



Příloha č. 7 Evaluace

V této příloze se dozvíte, jak má vypadat a čeho má dosáhnout evaluace projektu ve výzvě 018. V příloze stanovujeme, jaké evaluační výstupy musíte vytvořit, a poskytujeme praktické informace k realizaci evaluace a k přípravě klíčové aktivity evaluace.

Proč evaluovat?

Svět, ve kterém žijeme, je komplexní a existuje v něm spousta neznámých, které ovlivňují úspěšnost našich aktivit a projektů. I nejlépe zamýšlený program nemusí příjemcům pomoci a může jim dokonce uškodit. A tyto příklady nejsou úplně vzácné.¹ Z toho důvodu je klíčové dopady programů hodnotit - evaluovat.

Evaluace nám může odpovědět na vícero otázek. Vedle klíčové otázky “co funguje” nám umožní odpovědět i na otázky “pro koho” a “jak”. Některé programy mohou mít pozitivní dopady na mladistvé, ale ukáží se jako neúčelné pro dospělé. Stejně tak jiné programy fungují pro krátkodobě nezaměstnané, ale nedokáží pomoci dlouhodobě nezaměstnaným. Z tohoto důvodu je klíčové znát co nejlépe mechanismus, díky kterému ke změně u příjemců došlo.

Evaluace je finančně, odborně i časově náročná aktivita. Na druhou stranu je to jediný způsob, jak se dostat za hranice našich subjektivních předpokladů a doopravdy zjistit, jestli vykonávaná aktivita pomáhá našim klientům.

Jak má evaluace projektu ve výzvě č. 018 vypadat?

Ve výzvě č. 018 Vám neříkáme, jak přesně máte v rámci evaluace postupovat a jaké metody máte využít. Chceme, aby zjištění z evaluace byla užitečná především pro Vás a Vaši činnost.

Proč po Vás chceme evaluaci?

- Chceme, abyste Vy (a my spolu s Vámi) věděli, proč Vaše řešení funguje, za jakých podmínek a pro koho.
- Chceme, abyste Vy (a my spolu s Vámi) opravdu věděli, že důvodem dosažené změny je Vaše řešení a nikoliv jen shoda okolností či vnější vlivy.
- Chceme, abyste pro důležité stakeholdery měli v ruce přesvědčivé argumenty pro přijetí Vašeho řešení a jeho případnou implementaci v širším měřítku.

Potřebujeme tedy, abyste si především rozmysleli, jaké typy informací pro Vás budou užitečné. Potřebujete tvrdá data a argumenty pro stakeholdery, abyste je přesvědčili o úspěšnosti a prospěšnosti vašeho řešení? Pak by se vám mohly hodit tzv. kontrafaktuální

¹ Vyzkoušejte si sami, jestli dokážete poznat, které sociální programy měly pozitivní, žádný či negativní dopad: <https://80000hours.org/articles/can-you-guess/>.



přístupy.² Chcete se spíše zaměřit na vývoj či úpravu služeb a zajímá vás úhel pohledu vašich klientů? Pak doporučujeme seznámit se především s metodami designu zaměřeného na člověka.³

Abyste mohli evaluaci realizovat, je třeba současně promýšlet a plánovat jak projekt, tak jeho evaluaci. Návrh projektu a jeho evaluace nejsou samostatné a oddělené procesy, ale vzájemně se ovlivňují. Plánování evaluace Vám může přinést mnoho nápadů, jak Váš projekt vypilovat a zajistit, že Vaše řešení zvládnete otestovat.

V průběhu přípravy evaluace si zjistěte názor důležitých stakeholderů. Jaké informace mohou přesvědčit stakeholdery o potřebnosti Vašeho řešení? Co chtějí stakeholderi evaluaci ověřit? Zohlednění jejich preferencí a zájmů ve Vaší evaluaci může výrazně přispět k širšímu přijetí Vašeho řešení a případné systémové změně.

Realizace kvalitní evaluace Vás bude stát hodně času, úsilí a zdrojů. Z tohoto důvodu bude Váš projekt obsahovat samostatnou klíčovou aktivitu, jež bude věnovaná specificky evaluační činnosti. Podporu a spolupráci během celé evaluace můžete očekávat i od nás - evaluátorů z týmu sociálních inovací na MPSV.

Co a kdy musíte udělat?

Jak jsme uvedli v předchozí části, evaluace ovlivňuje podobu projektu, a proto se budete zabývat evaluací již při přípravě projektu. Níže najdete přehled toho, co a kdy je potřeba udělat.

1. Příprava žádosti o podporu

a. Část 6 Krátkého projektového záměru- Ověřování (příloha předběžné žádosti)

Do 1. kola hodnocení budete předkládat Krátký Projektový Záměr („KPZ“). Celá příprava KPZ je i přípravou evaluace. V KPZ popíšete, jaký problém řešíte, jak byl tento problém řešen doposud, jaké změny chcete dosáhnout a jak jí dosáhnete (tzv. teorie změny). To vše využijete i při plánování a promýšlení evaluace a při přípravě všech dalších evaluačních výstupů.

V části 6 KPZ Ověřování pak konkrétně uvedete, jak budete Váš projekt evaluovat, zda a jakým způsobem lze Vaše cíle a očekávaný dopad kvantifikovat, jaká data a kdy k tomu budete sbírat a jaká je plánovaná velikost cílové skupiny.

² Pro více informací a vysvětlení se můžete podívat do [přílohy č. 2 výzvy 082](#). Nebo na tyto stručné one-pagery, které vysvětlují [kauzalitu](#) a [experimenty](#).

³ Pro úvod se podívejte na [video](#) a přečtěte si tento [one-pager](#).



2. Realizace projektu

V rámci realizace projektu budete odevzdávat evaluační plán (EP), průběžné evaluační zprávy (PEZ) a závěrečnou evaluační zprávu (ZEZ).

a. Evaluační plán

Evaluační plán projektu budete odevzdávat spolu s první zprávou o realizaci projektu, tj. 4 měsíce po začátku realizace projektu. EP je závazný dokument, kterým se řídí evaluace projektu po celou dobu jeho realizace. EP budete dle potřeby dále aktualizovat, tak aby vždy odpovídal skutečnosti a Vaším potřebám. EP by měl být živým a Vámi používaným dokumentem.

V evaluačním plánu navážete na přípravu projektu a KPZ a konkrétně popíšete, jaký evaluační design při hodnocení projektu použijete. Evaluace musí vycházet z Vámi zvoleného problému a nastavených cílů.

Evaluační plán by měl obsahovat:

- Cíle evaluace
 - Uveďte, co chcete evaluací zjistit. Cíl evaluace je výchozím bodem pro volbu jednotlivých evaluačních otázek a přístupu k jejich zodpovězení.
- Hlavní evaluační otázky
 - Uveďte hlavní evaluační otázky, které by měly být evaluací zodpovězeny. Kvalitně odpovědět na evaluační otázku je náročné, proto definujte nízký počet zodpověditelných a jednoznačně položených otázek.
 - Uveďte, jakým způsobem získáte odpovědi na Vaše otázky - evaluační přístup.
 - Uveďte, jaké ukazatele Vám pomohou odpovědět na Vaše otázky. Kde a jakým způsobem získáte potřebná data.
- Podrobný harmonogram evaluace (kdy budete sbírat data, kdy budete pracovat na jaké části evaluace)
- Konkrétní popis jednotlivých evaluačních výstupů (průběžná a závěrečná evaluační zpráva)
 - Uveďte, v kterých výstupech odpovíte na jaké evaluační otázky a stanovte harmonogram odevzdání jednotlivých evaluačních výstupů.
- Konkrétní popis evaluačních kapacit (kdo je garantem evaluace, kdo je evaluátorem, jaké mají zkušenosti, na jaký úvazek pracují)

b. Průběžná evaluační zpráva

V průběhu realizace projektu musíte odevzdat alespoň jednu průběžnou evaluační zprávu. Její obsah a forma je na Vašem uvážení. Zaměření a počet PEZ by měl reflektovat charakter projektu a jednotlivé fáze evaluace. PEZ mohou obsahovat průběžné procesní hodnocení projektu a návrh na úpravu projektových aktivit, vyhodnocení průběžně dosažených výsledků či shrnutí zjištění jednotlivých evaluačních fází. Počet PEZ a jejich formu a obsah s Vámi budeme řešit individuálně.



c. Závěrečná evaluační zpráva

Závěrečná evaluační zpráva je hlavním výstupem evaluace. Hlavním cílem ZEZ je vyhodnocení dopadu intervence a vysvětlení mechanismu fungování změny. Strukturu ZEZ s Vámi budeme řešit individuálně.

V závěrečné evaluační zprávě

- Vyhodnotíte Vaše evaluační otázky;
- Vyhodnotíte teorii změny Vašeho projektu (vysvětlíte, jakým mechanismem ke změnám došlo, jak se lišil od Vámi prvotně zamýšleného mechanismu);
- Popíšete proces implementace projektu (jak probíhal projekt a jakým problémům jste při realizaci čelili, jaká doporučení z Vaší zkušenosti plynou);
- Zhodnotíte průběh evaluace (jaká úskalí jste měli se sběrem dat, jaké skutečnosti ohrožují validitu výsledků, jaká doporučení z Vaší zkušenosti plynou).

Praktické informace k evaluaci

Na tomto místě jsme pro Vás shromáždili různé praktické informace, tipy a doporučení k realizaci evaluace a k realizaci klíčové aktivity evaluace.

Rozpočet klíčové aktivity evaluace

S ohledem na vyšší nároky na evaluaci si v rozpočtu projektu můžete nastavit položky v klíčové aktivitě evaluace v dostatečné výši (z našich zkušeností vyplývá, že se přibližně jedná až o 15-25 % z rozpočtu projektu). Veškeré náklady na evaluace jsou hrazeny z přímých nákladů projektu. Výše částky rozpočtu, která je vyhrazena na evaluační činnosti, není pevně stanovena, odvíjí se podle charakteru projektu a podobě evaluace. V případě zájmu s námi můžete konzultovat výši nákladů na evaluaci.

Informace k monitorovacím indikátorům

Při podávání žádosti o podporu budete předkládat hodnotu dvou povinných indikátorů, které se evaluace týkají. Je potřeba, aby Vám bylo jasné, co tyto indikátory znamenají a jakým způsobem je můžete naplnit.

Prvním z nich je výstupový indikátor 6 93 01 Počet experimentálně či kvazi-experimentálně ověřených nových nástrojů. Hodnoty 1 u tohoto indikátoru dosáhnete, pokud u Vašeho projektu provedete evaluaci dle schváleného evaluačního plánu. Druhým monitorovacím indikátorem je výstupový indikátor 8 05 00 Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních), kde minimální hodnota, kterou musíte naplnit, je 2. Této hodnoty dosáhnete vytvořením Evaluačního plánu a Závěrečné evaluační zprávy. Pokud budete v rámci projektu vytvářet další dokumenty naplňující definici indikátoru 8 05 00 (nad rámec dokumentů uvedených v předchozí větě), je třeba hodnotu indikátoru adekvátně tomu navýšit.



Délka projektu

Dopady se zpravidla nedostavují spolu s ukončením intervence. Z toho důvodu může být potřebné vyhodnotit dopad u Vaší cílové skupiny až s časovým odstupem. Doporučujeme Vám proto zvážit, zda si v projektu nevyhradit čas na závěrečnou evaluaci, která proběhne až po ukončení všech ostatních klíčových aktivit projektu.

Doporučený model personálního obsazení klíčové aktivity evaluace

- Odborný garant evaluace

Osoba zodpovědná za celkový proces evaluace projektu. Navrhuje komplexní evaluační design projektu, včetně dílčích evaluačních výstupů (dotazníková šetření, scénáře rozhovoru). U odborného garanta se předpokládá důkladná znalost evaluačních postupů a zkušenosti s vedením evaluací. Zpravidla se jedná o externího experta, který úzce spolupracuje s evaluátorem projektu.

- Evaluátor

Pod dohledem odborného garanta evaluátor spolupracuje na zpracování podkladů a přípravě výstupů evaluace. Evaluátor sbírá data potřebná k jednotlivým evaluačním aktivitám projektu, případně zaškoluje sběrače dat a zodpovídá za proces sběru dat. U evaluátora se předpokládají zkušenosti s evaluací či realizací společenskovedního výzkumů (kvalitativního či kvantitativního). Může se jednat o osobu z týmu realizátora projektu.

V závislosti na podobě evaluace lze případně obsadit i další pozice v projektu, které se budou na evaluačních aktivitách podílet. Vzhledem k tomu, že pozice spojené s evaluací budou využity více na začátku a konci projektu, lze případné nepravidelné vytížení zohlednit při podávání žádosti (např. flexibilním úvazkem či dohodou o provedení práce/činnosti).

Etický princip evaluace

Přijetím právního aktu se zavazujete dodržovat během evaluace projektu etický kodex evaluátora České evaluační společnosti a standardy provádění evaluací.⁴ Prosíme, seznamte se s nimi. Etický kodex Vás mimo jiné zavazuje k přiměřenému způsobu zacházení se získanými osobními údaji a k respektování práv účastníků projektu.

Kdo jsme a jak Vám můžeme pomoci?

V rámci našeho týmu (oddělení sociálních inovací a mezinárodní spolupráce na ministerstvu práce a sociálních věcí) mají na starosti evaluace Vašich projektů Veronika Pavlovská, Štěpán Rezek a Jáchym Růžička. Naši snahou je podporovat Vás tak, aby Vámi realizované projekty co nejvíce přispěly k napravování společenských problémů. Věříme, že jednou

⁴ Etický kodex evaluátora http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_eticky_kodex_.pdf
Formální standardy provádění evaluací
http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5_.pdf



z možností, jak měnit společnost k lepšímu, jsou právě Vaše inovativní řešení, proto tolik dbáme na jejich vyhodnocení. K tomu nejvíce potřebujeme Vás, kteří inovace vymýšlíte a realizujete. Abychom Vám mohli co nejlépe poradit, neustále se vzděláváme v oblasti evaluací a sebekriticky vyhodnocujeme podporu, kterou Vám nabízíme. Neváhejte se na nás kdykoliv obrátit, jsme tu pro Vás. Budeme také rádi, pokud se s námi podělíte o Váš názor na naši práci.

Pro první kontakt v oblasti evaluací napište prosím Štěpánovi Rezkovi (stepan.rezek@mpsv.cz).

Doporučené zdroje pro zájemce o další studium

Následující výčet zdrojů Vám může výrazně pomoci prohloubit své znalosti o evaluacích. Zároveň zdroje můžete poskytnout i jako vodítko Vaším budoucím evaluátorům.

Nesta (2016). *Using Research Evidence*.

Výborná publikace vysvětlující evidence-based přístup:

https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/using_research_evidence_for_success_-_a_practice_guide.pdf

Evropská komise (2013). *EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development*.

Publikace vysvětlující celý proces evaluace:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/guide_evalsed.pdf

Evropská komise (2013). *Evalsed Sourcebook: Method and Techniques*.

Publikace nabízející širokou paletu evaluačních metod:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/evaluation_sourcebook.pdf

Světová banka (2009). *Handbook on Impact Evaluation (2009)*.

Přehledná publikace zasvěcující do světa kontrafaktuálních dopadových evaluací:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2693/520990PUB0EPI1101Official0Use0Only1.pdf>

Nesta (2016). *Running Randomised Controlled Trials in Innovation, Entrepreneurship and Growth*.

Publikace zasazující experimentální desing evaluací do kontextu inovací.

https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a_guide_to_rcts_-_igl.pdf

Better Evaluation (2017).



Webová stránka přehledně popisující veškeré evaluační výzvy a metody:

<http://www.betterevaluation.org/>

Campbell Collaboration (2018).

Webová knihovna obsahující výstupy z veškerých rigorózních evaluací sociálních politik. Povinné prostudování, co se o Vaší oblasti ví, před tím, než se pustíte do namýšlení Vašeho řešení:

<https://www.campbellcollaboration.org/library.html>

Učící se organizace

- Krátké video: <https://youtu.be/40meQNZI3KU> a námi sepsaný one pager: <https://drive.google.com/file/d/1Z0Gs0ua8NG3tPZcmTeAje8kgNh06Ae51/view>.

Systémový přístup a metoda Vanguard

- Video https://youtu.be/GPW0j2Bo_eY a námi sepsaný onepager https://drive.google.com/file/d/1enjZ9E3psU7HAJraa4q-UoVkl_WkKiv/view
- Kokeš a Kváča (2016). Průvodce procesní evaluací.
Publikace představuje základní postup metody Vanguard:
http://dotaceeu.cz/getmedia/dc63cc6d-e90b-4a9d-924b-f2a9646f8fdb/Toyota_FIN.pdf?width=0&height=0
- Pokud chcete vědět víc, ponořte se do světa Vanguard v jejich online knihovně: <https://vanguard-method.net/library/>

Human centered design

- Video <https://player.vimeo.com/video/106505300?badge=0&byline=0&portrait=0&title=0> a námi sepsaný onepager https://drive.google.com/file/d/1w3uRjOYNnkUQqxXE9nA_7os64Km6tm_n/view
- HCD Design zaměřený na člověka (2013).
Manuál, jak dělat human centered design: <http://kisk.phil.muni.cz/cs/co-resime/publikace/hcd-design-zamereny-na-cloveka>
- 100 metod: <http://100metod.cz/>
Rozcestník metod pro inovace.