný popis postupu hodnocení umožní odhalit zbytečné či nelogicky zařazené aktivity.

K výše nastíněnému evaluačnímu designu lze navrhnout následující postup hodnocení. Při zadávání evaluace je žádoucí po evaluátorovi vyžadovat detailní popis postupu hodnocení. To umožní nahlédnout promyšlenost navrhovaného přístupu a postupu hodnocení a reálnost navržených nákladů (ceny).

A1: Analýza dokumentů	
Popis: identifikace výzkumných potřeb jednotlivých subjektů státní správy a jejich vazeb k relevantním strategickým dokumentům a koncepcím	
Vstupy: text programu, resortní koncepce VaV	Výstupy: seznam výzkumných potřeb subjektů státní správy
A2: Zpracování dat z informačních systémů	
Popis: získání informací o počtu podpořených projektů, jejich velikostní a oborové struktuře, počtu a struktuře příjemců, počtu a struktuře výsledků, zpracování informací do grafické a tabulkové podoby	
Vstupy: data z IS VaVaI, informačních systémů poskytovatele	Výstupy: data zpracovaná v podobě tabulek a grafů
A3: Základní charakteristika programu	
Popis: základní popis programu z hlediska jeho cílů, zaměření, počtu veřejných zakázek a jejich výsledků, počtu podpořených projektů a jejich struktury, počtu příjemců a jejich struktury	
Vstupy: výsledky aktivit A1 a A2	Výstupy: přehled základních informací o programu
A4: Hodnocení relevance zaměření projektů	
Popis: zjištění relevance tematického zaměření řešených projektů k prioritám a výzkumným potřebám subjektů státní správy	
Vstupy: výsledky aktivit A1, A2 a A3	Výstupy: přehled naplněných priorit a výzkumných potřeb subjektů státní správy Odpověď na evaluační otázku č. 1 (příp. i 2)
A5: Strukturované rozhovory	
Popis: Získání kvalitativních informací od zástupců subjektů státní správy a vybraných řešitelů o implementaci programu, přínosech a využití výsledků.	
Vstupy: výsledky aktivit A1, A3 a A4	Výstupy: informace získané od subjektů státní správy o způsobu (průběhu) implementace a využití výsledků, informace od vybraných řešitelů o dosažených výsledcích a spolupráci s poskytovatelem (TAČR) a subjekty státní správy
A6: Dotazníkové šetření	
Popis: získání kvalitativních informací od příjemců (řešitelů) o dosažených výsledcích, jejich využití a přínosech; faktorech, které ovlivnily využití výsledků a dosažení přínosů; a komunikaci s poskytovatelem a subjekty státní správy.	

Vstupy: výsledky aktivit A1, A3 a A4	Výstupy: informace o využití výsledků a jejich přínosech, komunikaci s poskytovatelem a faktorech ovlivňujících využití výsledků
A7: Případové studie	
Popis: vypracování nejméně pěti případových studií ukazujících pozitivní výsledky a přínosy z jejich využití	
Vstupy: výsledky aktivit A5 a A6	Výstupy: informace o výsledcích a jejich využití, přínosech výsledků, faktorech ovlivňujících využití výsledků a dosažení přínosů a spolupráci se zadavatelem a subjekty státní správy
A8: Hodnocení dosažených výsledků	
Popis: charakteristika dosažených výsledků z hlediska vědních disciplín (oborů VaV) a kategorií výsledků, zhodnocení dosažených kategorií výsledků ve vztahu k zaměření a povaze výzkumných potřeb, zhodnocení způsobu využití výsledků, analýza faktorů ovlivňujících využití/nevyužití výsledků subjekty státní správy	
Vstupy: výsledky aktivit A5, A6 a A7	Výstupy: zhodnocení dosažených výsledků z hlediska jejich oborové struktury, kategorií a jejich relevance, využití a faktorů ovlivňujících využití/nevyužití výsledků. Odpovědi na evaluační otázky č. 3, 4, 5, 6
A9: Hodnocení přínosů	
Popis: charakteristika a analýza hlavních a vedlejších přínosů a faktorů, které pozitivním a negativním způsobem ovlivnily jejich dosažení	
Vstupy: výsledky aktivit A5, A6, A7 a A8	Výstupy: identifikované a zhodnocené dosažené hlavní a vedlejší přínosy a podmiňující faktory Odpovědi na evaluační otázky č. 7 a 8
A10: Hodnocení obsahu programu	
Popis: zhodnocení splnění priorit a výzkumných potřeb participujících orgánů státní správy, které byly definovány v textu programu	
Vstupy: výstupy aktivit A1, A4, A5, A6, A7, A8 a A9	Výstupy: identifikované splněné/nesplněné priority a výzkumné potřeby orgánů státní správy Odpověď na evaluační otázku č. 9
A11: Hodnocení implementace programu	
Popis: zhodnocení efektivity a transparentnosti komunikace mezi poskytovatelem a orgány státní správy, procesu formulace a schvalování výzkumných potřeb; zhodnocení aktivity participujících orgánů státní správy v průběhu procesu implementace a faktorů ovlivňujících proces implementace	
Vstupy: výstupy aktivit A5, A6 a A7	Výstupy: analyzovaná a zhodnocená implementace programu Odpovědi na evaluační otázky č. 10, 11, 12, 13
A12: Fokusní skupina	
Popis: uspořádání fokusní skupiny, verifikace výsledků aktivit A8, A9 a A11, prioritizace pozitivních a negativních faktorů, které ovlivnily využití výsledků, dosažení přínosů a cílů programu a jeho implementaci	

Vstupy: výstupy aktivit A8, A9 a A11	Výstupy: verifikované výsledky předchozích aktivit, identifikované klíčové faktory ovlivňující využití výsledků, dosažení přínosů, cílů a implementaci programu
A13: Finalizace závěrů a formulace doporučení	
Popis: finalizace závěrů a odpovědí na stanovené evaluační otázky, formulace doporučení pro zaměření návazného programu (příp. programu BETA II), zefektivnění implementace a přenosu výsledků do praxe	
Vstupy: výstupy všech předchozích aktivit	Výstupy: finalizované závěry a odpovědi na evaluační otázky, formulovaná doporučení Odpovědi na evaluační otázky č. 14, 15, 16, 17
A14: Vypracování závěrečné zprávy	
Popis: Vypracování závěrečné zprávy	
Vstupy: výstupy všech předchozích aktivit	Výstupy: Závěrečná zpráva

12 Závěry a doporučení pro evaluaci programů veřejných zakázek

Na základě výše uvedeného popisu navržené metodiky hodnocení programů veřejných zakázek si v závěru dovolujeme zdůraznit několik bodů, které považujeme za zásadní, ale které často bývají při hodnocení programů VaV v ČR spíše upozadované.

V prvé řadě se jedná o **logické zarámování evaluované problematiky do logicky provázaného celku**. V tomto smyslu by evaluace (resp. její design) měla vycházet z jasného logického rámce evaluovaného programu, který napomůže přehledně zachytit intervenční logiku programu či jeho rekonstrukci, pokud je tato spíše nezřetelná či vágní. Cíle evaluace, jednotlivé evaluované oblasti a evaluační otázky by měly být logicky provázané a vyplývat do společných, konzistentních závěrů; měly by směřovat do hloubky, nikoliv do šířky.

Za druhé, **cíle evaluace musí být jasně a konkrétně definovány a relevantní druhu evaluace** (tj. průběžná evaluace bude jinak zacílena než závěrečná apod.), povaze a zaměření hodnoceného programu a dosažitelné prostřednictvím daných finančních, personálních, materiálních a časových vstupů. **Pokud je evaluace široce rozkročena a současně je na ni alokován nízký objem zdrojů, vzniká riziko, že bude velmi povrchní** a závěry budou jen formálně odpovídat zacílení evaluace.

Za třetí, **přístupy a metody musí odpovídat cílům hodnocení, evaluovaným oblastem, evaluačním otázkám, předpokládaným výsledkům evaluace a způsobu jejich využití**. Omezenost informačních zdrojů, širší a hloubka evaluované problematiky na jedné straně a omezenost přístupů a metod a potřeba formulování robustních závěrů na straně druhé vyžaduje triangulaci přístupů a metod.

V neposlední řadě je žádoucí zmínit využití výsledků evaluace. Ty by měly být skutečně využívány pro tvorbu nových programů a/nebo zkvalitňování implementace a zacílení programů stávajících. **Jakékoliv nevyužívání výsledků evaluace může vést k formálnímu přístupu k evaluacím a ztrátě motivace evaluátorů**.

K navržené metodice lze navrhnout několik doporučení, a to jak obecných, tak také specifických pro programy veřejných zakázek. Jako **obecná doporučení** navrhuje následující:

- **Náklady** na evaluaci stanovené v zadávací dokumentaci (a následně také v předložených nabídkách) musí **odpovídat zaměření a rozsahu evaluace a použitým metodám**.
- Pro provedení evaluace je třeba stanovit **dostatečně dlouhý čas**. V zahraničí se jako minimální doba pro provedení evaluace udává 9 měsíců.
- Doba realizace evaluace by měla **zohlednit průběh akademického roku a letních dovolených**. Zde je nutné upozornit na skutečnost, že pracovníci vysokých škol jsou v období červen až září zpravidla zaneprázdněni jinými aktivitami než participovat v dotazníkových šetřeních, rozhovorech a fokusních skupinách. Nadto pracovníci firemního VaV v období červenec až srpen často čerpají letní dovolenou a tedy je také problematické s nimi realizovat kvalitativní šetření.
- Realizace evaluace u zpracovatele evaluace často vyžaduje realokaci personálních zdrojů, protože evaluátoři obvykle řeší několik projektů současně. Pro zajištění plynulého průběhu evaluace i již rozjetých aktivit (v neposlední řadě také pro finanční řízení instituce zpracovatele) by bylo vhodné **o plánované evaluaci** (veřejné zakázce) **informovat s dostatečným časovým předstihem**. Vhodné by např. bylo na konci roku informovat o plánovaných evaluacích pro nastávající rok.
- Evaluace VaV vyžaduje jak znalost evaluačních přístupů a metod, tak také detailní znalost fungování celého systému VaV (včetně fungování procesů na různých hierarchických úrovních – od úrovně individuálního výzkumníka až po úroveň politiky VaV) a hodnocení VaV. Proto by bylo vhodné **při výběru evaluátorů klást důraz na jejich odborné znalosti evaluované problematiky**.

- Při stanovování požadavků na aplikaci nových metod a přístupů v evaluaci je **nutné vzít do úvahy, že každá aplikace něčeho nového (a nevyzkoušeného) s sebou nese riziko neúspěchu**. Může se stát, že zcela inovativní přístup a metody nepovedou k požadovaným výsledkům. K tomu je vhodné připomenout, že evaluace není výzkumným projektem, u něhož je možné, že by nevedl ke stanovenému výsledku. Evaluace ke stanovenému výsledku vést musí. Proto doporučujeme, aby u evaluací byly spíše využívány ověřené přístupy a metody.
- Vývoj nových přístupů a metod by měl být podporován jiným způsobem než evaluační zakázkou pro konkrétní program. Jako vhodný způsob se jeví **podpora prostřednictvím veřejné soutěže v klasickém programu VaV**.
- Je vhodné **zvážit požadavek zapojení pracovníka poskytovatele do závěrečného hodnocení programů**. Jeho zapojení s sebou přináší pozitiva i negativa. Mezi pozitiva patří snazší přenos výsledků evaluace do praxe, zvyšování kvalifikace (získávání znalostí) zapojených pracovníků či snazší a flexibilnější získávání interních informací (např. z interních informačních systémů, projektových zpráv apod.). Hlavním negativem je možné snížení nezávislosti a nestrannosti hodnocení. V případě participace při rozhovorech je možné očekávat nižší ochotu dotazovaného subjektu vyjadřovat se k některým otázkám. V zahraničí pracovníci poskytovatele realizují monitoring a jsou spíše více zapojováni do průběžného hodnocení, zatímco závěrečné hodnocení je realizováno především externími evaluátory. V takovém případě pracovníci poskytovatele zajišťují poskytování informací z interních informačních systémů, projektových zpráv, poskytují kontakty pro kvalitativní šetření, které také organizačně zajišťují (či se na zajištění podílejí).

Pro závěrečné hodnocení programů veřejných zakázek doporučujeme:

- **Evaluaci zacílit dle účelu a poslání programu**. Specifickým rysem programů veřejných zakázek je, že mají naplňovat výzkumné potřeby participujících subjektů státní správy. Posláním programu tedy je zajištění realizace stanovených výzkumných potřeb. V tomto smyslu by evaluace, jak je naznačeno v tomto dokumentu, měla primárně cílit na zjištění, zda výzkumné potřeby byly skutečně naplněny.
- **Evaluace procesů implementace by neměla být součástí závěrečné evaluace**, ale měla by být předmětem průběžné evaluace, a to zvláště v případě velmi omezených zdrojů alokovaných na hodnocení. Cílem evaluace procesů implementace bývá zhodnocení jejich smysluplnosti a efektivity, přičemž výsledky jsou využity pro jejich zefektivnění, pokud možno ještě v průběhu programu. Následné využití pro návazný program může být limitováno změnou podmínek pro jeho realizaci. V takovém případě je vhodné, aby aplikace výsledků evaluace procesů byla dále ověřena, zhodnocena ještě při ex-ante hodnocení návazného programu. Dále se evaluace procesů řídí vlastní logikou (vychází z jiného rámce), která je odlišná od logiky hodnocení splnění cílů programů představené výše. Pokud by evaluace procesů měla být součástí závěrečného hodnocení, je žádoucí pro ni stanovit samostatnou logiku (rámec), která ovšem bude kompatibilní, logicky a metodologicky provázaná s hodnocením splnění cílů, poslání programu, a odpovídajícím způsobem navýšit alokované zdroje.
- Základním předpokladem úspěchu závěrečné evaluace programů veřejných zakázek je **zajištění aktivní účasti participujících orgánů státní správy**. Na začátku by jim měl být celý proces evaluace představen a měl by jim být vysvětlen cíl a smysl evaluace a jejich význam a úloha v procesu evaluace. Včasné představení evaluace následně napomůže jejich aktivní účasti v rozhovorech a fokusních skupinách.