

METODICKÝ POKYN

PRO EVALUACE V PROGRAMOVÉM OBDOBÍ 2014–2020

Verze: 4
Březen 2016

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

Národní orgán pro koordinaci

Odbor řízení a koordinace fondů EU

Staroměstské náměstí 6

110 15 Praha 1

E-mail: nok@mmr.cz

Vydáno Ministerstvem pro místní rozvoj ČR dne 22. března 2016 s účinností od 1. května 2016.

OBSAH

1. PŘEHLED PROVEDENÝCH ZMĚN	4
2. ÚVODNÍ USTANOVENÍ	6
3. ZÁVAZNOST A ÚČINNOST	7
4. POJEM EVALUACE	8
4.1. MONITOROVÁNÍ VS. EVALUACE.....	8
4.2. TYPY EVALUACÍ.....	9
4.2.1. Z HLEDISKA FÁZE PROGRAMU (PROGRAMOVÉHO CYKLU)	9
4.2.2. Z HLEDISKA POVAHY	10
4.2.3. Z HLEDISKA ZPRACOVATELE	11
4.2.4. Z HLEDISKA ÚČELU.....	12
4.3. DESIGN EVALUACE	12
4.4. METODY EVALUACE A ZDROJE DAT.....	13
4.5. EVALUAČNÍ KRITÉRIA A PRINCIP 3E	14
5. EVALUAČNÍ PLÁN.....	19
5.1. TVORBA A SCHVALOVÁNÍ EP	19
5.2. AKTUALIZACE EP	20
5.3. OBSAH EP.....	21
5.4. VYHODNOCENÍ PLNĚNÍ EP	23
5.4.1 VYHODNOCENÍ PLNĚNÍ EP PROGRAMU	23
5.4.2 VYHODNOCENÍ PLNĚNÍ EP DOHODY O PARTNERSTVÍ.....	24
6. PLATFORMY PRO EVALUACE.....	26
6.1. EVALUAČNÍ JEDNOTKA NOK	26
6.1.1. PRACOVNÍ SKUPINA PRO EVALUACE NOK.....	27
6.2. EVALUAČNÍ JEDNOTKA NA ÚROVNI ŘO.....	27
6.2.1. PRACOVNÍ SKUPINA PRO EVALUACE ŘO	28
6.3. ODBORNÁ OPONENTNÍ SKUPINA	28
6.4. MONITOROVACÍ VÝBOR.....	29
6.5. EVALUAČNÍ JEDNOTKY NA ÚROVNI EK	29
7. STANDARDY EVALUACÍ.....	30
8. PRAVIDLA PRO SDÍLENÍ INFORMACÍ.....	33
9. DŮSLEDKY NEDODRŽENÍ METODICKÉHO POKYNU	35
10. PŘÍLOHY.....	36

1. PŘEHLED PROVEDENÝCH ZMĚN

Kapitola/ strana	Předmět aktualizace	Účinnost (datum)
Celý dokument	Úprava názvů a označení článků příslušných nařízení EU v návaznosti na jejich schválení dne 17. prosince 2013 (nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1299/2013 – č. 1306/2013).	1. dubna 2014
Kap. 6.2.1	Doplnění povinné ex-ante evaluace finančních nástrojů dle čl. 37 (2) obecného nařízení	1. října 2014
Kap. 6.2	Provedeny formulační úpravy dle podnětů ČES	1. října 2014
Kap. 6.3	Doplněna kap. 6.3 způsob evaluace	1. října 2014
Kap. 6.4	Provedeny drobné formulační úpravy pravidla č. 2	1. října 2014
Kap. 7.1.	Doplnění pravidla č. 8 a 9 tvorby EP ve vztahu procesu schvalování EP a k synergickým a komplementárním vazbám	1. října 2014
Kap. 7.3.	Doplnění požadavků na provádění tematicky zaměřených hodnocení finančních nástrojů YEI a veřejné podpory	1. října 2014
Celý dokument	Přečíslování pravidel ve vazbě na doplnění pravidla 8 a 9.	1. října 2014
Celý dokument	Úprava textu ve vazbě na zpřesnění pravidel pro EJ NOK	1. října 2014
Kap. 7.3.	Doplnění návrhu struktury informací k evaluačním aktivitám	1. října 2014
Kap. 7.4.	Nastavení lhůty pro MMR-NOK v rámci pravidla č. 17	1. října 2014
Kap. 10	Rozdělení pravidla č. 23 na 2 samostatná pravidla	1. října 2014
Celý dokument a příloha č. 2	Aktualizace odkazů na dostupnou literaturu a metodické pokyny EK	1. října 2014
Příloha č. 3	Vypuštění přílohy č. 3 a následné přečíslování následných příloh	1. října 2014
Příloha č. 5	Aktualizace odkazů na schválené standardy ČES	1. října 2014
Celý dokument	Kurzívou označen text doporučujícího charakteru.	1. října 2014
Celý dokument	Došlo k odstranění kapitol 4, 5 a 12 (Vymezení používaných pojmů, Legislativní základ a Seznam zkratk), které jsou jako v případě ostatních dokumentů součástí Metodiky řízení programů v programovém období 2014–2020. Tím došlo také	Od 1. května 2016

	k přečíslování jednotlivých následujících kapitol.	
Celý dokument	Přečíslování pravidel ve vazbě na doplnění pravidla 18.	Od 1. května 2016
Celý dokument a příloha č. 2	Aktualizace odkazů na dostupnou literaturu a metodické pokyny EK	Od 1. května 2016
Kap. 2. Úvodní ustanovení	Úprava závaznosti pro Program rozvoje venkova v návaznosti na UV č. 540/2015.	Od 1. května 2016
Kap. 5.3	Aktualizace údajů požadovaných k evaluacím v rámci tzv. evaluační karty	Od 1. května 2016
Kap. 5.3	Upřesnění indikativního výčtu povinných evaluací programů	Od 1. května 2016
Kap. 5.4	Metodické upřesnění povinností k vyhodnocení plnění evaluačního plánu programů a DoP	Od 1. května 2016
Kap. 8	Úprava povinností k projednání a schválení PDE	Od 1. května 2016
Příloha č. 5	Doplnění seznamu základních metod sběru a analýzy dat, a metod, designu a přístupů k provádění evaluací	Od 1. května 2016

2. ÚVODNÍ USTANOVENÍ

V souvislosti s požadavkem Evropské komise (dále jen „EK“) zajistit dosahování prokazatelných výsledků intervencí vzrůstá oproti období 2004–2006 a 2007–2013 důraz na hodnocení programů. Úkolem tohoto metodického pokynu je nastavit základní standardy evaluačního procesu s cílem sjednocení přístupů, sdílení informací a znalostí v rámci programů Evropského fondu pro regionální rozvoj (dále jen „EFRR“), Evropského sociálního fondu (dále jen „ESF“), Fondu soudržnosti (dále jen „FS“), Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (dále jen „EZFRV“) a Evropského námořního a rybářského fondu (dále jen „ENRF“), tedy Evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen „ESI fondy“) v programovém období 2014–2020.

Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020 (dále také „MP evaluace 2014–2020“) vychází z metodických pokynů, které představila EK v návaznosti na obecné nařízení (viz čl. 54–57 a 114 obecného nařízení), a je doplněn interpretací a požadavky ze strany Národního orgánu pro koordinaci (dále také „MMR-NOK“) reflektující zkušenosti z programového období 2007–2013.

MP evaluace 2014–2020 navazuje na „**Metodický pokyn pro přípravu programových dokumentů pro programové období 2014–2020**“ (dále jen „MP přípravy PD“) schválený vládou ČR usnesením č. 401 z 29. května 2013 a detailněji rozpracovává specifickou oblast hodnocení a tvorby evaluačního plánu programů a Dohody o partnerství. V oblasti monitorování navazuje na metodické pokyny „**Zásady tvorby a používání indikátorů v rámci programového období 2014–2020**“, „**Metodický pokyn pro monitorování implementace Evropských strukturálních a investičních fondů v České republice v programovém období 2014–2020**“ a v oblastech nastavení výzev a hodnocení projektů z hlediska principů 3E¹ navazuje také na „**Metodický pokyn pro řízení výzev, výběr a hodnocení projektů v programovém období 2014–2020**.“

MP evaluace 2014–2020 je strukturován do několika částí. První část v souladu s principem zjednodušování stanovuje jednotnou terminologii včetně definic pojmů 3E. Zvláště v terminologické oblasti je snahou zohlednit specifika jednotlivých ESI fondů. Pro zajištění jednotných přístupů vymezuje pokyn základní koordinační mechanismy v oblasti evaluací v podobě stanovení kompetencí jednotlivých subjektů, nastavení agendy pracovní skupiny zabývající se evaluacemi a definování lhůt pro tvorbu a aktualizaci evaluačního plánu programů a Dohody o partnerství včetně jeho vyhodnocování. Dále MP evaluace 2014–2020 definuje závazný obsah a způsob aktualizace evaluačního plánu tak, aby byl efektivně využíván k hodnocení a řízení implementace programů a Dohody o partnerství. Na základě zkušeností z programového období 2007–2013 jsou v rámci pokynu definovány standardy evaluace, jejichž cílem je zajistit zvýšení kvality a využitelnosti hodnocení. V neposlední řadě je součástí pokynu také závazný postup pro sdílení informací a zveřejňování evaluačních výstupů.

¹ V oblasti evaluací představuje pojem „3E“ hlavní evaluační kritéria Effectiveness – Efficiency – Economy (v překladu účelnost – účinnost – úspornost). Běžně jsou tyto tři pojmy doplňovány ještě o „užitečnost“ a „udržitelnost“, poté pak hovoříme o „5U“.

3. ZÁVAZNOST A ÚČINNOST

Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020 byl schválen vládou ČR usnesením č. 597 ze dne 9. srpna 2013 a je závazný pro všechny programy v rámci všech ESI fondů, které jsou zastřešeny Dohodou o partnerství, tzn. Evropský fond pro regionální rozvoj (dále také „EFRR“), Evropský sociální fond (dále také „ESF“), Fond soudržnosti (dále také „FS“) a Evropský námořní a rybářský fond (dále také „ENRF“) a jejichž ŘO je v kompetenci ČR s výjimkou ustanovení, která jsou výslovně uváděna jako doporučující.

Metodický pokyn má pro Program rozvoje venkova doporučující charakter. Nicméně v souladu s usnesením vlády ČR č. 540/2015 budou na základě dohody mezi ministrem / ministryní pro místní rozvoj a ministrem / ministryní zemědělství vybrané relevantní části dílčích kapitol, se zohledněním specifických postupů pro Program rozvoje venkova, zapracovány do Postupů spojených s přípravou, řízením, realizací, monitorováním a vyhodnocováním Programu rozvoje venkova na období let 2014–2020 (dále Postupy). Tyto kapitoly budou mít v Postupech podobu závazně platných postupů a pravidel.

Závazná pravidla budou reflektována v rámci technického řešení nastavení monitorovacího systému 2014+ (dále také „MS2014+“). V rámci MP evaluace 2014–2020 jsou také specifikovány důsledky nedodržení vybraných ustanovení ze strany subjektů implementační struktury.

MP evaluace 2014–2020 bude aktualizován dle potřeby. V mezidobí provádění aktualizace budou v urgentních případech vydávána metodická stanoviska ministra/ministryně pro místní rozvoj, která jsou pro všechny subjekty implementační struktury závazná.

Účinnost aktualizovaných verzí MP evaluace 2014–2020 bude zpravidla 1. den třetího měsíce po měsíci, kdy byla vydána aktualizovaná verze MP, vždy bude přihlédnuto k rozsahu provedených změn tak, aby subjekty implementace měly možnost zapracovat a aplikovat změny do řídicí dokumentace programu. Metodická stanoviska budou zapracována do MP evaluace 2014–2020 v rámci následující aktualizace a jejich účinnost bude stanovena jak s ohledem na zajištění potřebné reakce na specifické situace vzniklé v průběhu implementace (jejichž důsledky mohou mít vliv na čerpání z ESI fondů), tak také s ohledem na možnosti řídicích orgánů se včas těmito postupy řídit.

MMR-NOK je povinen při prvním vydání a následných aktualizacích MP evaluace 2014–2020 adekvátně publikovat a informovat o jeho vydání subjekty implementační struktury.

Metodický pokyn nabyl účinnosti od 1. listopadu 2013. K 17. březnu 2014 byla vydána aktualizovaná verze metodického pokynu, která nabyla účinnosti od 1. dubna 2014. Další aktualizace metodického pokynu byla vydána ke dni 24. 7. 2014 s tím, že nabyla účinnosti k 1. 10. 2014. Aktualizovaná čtvrtá verze byla vydána 22. března 2016 s účinností od 1. května 2016.

Text označený *kurzívou* není závazný, ale doporučujícího charakteru.

4. POJEM EVALUACE

Kapitola obsahuje podrobný výčet terminologie pojmu „evaluace“, který vychází z dostupných odborných či závazných legislativních zdrojů. Informace v kapitolách 4.1–4.4 byly vytvořeny ve spolupráci s Českou evaluační společností (dále ČES) a jejich cílem je primárně popsat terminologii pojmu evaluace. Výčet neznamená, že by ŘO musel všechny uvedené typy hodnocení provádět.

4.1. Monitorování vs. evaluace

Monitorování i evaluace jsou nedílnou součástí přípravy i implementace Dohody o partnerství, programů i projektového cyklu. Monitorování je nezbytnou podmínkou pro provádění evaluací, neboť je jedním ze zdrojů informací a dat pro evaluace.

Monitorování je průběžné zjišťování stavu a pokroku realizace Dohody o partnerství, programů a projektů a porovnávání získaných informací s výchozími hodnotami a předpokládaným plánem. Monitoring se jednak zaměřuje na finanční plnění Dohody o partnerství, programů a projektů (finanční monitoring) nebo se soustředí na plnění indikátorů stanovených pro sledování daných intervencí (věcný monitoring). Monitorování je soustavnou činností, která probíhá během celé realizace Dohody o partnerství, programů a projektů, ale i po jejich ukončení (např. indikátory výsledků či v případě EZFRV i dopadů). Monitorováním se rozumí vytváření systému sběru dat a informací a provádění sběru a shromažďování dat a informací. Pro adekvátní nastavení monitoringu je nezbytná vazba na cíle a měřitelné indikátory a vytvoření odpovídajícího systému sledování a průběžného záznamu sledovaných dat a informací.

Evaluace / hodnocení je proces založený na důkladném sběru primárních i sekundárních dat a na jejich odborném vyhodnocování s cílem získat spolehlivé podklady pro strategické řízení a řízení implementace. Evaluací se tedy rozumí zpracování informací získaných v rámci monitoringu i mimo něj, interpretace informací a formulace závěrů a doporučení ke zlepšení implementace programu a Dohody o partnerství. Evaluace vyžaduje předchozí monitoring, stanovení jasného účelu hodnocení a relevantní nastavení pro poskytnutí zpětné vazby. Hodnocení tak přispívá k hospodárnosti při nakládání s veřejnými prostředky. V případě evaluací v oblasti ESI fondů se hodnotí nastavení strategií, politik, programů a projektů, jejich intervenční logiky, implementace a účinky. Záměrem evaluace je také vyhodnocení relevance a naplnění cílů a rovněž plnění 5U (více viz kap. 4.5). Hodnocení lze členit z časového a věcného hlediska na mnoho druhů (viz kap. 4.2).

Tab. 1: Základní charakteristiky monitorování a evaluace

Monitorování (M)	Evaluace (E)
M je kontinuální nebo periodické.	E je prováděna periodicky, ve specifickém čase, případně ad-hoc.
M používá kvantitativní metody.	E používá kvantitativní i kvalitativní metody.
M nezjišťuje kauzální vztahy.	E zjišťuje i kauzální vztahy, provádí zkoumání v širších vazbách.
M pracuje s předem stanovenými cíli, plánovanými hodnotami a shromažďuje data o jejich plnění.	V rámci E je posuzována také platnost, reálnost, dosažitelnost a relevance předem stanovených cílů a indikátorů.
M posuzuje průběh intervence na základě stanovených věcných a finančních ukazatelů.	E využívá M jako jeden ze zdrojů dat a informací, se kterými však dále pracuje a vyvozuje z nich závěry a doporučení.

Monitorování (M)	Evaluace (E)
Finanční M sleduje plnění finančních ukazatelů, věcný M sleduje plnění indikátorů.	E se zabývá širokým spektrem otázek a využívá různé zdroje dat a informací, jednak monitoring, ale i další zdroje (statistika, vlastní šetření apod.).
M průběžně sleduje plnění finančních i věcných indikátorů, které jsou stanoveny, a vypracovává pravidelné zprávy o realizaci.	E vyhodnocuje systém implementace a případně navrhuje řešení problémů a odstraňování překážek, hodnotí dosahování cílů intervencí, priorit a programů a to i ve vztahu k širšímu prostředí, zjišťuje důvody pro ne/plnění cílů.
M se zaměřuje na plánované výsledky a milníky.	E identifikuje plánované i neplánované efekty intervence, a to v širších souvislostech.
M je zpravidla realizováno jako součást řízení projektu / programu / Dohody o partnerství.	E je zpravidla realizována externími (nezávislími) evaluátory.

Zdroj: MMR-NOK

4.2. Typy evaluací

4.2.1. Z hlediska fáze programu (programového cyklu)

Hodnocení se provádějí před zahájením programového období či vlastní realizace programu (ex-ante), během nich (ad-hoc, ongoing nebo mid-term) a po nich (ex-post).

a) během přípravy / před realizací programu

- **Evaluace ex-ante** (předběžné hodnocení) viz čl. 55 obecného nařízení

Předběžné hodnocení probíhá na začátku programového cyklu v rámci příprav strategie programu. Dle požadavku EK (čl. 55(2)) musí být výsledky předběžného hodnocení předloženy EK spolu s návrhem programu. Tato forma evaluace pomáhá zvýšit kvalitu strategie a zajistit její věcnost a logiku. Výsledky předběžného hodnocení musí být při tvorbě programu reflektovány. Obecně se předběžné hodnocení zaměřuje především na ověření správného nastavení intervenční logiky a relevanci strategických cílů programu včetně ověření správného nastavení indikátorové soustavy. V rámci předběžného hodnocení je dále nezbytné definovat předpoklady a hypotézy, za kterých stanovená intervence může být úspěšně realizována a plnit stanovený účel. Součástí předběžného hodnocení by mělo být také posouzení proveditelnosti indikativního evaluačního plánu.

Požadavky na obsah předběžného hodnocení definuje čl. 55(3) obecného nařízení. Současně byly ze strany jednotlivých ředitelství EK připraveny podrobné metodické dokumenty pro bližší vysvětlení této problematiky².

Kromě ex-ante evaluace programového dokumentu musí být dle čl. 37 (2) obecného nařízení provedeno také předběžné hodnocení ESI fondů, které k podpoře využívají finanční nástroje. Minimální rozsah předběžného hodnocení je definován v čl. 37 odst. 2 obecného nařízení.

² společný metodický pokyn DG REGIO a DG EMPL pro programové období 2014–2020, Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy, European Regional Development Fund, European Social Fund, Cohesion Fund **Guidance document on ex-ante evaluation** dostupné na:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/ex_ante_en.pdf.

Guidelines for the ex-ante evaluation of 2014–2020 RDPs

Guidelines for the ex-ante evaluation of 2014–2020 EMFF OPs

b) během realizace programu viz čl. 56 obecného nařízení

Hodnocení během programového období je prováděno na základě evaluačního plánu pro daný program (s výjimkou ad-hoc evaluací viz dále). Nejméně jednou za programové období je nutné posoudit, jak podpora z ESI fondů přispívá k dosahování cílů jednotlivých priorit (viz čl. 56(3) obecného nařízení). Průběžná evaluace může mít několik podob, přičemž obecné nařízení nestanovuje, která z níže uvedených podob má být realizována:

- **Evaluace ad-hoc** (jednorázová)

Evaluace ad-hoc se provádí v průběhu programového období v souvislosti s monitorováním aktuálního stavu implementace programů, zejména pokud toto monitorování odhalí významný odklon od původně stanovených cílů. Důvodem pro provedení ad-hoc evaluace může rovněž být návrh na revizi programů.

- **Evaluace ongoing** (pravidelně opakovaná)

Evaluace ongoing se provádí plánovaně v průběhu programového období pro zlepšení systému realizace programu, tj. není vyvolaná zjištěnými odchylkami nebo problémy. Zpravidla je prováděna jako periodické hodnocení určitého tématu, části programu apod.

- **Evaluace mid-term** (střednědobé hodnocení v polovině období)

Evaluace mid-term zkoumá pokrok dosažený na cestě k naplňování cílů stanovených na úrovni Dohody o partnerství a programů a posuzuje také využití finančních prostředků, průběh monitorování a systém implementace. Střednědobé hodnocení se opírá především o data a informace získané z monitorovacího systému, ale také z předběžného hodnocení (ex-ante) a kontextuálních / socioekonomických údajů. Mid-term evaluace se provádí v polovině programového období (zpravidla tři roky po schválení programu); má většinou charakter předběžné sumativní evaluace.

c) po ukončení realizace programu

- **Evaluace ex-post** (následné, dodatečné, závěrečné hodnocení) viz čl. 57 obecného nařízení

Evaluaci ex-post provádí dle čl. 57 obecného nařízení EK nebo členské státy v úzké spolupráci s EK. V rámci tohoto následného hodnocení jsou posuzovány efekty ESI fondů a jejich příspěvek ke strategii Unie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění v souladu se zvláštními požadavky stanovenými ve specifických pravidlech týkajících se fondů. Jejím cílem je analyzovat použití zdrojů a podat zprávu o účelnosti a účinnosti intervencí a rozsahu naplnění očekávaných efektů. Zaměřuje se na faktory úspěchu a selhání a na udržitelnost výsledků. Snaží se vyvodit závěry, které bude možné generalizovat a aplikovat na další programy nebo regiony.

4.2.2. Z hlediska povahy

Při výběru typu evaluace je nutné brát v úvahu cíle a záměry evaluace, charakter a fáze programového cyklu a charakter intervence, resp. zaměření programu. Níže jsou uvedeny a stručně vysvětleny typy evaluací, které jsou nejčastěji využívány:

- **strategická**

evaluace provedená za účelem vyhodnocování vývoje programu nebo skupiny programů ve vztahu k prioritám nebo strategiím. Strategická evaluace často přesahuje rámec jednoho programu;

- **operativní/procesní**

evaluace zaměřená podle aktuálních potřeb, zejména jde o evaluaci provozní povahy, která je realizována za účelem podpory implementace programu;

- **tematická,**
evaluace zaměřená na jedno nebo více témat, která jsou společná pro několik rozdílných programů nebo intervencí např. evaluace rovných příležitostí;
- **dopadová/výsledková**
evaluace založená na posouzení, zda bylo skutečně dosaženo plánovaných dopadů/výsledků respektive efektů. Jednou z používaných metod je counterfactual impact evaluation (dále „CIE“, česky kontrafaktuální dopadová evaluace), tj. evaluační metoda, která využívá statistických metod ke srovnávání vlivu intervencí s hypotetickou situací bez intervence (např. prostřednictvím kontrolních skupin). Základem této metody je stanovení odhadu hypotetické situace, která by nastala bez intervence (např. prostřednictvím kontrolních nebo srovnávacích skupin). Tato metoda je užitečná při zodpovězení otázky „jaká část změny byla způsobena určitou intervencí“ a pro koho intervence funguje. Jinou metodou je Theory based impact Evaluation (dále „TBE“, česky teoreticky vedené dopadové evaluace), která je založena na hodnocení intervenční logiky (neboli teorii změny), identifikaci mechanismu změny a zodpovězení otázky „proč“ a „jak“ intervence funguje (blíže viz Practical Guidance EK³).
- **autoevaluace (sebeevaluace) jednotlivých projektů**
evaluace zadaná na základě požadavku ŘO vůči příjemci. ŘO může spolu s výzvou na předkládání projektů vydat metodický pokyn a nástroje pro příjemce pro provádění autoevaluace projektů (např. dotazníky pro cílovou skupinu na počátku a na konci realizace projektů, nástroje pro hodnocení profesního rozvoje cílové skupiny apod.).

4.2.3. Z hlediska zpracovatele

Na základě čl. 54(3) obecného nařízení jsou hodnocení zajišťována a prováděna interními nebo externími odborníky, kteří jsou funkčně nezávislí na výkonné složce řídicího orgánu (např. oddělení zaměřené pouze na evaluační činnost)⁴. Z tohoto pohledu tedy rozlišujeme externí a interní evaluace:

- **externí**
evaluace, která je prováděna evaluátory, kteří stojí mimo strukturu zadávající organizace (řídicího orgánu). Externí evaluace jsou zpravidla sjednané na základě zadávacího řízení. Výhodou tohoto typu je nezávislý expertní pohled (někdy se tyto evaluace označují jako nezávislé – independent) a využití kapacit, kterými nedisponuje organizace interně. Externí evaluace obvykle lépe reflektují oborové standardy. Naopak nevýhodou je časová náročnost (spojená s přípravou a realizací veřejné zakázky) a případná neznalost externích evaluátorů kontextu implementace programu;
- **interní**
evaluace, která je prováděna vlastními pracovníky v rámci dané organizační struktury. Nařízení však stanovuje, že se musí jednat o funkčně nezávislé odborníky na řídicích orgánech (např. v podobě nezávislé evaluační jednotky), přesto i nadále zůstává nevýhodou částečná „závislost“ evaluátora. Výhodou je podrobná znalost prostředí, cílů a záměrů daného

³ European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Unit A3, Design and commissioning of counterfactual impact evaluations; A Practical Guidance for ESF Managing Authorities, October 2012, dostupné na https://circabc.europa.eu/d/d/workspace/SpacesStore/a29751cf-7451-4e4c-8e08-8b4668bffcda/CIE_Guidance-WEB.pdf

⁴ Přípravu zadávacích podmínek pro výběr externího dodavatele evaluace je možné zajišťovat v rámci výkonných složek ŘO.

programu, zkrácení procesu o přípravu a realizaci veřejné zakázky a efektivnější komunikace získaných výsledků (tj. lepší využití výsledků). Interně lze provádět např. formativní evaluace.

- **smíšená** evaluace, která je prováděna jak vlastními pracovníky dané organizační struktury, tak částečně externími evaluátory, kteří v rámci hodnocení působí většinou jako metodický dohled. Dochází tak ke kombinaci pozitivních faktorů obou variant a rozvoji metodických znalostí interní evaluační jednotky.

4.2.4. Z hlediska účelu

Z hlediska účelu rozlišujeme:

- **formativní** evaluace, která je provedena v počátečních fázích plánování programu nebo v průběhu jeho implementace. Má za cíl zlepšit implementaci programu. Častěji bývá realizována interními evaluátory a při její realizaci se obvykle používají kvalitativní i kvantitativní metody. Typické otázky formativní evaluace jsou: Co funguje? Co je třeba zlepšit? Jak lze dosáhnout zlepšení?
- **sumativní** evaluace, která se provádí až po ukončení implementace programu či jeho části s cílem vyhodnotit zda byly dosaženy stanovené cíle a posoudit přínos programu pro definované cílové skupiny. Tento typ evaluace je propojen s celkovou zodpovědností za výsledky programu, a proto je vhodné, aby sumativní evaluace prováděl externí evaluátor. Převažuje zde používání kvantitativních metod a jedná se typicky o evaluace, které jsou založeny na výsledcích, dopadech a ex-post evaluace. Typické otázky sumativní evaluace jsou: Jaké jsou výsledky? Za jakých podmínek bylo výsledků dosaženo? Při jakých nákladech?

Evaluace může být i kombinací obou, může být sumativní pro již ukončenou část programu a zároveň formativní pro implementaci v budoucnosti.

4.3. Design evaluace

Důležitým parametrem evaluace je její základní výzkumný design, který je charakterizován následujícími prvky:

- Zaprvé, se jedná o **experimentální design**, který předpokládá využití randomizace – náhodného zařazení populace do intervenční anebo kontrolní skupiny – tedy skupiny bez intervence (tj. účastníci mají stejnou šanci se dostat do jedné či druhé skupiny). Tento design je považován za nejsilnější a nejrobustnější. Je ale také velmi obtížné ho v prostředí ESIF fondů využít, neboť je nutné zajistit prvek randomizace a také identických podmínek pro obě skupiny. Díky tomu je pak možné tvrdit, že zjištěné výsledky/dopady jsou způsobeny právě intervencí.
- Zadruhé, se jedná o **kvaziexperimentální (kontrafaktuální) design**, u kterého nedochází k náhodnému zařazení populace do intervenční či kontrolní skupiny. Evaluátor na základě dostupných dat, explicitních předpokladů a analytických postupů identifikuje tzv. kontrafaktál, tj. analyticky vypočítaný hypotetický stav dané intervenční skupiny v situaci, kdy by se intervence byla neodehrála. Srovnáním pozorovaných dat a kontrafaktálu evaluátor odhaduje dopad intervence, tj. změnu výsledkových hodnot, kterou lze přičíst intervenci.
- Zatřetí, se může jednat o **neexperimentální design** (založený pouze na pozorovaných datech), který se nesnaží vytvořit porovnatelnou skupinu k intervenční skupině. Důraz je v takové evaluaci kladen na deskripci: popis, charakteristiky, vztahy či výskyt zkoumaného jevu.

Evaluátor v takovém případě spoléhá na vlastní sběr dat nebo na existující data, např. z průzkumů či jiných, již vzniklých studií. Případně se může evaluátor za pomoci analytických (např. regresních nebo teoreticky založených) metod a dostupných dat snažit izolovat vliv intervence na výsledky; zjištění z takových analýz jsou však méně robustní.

Další faktor, který ovlivňuje podobu designu, je, v jakých časových okamžicích provádíme šetření, tedy sběr dat. Tedy, zda

- zkoumáme intervenci **před jejím začátkem** (baseline šetření);
- nebo máme data pouze **před a po intervenci** či dokonce **ve více časových snímcích před, během a po intervenci** (longitudinální design).

V českém i evropském kontextu je nejužívanější neexperimentální design s jediným pozorováním během či po intervenci, což je však případ spíše špatné než dobré praxe. Designy s více pozorováními zpravidla poskytují kvalitnější evaluační výstupy. *Tam, kde to je možné, doporučujeme používat robustnější výzkumné evaluační designy než jediné pozorování po intervenci bez porovnání. Velmi vhodné je před spuštěním intervence zajistit provedení base-line šetření.* Volba evaluačního designu má následně vliv na volbu evaluačních metod.

4.4. Metody evaluace a zdroje dat

Veškeré evaluační metody a přístupy mají své silné i slabé stránky a nejsou aplikovatelné na všechny případy. Z toho důvodu musí evaluace být přizpůsobeny specifické otázce, která má být zodpovězena, programovému tématu a celému kontextu hodnocení. Při plánování již známé evaluace se musí vzít v úvahu všechny potřeby a zkušenosti.

Úspěšnost evaluace je kromě správně zvolené metody také značně závislá na dostupnosti a kvalitě poskytnutých dat. V tomto ohledu hraje významnou roli příprava evaluačního plánu, v rámci kterého by měly být navrženy indikativní metody a zdroje dat pro plánované evaluace tak, aby sběr potřebných dat mohl být zajištěn ze strany monitoringu či jiných zdrojů. Nedílnou součástí je také zjištění výchozích hodnot, které jsou v rámci hodnocení následně posuzovány.

Jeden ze základních kamenů každé evaluace je sběr dat z důvěryhodných a kvalitních zdrojů.

Rozlišují se primární a sekundární data a jejich zdroje:

a) primární data:

zdrojem primárních dat jsou jednotlivci, domácnosti, firmy atp. Informace jsou získávány v terénu (dotazníky, rozhovory atp.). Jedná se o informace shromážděné pro potřeby konkrétní evaluace. Pokud je to možné, je vhodné používat reprezentativní vzorek dle statistických pravidel, aby bylo možné závěry zobecnit;

b) sekundární data:

jedná se o již existující data, např. z ČSÚ, Eurostatu, monitorovacího systému nebo již realizovaných průzkumů či hodnocení. Tato data je nutné optimálně použít pro potřeby konkrétní evaluace.

Pravidlo č. 1: Kdykoliv je to možné, je nezbytné na evaluační otázky nahlížet z různých úhlů pohledu a na základě různých metod. To je také principem triangulace⁵, kterou uplatňuje EK. Výběr a kombinace metod je zapotřebí posuzovat případ od případu.

K dispozici je celé spektrum metod a není vymezena žádná „nejvhodnější“ metoda, která by vyhovovala za všech okolností. Jako vhodný se ukazuje mix metod, tedy přístup, kdy v rámci jedné evaluace je využito vícero metod, které umožní komplexnější posouzení dané problematiky.

Pravidlo č. 2: Vždy je nezbytné přesně formulovat daný problém, na čemž pak závisí zvolení kvalitativních či kvantitativních metod. Základní metody sběru a analýzy dat, a metody, designy a přístupy k provádění evaluací jsou uvedené v Příloze č. 5 tohoto metodického pokynu. Není cílem a ani v možnostech tohoto metodického pokynu podrobně popsat jednotlivé evaluační metody. Tato problematika je natolik rozsáhlá a složitá, že považujeme za účelné vytvořit pomocný nástroj v podobě seznamu doporučené literatury a odkazů na evaluační metody, který je součástí přílohy č. 2.

Jako jeden z hlavních studijních zdrojů a informací MMR-NOK doporučuje interaktivní metodickou příručku k hodnocení programů a socioekonomického rozvoje „EVALSED - The resource for the evaluation of Socio-Economic Development“⁶, která obsahuje i samostatnou přílohu věnující se evaluačním metodám⁷. Na jejím základě vznikla i česká verze metodické příručky „Evaluace socioekonomického rozvoje“ (MMR, 2005)⁸, která vhodně popisuje pozitiva a negativa jednotlivých evaluačních metod.

4.5. Evaluační kritéria a princip 3E

Pravidlo č. 3: V rámci přípravy programu musí ŘO kromě správně nastavené intervenční logiky / teorie změny také zohlednit zásady transparentnosti a principy 3E, resp. v rozšířené podobě 5U, které jsou následně předmětem procesu hodnocení jak na jednotlivých úrovních programu, tak i z hlediska aplikovaných integrovaných nástrojů.

Z hlediska evaluací se pod pojmem 3E rozumějí hlavní evaluační kritéria Effectiveness – Efficiency – Economy (v překladu účelnost – účinnost – úspornost), která jsou běžně doplňována ještě o pojmy „užitečnost“ a „udržitelnost“, v takovém případě hovoříme o 5U.

Z pohledu kontroly výdajů je v rámci zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, definován pojem 3E mírně odlišně, a to jako hospodárný – efektivní – účelný. Problémem obou výkladů je nejednotnost definice pojmu 3E a jeho překlad do českého jazyka. Zejména pak nesprávnost používání pojmu „efektivita“. Z tohoto důvodu je v tomto metodickém pokynu obsažena tato kapitola, která má jednotlivé pojmy vysvětlit a uvést příklady použití evaluačních otázek.

⁵ Triangulace je přístup, kdy daný závěr je opřen nejméně o dvě (nejlépe o tři) metody hodnocení či dva (nejlépe tři) na sobě nezávislé zdroje dat tak, aby byla ověřena pravdivost a přesnost výsledků hodnocení viz. např. Guidance Document on Monitoring and Evaluation, European Regional Development Fund and Cohesion Fund – Concepts and Recommendation, dostupné na http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/wd_2014_en.pdf

⁶ Dostupné na http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/guide_evalsed.pdf

⁷ Evalsed Sourcebook: Method and Techniques dostupné na

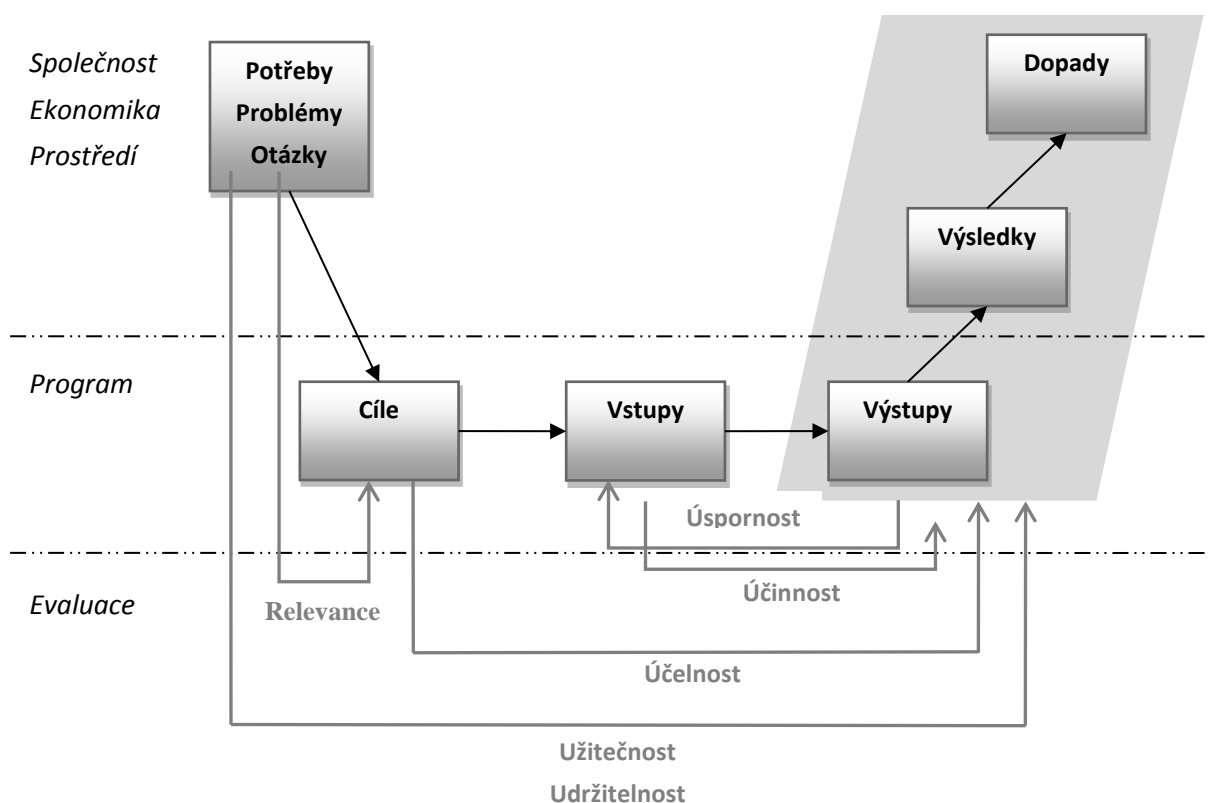
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/evaluation_sourcebook.pdf

⁸ Dostupné na <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Evaluace-v-obdobi-2004-2006/Dokumenty/Vystupy-evaluace/Evaluace-socioekonomickeho-rozvoje-Metodicka-pri>

Pravidlo č. 4: Řídící orgány jsou povinny v oblasti evaluací používat pojmy účelnost, účinnost, úspornost v souladu s nastavenou terminologií.

Následující části popisují vysvětlení těchto pojmů a dávají vodítka pro správné definování evaluačních otázek. V rámci výstupů hodnocení 3E se očekává také podrobný slovní komentář, který zajistí dostatečnou interpretaci výsledků hodnocení.

Obrázek 1: Hlavní evaluační kritéria 3E / 5U*



Zdroj: Upraveno na základě Pracovního dokumentu Evropské komise č. 2 „Indicative guidelines on evaluation methods: Ex-ante Evaluation“, August 2006. Těž v Evaluaci socioekonomického rozvoje, Metodická příručka, MMR 2004.⁹

*nad rámec uvedených 5U je doplněné ještě kritérium relevance.

Účelnost / Effectiveness se zaměřuje na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky, tzn. hodnotí, zdali realizované intervence splnily svůj účel, tedy zdali a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zdali dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zdali a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené pomocí intervencí) se stanovenými cíli.

Příklad formování evaluační otázky zaměřené na účelnost:

- *Byl splněn stanovený cíl?* → ANO / NE
- *Do jaké míry (z jaké části) byl cíl naplněn?* → Zcela / částečně / na x % / vůbec atd.

Účinnost / Efficiency rozšiřuje celý koncept hodnocení o vyjádření poměru, v jakém jsou vstupy převedeny na výstupy a výsledky. Jedná se o posouzení poměru zdrojů (vynaložených prostředků, času a práce) vůči stanoveným cílům programu / intervence. Předmětem hodnocení je, zda bylo při daných vstupech, které jsou fixní (neměnné), možné dosáhnout vyššího výstupu a zda intervence přispívaly k nejlepšímu dosažení cílů / výsledků při daném objemu prostředků, nebo zda bylo možné vstupy (finanční prostředky, práce a čas) vynaložit účinněji.

Příklad formování evaluační otázky zaměřené na účinnost:

⁹ Uvedený koncept dopadu, jak jej prezentuje tento diagram, neodpovídá některým současným přístupům k evaluaci intervencí ze strany EK. Více k tématu viz: A Fresh Look at the Intervention Logic of Structural Funds (dostupné na http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/impact/evaluation/conf_doc/helsinki_vg_2012.pdf) anebo Guidance Document on Monitoring and Evaluation (dostupné na http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/wd_2014_en.pdf).

- *Mohlo být při daných vstupech dosaženo lepšího / vyššího výstupu? → ANO / NE*
- *V případě, že mohlo být dosaženo lepšího / vyššího výstupu, v jakém poměru je skutečně dosažený výstup k tomuto potenciálně dosažitelnému výstupu?*

Úspornost (Hospodárnost) / Economy obnáší posouzení dosažených výsledků programu či intervence vůči vynaloženým prostředkům. Posuzujeme tedy, zda daného výsledku bylo možno dosáhnout při nižších vstupech. Kritérium se vztahuje k minimalizaci nákladů na dosažení cíle, resp. výsledku. V rámci posouzení hodnotíme vstupy v návaznosti na výstupy a výsledky, přičemž výstupy jsou fixní (neměnné) a mění se vstupy (tj. finanční prostředky), tj. zajímá nás, zda daného výstupu a výsledku bylo dosaženo za cenu v místě a čase obvyklou.

Příklad formování evaluační otázky zaměřené na úspornost:

- *Bylo výstupu dosaženo za cenu v místě a čase obvyklou? → ANO / NE*

Užitečnost / Utility se vztahuje k prospěšnosti programu či intervence a hodnotí vztah mezi problémy, které měly být intervencemi řešeny, a výsledky intervencí. Tedy, zda byly intervence zaměřeny smysluplně z hlediska potřeb společnosti a cílových skupin v souladu se současnými socioekonomickými potřebami příjemců nebo oblastí, zajímá nás širší socio-ekonomický účinek. Samotné správné zaměření však nemusí nezbytně nutně vyjadřovat účelnost a účinnost intervencí, které je ovlivněno dalšími vnitřními i vnějšími faktory.

Příklad formování evaluační otázky zaměřené na užitečnost:

- *Byla / je tato intervence skutečně prospěšná?*
- *Mohla být řešena potřeba jiným způsobem?*
- *Nevzniklo více negativních efektů než přínosů?*
- *Odstranila intervence příčinu problému nebo pouze eliminovala jeho symptomy?*
- *Je potřeba danou aktivitu podporovat opakovaně nebo jsou výsledky trvalé?*

Relevance / Relevance se vztahuje k potřebnosti programu či intervence. Jedná se o posouzení, zda jsou stanovené cíle (stále) potřebné a platné, či zda nastaly skutečnosti, které by je ovlivnily.

Příklad formování evaluační otázky zaměřené na relevanci:

- *Je program / intervence stále potřebný?*
- *Nebyl problém již vyřešen nebo je vlivem vnějších vlivů neřešitelný?*

Udržitelnost / Sustainability se vztahuje k tomu, zda daná aktivita dosáhne / dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí / programu, přičemž tyto účinky musí splňovat všechna předchozí kritéria (účelnost, účinnost a úspornost). Pro ex-post hodnocení to znamená, zdali realizované intervence a dosažené výsledky i po určité době stále odpovídají svému smyslu a zdali přetrvávají pozitivní účinky, které díky realizaci intervencí vznikly.

Příklad formování evaluační otázky zaměřené na udržitelnost:

- *Existují předpoklady, že budou výstupy a výsledky intervencí zachovány i po ukončení realizace intervence?*

V souladu s uvedenými principy 3E/5U a zásadami transparentnosti¹⁰ musí být v rámci jednotlivých výzev vybírány a hodnoceny projekty, které jsou:

- **účelné** – tj. budou směřovat k plnění cíle programu, přičemž hodnocení musí být nastaveno tak, aby byl zohledněn skutečný záměr projektu, nikoliv pouze jeho formální existence,
- **účinné** – při daných vstupech bude zvolena taková cesta, která bude směřovat k maximálnímu dosažení efektů,
- **úsporné** – tj. dané efekty budou dosaženy za cenu v místě a čase obvyklou,
- **udržitelné** – bude doloženo, že za daných podmínek budou výsledky intervencí udrženy minimálně po dobu stanovenou nařízením,
- **užitečné** - tj. intervence, které jsou smysluplné z hlediska potřeb cílových skupin a společnosti.

Princip 3E/5U musí být aplikován nejen v rámci programování a hodnocení, ale i při implementaci.

Naplnění principu 3E je z pohledu evropské legislativy klíčové, proto je nutné vždy tam, kde je to vhodné při přípravě a následné realizaci programu využívat **následující nástroje**:

- a) strategické plánování
- b) řízení výzev v rámci a mezi programy
- c) CBA a studie proveditelnosti
- d) zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (podrobněji viz MP přípravy PD).

Využití těchto nástrojů musí být ze strany ŘO v konkrétní podobě představeno v procesních dokumentech (operační manuál), kde bude způsob jejich naplnění rozepsán do konkrétních závazných postupů z hlediska nastavení výzev, ale i hodnocení a výběru projektů. Kontrola a ověření jejich fungování musí být předmětem průběžných hodnocení, jejichž indikativní harmonogram musí být nastaven již v rámci příprav programu v evaluačním plánu programu.

Pravidlo č. 5: Na základě čl. 56(3) musí ŘO zajistit hodnocení účinnosti, účelnosti a dopadu. Evaluační plán musí být navržen tak, aby ŘO požadavek čl. 56(3) dodržel. Indikativní evaluační plán by měl zahrnovat hodnocení plnění principů 3E v následujících úrovních:

- *hodnocení projektů a výzev*
- *hodnocení na úrovni investičních priorit / prioritních oblastí;*
- *hodnocení plnění cílů prioritní osy / priority Unie;*
- *hodnocení plnění cílů programů;*
- *hodnocení plnění cílů Dohody o partnerství (zajišťuje MMR-NOK).*

¹⁰ tj. zajištěním co největší průhlednosti celého procesu

5. EVALUAČNÍ PLÁN

Evaluační plán (dále také „EP“) programu nebo Dohody o partnerství je rámcovým plánem hodnotících aktivit prováděných či zajišťovaných evaluační jednotkou daného subjektu.

Pravidlo č. 6: Sestavení indikativního evaluačního plánu je **prvním krokem evaluačního procesu, k jehož nastavení by mělo docházet již při definování strategie programů a Dohody o partnerství**. Správné nastavení intervenční logiky programu **musí být předmětem ex-ante evaluace**, která je nezbytná pro schválení programu ze strany EK. *Ze strany NOK je doporučováno v rámci ex-ante evaluace provést také posouzení indikativního návrhu evaluačního plánu programu.*

Povinnost členského státu EU vypracovat evaluační plán s indikativními plánovanými aktivitami je dána obecným nařízením (čl. 56) a požadavky na obsah evaluačního plánu jsou dále rozpracovány v rámci doplňujících metodických pokynů jednotlivých ředitelství EK, kterými jsou:

- Guidance Document on Evaluation Plans, Terms of Reference for Impact Evaluations, Guidance on Quality Management of external Evaluations¹¹
- Guidance document for Programming Period 2014-2020 Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy, European Regional Development Fund and Cohesion Fund – Concepts and Recommendation¹²
- Guidance document for Programming Period 2014-2020 Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy, European Social Fund¹³
- Guidelines Establishing and Implementing the Evaluation Plan of 2014-2020 RDPs¹⁴ Working Paper Elements of strategic programming for the period 2014-2020, Directorate General for Agriculture and Rural Development.
- Guidance Fiche 1 Content of the Evaluation Plan For the EMFF¹⁵

5.1. Tvorba a schvalování EP

Pravidlo č. 7: Evaluační plán programu a Dohody o partnerství je zpracováván pro celé programové období a následně aktualizován v případě potřeby (převážně v ročních intervalech).

Aktualizace detailně rozpracovává přehled evaluačních aktivit na nejbližší období, případně kalendářní rok. Dle metodických pokynů EK k monitorování a evaluaci je doporučováno návrh evaluačního plánu předložit na prvním monitorovacím výboru (dále také „MV“), kde k němu zástupce EK a další členové MV přednesou své dotazy a komentáře. **Ke schválení evaluačního plánu na MV musí dojít nejpozději do jednoho roku od schválení programu** (čl. 114(1) obecného nařízení)¹⁶. V případě, že jeden monitorovací výbor kontroluje více než jeden program, může být zpracován a předložen jeden evaluační plán, který bude zahrnovat všechny dotčené programy (čl. 114(1) obecného nařízení).

Pravidlo č. 8: Evaluační plány programů musí být, tam kde je to vhodné, vytvářeny koordinovaně s evaluačními plány ostatních programů a Evaluačním plánem Dohody o partnerství, aby byla, tam kde je to vhodné, zajištěna věcná a časová návaznost evaluací u oblastí, které mají významně

¹¹ Společný metodický pokyn pro ERDF, FS a ESF k přípravě evaluačních plánů dostupný na http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation_plan_guidance_en.pdf

¹² dostupné na http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/wd_2014_en.pdf

¹³ dostupné na <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7884&langId=en>

¹⁴ dostupné na http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/evaluation/EP_Guidelines_Draft_March2014.pdf

¹⁵ dostupné na http://ec.europa.eu/fisheries/reform/emff/guidance-fiche-1-evaluation-plan_en.pdf

¹⁶ Dle čl. 18 (1)(j) nařízení o ENRF musí být návrh evaluačního plánu již součástí programového dokumentu.

průřezový charakter a k jejich evaluaci je proto potřeba přistupovat koordinovaně mezi programy i mezi Dohodou o partnerství a programy (např. v oblasti synergií a komplementarit, integrovaných přístupů aj.).

Pravidlo č. 9: Proces tvorby a aktualizace EP programů a Dohody o partnerství musí být definován v rámci řídicí dokumentace programu či interní dokumentace MMR-NOK pro řízení a koordinaci Dohody.

Dle metodických vodítek EK je doporučováno diskutovat návrh a aktualizace evaluačních plánů se všemi relevantními partnery a schválený materiál následně zveřejnit.

Na základě teorie změny a logického rámce programů (jehož způsob nastavení je definován v MP přípravy PD) by měly vznikat návrhy evaluací, respektive evaluačních plánů, **již v rámci procesu programování. Je doporučováno, aby jeho nastavení bylo posouzeno v rámci ex-ante evaluace.**

5.2. Aktualizace EP

Následné aktualizace EP se nejprve projednávají v rámci příslušných pracovních skupin pro evaluace (na úrovni ŘO, případně PS Eval NOK (viz kap. 6.1.1.), jde-li o EP Dohody o partnerství). K návrhu aktualizace EP se vyjadřují všechny zainteresované subjekty, zvláště pak MMR-NOK z pozice národního koordinátora evaluací, který zkoumá soulad návrhu aktualizace EP s tímto metodickým pokynem a soulad s aktuální verzí EP Dohody o partnerství.

Pravidlo č. 10: ŘO musí zaslat návrh aktualizace EP k připomínkám národnímu koordinátorovi evaluací (tzn. Evaluační jednotce NOK (dále také „EJ NOK“)) **nejpozději 10 pracovních dní před odesláním podkladů na členy MV¹⁷** tak, aby mohly být případné návrhy na úpravy v dostatečné míře reflektovány a vypořádány. MMR-NOK vyjádří své připomínky a komentáře nejpozději do 5 pracovních dní od obdržení návrhu aktualizace EP.

Návrh aktualizace plánu následně podléhá schvalovacímu procesu / projednávání v rámci monitorovacích výborů.

Pravidlo č. 11: V případě potřeby dodatečného (v průběhu roku) **zařazení ad-hoc evaluace** na základě potřeb implementace není požadováno provádět oficiální aktualizaci EP prostřednictvím MV. ŘO o zařazení ad-hoc evaluace informuje evaluační jednotku NOK a na nejbližším jednání také MV. Je doporučováno pro takovéto případy v rámci ročních aktualizací EP alokovat na ad-hoc evaluace dostatečné finanční kapacity.

Pravidlo č. 12: Aktualizace EP Dohody o partnerství musí probíhat v dostatečném předstihu tak, aby ŘO programů mohly reflektovat jeho změny do aktualizací evaluačních plánů programů. Aktualizace EP Dohody o partnerství musí být připravena **nejpozději do 15. září** předcházejícího roku, pro který aktualizace EP detailně rozpracovává přehled evaluačních aktivit.

Pravidlo č. 13: ŘO a zástupci EJ NOK mají povinnost **v rámci modulu evaluací v MS2014+ vkládat evaluační plán programu / Dohody o partnerství a vyplnit data k jednotlivým evaluacím**

¹⁷ Uvedená lhůta je lhůtou nejzazší možnou. Aktualizace EP měla být řádně projednána se všemi relevantními partnery (např. členy PS Evaluace) a současně ŘO musí v rámci harmonogramu aktualizace EP dbát na vnitřní postupy přípravy podkladů na jednání MV. Tzn. ŘO by měl na jednání MV zasílat pouze takové podklady, které byly projednány a vypořádány s relevantními partnery a zajistit tak hladký průběh jednání MV. V případě, že ŘO nebude reflektovat připomínky partnerů či MMR-NOK vystavuje se tak riziku vznesení námitek přímo na jednání MV.

v rozsahu stanoveném v MP Monitorování 2014-2020. ŘO/EJ NOK mají povinnost toto vykonat pro všechny verze, které v průběhu implementace tomu určená platforma (v případě ŘO je to MV) schválí, tj. včetně aktualizací. **Aktualizace dat musí být v MS2014+ prováděna pravidelně, a to vždy neprodleně po jeho projednání na tomu určené platformě (v případě ŘO je to MV), nejpozději pak do 10 pracovních dní od jeho schválení.**

5.3. Obsah EP

Pravidlo č. 14: Evaluační plán musí obsahovat následující informace:

- obecné principy pro provádění evaluací (např. soulad s tímto metodickým pokynem, hodnocení 3E v souladu s kapitolou 4.5 apod.);
- indikativní seznam evaluací, které mají být provedeny v průběhu programového období a jejich předmět;
- předpokládaný termín realizace jednotlivých evaluací¹⁸ ;
- indikativní přehled metod, které budou použity pro jednotlivé evaluace, a související datové požadavky pro jejich realizaci;
- popis opatření pro zajištění pravidelného sběru potřebných dat pro plánovaná hodnocení, včetně ověření dostupnosti výchozích hodnot nebo hodnot o srovnávací či kontrolní skupině;
- popis strategie k zajištění využití a komunikace evaluací s manažerskou úrovní programu (viz požadavek na tvorbu PDE - kap. 5.4 a kap. 8 této metodiky)
- zapojené subjekty implementační struktury i partneři a zainteresované lidské zdroje včetně účasti na evaluačních platformách;
- popis způsobu spolupráce a participace na plnění EP Dohody o partnerství;
- indikativní rozpočet pro realizaci daného plánu;
- plánované aktivity evaluačních platform (např. účast na pracovních skupinách pro evaluace apod.)
- informace o rozvoji evaluačních kapacit (např. přehled plánovaných školení (jsou-li známy) pro členy evaluačního pracoviště, konference k tématu evaluací apod.)
- případně další specifika vyplývající z metodických pokynů EK¹⁹.

EK v rámci společného metodického pokynu k přípravě evaluačních plánů doporučujeme rozpracovat indikativní informace k plánovaným evaluačním aktivitám v rámci samostatné přílohy evaluačního plánu.

Tab. 2: Návrh struktury informací k evaluačním aktivitám

Název evaluace	
Cíl	<i>Popis cíle evaluace včetně zdůvodnění jejího provádění.</i>
Předmět a průběh hodnocení	<i>Konkrétní popis předmětu evaluace – nastavení směru evaluačních otázek. Není dostačující uvést pouze výše uvedený cíl. Předmět by měl obsahovat výčet očekávaných výstupů, které budou evaluovány a jakým způsobem (viz metody, datové požadavky atd.)</i>
Typ evaluace	<ul style="list-style-type: none"> - z hlediska fáze programu - z hlediska povahy - z hlediska zpracovatele - z hlediska účelu (viz kap. 4.2)

¹⁸ V případě externích evaluací doporučujeme zohlednit také výběrové řízení na dodavatele.

¹⁹ Viz např. společný metodický pokyn DG Regio a DG EMPL k přípravě evaluačních plánů.

Metody²⁰	<ul style="list-style-type: none"> - metody sběru dat - metody analýzy dat - metody, designy a přístupy k provádění evaluací (viz Příloha 5)
Datové požadavky	<i>Konkrétní výpis datových požadavků pro provedení evaluace (např. data o firemních proměnných – tržby podniků, informace z IS ESF201+ apod.) – není dostačující uvedení zdrojů MS2014+ případně statiky ČSÚ</i>
Vazba na PF / SC	<i>Výpis priorit financování / specifických cílů, které evaluace hodnotí.</i>
Výstupy	<i>Výsledky evaluace budou interpretovány v podobě studií a jejich prezentací zadavateli.</i>
Harmonogram	<i>Příprava výběrové řízení - doba realizace- závazný termín odevzdání např. vůči EK či jiné zprávě</i>
Spolupráce s	<i>Výpis resortů / útvarů, se kterými je nutné spolupracovat. Vazba na EP jiného programu.</i>
Finanční rámec	<i>Indikativní finanční rozsah externí evaluace v Kč, bez DPH</i>
Poznámky	

Zdroj: MMR-NOK

Evaluační plán by neměl být zaměřen pouze na operativní (procesní) hodnocení programu za účelem řízení implementace, ale dle požadavků EK by se měl více zaměřit na hodnocení přínosů s využitím mixu vhodných kvalitativních a kvantitativních metod.

Pravidlo č. 15: Indikativní seznam evaluací musí minimálně obsahovat všechna hodnocení závazná dle nařízení:

- **Průběžné hodnocení dosahování cílů jednotlivých priorit programu** - ve vazbě na čl. 56(3) obecného nařízení musí být nejméně jednou za programové období provedeno hodnocení, jak podpora z ESI fondů přispívá k dosahování cílů jednotlivých priorit. V rámci hodnocení bude **posouzeno plnění principů 3E** (blíže viz kap. 4.5). Výstupy průběžné evaluace za jednotlivé programy budou použity jako podklad pro tvorbu **Zprávy o pokroku** (dle čl. 52), kterou zpracovává MMR-NOK. EJ ŘO jsou povinni zajistit součinnost s EJ NOK²¹. Požadavky na obsah zprávy jsou stanoveny v čl. 52, přičemž obecné nařízení stanoví, že zpráva bude EK předložena do 31. srpna 2017 (stav k 31. prosinci 2016) a do 31. srpna 2019 (stav k 31. prosinci 2018);
- Hodnocení přínosu programu, resp. Dohody o partnerství k plnění cílů evropských (Evropa 2020), národních a regionálních strategií;
- **Evaluace relevance**, tzn. ověření platnosti nastavení, cílů intervenční logiky/strategie/teorie změny programu²² (povinné dle čl. 52). To zahrnuje také hodnocení relevance:

²⁰ V případě, že výčet metod uvedených v Příloze 5 není pro potřeby evaluací zadávaných do MS2014+ dostačující, lze zadat i jiné s uvedením jejich specifikace (název, popis).

²¹ V § 18 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, jsou stanovené základní role a kompetence Národního orgánu pro koordinaci, včetně ukotvení koordinovaného přístupu tvorby jednotného národního rámce ve spolupráci s řídicími orgány implementujícími Evropské strukturální a investiční fondy.

²² Teorie změny je definována v MP přípravy PD a je možné ji hodnotit pomocí 3 základních otázek:

- Co chceme a můžeme změnit? - podstata otázky spočívá v definování konkrétních problémů, které chceme a jsme schopni intervencemi změnit.
- Jak toho chceme dosáhnout? – Již v rámci tvoření strategie je nezbytné nastavit mechanismus konkrétního plnění strategie prostřednictvím definování jasných opatření a aktivit.
- Jak ověříme, že jsme byli úspěšnější? - Součástí ex-ante evaluace by mělo být ověření správného nastavení indikátorové soustavy a jejího vyhodnocení. Vedle předběžného hodnocení musí být

- synergických a komplementárních vazeb,
- územní dimenze,
- integrovaných nástrojů.
- Tam, kde je to vhodné, **tematicky zaměřené hodnocení podpory** rovnosti žen a mužů a nediskriminace a udržitelného rozvoje v souladu s čl. 7 a 8 obecného nařízení, které lze také provést v rámci výše zmíněného průběžného hodnocení;
- On-going hodnocení ve vazbě na požadavky stanovené v rámci čl. 54 a 56 obecného nařízení. Součástí hodnocení je dle čl. 116(3) také povinné pravidelné vyhodnocování plnění komunikační strategie (tzv. **evaluace publicity**)²³;

Pro programy EZFRV je také povinnost provést ve spolupráci s EK **závěrečné hodnocení (ex-post evaluace)** dle čl. 57 obecného nařízení.

Výčet povinných hodnocení je vázán na specifické oblasti, např. využití finančních nástrojů viz čl. 37 (2) obecného nařízení, provádění Iniciativy na podporu zaměstnanosti mladých lidí (dále YEI) viz čl. 19 (6) nařízení o ESF a v neposlední řadě pak požadavky na provádění hodnocení veřejné podpory.

Kromě výše uvedených evaluací musí být rovněž provedeno **ex-ante a případně také SEA hodnocení** programu, resp. Dohody o partnerství – ve vazbě na čl. 55 obecného nařízení, které bude paralelně probíhat v rámci příprav programů.

Dále doporučujeme v rámci plánu nastavit harmonogram následujících hodnocení, která budou sloužit k řízení implementace programu, a jeho cílem bude zlepšit dosažené výsledky.

- *hodnocení nastavení implementace a systému monitorování (procesní evaluace);*
- *evaluace administrativní kapacity;*
- *evaluace absorpční kapacity;*
- *evaluace míry spokojenosti příjemců a žadatelů např. ve vazbě na pravidla zjednodušování;*
- *hodnocení evaluačního prostředí;*

5.4. Vyhodnocení plnění EP

5.4.1 Vyhodnocení plnění EP programu

Pravidlo č. 16: S ohledem na požadavek čl. 110 obecného nařízení, který stanoví, že monitorovací výbor prověřuje pokrok při provádění plánu hodnocení a opatření přijatá v návaznosti na závěry hodnocení, **předkládá ŘO minimálně jednou ročně MV Zprávu o plnění (ZoP) EP programu**, která obsahuje informace:

- o realizovaných evaluačních aktivitách a jejich výsledcích,
- a o způsobu jejich využití v rámci implementace, tzv. Přehled doporučení z evaluací (PDE).

PDE je tedy součástí ZoP EP programu (viz dále). PDE definuje jednotlivé úkoly a předpokládané termíny jejich plnění na základě akceptovaných doporučení z realizovaných evaluací (blíže viz MP monitorování 2014–2020), tzn. v rámci plánu jsou použita pouze ta doporučení, která ŘO přijal jako relevantní²⁴. Součástí MS2014+ budou ale všechny závěry a doporučení, i ty neakceptované. ŘO má

také nastaven hodnotící systém, který definuje způsob ověření relevance programu a plnění jeho stanovených cílů prostřednictvím evaluačního plánu.

²³

²⁴ Zahnutí konkrétních doporučení do PDE je v kompetenci ŘO a mělo by být součástí diskuze v rámci daného programu a jeho implementační struktury.

právo označit některé ze závěrů či doporučení zpracovatele evaluace za nerelevantní, tj. neakceptované, u těchto musí ale uvést zdůvodnění (viz MP Monitorování 2014-2020).

Vyhodnocení plnění EP není součástí pravidelné aktualizace evaluačního plánu, ale jedná se o oddělený výstup.

ZoP EP programu je nejprve zaslána na EJ NOK k připomínkám, následně pak v upravené verzi je předkládána na MV. **Postup zpracování a schvalování ZoP EP programu je detailněji popsán v MP Monitorování 2014–2020.**

Nad rámec informací uvedených v ZoP EP programu jsou informace o provedených evaluacích v odpovídajícím rozsahu též součástí Výroční zprávy o implementaci programu, a to konkrétně jako syntéza evaluací. V rámci této syntézy ŘO uvádí souhrnný přehled zjištění všech hodnocení programu, která byla zpřístupněna během předchozího rozpočtového roku s odkazem na název a referenční období evaluací (viz MP Monitorování 2014-2020). Tato zpráva je vypracovávána pro potřeby informování EK.

Pravidlo č. 17: ŘO má povinnost (dle čl. 114(2) obecného nařízení) předložit EK zprávu, která shrnuje závěry hodnocení provedených v průběhu programového období a hlavní výstupy a výsledky operačního programu, a to v termínu do 31.12.2022. ŘO má povinnost pro potřeby uvedené zprávy zajistit podklady za oblast evaluací. Návrh „**Shrnující zprávy z evaluací**“, která bude sloužit jako podklad pro vypracování uvedené zprávy, zašle ŘO k připomínkám MMR-NOK – EJ NOK v dostatečném předstihu, **minimálně pak 15 pracovních dní před odesláním podkladů na členy MV** tak, aby mohly být případné návrhy na úpravy v dostatečné míře reflektovány a vypořádány²⁵. MMR-NOK vyjádří své připomínky a komentáře nejpozději do 10 pracovních dní od obdržení návrhu zprávy.

5.4.2 Vyhodnocení plnění EP Dohody o partnerství

Pravidlo č. 18: MMR-NOK má povinnost **předkládat minimálně jednou ročně na PS Dohoda o partnerství Zprávu o plnění (ZoP) EP DoP**. Jejím prostřednictvím MMR-NOK informuje příslušné platformy o realizovaných evaluačních aktivitách a jejich výstupech a způsobu jejich využití v implementaci DoP. Stejně jako v případě ZoP EP programů, vyhodnocení plnění EP DoP není součástí pravidelné aktualizace evaluačního plánu, ale jedná se o oddělený výstup. ZoP EP DoP je nejprve zaslána na PS pro evaluace NOK k připomínkám, následně pak v upravené verzi je předkládána na Řadu pro ESIF pracovní. **Postup zpracování a schvalování zprávy o plnění evaluačního plánu DoP je detailněji popsán v MP Monitorování 2014–2020.**

Součástí **ZoP EP DoP** musí být také **přehled využití doporučení z evaluací** (dále také „PDE“), který definuje jednotlivé úkoly a předpokládané termíny jejich plnění na základě akceptovaných doporučení z realizovaných evaluací (blíže MP monitorování 2014–2020), tzn. v rámci plánu jsou použita pouze ta doporučení, která MMR-NOK přijal jako relevantní²⁶. Součástí MS2014+ budou ale všechny závěry a doporučení, i ty neakceptované. MMR-NOK má právo označit některý ze závěrů či doporučení

²⁵ Uvedená lhůta je lhůtou nejzazší možnou. Návrh zprávy by měl být řádně projednán se všemi relevantními partnery (např. členy PS Evaluace) a současně ŘO musí v rámci harmonogramu tvorby zprávy dbát na vnitřní postupy přípravy podkladů na jednání MV. Tzn. ŘO by měl na jednání MV zasílat pouze takové podklady, které byly projednány a vypořádány s relevantními partnery a zajistit tak hladký průběh jednání MV.

²⁶ Zahrnutí konkrétních doporučení do PDE je v kompetenci MMR-NOK a mělo by být součástí diskuze v rámci daného programu a jeho implementační struktury.

zpracovatele evaluace za nerelevantní, tj. neakceptované, u těchto musí ale uvést zdůvodnění (viz MP Monitorování 2014-2020).

6. PLATFORMY PRO EVALUACE

Dle požadavků EK definovaných v rámci nařízení a navazujících metodických pokynů k monitorování a evaluacím musí být v rámci členských států **zajištěna nezávislost evaluačního procesu (tj. EJ je funkčně nezávislá na implementační složce realizace programu/DoP)**. Jednotlivá evaluační pracoviště by tedy měla být ustanovena jako funkčně nezávislé subjekty na výkonné složce řídicího orgánu (např. oddělení zaměřené pouze na evaluační činnost). Evaluační pracoviště by měla zapojovat také pracovníky věcně příslušných, analytických a strategických složek ministerstev, která plní roli řídicího orgánu. Výkonné složky ŘO mohou zajišťovat technické provedení v rámci platného právního stavu a pravidel operačního programu v oblasti veřejných zakázek (např. přípravu zadávacích podmínek pro výběr externího dodavatele evaluace).

Evaluační proces musí být nezávislý, měl by předcházet procesu rozhodování a musí na něj být alokováno dostatečné množství administrativní kapacity a odpovídajících finančních zdrojů.

Tato kapitola definuje platformy a jejich role pro oblast provádění a řízení procesu hodnocení na programové, národní i evropské úrovni.

6.1. Evaluační jednotka NOK

Na národní úrovni je ustanovena evaluační jednotka NOK (dále také „EJ NOK“), která plní roli národního koordinátora evaluací a zajišťuje komunikaci s evaluačními pracovišti na úrovni EK a programů.

Evaluační jednotka NOK:

- koordinuje evaluační činnost ŘO programů a Dohody o partnerství;
- koordinuje a provádí souhrnné, tematické, průřezové a ad-hoc evaluace;
- identifikuje průřezové oblasti pro hodnocení Dohody o partnerství;
- zajišťuje tvorbu, aktualizaci a naplňování EP Dohody o partnerství;
- napomáhá k tvorbě evaluační kapacity;
- svolává a řídí PS Eval NOK;
- účastní se pracovních skupin pro evaluaci programů;
- účastní se jednání evaluačních platform pořádaných ze strany EK;
- informuje členy PS Eval NOK o evaluačních aktivitách EK a závěrech pravidelných jednání evaluačních platform (DG REGIO, DG EMPL, DG AGRI a DG MARE);
- spolupracuje s EK na evaluačních aktivitách, zvláště pak na ex-post hodnocení programů 2007–2013 a 2014–2020;
- zajišťuje rozvoj spolupráce s dalšími členskými státy EU a s Evaluační jednotkou DG REGIO příp. DG EMPL, DG AGRI a DG MARE;
- zodpovídá za koordinaci jednotlivých evaluačních projektů v gesci MMR-NOK (realizovaných externími evaluátory) včetně zpracování, zadání, uskutečnění zadávacího řízení na řešitele, komunikaci s řešiteli a odbornými skupinami;
- seznamuje členy PS Eval NOK s výsledky touto jednotkou zajišťovaných a provedených evaluačních aktivit;
- zadává data a výstupy svých ukončených evaluací do monitorovacího systému v pravidelných termínech určených tímto pokynem;
- vyhodnocuje plnění evaluačního plánu DoP, co spočívá ve zpracování Zprávy o plnění EP DoP a v přípravě Přehledu využití doporučení z evaluací (PDE) DoP;
- zveřejňuje výstupy svých evaluačních aktivit v souladu s čl. 54 obecného nařízení;
- v souladu s kapitolou 8 zajišťuje sběr a následné sdílení informací o evaluacích s evaluačními pracovišti ŘO.

6.1.1. Pracovní skupina pro evaluace NOK

Pravidlo č. 189: Pro zajištění koordinace hodnotících aktivit, jejich jednotnosti a souladu s požadavky EK je na národní úrovni ustanovena **Pracovní skupina pro evaluace Národního orgánu pro koordinaci a řízení Dohody o partnerství** (dále také „PS Eval NOK“), kterou svolává a řídí **EJ NOK**. Pracovní skupinu tvoří zástupci ŘO, MMR-NOK a spolupracujících útvarů MMR. **Schází se minimálně dvakrát ročně**. Pracovní skupina připomínkuje návrh evaluačního plánu Dohody o partnerství a návrh jeho aktualizace. V rámci skupiny **probíhá vzájemná výměna informací mezi EJ NOK a evaluačními pracovišti programů, případně dalších řádných členů skupiny**. Tato spolupráce je klíčová pro zajištění provázanosti jednotlivých evaluačních aktivit, pro úspěšnou realizaci evaluačních projektů včetně následného šíření evaluačních doporučení a způsobu jejich konečného zapracování a pro výměnu zkušeností a best practice.

Pracovní skupina projednává:

- EP Dohody o partnerství a jeho aktualizace;
- postup přípravy realizace evaluačních aktivit a významných evaluačních projektů²⁷;
- identifikované průřezové oblasti hodnocení;
- vytváření vnitřní kapacity pro evaluaci prostřednictvím vzájemného sdílení znalostí a informací;
- výstupy evaluačních aktivit (jak ze strany EJ NOK, tak programů);
- připravované aktivity EK (DG REGIO, DG EMPL, DG AGRI a DG MARE) v oblasti evaluací, výsledky jednání s EK v oblasti evaluací a související konference, semináře.

6.2. Evaluační jednotka na úrovni ŘO

Na úrovni programů jsou ustavena evaluační pracoviště tzv. evaluační jednotky ŘO (dále také „EJ ŘO“), které v souladu s tímto pokynem provádí či zajišťují realizaci evaluačních aktivit. EJ ŘO jsou funkčně nezávislé na implementační složce programu.

Činnost evaluačních pracovišť programů (EJ ŘO) spočívá ve:

- svolávání a řízení pracovních skupin pro evaluace programů tzv. PS Eval ŘO;
- sestavování návrhu, realizaci, aktualizaci a vyhodnocování plnění evaluačního plánu (ve vazbě na EP Dohody o partnerství ČR vytvořený EJ NOK);
- zajištění součinnosti při zpracování souhrnné evaluace a všech hlavních / povinných evaluací (ex-ante, průběžných evaluací, v případě PRV i ex-post evaluace);
- poskytování dostupných informačních zdrojů pro provádění evaluací a využití údajů a informací z monitorovacího systému (podle specifikace pro konkrétní evaluaci realizovanou EJ NOK);
- aktivní vzájemné spolupráci s evaluátory a pracovníky evaluace na národní úrovni (EJ NOK), na různých úrovních implementace programů (např. u synergických vazeb realizovaných napříč programy) a na různých úrovních implementace ESI fondů v ČR;
- seznamování členů PS s výsledky provedených evaluačních aktivit programů;
- napomáhání při tvorbě evaluační kapacity (např. zajištěním veřejné prezentace výstupů evaluace a použitých metod);
- zadávání dat a výstupů ukončených evaluací do monitorovacího systému v pravidelných termínech určených tímto pokynem;
- zveřejňování výstupů evaluačních aktivit v souladu s čl. 54 obecného nařízení;
- vyhodnocování plnění evaluačního plánu co spočívá ve zpracování Zprávy o plnění EP programu a v přípravě Přehledu využití doporučení z evaluací (PDE);

²⁷ např. strategické a průřezové evaluace. Konkrétní definování významných evaluačních projektů bude předmětem jednání PS Eval.

- zpracovávání souhrnné zprávy obsahující hlavní závěry evaluačních aktivit dle čl. 114(2) obecného nařízení, tzv. Shrnující zprávu z evaluací;
- informování členů EJ NOK a členů MV o plnění evaluačního plánu a PDE;
- poskytování výstupů a výsledků evaluací k prezentaci na webu národního evaluačního koordinátora.

6.2.1. Pracovní skupina pro evaluace ŘO

Pravidlo č. 20: Pracovní skupinu pro evaluace ŘO (dále také „PS Eval ŘO“) svolává a řídí EJ ŘO a tvoří ji zástupci programu a dalších zainteresovaných subjektů implementace (např. zprostředkujících subjektů). PS Eval ŘO se **schází minimálně dvakrát ročně**. Členem každé pracovní skupiny na úrovni programů je také zástupce EJ NOK a případně zástupce dalších zainteresovaných subjektů (např. v případě synergických nebo komplementárních vazeb mezi více programy) tak, aby byla zajištěna dostatečná **výměna informací napříč programy a úrovněmi implementace**.

Pracovní skupina projednává:

- EP daného programu nebo programů a jeho aktualizace;
- postup přípravy a realizaci evaluačních aktivit;
- výstupy evaluačních aktivit daného programu/ů a případný postup implementace doporučení;
- vytváření vnitřní kapacity pro evaluaci prostřednictvím vzájemného sdílení znalostí a informací;
- připravované aktivity EJ NOK či EK (DG REGIO, DG EMPL, DG AGRI a DG MARE) v oblasti evaluací, konference, semináře.

6.3. Odborná oponentní skupina

Tam, kde je to vhodné, plní odborná oponentní skupina úlohu odborného dohledu nad realizací evaluace a přispívá k transparentnosti a nezávislosti hodnocení. Její ustavení je doporučující a záleží na tematickém zaměření evaluace. Obsazení volí EJ NOK, případně EJ ŘO ze zástupců věcně příslušných odborů ministerstva anebo relevantních odborníků, tak, aby byla zahrnuta různá názorová hlediska. V závislosti na zaměření a rozsah evaluace je odborná oponentní skupina složena ze:

- zástupce národního koordinátora evaluací, tj. zástupce EJ NOK (při sestavování oponentní skupiny se ŘO vždy EJ NOK dotáže, zda je účast zástupce EJ NOK v daném případě požadována);
- zástupců řídicích orgánů jmenovaných řídicími pracovníky ŘO v souladu s tematickým zaměřením evaluačního projektu;
- zástupců dalších subjektů implementace v souladu s tematickým zaměřením evaluačního projektu;
- případně nezávislého odborníka na danou problematiku;
- (dle možností) zástupců reálných / potenciálních příjemců pomoci a dalších zainteresovaných subjektů (např. NNO).

Odborná oponentní skupina vykonává s ohledem na zaměření a rozsah evaluace následující činnosti:

- v případě zadání externímu hodnotiteli připomínkuje návrh zadání projektu / zadávací dokumentace;
- navrhuje obsazení hodnotící komise pro zadávací řízení;
- v průběhu realizace projektu sleduje dodržování jeho metodiky;
- průběžně komentuje činnost realizátora projektu;
- dohlíží, aby realizátor postupoval odborně a nezávisle;
- poskytuje též možnost pro přizvání partnerů, jichž se intervence dotýká, ke spolupráci na hodnocení jeho implementace;

- vydává následně doporučení k využití výsledků realizace projektů ve vazbě na tvorbu Přehledu doporučení z evaluací, který je součástí ZoP EP programu/DoP.

6.4. Monitorovací výbor

Monitorovací výbor programu, případně několika programů je zapojen do procesu evaluací prostřednictvím několika ustanovení obecného nařízení. Jednak v rámci čl. 56(3) obecného nařízení je stanovena povinnost, že všechna hodnocení (evaluace) přezkoumává monitorovací výbor. Tato hodnocení jsou následně zasílána do EK. Dále MV v souladu s čl. 110(2) obecného nařízení prověřuje a schvaluje evaluační plán programu a případné změny tohoto plánu. V případě EZFRV a ENRF je evaluační plán projednáván v souvislosti s čl. 49 obecného nařízení. V neposlední řadě dle čl. 110(1) obecného nařízení a 113 návrhu nařízení o ENRF prověřuje pokrok a provádění evaluačního plánu a opatření přijatá v návaznosti na závěry hodnocení. Z tohoto důvodu předkládá každý ŘO svému MV zprávu o plnění evaluačního plánu vč. informace o plnění PDE (Přehled doporučení z evaluací).

6.5. Evaluační jednotky na úrovni EK

Obecné nařízení vyžaduje, aby Evropská komise sumarizovala určité množství informací na evropské úrovni, například prostřednictvím zpráv o pokroku (obecné nařízení, čl. 52) a evaluací prováděných ze strany EK (obecné nařízení, čl. 56(4)).

Pro zajištění spolupráce mezi členskými státy a EK jsou v rámci každého z DG utvořeny evaluační platformy, tzv. Evaluation Network Meeting či Partnership Meeting (pro ESF) (dále také „ENM“), jejichž cílem je zajistit vzájemné sdílení informací a spolupráci mezi EK a členskými státy.

Obecné cíle Generálních ředitelství pro jednotlivé ESI fondy v oblasti evaluací jsou:

- Vytvářet znalosti a zkušenosti v rámci regionů a členských zemí v oblasti evaluace, jež jsou rovnocenně dostupné, např. prostřednictvím seminářů a publikováním všech evaluačních zpráv na internetových stránkách;
- Podporovat rozvoj systému zabezpečení kvality, například prostřednictvím použití přístupu vzájemného hodnocení;
- Uspadnit výměnu zkušeností napříč členskými zeměmi, například prostřednictvím sítě DG s členskými zeměmi;
- Poskytnout pokyny ohledně přístupů a metod evaluace, například na základě navržených dokumentů a dalšího vývoje internetového portálu EVALSED;
- Pomáhat rozvoji evaluačních kapacit na základě nabídek vzdělávacích akcí, například letní školy evaluace.

Pro přenos informací mezi všemi subjekty implementace se jednání ENM účastní následující zástupci:

- ENM pořádaný DG REGIO – zástupce národního evaluačního koordinátora (EJ NOK);
- ENM pořádaný DG EMPL – zástupce MPSV, příp. se zástupcem národního evaluačního koordinátora (EJ NOK) v závislosti na probíraném tématu;
- ENM pořádaný DG AGRI – zástupce MZe, příp. se zástupcem národního evaluačního koordinátora (EJ NOK) v závislosti na probíraném tématu;
- ENM pořádaný DG MARE – zástupce MZe, příp. se zástupcem národního evaluačního koordinátora (EJ NOK) v závislosti na probíraném tématu.

Informace získané v rámci jednání ENM musí být dle pravidla č. 19 a 20 předávány členům PS Eval NOK tak, aby byla zajištěna informovanost všech úrovní implementace.

7. STANDARDY EVALUACÍ

V rámci problematiky evaluací byly již dříve definovány standardy evaluací např. dle OECD²⁸. V rámci evaluačního prostředí ČR byla problematika standardů evaluací odborně diskutována a Česká evaluační společnost (dále jen „ČES“) definovala standardy, které jsou závazné a platné pro evaluační komunitu v ČR. Standardy ČES shrnují hlavní požadavky na kvalitu evaluačního procesu a výstupu.

Pravidlo č. 21: Na základě zkušeností z programového období 2007–2013 a doporučení EK²⁹ je požadováno, **aby všechny subjekty implementace v rámci svých zadávacích dokumentací uváděly požadavek na dodržování tzv. Etického kodexu evaluátora³⁰ a minimální kvalitu a obsah výstupu evaluace s odkazem na Standardy ČES**, které jsou součástí přílohy č. 4. V případě úprav Etického kodexu či Standardů ČES bude provedena aktualizace MP evaluace 2014–2020.

Kvalita evaluací

Kvalita a úspěch evaluace vychází již z kvalitní přípravy zadávacích podmínek včetně správného formulování evaluačních otázek, popř. vhodného nadefinování evaluačního designu.

Pravidlo č. 22: Pro zvýšení kvality a srovnatelnosti evaluačních výstupů je požadováno **dodržování jednotné struktury a formy výstupů** v následující podobě: výstupem každého externě prováděného hodnocení bude minimálně manažerské shrnutí a závěrečná zpráva. Manažerské shrnutí je psáno v českém a anglickém jazyce a kromě zjištěných závěrů musí obsahovat popis použitých metod a zdrojů dat. S ohledem na rozsah a téma evaluace je dále doporučováno požadovat vstupní zprávu, průběžné zprávy apod.

*V rámci evaluačního procesu je doporučováno provádět **hodnocení kvality evaluačního procesu a jeho výstupů** jak ze strany zadavatele externí evaluace, tak vybraného dodavatele (evaluátora). Po ukončení dané evaluace je doporučeno provádět následující hodnocení:*

- a) *Hodnocení kvality evaluačních výstupů a spolupráce s dodavatelskou firmou – zajistí zadavatel evaluace*
- b) *Zhodnocení spolupráce se zadavatelem evaluace, posouzení kvality dostupných/poskytnutých dat, posouzení rozsahu prací s ohledem na vymezený čas – zajistí evaluátor (z toho důvodu doporučujeme tento požadavek formulovat již v zadávací dokumentaci)*

Hodnocení kvality výstupů by mělo obsahovat nejen zhodnocení samotného výstupu, tj. jeho obsahu z pohledu úplnosti, srozumitelnosti jednotlivých částí, kvality provedení, využitelnosti, ale také odbornosti evaluačního týmu a úrovně spolupráce s dodavatelskou firmou. Hodnocení může probíhat interně na úrovni jednotlivých evaluačních pracovišť, která se podílejí na plnění evaluačního plánu, případně může být provedeno externí posouzení kvality výstupů ve spolupráci s vybraným hodnotitelem. V takovémto případě musí být kladen zvláštní důraz na dodržení nezávislosti hodnocení.

Minimální standardy kladené na hodnocení kvality výstupů a spolupráce by měly obsahovat následující otázky:

²⁸ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj dostupné na

<http://www.oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/41612905.pdf>

²⁹ Součástí přílohy č. 3 jsou k dispozici minimální standardy, které definovala EK ve svém metodickém pokynu DG REGIO.

³⁰ Etický kodex evaluátora - Česká evaluační společnosti dostupný na <http://www.czecheval.cz/Dokumenty.html>

- **Uspokojení potřeb:** Zodpověděla evaluace dostatečně kvalitně otázky formulované zadavatelem v zadávací dokumentaci?
- **Odpovídající rozsah:** Pokrývá evaluace ve svých odpovědích (závěrech/doporučeních) zcela danou problematiku, jsou odpovědi z pohledu programu relevantní?
- **Otevřený proces:** Byli do návrhu evaluace a diskuze o jejích výsledcích zahrnuti jak partneři projektu, tak další zainteresované subjekty, aby byly brány v úvahu jejich rozličné pohledy v souladu s metodou triangulace?
- **Odůvodnění návrhů:** Byly vzhledem k evaluačním otázkám zvoleny vhodné metody a využity odpovídající zdroje dat?
- **Spolehlivost údajů:** Byly zajištěny dostupné zdroje informací a ověřena jejich spolehlivost?
- **Důvěryhodnost výsledků:** Jsou všechny výsledky a závěry dostatečně podloženy? Byla použita vhodná metoda/mix metod?
- **Nestrannost závěrů:** Jsou doporučení a závěry odůvodněné a nestranné?
- **Srozumitelnost zprávy:** Jsou všechny závěry dostatečně vysvětleny a zpráva je napsána srozumitelně pro veřejnost?
- **Využitelnost doporučení:** Poskytuje zpráva doporučení, která jsou pro zainteresované subjekty užitečná a dostatečně podrobná a konkrétní?
- **Kvalita spolupráce s evaluátorem:** Dodržoval evaluátor stanovené termíny? Vyskytly se v rámci komunikace s evaluátorem nějaké problémy?

Vzhledem k tomu, že úspěšnost evaluace nezávisí pouze na kvalitě a odbornosti vybraného externího evaluátora, měla by být jako součást evaluačního procesu také umožněna zpětná vazba ze strany evaluátora vůči zadavateli. **Je doporučováno, aby součástí každé evaluace byla ze strany evaluátora vytvořena shrnující informace k průběhu realizace.** Obsahem informace by mělo být zhodnocení spolupráce se zadavatelským útvarem, zhodnocení kvality a přesnosti / jednoznačnosti nastavení předmětu plnění a evaluačních otázek v rámci zadávací dokumentace, zhodnocení dostupnosti a kvality dat poskytnutých pro provedení evaluace atd. Zpráva by měla být ze strany evaluátora vždy psána objektivně a upozorňovat na pozitivní a negativní aspekty průběhu realizace, které mohly mít vliv na výsledek a kvalitu odevzdané evaluace. Finální verzi, spolu s reakcí zadavatele (ŘO, ostatní subjekty implementace), zasílá zástupce externího evaluátora (případně ŘO) přímo na EJ NOK, která v rámci své koordinační role zajistí výměnu zkušeností na národní a programové úrovni.

Minimální standardy kladené na shrnující zprávu evaluátora by měly obsahovat odpovědi na následující otázky:

- **Dobře nastavená zadávací dokumentace:** Byla zadávací dokumentace nastavena jednoznačně, kvalitně a srozumitelně? Byly evaluační otázky formulovány: jasně, srozumitelně a relevantně k předmětu evaluace?
- **Dostupnost informačních zdrojů:** Byly pro zpracování hodnocení dostupná kvalitní, spolehlivá a kompletní data či jiné zdroje?
- **Dostupnost vstupních dat:** Byly pro provedenou evaluaci k dispozici jednoznačné a dostatečné informace o počátečním stavu řešené problematiky (aby mohly být srovnány se stavem zjištěným v rámci této evaluace)?
- **Časová alokace:** Byla s ohledem na rozsah a předmět evaluace poskytnuta dostatečná časová alokace?
- **Vhodnost metod:** Považujete použité metody (ať již určené zadavatelem evaluace či samotným evaluátorem) za správně zvolené?
- **Součinnost ostatních subjektů:** Poskytly všechny zainteresované subjekty potřebnou součinnost v rámci projektu?

Je doporučováno, aby si zadavatel s evaluátorem navzájem sdělili obsahy hodnocení kvality evaluačního procesu a jeho výstupů.

Od zavedení těchto doporučujících pravidel se očekává zvýšení kvality evaluačních výstupů a zlepšení evaluačního prostředí v ČR. Výstupy z hodnocení budou sloužit pouze pro vnitřní potřebu EJ NOK a ŘO a jejich obsah nebude uveřejňován.

*Jedním z významných faktorů kvality a úspěšnosti procesu hodnocení je dostatečná administrativní kapacita pro její provádění. Vzhledem k postoji EK, která v období 2014–2020 klade velký důraz na prokazování výsledků intervencí, je **doporučováno, aby v rámci každého programu byla vymezena dostatečná kapacita pro zajištění systému monitorování a hodnocení.** Velikost funkčně nezávislé jednotky se odvíjí od velikosti programu, který má být hodnocen.*

8. PRAVIDLA PRO SDÍLENÍ INFORMACÍ

Tato kapitola definuje závazný postup pro sdílení informací v oblasti evaluací mezi všemi subjekty implementace. Požadavek na sdílení a uveřejňování dat je zakotven v čl. 54(4) obecného nařízení. Na základě zkušeností z programového období 2007–2013 je jako jeden z nástrojů pro sdílení informací použit monitorovací systém 2014+ (dále také „MS2014+“), který umožní ukládat, sdílet a pravidelně generovat reporty o stavu, realizaci a výstupech provedených evaluací včetně přehledu plánovaných evaluačních aktivit ŘO a MMR-NOK. Modul evaluací v rámci MS2014+ je datovým podkladem pro tvorbu reportů v podobě tzv. **tabulky evaluací** (dále také „TE“) a zdrojem kompletních výstupů tzv. **evaluační knihovny**.

Vzhledem k tenké hranici mezi evaluací a analýzou, případně studií a častému zaměňování těchto pojmů, se doporučuje, aby součástí tabulky evaluací byly všechny aktivity, jejichž výsledkem bylo stanovení závěrů / doporučení. Je doporučováno v rámci MS2014+ vkládat maximální množství výstupů tak, aby byla zajištěna informovanost všech členů PS Eval NOK, neboť v rámci jednoho tématu může ŘO přistoupit k hodnocení z různých pohledů (viz analýza cyklostezek vs. evaluace dopadů výstavby cyklostezek).

ŘO a zástupci EJ NOK mají povinnost **v rámci modulu evaluací uložit plán evaluačních aktivit**, který je obsahem jejich evaluačního plánu včetně jeho aktualizací. Aktualizace dat musí být prováděna pravidelně a to vždy neprodleně po schválení EP na jednání příslušné platformy (v případě ŘO monitorovacího výboru) nejpozději však 10 pracovních dnů po jeho schválení (viz kapitola 5).

Pravidlo č. 23: Detailní informace ke každé evaluační aktivitě aktualizují subjekty implementace pravidelně, minimálně vždy 10 pracovních dní před jednáním PS Eval NOK tak, aby v modulu před každým jednáním této skupiny byla k dispozici co nejaktuálnější data.

Pravidlo č. 24: Na základě požadavků čl. 54(4) obecného nařízení musí být všechna provedená hodnocení včetně ad-hoc evaluací, realizovaných mimo schválený evaluační plán programů / Dohody o partnerství, zveřejňována.

Pravidlo č. 25: V rámci modulu evaluací v MS2014+ jsou ukládány kompletní výstupy včetně příloh a zadávací dokumentace. Každý výstup musí respektovat požadavky na jednotnou formu definované v rámci pravidla č. 22. Vybrané výstupy pak budou automaticky zveřejňovány na webovém portálu MMR-NOK. Všechny subjekty implementace po ukončení jakékoliv evaluační aktivity³¹ provedou neprodleně, ale nejpozději **do 20 pracovních dnů, aktualizaci informací v MS2014+ a na svých webových stránkách zveřejní minimálně manažerské shrnutí určené pro veřejnost v českém a anglickém jazyce**.

Pravidlo č. 26: Každý subjekt implementace vypracuje na základě akceptovaných závěrů a doporučení evaluace tzv. **přehled využití doporučení z evaluací** (dále také „PDE“), který je součástí zprávy o plnění EP (viz pravidlo č. 16 a 18 a MP Monitorování 2014–2020). PDE definuje jednotlivé úkoly a předpokládané termíny jejich plnění včetně definování konkrétních gestorů. V rámci plánu jsou použita pouze ta doporučení, které ŘO či MMR-NOK přijal jako relevantní³².

PDE je nejprve interně projednán na PS Eval ŘO/NOK, kde mají k němu možnost se vyjádřit všechny členové PS (tj. v případě PS Eval ŘO i zástupce EJ NOK). Takto projednán a následně schválen

³¹ Ve chvíli, kdy jsou požadované výstupy kompletní a akceptované ze strany zadavatele. Jako evaluační aktivitu lze označit jakoukoliv část evaluace – tj. v případě, kdy je např. jedna evaluace realizována v různých etapách, v rámci které vzejdou konkrétní a ucelené závěry a doporučení, je nutné zadat data za každou etapu samostatně ve lhůtě stanovené pro evaluace obecně (pravidlo č. 25 a pravidlo č. 26)..

³² PDE nemusí obsahovat všechna doporučení formulovaná evaluátorem. Konkrétní zahrnutí doporučení do PDE je v kompetenci ŘO a mělo by být součástí diskuze v rámci daného programu a jeho implementační struktury.

finální návrh PDE je vkládán ŘO / MMR-NOK do MS2014+ v nejzazším termínu ve lhůtě stanovené **jednacím řádem před jednáním příslušné platformy** (v případě ŘO monitorovacího výboru).

PDE slouží tedy jako jeden z podkladů pro kontrolu řízení implementace a také jako podklad pro tvorbu **zprávy o plnění evaluačního plánu³³** a **vstup pro vyplnění sestavy pro reportování rizik programu / DoP** (viz MP řízení rizik 2014–2020). ŘO / MMR-NOK s výsledky plnění plánu doporučení z evaluací seznamují příslušné platformy (v případě ŘO členy MV) v rámci pravidelných zasedání (blíže viz kap.5.4.).

³³ Minimální požadavky na obsah zprávy o plnění evaluačního plánu viz MP monitorování 2014–2020

9. DŮSLEDKY NEDODRŽENÍ METODICKÉHO POKYNU

MP evaluace 2014–2020 definuje závazné postupy a pravidla pro všechny subjekty implementace ESI fondů pro oblasti tvorby a obsahu evaluačního plánu a sdílení informací.

Postupy stanovené tímto metodickým pokynem jsou závazné. Pokud subjekty implementace ESI fondů nebudou dodržovat číselně označená pravidla, budou důsledky následující:

- V případě nezveřejnění finálních výstupů provedených evaluací (tzn. nedodržování **pravidla č. 24**) mohou být náklady spojené s realizací hodnocení považovány za nezpůsobilý výdaj.
- Subjekt implementace je povinen sdílet informace týkající se evaluačního plánu s ostatními subjekty implementace, v důsledku nedodržování **pravidla č. 10 a 13** nebudou s příslušným subjekty sdíleny informace poskytnuté ze strany ostatních subjektů a evaluační jednotky NOK až do zjednání nápravy, současně bude problematika řešena na příslušných pracovních platformách.

Pokud bude v průběhu implementace zjištěno, že subjekt implementace neplní **pravidlo č. 26**, bude tento problém řešen na úrovni vedení dotčených resortů, případně bude informována vláda ČR.

Úprava postupů označených jako doporučující je v gesci řídicího orgánu či MMR-NOK. Odchýlení se od úpravy popsané v doporučující části metodického pokynu není považováno za porušení postupů stanovených tímto metodickým pokynem.

10. PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Zlatá pravidla (DG REGIO, EVALSED)

1.	Výběr metod a technik vyplývá přímo z druhu otázek, které chceme položit. Tyto otázky jsou součástí rozsáhlé plánovací činnosti, která zahrnuje konzultace se zainteresovanými subjekty a stanovení charakteristik programu. Zvolíme-li nejprve metody a techniky, které se budeme později snažit aplikovat na otázky, pro něž nebyly konkrétně vybrány, budeme se potýkat s problémy. Zvolené techniky musí odpovídat cílům a záměru evaluace.
2.	Většina technik má silné a slabé stránky, které musíme rozeznat, abychom tam, kde bude třeba, užili jiné techniky, a tak zdokonalili analýzu a učinili výsledky a závěry evaluace spolehlivější.
3.	Vzhledem ke zvláštnímu charakteru socioekonomického rozvoje je složité změřit a porovnat výsledky programů socioekonomického rozvoje z různých prostředí. To však neznamená, že měření, kvantifikace a statistiky nejsou významné. Mohou být důležitými nástroji při srovnáních na úrovni jednotlivých programů rozvoje, pokud se ovšem nesnažíme srovnávat nesrovnatelná prostředí.
4.	Kvalitativní metody a techniky jsou pro socioekonomický vývoj zvláště vhodné, vzhledem k jeho delikátní povaze a komplexnosti a také vzhledem k rozdílům v kontextech, které je třeba popsat kvalitativním způsobem. Participativní povaha místního rozvoje, která staví na potenciálu a ambicích zainteresovaných subjektů a místních občanů, je zvláště vhodná jak pro kvalitativní metody, tak pro metody participativní.
5.	Tematické (horizontální) priority, jež jsou v evropských programech velmi časté, představují pro evaluátory skutečné problémy. Vzhledem k tomu, že politici chtějí zjistit, jak dalece je jejich politika úspěšná jako celek, vyvíjejí často tlak na nashromáždění výsledků a vývoj jednotného popisu nebo dokonce měření událostí. To často není možné. Někdy zcela postačí jeden kvalitativní popis. Dejte pozor, abyste nesrovnávali nesrovnatelné.
6.	Je třeba rozlišovat mezi metodami a technikami shromažďování dat, analyzování dat a evaluačních závěrů. Tyto rozdíly nejsou vždy respektovány, neboť evaluátoři mohou jednomu stupni evaluace věnovat více pozornosti než ostatním. Jako ve všem, i zde musí být zachována rovnováha. Není k ničemu investovat do složitých metod sběru dat a potom použít jednoduché metody k jejich analýze.
7.	Data nejsou nikdy jednoznačná, ani se nevyskytují přirozeně. Je třeba je vyprodukovat. Z tohoto důvodu potřebují evaluátoři vědět, odkud jejich data pocházejí a jaká rozhodnutí byla přijata při jejich tvorbě. Síla argumentů a závěrů, které mohou být vyvozeny, nakonec záleží na síle a povaze použitých dat.
8.	Důležitý aspekt kvality hodnocení dat vychází ze způsobu, jakým byla data získána a jakým způsobem byl přístup k nim zabezpečen. Obzvlášť v případě programů socioekonomického rozvoje existuje velké množství problémů, které je třeba překonat. Různí partneři musí být ochotni sdílet informace, skupiny, které byly z programu vyloučeny, budou k evaluaci nedůvěřivé jako k dalšímu případu úředního chování a bude třeba, aby evaluaci přijali. Všichni zúčastnění aktéři budou muset být přesvědčeni, že jim evaluace přinese nějaký užitek, než s nadšením svolí k přístupu k jakýmkoliv informacím. Investice do těchto vyjednávání může pozitivně ovlivnit kvalitu i evaluaci jako celek.
9.	Data většinou tvoří kontinuum, začínají jako kvalitativní a po analýze se stávají kvantitativními. Slabé formy kvantitativních dat (např. po kategorizaci nebo klasifikaci) jsou blízké kvalitativním datům. Při evaluaci socioekonomického rozvoje potřebujeme kvalitativní data, která dokáží zachytit nepatrné rozdíly, zkušenosti a úsudek lidí. A kvantitativní data, která nám poskytnou přehled, např. soubor výsledků intervencí, a perspektivu pro srovnávání.
10.	Správně vypracované indikátory a monitorovací systémy jsou důležitým zdrojem evaluace. Evaluátoři jsou velmi často závislí na monitorovacích systémech, které jsou založeny na indikátorech. Pokud je nezařadíme do raného stádia plánu programu, může být dodatečné vytvoření takovýchto monitorovacích systémů problematické.

11.	Příliš komplikované systémy indikátorů mohou být kontraproduktivní. Měli bychom odolat pokušení měřit vše. Takový přístup může být zbytečně nákladný a jeho výsledky jen těžko využitelné.
12.	Indikátory se často užívají pro účely řízení a rozdělení zodpovědnosti. Použití v rámci evaluace znovu indikátory, které byly vytvořeny výhradně pro tyto účely, může být obtížné. Může se vyskytnout mnoho tlaků na pozitivní vyznění informací, nebo alespoň na to, aby negativní zjištění nebyla výrazná. Na druhé straně, ve státech s dobře vyvinutou kulturou řízení výkonnosti, mohou tyto indikátory přispět ke zlepšení jak obsahu programu, tak také jeho řízení, jak se tomu děje v těch zemích, kde byla rezerva ve výkonnosti pozitivně začleněna do programů v rámci evropských strukturálních fondů.

Převzato z Evalsed DG Regio 1. vydání, upraveno MMR-NOK

Příloha č. 2

Doporučená literatura:

Hlavní odkaz s aktuálními verzemi metodických dokumentů DG REGIO EK je:

http://ec.europa.eu/regional_policy/information/evaluations/guidance_en.cfm#1

EVALSED evaluation guide DG Regio, September 2013, dostupné na
http://ec.europa.eu/regional_policy/information/evaluations/guidance_en.cfm

EVALSED: Methods and Techniques, DG Regio, September 2013, dostupné na:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/evaluation_sourcebook.pdf

Evaluation standards of the European Commission, Communication to the Commission from Ms Grybauskaite in agreement with the president, Responding to Strategic Needs: Reinforcing the use of evaluation. Brussels, 2007. dostupné na: http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/eval_comm_sec_2007_213_en.pdf

OECD, DAC Quality Standards for Development Evaluation, duben 2010, dostupné na:
<http://www.oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/41612905.pdf>

OECD, DAC Evaluation Development Co-operation, June 2010, 2. vydání, dostupné na:
<http://www.oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/41612905.pdf>

European Commission, Directorate-General for Regional Policy, Evaluation Unit C4: Evaluation of Innovation Activities, June 2012, dostupné na
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/eval2007/innovation_activities/innovation_activities_guidance_en.pdf

Impact evaluation centre, DG Regio,
http://ec.europa.eu/regional_policy/information/evaluations/guidance_en.cfm#2

[Guidance for the Terms of Reference for Impact Evaluations, DG Regio, October 2013 dostupné na](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/guidance_tor_impact_evaluation_102013.pdf)
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/guidance_tor_impact_evaluation_102013.pdf

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Unit A3, Design and commissioning of counterfactual impact evaluations; A Practical Guidance for ESF Managing Authorities, October 2012, dostupné na
https://circabc.europa.eu/d/d/workspace/SpacesStore/a29751cf-7451-4e4c-8e08-8b4668bffcda/CIE_Guidance-WEB.pdf

Impact Evaluation and Development, NONIE - Network of networks on impact evaluation dostupné na:
http://siteresources.worldbank.org/EXTOED/Resources/nonie_guidance.pdf

Outcome indicators and targets, Methodological note produced for DG Regional Policy by the High Level Group led by F. Barca and P. McCann. June 2011, dostupné na:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/doc/performance/outcome_indicators_en.pdf

SCARPA, Richard, Guidance for the Design of Quantitative Survey-Based Evaluation, January 2012, dostupné na:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/doc/performance/scarpa.pdf

VANCLAY, Frank, Guidance for the design of qualitative case study evaluation, February 2012, dostupné na:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/doc/performance/Vanclay.pdf

Société Française de l'Evaluation. Evaluation des impacts des programmes et services publics. 2011.

http://www.sfe-asso.fr/sfe-evaluation.php?mode=cahiersindiv&id_cahier=21

Key evaluation checklist. Michael Scriven, 2005, dostupné na:

http://www.michaelscriven.info/images/KEC_3.22.2013.pdf

World Bank, Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices, dostupné na:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPMA/0,,menuPK:384336~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:384329,00.html>

Metodická příručka MMR ČR, Evaluace socioekonomického rozvoje, MMR 2005, dostupné na:

<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolocenstvi-2004-2006/Dokumenty/Evaluace/Evaluace-socioeconomickeho-rozvoje-Metodicka-pri>

GOMBITOVA, Dagmar, Príručka monitorovania a evaluácie intervencií financovaných z verejných zdrojov. 2007, dostupné na: <http://www.evaluacia.sk/prirucka-za-mail/>

Linda G. Morra Ismas, Ray C. Rist, The Road to Results, 2009, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, DC, ISBN 978-0-8213-7891-5, dostupné na

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2699/526780PUB0Road101Official0Use0Only1.pdf?sequence=1>

Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework. Howard White and Daniel Phillips, June 2012, dostupné na:

http://www.3ieimpact.org/media/filer_public/2012/06/29/working_paper_15.pdf

Better evaluation – jedná se o rozcestník, kde lze čerpat příklady dobré praxe v různých částech procesu evaluace. Dostupné na: <http://betterevaluation.org/>

Příloha č. 3

Struktura evaluačních standardů³⁴:

A) Evaluační aktivity musí být řádně zorganizovány a podloženy zdroji tak, aby splnily svůj účel.

1. Programy by měly pro svoji činnost využívat evaluační jednotky s jasně definovanou odpovědností za koordinaci evaluačních aktivit.
2. Pro zajištění činnosti evaluačních jednotek je zapotřebí vymezit a alokovat odpovídající lidské a finanční zdroje.
3. Každý program musí transparentně definovat, jak zapojí relevantní partnery.

B) Evaluační aktivity se musí plánovat transparentně, aby evaluační výsledky byly dostupné v pravý čas.

1. Evaluační plány jsou připravovány evaluační jednotkou a jsou konzultovány s relevantními partnery.
2. Všechny aktivity programů se musí pravidelně vyhodnocovat/evaluovat v závislosti na alokovaných zdrojích a očekávaném dopadu.
3. Evaluace je třeba načasovat tak, aby se jejich výsledky mohly promítnout do rozhodování o návrhu nebo úprav veřejných politik/programů.

C) Evaluační design musí obsahovat cíle, řádné metody a prostředky pro řízení evaluačního procesu a jeho výsledků.

1. Řídící skupina (steering group) by měla být ustanovena pro každou evaluaci a měla by se podílet na připomínkách k zadávací dokumentaci, podpořit přípravu a vznik evaluace a také by se měla podílet na hodnocení kvality evaluace.

D) Evaluační aktivity musí poskytnout spolehlivé a robustní výsledky.

2. Evaluace se musí řídit takovým způsobem, aby byly výsledky podloženy důkazy a věrohodnými analýzami.
3. Všichni aktéři, účastníci se těchto evaluačních aktivit, musí dodržovat principy a pravidla ohledně střetu zájmů.
4. Hodnotitelům/evaluátorům musí být umožněno prezentovat výsledky bez jakéhokoli kompromisu či zásahů.
5. Závěrečné evaluační zprávy musí obsahovat alespoň účel, kontext, otázky, informační zdroje a aplikované metody, důkazy a závěry.
6. Kvalita evaluace se musí hodnotit na základě předem stanovených kritérií.

Doporučujeme využívat následující zdroje:

- Kvalita evaluační zprávy, součást příručky EVALSED.
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/guide/designing_implementation/managing_evaluations/quality_en.htm
- Internetová stránka Evropské evaluační společnosti. Poskytuje přístup ke standardům národních evaluačních společností.
<http://www.europeanevaluation.org/library/evaluation-standards.htm>

³⁴ Převzato z: Guidance Document on Monitoring and Evaluation, dostupné na http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/wd_2014_en.pdf.

- OECD, 2010. Standardy kvality pro vývoj evaluace.
<http://www.oecd.org/dataoecd/55/0/44798177.pdf>

Příloha č. 4



Etický kodex evaluátora

Co je Etický kodex evaluátora?

Úkolem Kodexu je:

- Přispět ke zvýšení společenské prestiže evaluace (dle článku III, odst. 1 Stanov Sdružení)
- Přispět k prosazování vyšší odbornosti a etiky evaluací (dle článku III, odst. 2, odrážka 1 Stanov Sdružení)

Tento Etický kodex evaluátora je výsledkem několikaměsíční diskuse evaluátorů i zájemců o evaluace sdružených v České evaluační společnosti, o.s. Návrh textu byl připraven pracovní skupinou v rámci České evaluační společnosti, o.s., byl konzultován v období červen až říjen 2011. Etický kodex evaluátora byl odsouhlasen Kongresem České evaluační společnosti, o.s. dne 9.12. 2011.

V textu je pro zjednodušení použit mužský rod, jenž nahrazuje tvar mužský i ženský.

Smyslem kodexu je přihlásit se ke specifickým hodnotám, které posilují hodnověrnost a transparentnost evaluace i evaluátorů v České republice a které evaluátor ve své profesní praxi ctí. Jejich naplňování v evaluační praxi je úkolem každého jednotlivého evaluátora. Etický kodex je východiskem pro vytvoření následných prováděcích standardů evaluace.

Preambule

- Etický kodex evaluátora vyjadřuje vůli členů České evaluační společnosti, o.s. přijmout obecně závazná morální pravidla pro evaluační praxi.
- Jsme přesvědčeni, že i po dvou desetiletích demokracie v ČR je nutné stále a znovu připomínat, že v lidské činnosti existují specifické hodnoty a postoje, které je nutné chránit a prosazovat.
- Jsme přesvědčeni, že vymezením etických pravidel evaluátora napomáháme dnešní i budoucí generaci evaluátorů přemýšlet tvořivě, svobodně a nestranně.
- Máme za to, že rozsah i kvalita prováděcích standardů evaluací do velké míry reflektují etické hodnoty společností, ve kterých tyto standardy vznikají.

1. Odbornost

- 1.1 Hodnotí objektivně, nezávisle a nestranně. Počíná si tak, aby nebyla snížena důvěra zadavatelů evaluací, jejich cílových skupin i veřejnosti v nezávislé a nestranné provádění evaluace.
- 1.2 Pro evaluační činnost využívá metodologicky ověřených postupů a zohledňuje evaluační standardy a další odborná doporučení.
- 1.3 Rozlišuje závěry získané na základě sběru empirických dat a jejich analýzy a vlastní závěry na základě zkušeností a odborné praxe, a to v písemných dokumentech i verbálních prezentacích.
- 1.4 Zvyšuje svoji odbornost a rozvíjí své evaluační znalosti a dovednosti formou účasti na školeních, konferencích, prostřednictvím odborné spolupráce i samostudiem.
- 1.5 Respektuje a ctí právo na odlišné názory uživatelů evaluace a svých spolupracovníků – evaluátorů. Respektuje právo zúčastněných stran evaluace se ke zjištěním a závěrům evaluace vyjádřit.
- 1.6 Informuje otevřeně zadavatele o limitech evaluace z pohledu rozsahu, ceny a navržených postupů.

2. Integrita

- 2.1 Informuje zadavatele v případech, kdy usoudí, že by mohl být v konfliktu zájmů a jeho působení v roli evaluátora by tak mohlo být označeno za podjaté.

- 2.2 Usiluje o maximální průhlednost evaluace. Distančuje se od parciálních nebo zavádějících interpretací výsledků evaluace.
- 2.3 Uvědomuje si a respektuje odlišná pravidla různých kulturních a sociálních prostředí. Jedná s taktem a respektem k odlišným kulturám, jejich tradicím a hodnotám.
- 2.4 Je senzitivní na otázky diskriminace a rovných příležitostí v souladu s Všeobecnou deklarací lidských práv OSN.
- 2.5 Nezveřejňuje osobní data respondentů a zachovává důvěrnost při práci s těmito daty vůči uživatelům evaluace a veřejnosti.
- 2.6 Je si vědom, že cílem evaluace není hodnocení výkonu konkrétních osob.
- 2.7 Nevyžaduje ani nepřijímá dary, služby ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit výsledky evaluace nebo její důvěryhodnost.

3. Zodpovědnost

- 3.1 Plně zodpovídá za své chování při výkonu evaluace.
- 3.2 Při provádění evaluace dodržuje platné právní předpisy, a to v České republice i při práci v zahraničí.
- 3.3 Poskytuje zadavatelům a uživatelům evaluace průběžné informace k dílčím interpretacím zjištění a dílčím závěrům.
- 3.4 Podporuje zájem o evaluace u odborné i laické veřejnosti; zvláštní pozornost věnuje mladé generaci.
- 3.5 Prosazuje u zadavatelů zveřejňování evaluačních zpráv a jejich další využití.
- 3.6 V komunitě evaluátorů sdílí s jinými své evaluační zkušenosti a postupy.
- 3.7 Praktikuje férovou cenovou politiku, neupřednostňuje ekonomický zájem před zájmem o vysokou kvalitu evaluace.
- 3.8 Pokud zjistí během evaluace konání neslučitelné s právním řádem, informuje o tomto faktu odpovídající formou příslušné orgány.

Zdroj: ČES, 9. prosince 2011, dostupné na

http://www.czecheval.cz/fileadmin/user_upload/docs/eticky_kodexEv_CES_fin_fin.pdf



Formální standardy provádění evaluací

Verze schválená Správní radou České evaluační společnosti na Kongresu ČES dne 13. 12. 2013:

1. Užitečnost

1.1 Identifikace zainteresovaných stran

Subjekty dotčené prováděnou evaluací by měly být identifikovány a měly by být zohledněny jejich potřeby.

1.2 Důvěryhodnost evaluátora

Osoby provádějící evaluace by měly být nezávislé a odborně kompetentní, aby jednotlivé zainteresované strany uznávaly výsledky prováděných evaluací.

1.3 Výběr informací a jejich šíře

Odpovědi na evaluační otázky musí být založeny na nezkreslených datech.

1.4 Interpretace zjištění a doporučení

V závěrečných zprávách by měly detailně popsány perspektivy, postupy a hodnoty používané při interpretaci dosažených závěrů. Pokud jsou součástí evaluace doporučení, měla by být věcná, relevantní a realizovatelná.

1.5 Srozumitelnost a rozsah výstupů

Evaluační zprávy by měly zřetelně a jednoduše popisovat jak výsledky provedené evaluace, tak také účel a průběh evaluace i samotný (intervenční) program včetně kontextu jeho působení. Na rozsahu a formě výstupů by se měl evaluátor se zadavatelem předem dohodnout.

1.6 Včasnost výstupů

Potvrzené závěry by měly být prezentovány zainteresovaným stranám průběžně, aby je mohly včas využívat.

1.7 Dopad evaluace

Evaluace by měly být prováděny způsobem, který podporuje jejich využití jednotlivými zainteresovanými stranami.

2. Proveditelnost

2.1 Praktičnost postupů

Postup evaluací by měl být navržen tak, aby snižoval rizika zkreslení získávaných informací.

2.2 Politická průchodnost

Prováděné evaluace by měly předvídat rozdílné pozice zainteresovaných stran; měly by usilovat o spolupráci těchto stran a měly by bránit případným snahám zainteresovaných stran zkreslit či zneužít výsledky evaluace.

2.3 Nákladová efektivita

Evaluace by měly přinášet natolik hodnotné informace, aby dokázaly ospravedlnit vynaložené náklady.

2.4 Evaluační tým

Evaluační tým představený v nabídce na provedení evaluace by měl být zachován po celou dobu provádění evaluace. Pokud jsou změny ve složení realizačního týmu nezbytné, měl by o nich být informován zadavatel a měl by být požádán o vyjádření souhlasu s navrženými personálními změnami.

3. Korektnost

3.1 Orientace na službu

Evaluace by měly pomáhat identifikovat a efektivně uspokojovat potřeby jednotlivých cílových skupin.

3.2 Formální smlouva

Závazky smluvních stran (tj. zejména předmět plnění, způsob plnění, čas apod.) by měly mít písemnou podobu.

3.3 Lidská práva

Evaluace by měly být navrženy a provedeny tak, aby respektovaly a chránily lidská práva a lidskou důstojnost.

3.4 Mezilidská interakce

Evaluátoři by měli respektovat lidskou důstojnost při své interakci s ostatními osobami zapojenými do prováděné evaluace tak, aby účastníci neutrpěli škodu a aby nebyli vystaveni riziku.

3.5 Úplnost a spravedlnost

Evaluace by měla být úplná a vyvážená v záznamu a posouzení předností a nedostatků hodnoceného programu tak, aby přednosti bylo možné dále rozvíjet a nedostatky jasně pojmenovat a postupně eliminovat.

3.6 Dostupnost výsledků

Zainteresované strany účastníci se evaluace by měly umožnit ostatním dotčeným subjektům přístup k úplným výsledkům provedené evaluace.

3.7 Konflikt zájmů

Konflikt zájmů by měl být řešen otevřeně a čestně, aby nekompromitoval evaluátora a výsledky jeho práce.

3.8 Finanční odpovědnost

Využívání finančních zdrojů by mělo odrážet jasné principy odpovědnosti a mělo by být eticky zodpovědné.

4. Přesnost

4.1 Specifikace předmětu evaluace

Evaluátor by měl jasně a přesně popsat posuzovaný (intervenční) program.

4.2 Popis kontextu

Kromě samotného (intervenčního) programu by měl být pečlivě prozkoumán také kontext, ve kterém je daný (intervenční) program hodnocen.

4.3 Popis evaluačního postupu

Jednotlivé evaluační postupy a smysl jejich použití by měly být detailně popsány, aby byly opakovatelné a přezkoumatelné.

4.4 Obhajitelnost informačních pramenů

Použité zdroje informací by měly být identifikovány a popsány, aby bylo možné posoudit jejich adekvátnost.

4.5 Validita informací (platnost)

Použité metody sběru dat by měly zajišťovat, že formulované závěry skutečně charakterizují popisované skutečnosti.

4.6 Reliabilita informací (spolehlivost)

Použité metody sběru dat by měly zajišťovat vysokou reliabilitu závěrů, k nimž vedou.

4.7 Systematická informací

Informace, které jsou v rámci evaluace získávány, zpracovávány a publikovány, by měly být systematicky kontrolovány; případné chyby by měly být odstraňovány průběžně.

4.8 Vyhodnocení informací

Pokud jsou odpovědi na evaluační otázky založeny na kvantitativních datech nebo kvalitativních údajích, pak by takovéto údaje měly být analyzovány věcně správně a systematicky.

4.9 Ospravedlnitelnost závěrů

Závěry, k nimž evaluace dospěla, by měly být podloženy, aby je zainteresované strany mohly posoudit a přijmout.

4.10 Neutrannost při prezentaci výsledků

Způsob a forma prezentace výsledků evaluace by měla znemožňovat jejich zkreslování na základě osobních pocitů či zájmů některé ze zainteresovaných stran.

4.11 Meta-evaluace

Samotné evaluace by měly být předmětem evaluací prováděných na základě těchto a dalších standardů.

Zdroj: ČES, leden 2013, dostupné na

http://www.czecheval.cz/fileadmin/user_upload/docs/STANDARDY/standardy_CES_2013_01.pdf

Příloha č. 5

Seznam základních metod sběru a analýzy dat, a metody, designy a přístupy k provádění evaluací³⁵.

Metody sběru dat:

- dotazníková šetření/průzkum (např. PAPI - Paper And Pen Interviewing, CAPI - Computer Assisted Personal Interviewing, CATI - Computer Assisted Telephone Interviewing; CAWI - Computer Assisted Web Interviewing; CASI - Computer Assisted Self Interviewing; WAPI: Web Assisted Personal Interviewing)

³⁵ V případě, že výčet metod uvedených v Příloze 5 není pro potřeby evaluací zadávaných do MS2014+ dostačující, lze zadat i jiné s uvedením jejich specifikace (název, popis).

- etnografie (etnografické pozorování/výzkum a sběr a využití narativních dat, např. nástrojem Sense Maker nebo podobnými)
- focus groups
- panel expertů (např. metoda Delphi)
- pozorování
- sběr dat o funkčnosti uživatelského rozhraní IT/webových aplikací (např. eye tracking, attention tracking, user tracking)
- situační testování (např. customer safari, mystery shopping)
- strukturované a polostrukturované individuální rozhovory (interview)

Metody analýzy dat:

- analýza dat o využívání a návštěvnosti webových stránek (např. Google Analytics, využití dat sociálních médií)
- analýza sociálních sítí/struktur (Social Network Analysis)
- analýzy v prostoru (analýza geografických dat, mapové výstupy)
- kvalitativní komparativní analýza (QCA/FsQCA)
- logický rámec
- multikriteriální analýza
- obsahová analýza (např. content analysis, textová analýza a text mining, analýza médií)
- regresní analýza
- shluková analýza (cluster analysis)
- statistická analýza s více proměnnými (např. ANOVA, ANCOVA atd., faktorová analýza, PCA, t-test a jiné parametrické a neparametrické testy)
- SWOT analýza

Metody, designy a přístupy k provádění evaluací:

- analýza relevance veřejných politik a programových dokumentů
- benchmarking
- ekonomické analýzy (např. analýza výstupů a vstupů (input-output analysis), cost-benefit analýza (CBA), cost effectiveness analysis)
- komparativní metoda
- kontrafaktuální dopadová evaluace (CIE) - difference-in-difference (double difference); analýza před a po
- kontrafaktuální dopadová evaluace (CIE) - propensity score matching a jiné matching postupy, regression discontinuity design, instrumentální proměnné
- kontrafaktuální dopadová evaluace (CIE) - randomised control trial
- metody příčinného usuzování z kvalitativních dat v rámci teoreticky vedených evaluací (např. analýza příspěví; process-tracing)
- outcome mapping
- procesní evaluace a hodnocení administrativních procesů (např. systems thinking, Vanguard method, hodnocení administrativních kapacit)
- případová studie (case study)
- systematic review
- theory based impact evaluation: teoreticky vedené evaluace (např. theory-driven evaluation/theory of change/theory-based evaluation/realistická evaluace (Realist Evaluation))