



## **Klíčová aktivita Evaluace**

### **Evaluace – co to je a k čemu slouží?**

Jaká je aktuální situace daného problému? Jaký problém bude projekt řešit a jaký je jeho rozsah? Jaké jsou potřeby cílové skupiny? Proč by měl být projekt podpořen? Probíhá realizace projektu dobře? Byl projekt dobře realizován? Jaký přínos projekt měl, čeho se podařilo dosáhnout? Odpovídají náklady poskytnuté na projekt dosaženým výsledkům?

Tyto otázky si mohou (a měli by si) klást jak realizátoři projektu, tak i poskytovatel podpory. Souvisí s plánováním projektu a jeho aktivit, vyhodnocováním průběhu a výsledků projektu i rozhodováním o poskytnutí podpory a hodnocení projektu. Na všechny tyto otázky může přinést odpověď dobře provedená evaluace.

Evaluace je systematické a objektivní hodnocení probíhajících nebo dokončených projektů, jejich uspořádání, implementace a výsledků. Hlavním úkolem a přínosem evaluace je poskytnutí spolehlivých a užitečných informací. Evaluace poskytuje především užitečnou zpětnou vazbu pro rozhodování. Díky informacím získaným prostřednictvím evaluace lze již před zahájením projektu vědět, zda je projekt nastaven tak, aby odpovídal aktuální situaci, či zda řeší relevantní problém. V průběhu projektu pak evaluace umožňuje sledovat postup projektu a usnadňuje tím především jeho řízení a umožňuje zlepšit aktivity projektu a jeho výsledky. Evaluace projektu pomáhá k včasnému odhalení rizik. Odhalení rizika není pro projekt ohrožující, naopak, jeho odhalení je dobrou zprávou, protože „už o tom víme“ a „můžeme to řídit případně změnit“. Po skončení projektu lze díky evaluaci přesvědčivě doložit, čeho a jakou cestou bylo dosaženo a jaké jsou předpoklady a podmínky pro další vývoj a šíření realizovaného řešení.

### **Evaluace a sociální inovace**

Inovační projekty by měly využívat evaluace podobně jako jakékoliv jiné projekty (zejména v průběhu projektu). Po ukončení projektu pak evaluace především slouží k hodnocení úspěšnosti inovačního řešení, jeho přínosu a dosažené změny pro cílovou skupinu (tzv. impakt). Klíčovým prvkem evaluace je měření dosažené změny - jak se změnila situace cílové skupiny? V čem je lepší než výchozí situace? Jak nové řešení funguje ve srovnání s jinými řešeními? Evaluační výstupy slouží k doložení prokazatelného impaktu inovačního řešení. Prokazuje se tedy existence vztahu mezi použitým postupem (aktivitami a výstupy) a dosaženým výsledkem. Jsou zdůvodněním úspěchu projektu a mohou sloužit k dalšímu šíření vzniklého inovačního řešení.

### **Evaluace v inovační výzvě OPZ**

Evaluace sociálních inovací je odborně náročná, protože jejich impakt není obvykle bezprostředně měřitelný. Zahraniční zkušenosti s podporou sociálních inovací i zkušenosti s realizací pilotních výzev v OP LZZ ukázaly, že kvalitní evaluace impaktu vyžaduje odpovídající odborné kapacity (co do kvality i rozsahu), a to v průběhu celého projektu a po jeho skončení. Proto je **evaluace** v inovační výzvě OPZ **samostatnou povinnou klíčovou**



**aktivitou se stanovenými nároky na personální i finanční zdroje a s předepsanými evaluačními výstupy.**

Postupy pro provedení evaluace stanovuje poskytovatel podpory, konkrétní obsah a metody evaluace zpracuje žadatel po schválení projektové žádosti na počátku realizace projektu. Zpracování proběhne ve formě Evaluačního plánu a bude předáno poskytovateli podpory spolu s první zprávou o realizaci projektu. Poskytovatel podpory zajišťuje realizačnímu týmu podporu při evaluaci formou konzultací při nastavování evaluace a při její aplikaci v projektu. Dílčí výstupy uvedené v evaluačním plánu budou zpracovávány postupně v průběhu projektu ve spolupráci příjemce a poskytovatele podpory.

**Z popisu klíčové aktivity v projektové žádosti musí vyplývat závazek žadatele, že:**

- vyhodnotí úspěšnost inovačního řešení, tj. přínos a dosaženou změnu u cílové skupiny, a to a) ve srovnání s výchozím stavem; b) ve srovnání s dostupnými alternativními řešeními a dále vhodnost inovačního řešení pro další šíření<sup>1</sup>,
- bude vyhodnocovat klíčové fáze řešení<sup>2</sup>, jejich rizika a předpoklady pro dosažení cílů projektu a formulovat doporučení pro další postup projektu a navazující fáze po ukončení projektu,
- bude realizovat níže uvedené evaluační aktivity a zpracovávat evaluační výstupy<sup>3</sup>.

**V rámci klíčové aktivity budou realizovány minimálně tyto činnosti:**

- příprava evaluace – zpracování evaluačního plánu,
- sběr informací a dat pro zpracování evaluačních výstupů (např. rešerše dokumentů a literatury, dotazníková šetření, rozhovory, workshopy, fokusní skupiny, sběr dat o realizaci projektu a cílové skupině, účast na schůzkách realizačního týmu),
- analýza získaných dat a informací a zpracování evaluačních výstupů,
- intenzivní spolupráce s realizačním týmem projektu,
- povinná účast na vstupních seminářích k tvorbě evaluačních výstupů, průběžné konzultace evaluačních výstupů s poskytovatelem podpory a prezentace inovačních řešení projektů organizovaných poskytovatelem v průběhu a na konci realizace projektu,
- zajištění evaluačních návštěv<sup>4</sup> pro poskytovatele podpory.

<sup>1</sup> V případě kategorie B (šíření) budou předmětem evaluace postupy a dopady šíření (upscalingu) inovace dle stanovených měřitelných ukazatelů výsledků šíření (naplnění cílů projektu). Současně bude hodnocena funkčnost a impakt inovace v jiném kontextu (po jejím zavedení v jiném rozsahu, regionu, pro jinou CS apod.).

<sup>2</sup> Mělo by se jednat o krok řešení významný pro jeho další vývoj s měřitelnými (dílčími) výsledky. Jednotlivé kroky řešení a jejich aktivity budou v návaznosti na projektovou žádost a inovační přílohu popsány v Evaluačním plánu.

<sup>3</sup> Dle charakteru projektu může poskytovatel podpory rozhodnout, že některé z níže uvedených evaluačních výstupů není relevantní v projektu realizovat.



Evaluační výstup

Evaluační plán

Analýza výchozího stavu účastníků z cílové skupiny

Průběžná evaluační zpráva

Metodika inovačního řešení

Analýza cílového stavu účastníků z cílové skupiny

Závěrečná evaluační zpráva

Shrnutí inovačního řešení

Popis

Specifikace detailního postupu a metod evaluace, tj. stanovení harmonogramu, výstupů, základních evaluačních otázek, metod a ukazatelů pro jejich řešení. Zahrnuje zpracování analýzy problému, stakeholderů a teorie změny inovace jako východisko evaluačních aktivit.

Zjištění hodnot ukazatelů (dat a informací) charakterizujících situaci účastníků z cílové skupiny při jejich vstupu do projektu a jejich analýza.

Vyhodnocení klíčového kroku (aktivity) inovačního řešení, tj. jeho účelnosti, efektivity, rizik, předpokladů apod., dle specifických evaluačních otázek stanovených v Evaluačním plánu.

Popis postupů a fungování vytvořeného inovačního řešení vůči cílové skupině, případně postupů šíření řešení.

Zjištění hodnot ukazatelů (dat a informací) charakterizujících situaci účastníků z cílové skupiny na konci jejich účasti v projektu a jejich analýza

Souhrnné hodnocení naplnění cílů projektu z hlediska dosažení plánovaného sociálního impaktu a z hlediska jednotlivých inovačních charakteristik. Vyhodnocení předpokladů o fungování řešení a jeho dílčích kroků (teorie změny) a vyhodnocení podmínek pro další využití a šíření inovace.

Prezentace základních informací o projektovém řešení a jeho inovačnosti.

### Povinné evaluační výstupy:

Evaluační výstup	Popis
<b>Evaluační plán</b>	Specifikace detailního postupu a metod evaluace, tj. stanovení harmonogramu, výstupů, základních evaluačních otázek, metod a ukazatelů pro jejich řešení. Zahrnuje zpracování analýzy problému, stakeholderů a teorie změny inovace jako východisko evaluačních aktivit.
<b>Analýza výchozího stavu účastníků z cílové skupiny</b>	Zjištění hodnot ukazatelů (dat a informací) charakterizujících situaci účastníků z cílové skupiny při jejich vstupu do projektu a jejich analýza.
<b>Průběžná evaluační zpráva</b>	Vyhodnocení klíčového kroku (aktivity) inovačního řešení, tj. jeho účelnosti, efektivity, rizik, předpokladů apod., dle specifických evaluačních otázek stanovených v Evaluačním plánu.
<b>Metodika inovačního řešení</b>	Popis postupů a fungování vytvořeného inovačního řešení vůči cílové skupině, případně postupů šíření řešení.
<b>Analýza cílového stavu účastníků z cílové skupiny</b>	Zjištění hodnot ukazatelů (dat a informací) charakterizujících situaci účastníků z cílové skupiny na konci jejich účasti v projektu a jejich analýza
<b>Závěrečná evaluační zpráva</b>	Souhrnné hodnocení naplnění cílů projektu z hlediska dosažení plánovaného sociálního impaktu a z hlediska jednotlivých inovačních charakteristik. Vyhodnocení předpokladů o fungování řešení a jeho dílčích kroků (teorie změny) a vyhodnocení podmínek pro další využití a šíření inovace.
<b>Shrnutí inovačního řešení</b>	Prezentace základních informací o projektovém řešení a jeho inovačnosti.

<sup>4</sup> Jedná se o cca půldenní setkání poskytovatele podpory s příjemcem, cílovou skupinou a stakeholdery inovačního řešení. Nejedná se o kontrolu na místě.

<sup>5</sup> Je vhodné, aby evaluace impaktu (dopadu na CS) probíhala i po ukončení realizace projektu pro prokázání dlouhodobé změny, tj. prokázání úspěšnosti řešení a aktivit organizace. Evaluace po ukončení projektu se může stát nezbytným podkladem pro získání další podpory na zavedení, příp. šíření inovace.

<sup>6</sup> Kromě volitelného výstupu Evaluační zprávy ex-post.



### Volitelné evaluační výstupy:

<b>Validace metodiky inovačního řešení</b>	Nezávislé posouzení metodiky inovačního řešení a dopadů a funkčnosti inovačního řešení, tj. ověření závěrů evaluace inovačního řešení. Výstupem validace metodiky je protokol.
<b>Evaluační zprávy ex-post</b>	Vyhodnocení dopadů na účastníky projektu pro zhodnocení dlouhodobé a udržitelné změny, zahrnuje analýzu stavu účastníků a řešeného problému.

Volitelné výstupy mohou žadateli sloužit jako podklady pro prokázání účinnosti inovačního řešení, což je nezbytným předpokladem pro potenciální získání další podpory od dárců ze soukromého nebo veřejného sektoru na využití, rozvoj a další šíření inovace.

### Bližší specifikace výstupů:

**Výstupy mají standardně níže uvedenou strukturu.**

**Evaluační plán (EP)** představuje bližší specifikaci postupu a metod evaluace na počátku realizace projektu, tj. stanovení harmonogramu, výstupů, základních evaluačních otázek, metod a ukazatelů pro jejich řešení. Příjemce bude aktivně spolupracovat se supervizorem evaluace<sup>7</sup> na jeho zpracování. EP bude aktualizován v závislosti na změnách v realizaci a hodnocení projektu. Součástí evaluačního plánu bude:

- **Základní informace o evaluaci intervence** (klíčové kroky intervence, cíle intervence, evaluační etapy a výstupy, harmonogram evaluace);
- **Analýza problému a výchozího stavu** (analýza řešeného problému a jeho příčin a dopadů, analýza výchozího/cílového stavu,);
- **Teorie změny intervence** (strategie intervence a její hodnocení, rizika intervence a jejich management, role stakeholderů a jejich sítí při intervenci);
- **Přínos intervence, dosažená změna a její prokázání** (metody hodnocení přínosů a impaktu intervence, práce s daty);
- **Udržitelnost a šíření intervence** (vyhodnocení podmínek pro další fáze inovace na konci realizace projektu).

**Analýza výchozího stavu účastníků** slouží k zachycení výchozí situace účastníků při jejich vstupu do projektu dle stanovených charakteristik (měřitelných ukazatelů), které mají být inovací změněny. Analýza je základním předpokladem pro měření a vyhodnocení impaktu

<sup>7</sup> Jedná se o zástupce poskytovatele podpory.



sociální inovace pro cílové skupiny. Po ukončení účasti cílových skupin je změřena jejich situace (**Analýza cílového stavu**) a porovnávána s výchozím stavem.

**Závěrečná evaluační zpráva** představuje souhrnné vyhodnocení inovačního projektu na konci realizace. Závěrečná evaluační zpráva zahrnuje:

- Vyhodnocení cílů projektu;
- Postup realizace projektu;
- Výběr cílové skupiny a její charakteristiky;
- Analýza výchozího stavu;
- Společenská potřebnost řešení;
- Cesta k novému řešení (prokázání teorie změny, její modifikace, naplnění jejich předpokladů a rizik);
- Přínos inovace pro cílovou skupinu;
- Změny dosažené u cílové skupiny;
- Udržitelnost řešení a výsledků;
- Perspektivy inovačního řešení (parametry a podmínky inovace v dalších fázích inovačního cyklu).

**Metodika inovačního řešení** (manuál implementace inovačního řešení a jeho dílčích kroků) objasňuje postupy vytvořeného inovačního řešení, případně jeho šíření, dále způsob hodnocení jeho výsledků a podmínek dalšího využití inovace jejími tvůrci nebo jinými subjekty. Obsah metodiky je konkretizován v rámci evaluace projektu v koordinaci s poskytovatelem podpory.

**Shrnutí inovačního řešení.** Účelem shrnutí je stručná prezentace základních informací o projektovém řešení a jeho inovačnosti pro výchozí orientaci zájemců o inovační řešení. Shrnutí je zpracováno na základě evaluačních výstupů a metodiky inovace. Shrnutí by mělo obsahovat:

- Abstrakt;
- Popis řešeného problému;
- Dosažená změna (příčiny problému, postup řešení, výsledky, dopady a jejich prokázání);
- Novost a jedinečnost řešení;
- Význam a efekt nového řešení (rozsah, výhodnost a finanční přínos);
- Nároky nového řešení (náklady, faktory úspěšnosti, podmínky udržitelnosti);
- Fáze inovace;
- Zapojení inovačních aktérů;
- Rizika inovace;
- Navazující fáze řešení;
- Provedená evaluace a vnější hodnocení inovačního projektu;
- Doporučení pro další využití inovace.



**Validace metodiky inovačního řešení** představuje odborné posouzení metodiky inovace prostřednictvím minimálně dvou nezávislých oponentů. Jedná se o vnější nezávislé ověření závěrů evaluace inovace zpracované příjemcem. Validace obsahuje hodnocení postupů řešení (z hlediska novosti a superiority - zlepšení), jeho pilotní realizace (z hlediska průkaznosti impaktu – přínosu inovace pro řešení identifikovaného problému) a předpokladů pro zavedení inovace a další šíření (z hlediska průkaznosti inovační nabídky a poptávky). Postup validace metodiky je konkretizován v rámci evaluace projektu ve spolupráci s poskytovatelem podpory. Příjemce může navrhnout validaci inovačního řešení (jeho metodiky), která musí být předem odsouhlasena poskytovatelem podpory. Následně proběhne formulace otázek k validaci, výběr a schválení minimálně 2 oponentů, provedení hodnocení oponenty a zpracování protokolu z validace. Validace a výdaje s ní spojené by měly být uhrazeny před ukončením realizace projektu, aby mohly být proplaceny z prostředků klíčové aktivity evaluace.

### **Rozpočet**

S ohledem na vysoké nároky na zdroje (personální i finanční) při realizaci evaluace, si žadatel **v rozpočtu projektu nastaví položky týkající se „Evaluace“<sup>8</sup> v přiměřené výši.** Veškeré náklady na evaluaci budou hrazeny z přímých nákladů projektu. Žadatel si v žádosti vymezí prostředky např. na evaluátora/-y, odborného garanta/-y či oponenty. Konkrétní částky na evaluaci je nutné vymezit dle odhadu skutečných nákladů na evaluační aktivity a náležitě je zdůvodnit.

### **Kapacity na evaluaci**

Je vhodné, aby realizační tým projektu (žadatele i partnera) měl vyčleněnu dostatečnou kapacitu na spolupráci při evaluaci, zejm. pro sběr informací a dat od cílové skupiny a dalších aktérů.

Na realizaci evaluace žadatel v realizačním týmu vyčlení minimálně **dvě pozice** s přiměřeným úvazkem, a to na **evaluátora/evaluátory**<sup>9</sup> (s dostatečnou kapacitou pro evaluaci) a **odborného garanta/garanty**. Zda tyto pozice bude zastávat jedna osoba či více, je ponecháno na žadateli.

**Odborný garant** představuje záruku odbornosti řešeného tématu sociální inovace. Garant se zejména bude podílet na vytvoření metodiky analýzy výchozího stavu, zpracování požadovaných analýz, metodicky garantovat prováděná šetření a sběr dat a podílet se na prezentaci výsledků evaluace vůči realizačnímu týmu, stakeholderům a poskytovateli podpory. Tato osoba musí disponovat odpovídající odbornou znalostí a hlubokým vhledem

<sup>8</sup> Tyto položky mohou v souhrnu dosahovat i cca 10% přímých nákladů v projektové žádosti. Výše procentuální částky rozpočtu na evaluaci ovlivňuje zejména složitost projektu (množství a charakter kroků inovačního řešení), počet účastníků z cílové skupiny a dalších aktérů, případně počet zástupců cílové skupiny, kteří budou členy kontrolní/ referenční skupiny.

<sup>9</sup> Počet evaluátorů je nutno odůvodnit v projektové žádosti v návaznosti na náročnost inovačního řešení.



do tématu s přehledem o aktuálním dění v této oblasti, např. problematiky daného segmentu cílové skupiny nebo použitého nástroje (v domácím a zahraničním využití). Při předkládání předběžné žádosti žadatel **uvede do Inovačního záměru**, který je přílohou výzvy, **jméno odborného garanta a profesní CV**, kde odborný garant doloží svou kvalifikaci s uvedením publikační činnosti a odborné praxe. Odborný garant v CV uvede odkazy na maximálně tři věcně relevantní aktivity a výstupy s upřesněním vlastní role při jejich realizaci a s objasněním relevance ve vztahu k předmětu předkládaného projektu. Pokud informace o uváděných aktivitách nebo výstupech nejsou veřejně (elektronicky) přístupné, musí je fyzicky doložit v projektové žádosti. V případě, že dojde během realizace projektu ke změně garanta, musí mít jeho náhradník odpovídající kvalifikační předpoklady.

**Evaluátor**<sup>10</sup> bude zajišťovat celkovou koordinaci a plánování evaluace projektu. Dále bude zodpovědný za souhrnné zpracování evaluačních výstupů na základě vstupů odborného garanta a dalších členů realizačního týmu, koordinovat sběr dat a informací, podílet se na sběru dat (účast na rozhovorech, dotazníkových šetřeních, workshopech nebo fokusních skupinách), účastnit se schůzek realizačního týmu a prezentací evaluačních výstupů apod. Koordinátor evaluace by vedle znalosti evaluačních metod měl mít dostatečné znalosti o řešeném problému.

Člověk s praxí evaluátora, bez relevantní odbornosti k předmětu inovačního řešení, nemůže být garantem projektu. Naopak garant projektu může zastávat pozici evaluátora.

**Spojení na vyhlášovatele stran evaluací:** [veronika.pavlovska@mpsv.cz](mailto:veronika.pavlovska@mpsv.cz)

---

<sup>10</sup>Kapacity evaluátora a odborného garanta budou maximálně vytíženy zejména v prvních 6 měsících na počátku projektu a dále v cca tří měsíčních obdobích při zpracování průběžných a závěrečných evaluačních výstupů (zhruba v ročních intervalech).