Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

PŘÍRUČKA DOPORUČENÍ HLAVNÍ PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE V OBLASTI EVALUACE

Zpracovala: Hlavní projektová kancelář

Verze 2.0

© 2021

Tento dokument vznikl v rámci projektu OPZ spolufinancovaného EU „Rozvoj projektové kanceláře MPSV 2“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0002727

OBSAH

ÚVOD 4
1. CO JSOU EVALUACE 5
1.1. Evaluace dle Obecných pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ 6
1.2. Evaluace projektů (včetně sebeevaluace) dle Obecné části pravidel 6
1.2.1. Poskytování součinnosti při evaluaci programů a projektů 6
1.2.2. Sebeevaluace projektů 7
1.3. Kdy evaluaci zařadit 8
1.4. Financování 8
1.5. S čím vším pomůže evaluátor oddělení hlavní projektové kanceláře 9
2. ČLENĚNÍ EVALUACÍ 10
2.1. Interní a externí evaluace, sebeevaluace 10
2.2. Evaluace formativní a sumativní 10
2.2.1. Formativní/procesní evaluace: 10
2.2.2. Sumativní evaluace: 11
3. NASTAVENÍ EVALUACÍ V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH PROJEKTOVÉHO CYKLU 12
3.1. Předprojektová fáze 12
3.1.1. Logický model a teorie změny 12
3.1.2. Jak při nastavování evaluace uvažovat 15
3.1.3. Projektové záměry/žádosti 18
3.2. Projektová fáze 19
3.2.1. Příprava zadávací dokumentace a veřejné zadávání 19
3.2.2. Hodnotící komise 25
3.2.3. Harmonogram úkonů v rámci veřejného zadávání 26
3.2.4. Spolupráce s dodavatelem 27
4. LITERATURA 28
4.1. Použitá literatura 28
4.2. Doporučená literatura 28
5. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ 29
6. PŘÍLOHY 29

SEZNAM ZKRATEK

DNS	Dynamický nákupní systém
FM	Finanční manažer
KA	Klíčová aktivita/klíčové aktivity
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OPZ	Operační program zaměstnanost
PM	Projektový manažer
ŘO	Řídicí orgán
ZD	Zadávací dokumentace

ÚVOD

Tato příručka vznikla pro podporu realizátorů projektu, pro které je téma evaluace nové, či jen potřebují některé dílčí procesy při nastavování a realizaci evaluačních aktivit lépe pochopit.

Cílem je definovat a vysvětlit proces evaluačních aktivit na projektech OPZ tak, aby vedly ke zlepšení realizace evaluací na projektech MPSV. Především (jak se dozvíme na dalších stránkách) jde o příručku, která je zaměřena na evaluace v podmínkách MPSV nejčastější = externí (tj. zadávaná externím dodavatelům prostřednictvím veřejných zakázek).

V rámci odboru 35 jsou aktuálně realizovány pouze evaluace projektů, financovaných z OPZ, tedy specifická pravidla (nikoli obecná doporučení pro nastavení evaluace) platí pouze pro evaluace, financované z OPZ v letech 2014-2020.

Vše v této příručce psané je výsledkem praxe odd. Hlavní projektové kanceláře (odd. 351). Evaluace se snažíme směrovat tak, aby nebyly jen prostým shrnutím toho, co se v rámci projektu realizovalo, či nicneříkající odborný text. Podporujeme takové evaluace, které přinesou praktické a užitečné informace pro realizaci (ať už daného projektu, či projektů navazujících), a zároveň bude praktická i forma zpracování a prezentace výsledků - to jsou hlavní prostředky, jak co nejvíce usnadnit přenos evaluačních studií do praxe. Evaluace by rozhodně neměla být jen svazkem papíru, který byl připraven pouze formálně pro splnění povinnosti a založí se „do šuplíku“, kde je zapomenut.

Hlavní projektová kancelář

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

1. CO JSOU EVALUACE

Evaluace je v kontextu projektů Operačního programu zaměstnanost (dále jen OPZ) prostředkem, jak získat a objektivně vyhodnotit informace o účelnosti, užitečnosti, úspornosti, udržitelnosti a účinnosti intervencí, které byly v rámci projektu realizovány. Tedy – jak projekt funguje a co přináší. Základem hodnocení je důkladný sběr primárních a sekundárních dat, jejich přehledné a systematické uspořádání, odborné zpracování a následné vyhodnocení.

Evaluace by měla být nástrojem zlepšování. V rámci řízení projektu MPSV jsou evaluace zařazovány za účelem zvýšení kvality projektů v procesu jejich realizace, zjištění reálných výsledků a dopadů a poučení do budoucna pro projekty navazující či obdobné. Pro co nejvyšší využitelnost v praxi je potřeba evaluaci vhodně nastavit.

Při nastavování evaluace je potřeba se především zamyslet, co evaluace může projektu přinést – jaká zjištění by přinesla zefektivnění realizace projektu? Dala nám zpětnou vazbu na dosažené výsledky, dopady projektu, poučení či základ pro navazující/obdobné projekty?

Cílem evaluace by tedy neměla být pochvala za to, co projekt dělá, či potvrzení správnosti jeho postupu, ale měli bychom chtít nezávislý názor, posouzení toho, co děláme či jsme udělali, jen tak má evaluace smysl.

Evaluace by měla pravidelně ověřovat, zda děláme „správné věci“. Platí stále původně zformulované předpoklady? Jsou cíle projektu stále relevantní? Nezahrnují cíle/indikátory tzv. perverse incentives (nežádoucí pobídky)? Jaká změna je zapříčiněna projektem a k jaké by došlo i bez něj? (Kváča, 2012)

Evaluace versus monitoring

Jako zdroj dat pro evaluaci slouží monitoring. Jaký je mezi monitoringem a evaluací rozdíl?

V případě monitoringu jde o proces vytváření systému sběru dat a informací, resp. provádění sběru a shromažďování dat a informací. Monitoring evaluaci předchází a poskytuje jí základní data. Je tedy základem evaluace, ale nikoli evaluací samotnou, jen poskytuje data.

V rámci evaluace (hodnocení) na základě těchto důkladně sebraných primárních a/nebo sekundárních dat dojde k systematickému a přehlednému uspořádání, odbornému zpracování a následnému vyhodnocení.

Prakticky to znamená, že procesní evaluace neznamená pravidelné schůzky realizačního týmu projektu, kde se konzultuje průběh projektu, a výsledková evaluace neznamená porovnání počtu osob projektem podpořených s nastavenými cíli.

Evaluace také nemá znamenat jen utracené peníze za nedostatečný či nedobře naplánovaný monitoring, to by bylo zbytečné plýtvání peněz i času.

1.1. Evaluace dle Obecných pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ

V Obecných pravidlech pro žadatele a příjemce toho o evaluaci nenajdeme mnoho, nicméně určitá základní pravidla jsou. Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ (vydání 14., účinné od 25. 6. 2021) definují evaluaci následovně (s. 13):

„Proces založený na důkladném sběru informací a na jejich odborném vyhodnocování s cílem získat spolehlivé podklady pro řízení implementace. Hodnocení tak přispívá k hospodárnému nakládání s veřejnými prostředky a při jejich čerpání. V případě evaluací oblasti ESI fondů se hodnotí nastavení strategií, politik, programů a projektů, jejich design, implementace a účinky. Záměrem je vyhodnotit relevanci a naplnění cílů (účelnost), dosažení efektivity, hospodárnosti a udržitelnosti. Hodnocení se provádějí před zahájením programového období či vlastní realizace (ex ante), během nich (ad-hoc, ongoing nebo mid-term) a po nich (ex post).“

Výše uvedená definice hovoří o evaluaci jak projektů, tak i celých programů. V případě projektů však je vhodné upozornit, že evaluace není realizovatelná před projektem (ex-ante) ani po projektu (ex-post) z rozpočtu projektu zadáním externímu dodavateli, je však možnost si takovou evaluaci (či pouze drobný výzkum) udělat sami či po dohodě ŘO.

1.2. Evaluace projektů (včetně sebeevaluace) dle Obecné části pravidel

Pravidla evaluací, stanovená v Obecné části pravidel pro žadatele a příjemce, jsou závazná pravidla, která je potřeba dodržovat. Náležitosti evaluace dále udává konkrétní výzva v rámci, které předkládáte danou projektovou žádost. Ostatní pravidla pro evaluace jsou primárně doporučeními (byť zásadními), která je vhodné dodržovat, aby evaluace byla co nejpřínosnější a plnila svůj účel.

V samotném textu Obecné části pravidel (verze 14) najdeme zmínku o evaluacích v kapitole 24.
Ta hovoří 1. o poskytování součinnosti při evaluaci programů a projektů, a 2. o samotné sebeevaluace projektů.

1.2.1. Poskytování součinnosti při evaluaci programů a projektů

„Příjemci jsou povinni poskytovat součinnost při evaluaci programů a projektů, kterou zajišťuje ŘO (v souladu s evaluačním plánem OPZ, který je dostupný na portálu www.esfcr.cz). Poskytování součinnosti se týká všech úrovní implementace, všech fází a všech typů evaluačních šetření (dotazníků, rozhovorů atd.).“ (Obecná část pravidel, 2021, s. 230)

Výše uvedená pasáž nám říká, že příjemce je dle pravidel povinen na vyžádání řídicího orgánu (dále jen ŘO) poskytovat požadované informace např. o dosažených výsledcích projektu, reálných dopadech na podpořené účastníky apod. Také má v případě potřeby poskytovat součinnost při realizaci dotazníkového šetření, účastnit se fokusních skupin, evaluačních rozhovorů, či dalších evaluačních metod, které při evaluaci programu/projektu probíhají.

„Tam, kde je to vhodné, příjemci poskytují součinnost ŘO také při přípravě a realizaci evaluačních šetření přímo u samotných účastníků projektů, které realizovali/realizují. Součinnost spočívá především

ve zprostředkování kontaktu s účastníky s tím, že realizaci samotných šetření zajišťuje ŘO, pokud již tato šetření nejsou přímo součástí projektových aktivit." (Obecná část pravidel 2021, s. 230)

Což znamená, že v případě, že je to vhodné, by kromě součinnosti samotných příjemců měl být zprostředkován i kontakt s dalšími účastníky projektu za účelem dalšího šetření. Pokud již tato šetření jsou součástí projektových aktivit, řeší si kontakt s účastníky (v případě, že od nich potřebuje získat data pro hodnocení) projekt sám, pokud ne, zajišťuje toto šetření, v případě, že ho vyžaduje, sám ŘO.

1.2.2. Sebeevaluace projektů

Co je vlastně sebeevaluace a jaký je rozdíl oproti evaluaci? Obecná část pravidel říká, že *„sebeevaluace představuje evaluaci projektu, jejíž provedení je zajištěno příjemcem."* „Zajištění příjemcem" neznamená jen realizaci prostřednictvím vlastních lidských zdrojů, ale i finančních zdrojů. Tedy pokud je evaluace projektu hrazena z finančních zdrojů projektu samotného, byť je prováděna externím dodavatelem, jde také o sebeevaluaci.

Samotná definice sebeevaluace je následující: *„Jedná se o vyhodnocování v průběhu realizace za účelem zlepšení realizace projektu (procesní evaluace) a vyhodnocení dosažených výstupů a výsledků." (Obecná část pravidel 2021, s. 230).* Povinnost provádět sebeevaluaci je dána výzvou k předkládání nabídky, a to u projektů přímého přidělení a inovačních projektů.

„U vybraných projektů přímého přidělení může výzva stanovovat povinnost provádět sebeevaluaci průběhu a/nebo výsledků projektů formou interních nebo externích evaluací" ; „Sebeevaluace je kromě projektů přímého přidělení povinně prováděna u projektů zaměřených na vývoj a realizaci sociálních inovací, a to za účelem získání poznatků o dopadu inovace a podmínkách fungování a šíření vyvinutého inovačního řešení (Obecná část pravidel 2021, s. 230).

Za povšimnutí v Obecné části pravidel (2021, s. 231) stojí vcelku důležitá poznámka pod čarou, která text výše doplňuje – **pokud by ve výzvě povinnost evaluace nebyla stanovena, nejsou ji příjemci povinni zajistit.** Ano, tato oficiální povinnost se týká pouze projektů, které mají evaluaci dánu výzvou, nicméně domluva s ŘO oddělení evaluací (odd. 802) říká, že evaluace je důrazně doporučena (krom projektů, kde je dle výzvy povinná) také u projektů s rozpočtem nad 50 milionů. V případě, že je zástupce projektu přesvědčen, že evaluace je pro jeho projekt zbytečná a nepřinesla by žádné užitečné výsledky, je její zařazení samozřejmě možno diskutovat.

Výstupy sebeevaluací jsou pak předávány ŘO prostřednictvím IS KP14+.

V Obecné části pravidel je taktéž zmíněno, že *„Výstupy sebeevaluace nesmí být použity proti příjemci ze strany ŘO ani dalších orgánů… případné nedostatky identifikované v sebeevaluaci nemohou mít za následek žádnou sankci vůči příjemci" (Obecná část pravidel 2021, s. 231).* Není tedy důvod mít obavy z následků z případných odhalených nedostatků v evaluační zprávě. Evaluace má sloužit především projektu a jeho zástupcům, efektivnějšímu plnění, optimalizaci procesů, zhodnocení výstupů, výsledků či dopadů, shrnutí dobré praxe a k případnému poučení pro podobné projekty do budoucna[1]

[1] Záleží samozřejmě na nastavení evaluace, zda chceme hodnotit procesy, nebo i výsledky apod.

1.3. Kdy evaluaci zařadit

Pokud se rozhodujete, zda evaluaci zařadit či ne, možná vám pomohou 3 následující scénáře pro zařazení evaluace:

1. **Povinnost evaluace je dána výzvou.**
   V případě, že povinnost evaluace je dána přímo v textu výzvy, je zařazení evaluace povinné bez výjimky[2]. Postup je následující – zkontaktujete evaluátora oddělení hlavní projektové kanceláře (dále jen odd. 351).

2. **Doporučena (respektive „důrazně doporučena“) u projektů nad 50 mil.**
   V případě, že rozpočet vašeho projektu překročil cenu 50 milionů, říká dohoda s řídicím orgánem, že by měla být evaluace též zařazena, a to i v případě, že tato povinnost nebyla dána výzvou. V případě, že jsou zástupci projektu přesvědčeni, že evaluace pro jejich projekt v tomto případě i tak nemá smysl, nevidí žádný přínos pro aktuální či budoucí projekty a nenachází pro ni využití, je možno obrátit se na evaluátora odd. 351, který svolá schůzku s evaluátory ŘO a 351 a zařazení evaluace na daném projektu se bude diskutovat, následně v opodstatněných případech se nezařadí či nastaví v minimálním rozsahu a maximální přínosnosti.

3. **Dobrovolné zařazení**
   Poslední možností je, že není povinnost evaluaci ani stanovena výzvou, ani nejde o projekt s rozpočtem nad 50 milionů, přesto by zástupci projektu chtěli evaluaci do projektu zařadit, neboť v ní vidí smysl a přínos pro aktuální či navazující projekty. V tomto případě je postup obdobný jako u bodu 2. – zkontaktuje se evaluátor odd. 351, jeho prostřednictvím se zkonzultuje nastavení evaluace s odd. evaluací ŘO a prokonzultuje se přínos zařazení evaluace do takového projektu a možné nastavení.

1.4. Financování

Na základě příručky jsou evaluační aktivity v projektech OPZ hrazeny vždy z **přímých nákladů**, ať už je evaluace realizována externě (prostřednictvím dodavatele), či interně (interním evaluátorem).

Byť evaluátor nezajišťuje přímo výstupy k přímému využití cílovou skupinou, je ve Specifické části pravidel (2021, str. 53) u vymezení nepřímých nákladů zřetelně napsáno: *„Výjimku představují evaluační činnosti. Náklady na ně nespadají do nepřímých výdajů, ačkoli přímé využití výstupů cílovou skupinou není u evaluací pravděpodobné“*.

[2] Viz Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce, verze 14

1.5. S čím vším pomůže evaluátor oddělení hlavní projektové kanceláře

Spolupráce či konzultace je doporučena/možná pro:

- nastavení evaluace jako klíčové aktivity do projektového záměru/žádosti;
- příprava zadávací dokumentace na výběr dodavatele;
- účast v hodnotící komisi;
- průběžné schůzky s dodavatelem, připomínkování výstupů;
- komunikace s ŘO – oddělením evaluací (aktuálně nastavena spolupráce na evaluacích projektů OPZ, funguje komunikace, konzultace, schůzky,…).

Podrobněji je proces a v něm role evaluátora odd. 351 při řešení evaluace na projektu následující:

1. Projektový manažer (PM) pro přípravné fáze projektů konzultuje s evaluátorem odd. 351 povinnost/možnost evaluace na projektu ve fázi přípravy projektového záměru. O přípravě projektového záměru, na kterém bude jako jedna z aktivit probíhat evaluace, informuje evaluátora odd. 351.
2. PM pro přípravné fáze projektů ve spolupráci s evaluátorem odd. 351 a odborným garantem nastaví ve fázi přípravy projektového záměru obsah evaluace jako klíčové aktivity na projektu.
3. PM pro přípravné fáze projektů v případě výraznějších změn na projektovém záměru/žádosti konzultuje s evaluátorem odd. 351 případné potřebné změny klíčové aktivity evaluace.
4. Po začátku realizace projektu PM ve spolupráci s evaluátorem odd. 351 a odborným garantem připraví zadávací dokumentaci (dále jen ZD) na výběr dodavatele evaluace. Zadávací dokumentaci je potřeba začít připravovat v dostatečném předstihu (cca 5 měsíců) před plánovaným počátkem realizace evaluace dle harmonogramu (pokud je plánována Vstupní evaluační zpráva, tak ideálně hned se schválením projektu hodnotící komisí).
5. Evaluátor odd. 351 ve spolupráci s PM, případně i odborným garantem, upraví ZD dle připomínek oddělení veřejných zakázek (odd. 341).
6. PM navrhne členy hodnotící komise, mezi nimiž bude i evaluátor odd. 351. Společně sepíší „Zprávu o posouzení a hodnocení nabídek“.
7. PM zajistí uzavření smlouvy s vítězným dodavatelem.
8. PM domlouvá s vítězným dodavatelem evaluace kick off meeting a další průběžné schůzky, ke kterým vždy přizve evaluátora odd. 351.
9. Dodavatel zasílá průběžné výstupy PM, odbornému garantovi a evaluátorovi odd. 351 k připomínkám.
10. Dodavatel zašle závěrečný výstup PM, odbornému garantovi, evaluátorovi odd. 351 a dalším zainteresovaným osobám k připomínkám. Vše probíhá v rámci akceptačního procesu.[3]

[3] Postup akceptace je uveden detailněji ve Smlouvě o zpracování evaluace, aktuální verze vždy dostupná u odd. veřejných zakázek (odd.341), případně evaluátora odd. 351

2. ČLENĚNÍ EVALUACÍ

2.1. Interní a externí evaluace, sebeevaluace

Jaký je rozdíl mezi interní a externí evaluací? Stručně jde o subjekt, který evaluaci realizuje.

Externí, tzn. dodavatelská firma, v prostředí MPSV a projektů z evropských dotací je to firma vysoutěžená veřejnou zakázkou.

Interní, tzn. interní vlastní evaluátoři jakožto zaměstnanci MPSV[4]. V prostředí projektů financovaných z dotací na MPSV se interní evaluace na úrovni projektu realizují minimálně, vzhledem k nedostatečné dostupné evaluační kapacitě na MPSV. Je možno evaluovat interně a do projektu zařadit evaluátora/y, který evaluaci provede, avšak vyžaduje to předchozí konzultaci s oddělením evaluací ŘO, neboť ne na každý požadovaný rozsah evaluace vlastní evaluační kapacity stačí a je buď potřeba větší firmy na zajištění všech aktivit, nebo je požadovaná evaluace natolik odborná, že by se takový evaluátor na pracovním trhu obtížně sháněl, a je tak podstatně vhodnější a hospodárnější evaluaci zadat externě.

2.2. Evaluace formativní a sumativní

V základu rozlišujeme u projektů 2 základní typy – evaluaci fomativní a sumativní.

Formativní evaluace se soustředí na projekt a jeho implementaci a zlepšení.

Sumativní evaluace se soustředí na výsledky/důsledky a umožňuje se rozhodnout, zda v projektu pokračovat, replikovat, rozšířit nebo ho ukončit.

2.2.1. Formativní/procesní evaluace:

Dívá se na způsoby, jakými jsou implementovány programy či projekty. Jejím úkolem je ověřit, zda a do jaké míry předpokládané fungování projektu koresponduje s reálnou realizací

Tento typ evaluace je prováděn v průběhu realizace projektu (respektive v průběhu realizace dílčích aktivit) a soustředí se na procesy realizace, proto se nazývá také procesní. (Morra-Imas 2009 + Metodika pro evaluace nesoutěžních projektů)

Hodnocení procesu, které je nám evaluátorem předloženo v průběhu realizace projektu, nám může dát vodítko pro zlepšení nastavení implementace. Proto je vhodné zařadit hodnocení procesu projektu v rámci zpracování průběžné zprávy[5], v době, kdy je ještě možno proces implementace v projektu nějak optimalizovat, pokud by bylo potřeba, a ne abychom tyto výstupy získaly až ke konci projektu.

[4] Upozorňujeme na to, že je interní evaluaci terminologicky rozlišovat od „sebeevaluace“ – viz kap.1.2.2.2.

[5] Či závěrečné evaluační zprávy, pokud se váže někdy k cca polovině realizace projektu.

2.2.2. Sumativní evaluace:

Sumativní evaluace se realizují běžně na konci dané hodnocené intervence, nebo alespoň ve chvíli, kdy už je intervence hodnotitelná (tedy, když už se logicky dají pozorovat nějaké výsledky či dopady). Hodnocení, získané sumativní evaluací nám řekne, v jakém rozsahu jsme dosáhli zamýšlených výsledků či dopadů a dostaneme informace o hodnotách a účinku projektu (či programu)[6]. (Morra-Imas 2009)

Obecně se sumativní evaluace zaměřuje na výsledky, dopady a celkový účel realizace projektu. Měla by ideálně odpovědět na otázky:

- Přináší projekt očekávané výsledky, dopady?
- Byly dosaženy stanovené cíle?
- Jaký je skutečný příspěvek projektu? Byl prospěšný pro konkrétní skupiny, na které byl zacílen? (Metodický pokyn NOK pro evaluace v programovém období 2014-2020; 2013)

Převažuje zde používání kvantitativních metod[7].

Pod tento typ evaluace spadá jak výsledková (outcome), tak dopadová (impact) evaluace.

Výsledková evaluace se zaměřuje na hodnocení dosažených výsledků v projektu, tedy je možno je hodnotit ihned po jejich dosažení.

Na rozdíl od toho evaluace **dopadová** se zaměřuje na dopady aktivit projektu, které se projeví až s určitým časovým odstupem od dokončení dané aktivity/výsledku/produktu.

[6] Ne však automaticky, vždy záleží na tom, co nastavíme do zadávací dokumentace jako požadavky na výsledky evaluační zprávy

[7] Sumativní evaluace může zahrnovat evaluaci impactu (účinků, nebo také dopadů), cost-effectiveness investigation (výzkum efektivity nákladů), kvazi-experiment7, randomizovaný experiment 7, případové studie,… (Morra-Imas 2009)

3. NASTAVENÍ EVALUACÍ V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH PROJEKTOVÉHO CYKLU

Evaluace ve 3 základních fázích projektového cyklu se dají definovat následovně:

1. Předprojektová fáze
    - Rozhodování o zařazení/nezařazení evaluace do projektu
    - Příprava základního nastavení evaluace jako klíčové aktivity v projektu
2. Projektová fáze
    - Příprava zadávací dokumentace na dodavatele evaluace
    - Vysoutěžení dodavatele
    - Spolupráce s dodavatelem
    - Kontrola výstupů
    - (ve výjimečných případech je místo externí evaluace součástí projektu interní evaluace – realizace prostřednictvím interních kapacit)
3. Poprojektová fáze
    - Využití výstupů z evaluací pro nastavení obdobného/navazujícího projektu

3.1. Předprojektová fáze

Předpokladem kvalitní evaluace je existence logicky koherentního, vnitřně provázaného projektu. Logický model, zmíněný v kapitole 3.1.1, je proto vhodné vytvořit nejen pro samotnou evaluaci, ale i pro projekt samotný. Následně je doporučeno promyslet několik základních aspektů evaluace – co vlastně chceme v projektu hodnotit a proč? S tímto konceptem vytvoříme popis evaluačních aktivit v rozsahu, potřebném pro projektový záměr/žádost.

3.1.1. Logický model a teorie změny

Na samém začátku – v předprojektové fázi – by měla být stanovena intervenční logika. Měla by vycházet z existující analýzy současné situace a ideálně předcházet rozpracování projektu do podoby projektové žádosti, ze které bude následně vycházet podrobnější nastavení evaluace projektu.

Je tedy předpokladem možnosti provést kvalitní evaluaci realizované intervence. Pokud tento postup není dodržen, je pro navržení evaluační studie potřeba tuto intervenční logiku zpětně vypracovat. Postup je to ovšem proti-logický a zaručuje nejen problematickou evaluovatelnost projektu, ale zejména s sebou přináší riziko, že zamýšlených a deklarovaných cílů projektu nebude dosaženo, protože jich prostřednictvím realizovaného projektu ani být dosaženo nemůže.

Intervenční logika

Intervenční logika vypovídá o tom, jak uvažuje tvůrce intervence/projektu – jak si představuje řetězec příčin a důsledků od zjištěného problému až k docílení změny v problematické oblasti, a pomocí jakých konkrétních intervencí těchto změn bude dosaženo. Odpovídá na otázku: *Jak konkrétně se to stane, že dosáhneme svou intervencí/klíčovou aktivitou konkrétní změny, které chceme dosáhnout?*

Na počátku každého nastavení evaluací je potřeba znovu se zamyslet nad následujícím[8]:

- Jaký je aktuální stav v oblasti, pro níž danou intervenci/projekt nastavujeme (analýza současné situace),
- jaký jsme si stanovili cíl, ke kterému chceme dojít, odpovědět na otázku *„Jaké konkrétní změny chceme prostřednictvím připravované intervence dosáhnout?“,*
- jakým způsobem (aktivitami/intervencemi/prostředky) této změny docílíme?

Analýzou existujících problémů docházíme k příčinám těchto problémů a z nich vybíráme takové příčiny, které můžeme svou intervencí/projektem ovlivnit a které přinesou optimální výsledky.

U zvolených problémů, které chceme řešit, se zamyslíme nad tím JAK? – navrhujeme tedy klíčové aktivity – a představíme si, k čemu konkrétně realizace dané klíčové aktivity přispěje. Jak konkrétně bude vypadat změna, které chci dosáhnout – to je jedna z hlavních otázek při stanovování intervenční logiky.

O intervenční logice vypovídá logický model (viz následující kapitola – 3.1.1.2)

Jak logický model vypadá

Logický model (model vypovídající o intervenční logice) projektu popisuje zamýšlenou logiku působení projektu, a to včetně předpokládaných dopadů, které mohou být evaluací ověřovány. Lze ho (spolu se shrnutím projektu) zapracovat jako součást zadávací dokumentace. Na jeho základě pak dodavatel navrhuje design hodnocení projektu.

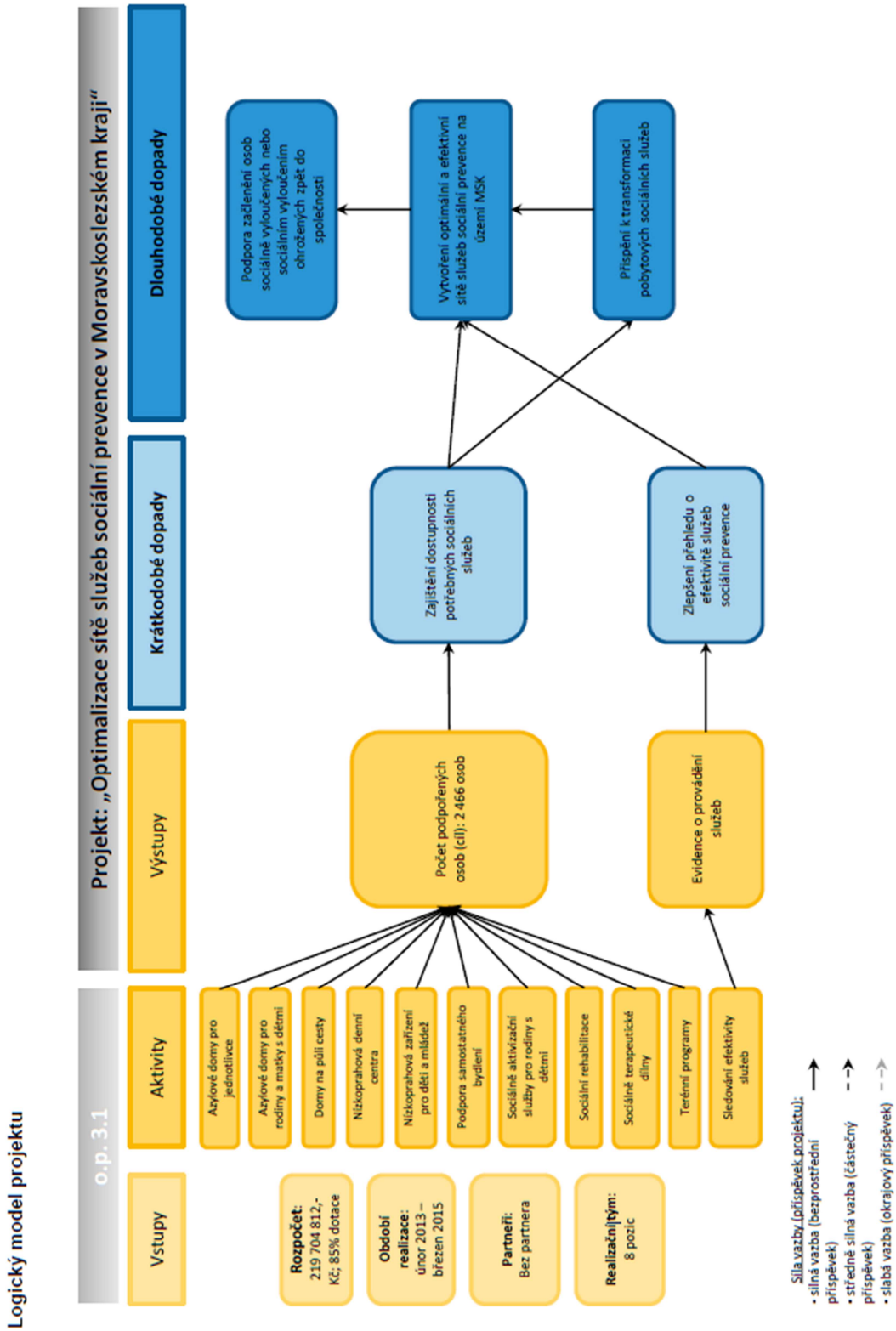
Ideální podoba logického modelu je grafická podoba, znázorňující řetězec vztahů (důsledků) od projektových výstupů, aktivit, po výstupy a žádoucí dopady. Může mít i podobu obyčejné tabulky, logického rámce projektu, teorie změny projektu či jinou vhodnou formu.

Model by mě shrnovat všechny předpoklady, na kterých je založeno očekávání, že projekt přinese určitý dopad. Měl by také zaznamenat plánované vztahy mezi zdroji, aktivitami, výstupy a výsledky/dopady projektu, včetně způsobu jejich sledování a ověřování. (Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP zaměstnanost 2014-2020, str. 21-22)

Jak logický model vypadá, najdeme na obrázku č. 1 níže.

[8] Tato úvaha by teprve následně měla být rozpracována do podoby projektové žádosti. Je předpokladem možnosti provést kvalitní evaluaci realizované intervence. Pokud tento postup není dodržen, je pro navržení evaluační studie potřeba tuto intervenční logiku zpětně vypracovat. Postup je to ovšem proti-logický a zaručuje nejen problematickou evaluovatelnost projektu, ale zejména s sebou přináší riziko, že zamýšlených a deklarovaných cílů projektu nebude dosaženo, protože jich prostřednictvím realizovaného projektu ani být dosaženo nemůže.

Obrázek 1 - Logický model projektu



Zdroj: Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP zaměstnanost 2014-2020

Logický model projektu by následně měl rozpracovat dodavatel evaluace ve vstupní fázi hodnocení do podoby **teorie změny** (jejíž podobu následně validuje s dalšími důležitými aktéry a definuje tak analytický rámec evaluace projektu.

Obecná část pravidel (verze , str.24) definuje teorii změny následovně:

„Teorie změny je definována pomocí 3 základních otázek:

1) Co chceme a můžeme změnit? – Jejíž podstata spočívá v definování konkrétních problémů, které chceme a jsme schopni intervencemi změnit.

2) Jak toho chceme dosáhnout? – Již v rámci tvoření strategie je nezbytné nastavit mechanismus konkrétního plnění strategie prostřednictvím jasných opatření a aktivit.

3) Jak ověříme, že jsme byli úspěšní? – Součástí ex ante evaluace by mělo být ověření správného nastavení indikátorové soustavy a jejího vyhodnocení. Vedle předběžného hodnocení musí být také nastaven hodnotící systém, který definuje způsob ověření plnění stanovených cílů v podobě indikativního evaluačního plánu.“

3.1.2. Jak při nastavování evaluace uvažovat

Při rozhodování, jak koncipovat v projektu celou evaluaci (a ve výsledku, zda ji vůbec zařadit) je vhodné ujasnit si následující:

Co chceme hodnotit?

A) Proces realizace
B) Výsledky, dopady

A) Proces

Proces můžeme hodnotit z několika různých úhlů. Několik příkladů:

Proces - realizace

Je možné pojmout jako zpětnou vazbu (na workshopy, vzdělávání, poskytovanou podporu cílovým skupinám, novou metodiku apod.). Informace nám pak poskytnou účastníci workshopů/vzdělávání, klienti podpory, adresáti metodik, atd.

Co bude hodnoceno? Např.:

- (okamžitá) využitelnost v praxi;
- náročnost pochopení;
- srozumitelnost výkladu;
- adekvátnost formy;
- organizace;
- naplnění potřeb/nepokryté potřeby;
- hodnocení přínosnosti jednotlivých aktivit;
- nedostatky v realizaci.

Proces – spolupráce aktérů, administrativní zátěž

Informace k tomuto hodnocení nám poskytnou příjemci, aktéři spolupracující na výstupech projektu, apod. Co bude hodnoceno? Např.:

- nastavení spolupráce;
- spokojenost s možností ovlivňování výstupů, míra zapracování potřeb jednotlivých aktérů;
- administrativní zátěž spojená s realizací projektu;
- hlavní bariéry v realizaci projektu;
- naplnění očekávání od účasti v projektu.

B) Výsledky, dopady

Zde je potřeba si nejprve ujasnit

- Jaké výsledky a dopady očekáváme?
- Jak bychom jejich dosahování mohli měřit a u koho?

Pak je postup následující:

1. **Dáme si dohromady intervenční logiku (=logický model) projektu (viz kap. 3.1.1)**
   Ve stručnosti to obnáší následující: dáme si dohromady všechny stanovené výstupy projektu a u nich si vyjasníme, jakou změnu mají přinést, respektive co přesně má být přínosem a u jakých cílových skupin. Umíme si také alespoň rámcově představit, jak budeme měřit, zda se požadované změny dosáhlo. Jak to bude vypadat? Jak to poznáme, že jsme dosáhli stanoveného cíle?

Zprostředkující cíl: díky nové metodice XY se zefektivní způsob plánování a řízení dané oblasti

Finální cíl: Zkvalitní se péče poskytovaná cílovým skupinám

2. **Ujasníme si, jak by se cíle projektu měly projevit**

Zprostředkující cíl: díky nové metodice XY se zefektivní způsob plánování a řízení dané oblasti

Jak se to projeví: změna způsobu práce, vyšší/pestřejší nabídka pro klienty, úspory

Finální cíl: Zkvalitní se péče poskytovaná cílovým skupinám

Jak se to projeví: vyšší množství poskytnuté péče, větší spokojenost klientů

3. U daných projevů cílů se zamyslet, jak bychom v evaluaci mohli měřit a u koho?

Zamyslet se kdo by byli respondenti, kolik jich je celkově, zda jsou dostupní, zda budeme oslovovat všechny či jen vybraný vzorek.

Zprostředkující cíl: díky nové metodice XY se zefektivní způsob plánování a řízení dané oblasti

Jak se to projeví: *změna způsobu práce, vyšší/pestřejší nabídka pro klienty, úspory*.

Jak a u koho měřit?

Změna způsobu práce – dotazníky/rozhovory/focus group s pracovníky, kterých se změna měla týkat

Vyšší/pestřejší nabídka pro klienty – statistiky o poskytování služeb v dané oblasti

Úspory – doložený nižší počet hodin využívání externí firmy – úspora v Kč

Finální cíl: Zkvalitní se péče poskytovaná cílovým skupinám

Jak se to projeví: *vyšší množství poskytnuté péče, větší spokojenost klientů*

Jak a u koho měřit?:

Vyšší množství poskytnuté péče – dotazníky/rozhovory/focus group s poskytovateli péče/klienty

Větší spokojenost klientů – dotazníky/rozhovory/focus group s klienty

V jakém rozsahu budeme hodnotit?

Jak jsme uvedli již v kapitolách výše, v základu pro účely hodnocení projektů OPZ rozlišujeme procesní evaluaci a evaluaci výsledků či dopadů.

Není žádné psané pravidlo, že musíme zařadit procesní i výsledkovou evaluaci. Je možné se rozhodnout třeba jen pro procesní evaluaci (opět nemusí jít o hodnocení procesu celého projektu, ale třeba jen jeho dílčí části[9]), při zařazení evaluace výsledků a dopadů je zase možné hodnotit jen naplňování zprostředkujícího cíle[10], a toto hodnocení nastavit jen na vybrané výstupy.

Finance určené na evaluaci by měly odpovídat přínosu z evaluace, tedy – měly by být adekvátní v poměru k ceně projektu, nebo by výsledky evaluace měly být využitelné pro další navazující projekty.

[9] Zde opět platí pravidlo – zařazujte evaluaci tak, aby vám/projektu přinesla užitečné výstupy

[10] Tedy není potřeba zahrnovat i cíl finální

V neposlední řadě je důležité znovu upozornit – evaluace nemá být jen administrativní bezúčelná zátěž, ale má být užitečná, přinést potřebnou zpětnou vazbu, umožnit projekt v jeho průběhu optimalizovat, zjistit příčiny možných problémů, přenést dobrou praxi do dalších projektů či jiných oblastí. Tedy – důležité je, aby si zástupci projektu ujasnili, co chtějí hodnotit, aby se hodnotilo to, co jim přinese využitelné informace!

3.1.3. Projektové záměry/žádosti

Ve fázi přípravy projektového záměru či žádosti nastavujeme i základní koncept evaluace do projektu. Vždy je žádoucí obrátit se na evaluátora odd. 351 a plány/požadavky konzultovat.

Zmíním několik základních bodů, jež je vhodné uvažovat jako základní pravidla při nastavování evaluací do záměru/žádosti:

- V první řadě uvést, zda bude evaluace realizována externě (prostřednictvím dodavatele, vysoutěženého veřejnou zakázkou v rámci Dynamického nákupního systému (dále jen DNS)) či interně (prostřednictvím interních kapacit, to však bude minimální procento případů).

- Do projektové žádosti je lepší definovat základní koncept evaluace obecněji spíše než moc konkrétně (aby zůstal manipulační prostor bez nutnosti realizace podstatných změn na této aktivitě. Občas mají tvůrci textu evaluační aktivity tendenci se zavazovat ke spoustě konkrétních šetření, která se při realizaci ukážou jako nepřínosná/zbytečně komplikující/nerealizovatelná.

- Základním modelem je dělení evaluace na dílčí výstupy – evaluační zprávy:
    - Vstupní zpráva – jde o první zprávu, první výstup od dodavatele[11]. Tato zpráva ve většině případů především podrobněji specifikuje evaluační design celé evaluace a je proveden desk research[12]. Lze však už do ní požadovat od evaluátora zpracování některých úkolů/otázek, na které potřebujeme znát již odpověď.

    - Průběžná zpráva – může být jedna, může jich být více, ale také nemusí být zařazena žádná, záleží na požadovaném rozsahu[13]. Průběžná zpráva je ta, která je zařazena

[11] Neváže se k průběhu projektu, ale k průběhu evaluace, tedy vstupní zpráva může být vyhotovena i v polovině realizace projektu, pokud až v tu dobu začínají evaluační aktivity.

[12] Neboli výzkum „od stolu“ – za použití sekundárních dat (tzn. již dříve k jinému účelu sebraná data, může jít o jiné výzkumy, ale i různé interní materiály, odborné publikace, archivy a další dostupné informace).

[13] Pokud je nízký rozpočet a budeme požadovat jen zprávu vstupní a závěrečnou, na zprávu průběžnou se nedostane. Naopak pokud je projekt i jeho evaluace většího rozsahu a potřebujeme hodnotit k několika milníkům projektu, je možno zařadit i několik zpráv průběžných.

v průběhu evaluace[14]. Většinou hodnotí procesní stránku projektu, případně může hodnotit některé dílčí výsledky (pokud už jsou měřitelné).

- Závěrečná zpráva – zařazena na závěr celé evaluace[15]. Většinou souhrnně zhodnotí celou proces realizace projektu, dosažené výsledky či dopady a předloží hlavní závěry a doporučení. Často požadujeme, aby shrnovala též vybraná zjištění ze vstupní a průběžné zprávy.

- Uvést, zda bude v projektu hodnocena procesní část, výsledková/dopadová, či obě, a s jakým cílem
- Je vhodné promyslet a uvést i časové zařazení evaluace (bude probíhat po celou dobu průběhu? V první polovině? Ke konci? Odvíjí se od konceptu celé evaluace a doby, kdy budeme potřebovat přítomnosti evaluátora).

Pro inspiraci naleznete příklady textů KA evaluace do projektového záměru/žádosti (poskytnuto oddělením evaluací) v příloze č. 1 této příručky - Příklady textu KA Evaluace.

3.2. Projektová fáze

3.2.1. Příprava zadávací dokumentace a veřejné zadávání

Ve chvíli, kdy je projekt v realizaci, je doporučeným postupem spojit se s evaluátorem odd. 351 a probrat podrobněji nastavení evaluace v projektu. Z tohoto nastavení, kdy se vyjasní, co přesně bude předmětem evaluace, se bude odvíjet časový harmonogram celé evaluace i to, kdy je potřeba nejpozději přítomnost evaluátora. Vysoutěžit dodavatele evaluace zabere cca 3 měsíce (myšleno od doby, kdy máme připravenou zadávací dokumentaci, proto je potřeba začít řešit zadávací dokumentaci v dostatečném předstihu). Jednotlivé evaluace se v současné době na MPSV soutěží prostřednictvím DNS pro standardní evaluace.

Co je DNS - obecně

Dynamický nákupní systém je zvláštním řízením, které probíhá výlučně elektronickou formou. Jeho hlavním účelem je zadávání veřejných zakázek, jejichž předmětem je pořízení běžného (standardizovaného) a obecně dostupného zboží, služeb nebo stavebních prací. Zjednodušeně by se dal DNS charakterizovat jako jakási otevřená rámcová smlouva, ke které se mohou průběžně přidávat další účastníci

[14] Tedy ne na začátku evaluace, ani na konci, ale v průběhu. Neodvozuje se od průběhu projektu, ale od průběhu samotné evaluace.

[15] Tedy opět – její název se neodvozuje od závěru projektu, ale samotné nastavené evaluace, tedy závěrečná zpráva může být vyhotovena klidně v polovině projektu, když na to přijde

Zadávání veřejných zakázek se v rámci DNS rozpadá do dvou základních fází - v první fázi se dynamický nákupní systém zavádí, ve druhé fázi pak dochází v zavedeném DNS k zadávání jednotlivých veřejných zakázek dle pravidel tohoto systému.

Laicky řečeno – DNS se nejprve spustí jako celek, přičemž se hned na počátku stanoví základní kvalifikační kritéria, které musí dodavatel, který chce tento systém „využívat", splnit. Kromě toho si Zadavatel obecně stanoví, co bude předmětem celého DNS, a následně po celou dobu jeho trvání (max. 4 roky) lze kdykoliv zadat jednotlivou dílčí zakázku, která má již konkrétní parametry. V rámci těchto dílčích zakázek si Zadavatel může stanovit hodnotící kritéria relevantní k danému předmětu plnění.

Na rozdíl od klasické rámcové smlouvy dodavatelé podávají žádosti o účast v DNS nejen při jeho zavedení, ale mohou tak učinit i po celou dobu trvání, pokud splní kvalifikační kritéria. Využít toho daného DNS tak mají šanci i nově vzniklé firmy a další, kteří se z různých důvodů na počátku neměli zájem hlásit.

DNS pro standardní evaluace

Pro zadávání všech standardních evaluací[16] projektů OPZ je k dispozici Dynamický nákupní systém pro standardní evaluace v rámci, kterého se zadávají dílčí zakázky na evaluaci projektů. Systém byl zaveden pro urychlení soutěžení, neboť na základě zákona č. 134/2016, zákon o zadávání veřejných zakázek, je povinnost sčítat v rámci jednoho zadavatele zakázky tvořící funkční celek, tedy bychom se vzhledem k množství zakázek na evaluace, zadávaných MPSV jako zadavatelem dostávali do nadlimitního režimu při zadávání tohoto typu veřejných zakázek.

DNS pro standardní evaluace funguje tak, že na základě jednotně definovaných podmínek kvalifikace je umožněn vstup dodavatelům, kteří tyto podmínky splňují. Jsou to následující:

- **základní způsobilost** (dokládá se výpis z Rejstříku trestů, čestná prohlášení dodavatele, potvrzení finančního úřadu, potvrzení příslušného orgánu o neexistenci nedoplatku na pojistném ani penále na sociální zabezpečení);

- **profesní způsobilost** (dokládá se výpis z obchodního rejstříku či obdobné evidence nebo předloží doklad o oprávnění k podnikání;

- **ekonomická a finanční způsobilost** (čestné prohlášení);

- **technická způsobilost** – zde dodavatel musí předložit seznam významných služeb. Musí se jednat o alespoň 2 služby, realizované v posledních 3 letech, jejichž předmět byl obdobný předmětu tohoto DNS. Tedy – evaluace, zaměřená minimálně na jednu z následujících oblastí: na rozvoj lidských zdrojů; rovné příležitosti; zvyšování zaměstnanosti; sociální integrace; sociální služby; rozvoj veřejné správy, a to s minimálním finančním objemem 100.000 Kč bez DPH (za každou takovou službu).

[16] Standardní evaluací je myšlena běžná evaluace, pro kterou nejsou vyžadovány specifické dovednosti dodavatele a postačí „běžné evaluační dovednosti"

Následně se v rámci DNS zadává elektronicky dílčí veřejná zakázka na evaluaci projektu, kdy se soutěže mohou účastnit všichni dodavatelé, kteří jsou v danou chvíli do DNS pro standardní evaluace zařazeni[17].

ZD - seznam potřebných dokumentů

Na intranetu MPSV v sekci Veřejné zakázky – DNS – jsou k pro organizátora připravené 2 vzorové dokumenty[18], které je potřeba upravit a vyplnit v případě, že již zná a dovede přesně popsat předmět plnění, který bude chtít v rámci tohoto DNS soutěžit.

Těmito potřebnými dokumenty jsou **Výzva** a **Smlouva** (jejíž přílohou je pak vytvořená specifikace plnění evaluace).

Příprava ZD - Specifikace plnění

V této fázi (tzn. příprava zadávací dokumentace) je již potřeba mít evaluaci podrobněji promyšlenou, mít orientační plán, vědět, na co se chceme zaměřit, co bude pro daný projekt či projekty budoucí navazující přínosné a využitelné. Následně stanovíme, co tedy budeme hodnotit, kdy dané aktivity, které chceme hodnotit, budou realizovány, kdy z nich budeme potřebovat mít evaluační výstupy (stačí až po dokončení realizace dané aktivity, nebo chceme na základě výstupů optimalizovat proces, a proto budeme hodnocení potřebovat ještě před završením dané aktivity? Tedy s ohledem na to, aby se doporučení evaluátora mohla odrazit ve zlepšení realizace projektu již za jeho průběhu?). Na základě těchto informací stanovíme evaluační otázky, ze kterých by díky tomuto postupu při uvažování měl vyplynout také harmonogram evaluace, množství potřebných výstupů a potřebné termíny jejich odevzdávání.

O způsobu uvažování při nastavování obsahu evaluace v projektu bylo psáno v kapitole 3.1.2 Jak při nastavování evaluace uvažovat. V následujících řádcích se zkusíme podívat na přípravu ZD z trochu jiného pohledu a najdete zde několik specifik, které je užitečné vědět a vést v patrnosti, když připravujete ZD k evaluaci.

Na základě promyšleného podrobnějšího plánu evaluace je poté potřeba sepsat základní informace pro evaluátora projektu: informace o projektu, požadovaný rozsah a předmět evaluace, evaluační otázky, nastíněný či stanovený design výzkumu, požadované metody, harmonogram a rozpočet.

Také je vhodné uvést pro koho je evaluace určena, kdo s ní bude pracovat? Pravděpodobně to bude ta osoba, která má zodpovědnost za změny provedené v projektu – jak procesní, tak věcné nastavení. Tím jsou myšleni odborný garant a projektový manažer, pak případně další uživatelé evaluace. Také je vhodné uvést (a vlastně i na straně zadavatele promyslet), jak bude vlastně evaluace využita?

[17] 10 dodavatelů

[18] Dostupné též u evaluátora odd. 351

Nyní se na **postup a popis** toho, co vše je potřeba sepsat, zkusíme podívat podrobněji:

1. Popis projektu – o čem projekt je, co je jeho cílem, kdo je cílová skupina a jak je rozsáhlá, jak zhruba bude projekt probíhat, co se tam cca bude dít (stručně, pro pochopení základního schématu a podstaty evaluovaného projektu, pak možno přidat odkaz přímo na projekt a jeho klíčové aktivity).
2. Co má být cílem evaluace – co chceme zjistit (obecně, souhrnně), k čemu a komu bude evaluace sloužit, kdo s výsledky, jak hodlá dále pracovat (ať už s procesní či výsledkovou částí).
3. Evaluační otázky - promyslet na jaké klíčové aktivity (dále jen KA) se zaměříme (záleží na rozpočtu na evaluaci, ale za dostupné peníze většinou neobsáhne všechny KA, ani by to ve většině případů nebylo efektivní), tedy vybrat ta témata, kde bude přínosem znát hodnocení procesu, výsledků či krátkodobých dopadů, a zároveň se zamyslet, zda je odpověď na takovou otázku měřitelná/zjistitelná.

- Evaluační otázky je vhodné propojit s cíli/výstupy projektu (aby bylo věcné a konkrétní). Tzn., že v evaluaci zadáváme ke měření zejména takové cíle či výstupy, které projekt deklaroval dosáhnout (objevuje se v intervenční logice). Jedině takové cíle je racionální očekávat. Ostatní efekty lze také hodnotit, ale nelze je požadovat.
- Evaluační otázky by neměly být 2 (pomocí otázek specifikujeme, co od evaluátora chceme), ale také ne 50 (pak je náročné pro evaluátora pochopit, kam vlastně míříme a co vůbec chceme zjistit, často se stává, že otázky se dublují, ptají na detaily či zbytečnosti, jen tak, proto, že by to bylo hezké vědět). (Sodomka 2008)
- Je vhodné pokládat takové otázky, na které není možno odpovědět jen ano/ne.
- Není potřeba dávat konkrétní otázky k 5U[19] kritériím (účinnost, účelnost, udržitelnost, úspornost, užitečnost)[20] - stačí jen do požadavků na evaluátora (do specifikace předmětu plnění) uvést, že: *v rámci realizace evaluace budou splněny požadavky na evaluaci dle příručky „Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ" a evaluační výstupy budou splňovat odborné standardy v souladu s Metodikou pro sebeevaluaci nesoutěžních projektů Dodavatel bude pravidelně konzultovat celý proces evaluace projektu se zástupci MPSV.*

4. Takto připravené evaluační otázky roztřídit ideálně do požadovaných zpráv (nejčastějším modelem je vstupní – průběžná - závěrečná) a v souvislosti s tříděním promyslet harmonogram – kdy budu jednotlivé výstupy chtít odevzdávat? Kdy potřebuji vědět výsledky, aby s nimi šlo pracovat, něco změnit? Kdy se budou dít hodnocené aktivity v projektu, aby je evaluátor mohl zhodnotit a stihnout do výstupu zpracovat?
5. Dle připravených evaluačních otázek se nastaví metody, respektive okruh předpokládaných/požadovaných metod.

[19] Jedná se o kritéria, někdy také v kratší variantě označovaná jako 3E. Zásada řádného finančního řízení zahrnuje zásady hospodárnosti, efektivnosti (nebo také účinnosti) a účelnosti. Hospodárnost, efektivnost a účelnost definuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Pojem 3E vychází z anglických ekvivalentů Effectiveness – Efficiency – Economy (v překladu účelnost – účinnost – úspornost). Běžně jsou tyto tři pojmy doplňovány ještě o „užitečnost" a „udržitelnost". (Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce; 2021)

[20] Tzn. není potřeba do evaluačních otázek zahrnovat např. „Jaká byla užitečnost projektu?"

6. Dle požadavků na obsah dílčích zpráv se nastaví harmonogram jejich odevzdávání (uvažovat s ohledem na harmonogram projektu – pokud chceme v průběžné zprávě něco hodnotit, měla by být průběžná zpráva odevzdána tak, aby již námi požadovaná hodnocená aktivita byla v realizaci, pokud chceme na základě procesního hodnocení něco v projektu měřit, měla by se k nám průběžná zpráva dostat v tu dobu, kdy hodnocený proces měnit/upravit lze). Tedy, stejně jako v bodu 4 – paralelně uvažovat napojení evaluačních otázek na průběh projektu a harmonogram evaluace.

Pro tuto přípravu se hodí zpracování již zmíněného logického modelu (viz kapitola 3.1.1 Logický model a teorie změny), kde si přehledně zobrazíme vstupy, aktivity, výstupy a očekávané krátkodobé a dlouhodobé dopady projektu a evaluaci pak lze snadno navrhnout podle něho.

Je důležité upozornit na častý problém zadávacích dokumentací (slovy profesorky evaluací Patricie Rodger z Univerzity Melbourne): *„Many problems with evaluations can be tracked back to TOR… Many TORs are too vague, too ambitious, inaccurate or not appropriate“.* Tedy – TOR (neboli terms of reference = zadávací dokumentace) je častým zdrojem problému s realizovanou evaluací, neboť mnoho zadávacích dokumentací je sepsáno buď příliš vágně, moc ambiciózně, nepřesně nebo nevhodně ve vztahu k tomu, co reálně zjistit jde.

Kvalita evaluace nemůže být vyšší, než kvalita jejího zadání!

Dobrá praxe – co dát do ZD

Tato kapitola se na základě praktických zkušeností z realizace bude průběžně aktualizovat, nicméně aktuální doporučení jsou následující:

- Do zadávací dokumentace dát vše, co si jsme jistí, že budeme vyžadovat. Jak platí u všech zadávacích dokumentací – co v nich není, je následně nevynutitelné.
- Nastavení plateb – rozložit na několik plateb, dílčí faktury vázat k dílčím výstupům. Tím poskytneme rovnější šance i menším dodavatelům, kteří by si větší zakázky nemohli dovolit financovat a čekat na proplacení na závěr.
- Nastavit podrobně způsob spolupráce s dodavatelem – akceptace dotazníků a scénářů rozhovorů ze strany zadavatele, pravidelné konzultace apod. (odůvodnění viz kapitola 3.2.4 Spolupráce s dodavatelem).
- V jakém formátu chceme předávání výstupů? Vážně potřebujeme 150x tištěnou podobu pro všechny zainteresované osoby?
- Je možno od dodavatele požadovat vyhotovení technické zprávy, kde uvede velmi podrobně evaluační design, způsoby výpočtů a další statistické parametry a metody a předání kompletního shromážděného a použitého datasetu ve strukturované podobě.
- Účast dodavatele na konferenci nebo provedení veřejné prezentace - chceme, aby dodavatel promluvil, shrnul výsledky, dobrou praxi a další všem účastníkům konference, kteří evaluační zprávy třeba nečetli?
- Organizovat workshop - v předchozí praxi to znamenalo setkání před finalizací dílčí evaluační zprávy, kdy po přečtení návrhu této zprávy od dodavatele se sešly relevantní osoby a diskutovaly s evaluátorem nedostatky, zbytečné pasáže či sporné body.

- Chtít od dodavatele návrhy konkrétních opatření, vyhodnocení jejich vhodnosti a návrhy na konkrétní nasazení indikovaných relevantních opatření do praxe.
- Uvést požadavek na dodržování tzv. Etického kodexu evaluátora[21] a minimální kvalitu a obsah výstupů evaluace s odkazem na Standardy ČES. [22]
- Do ZD zapracovat požadavek na dodržení parametrů kvality – viz tabulka č. 1 níže.

Tabulka 1 - Dílčí parametry kvality výstupu

Výstup	Možné parametry kvality
Analýzy, studie, evaluace, výzkumy	aplikovatelné v podmínkách MPSV
	obsahuje doporučení
	zahrnuje celou šíři požadované problematiky, *nebo X hlavních témat definovaných realizátorem*
	vytvoření benchmarku, srovnání s řešením dané problematiky v zahraničí/jiném regionu apod.
	navrhuje řešení/způsob implementace do praxe
	výstupy jsou podloženy relevantními daty
	ve zprávě jsou uvedeny použité zdroje
	podkladová data přecházejí do vlastnictví realizátora projektu
	lze uvést základní rysy výzkumného designu (pokud jsou rámcově známy)

Hodnotící kritéria

Organizátor má možnost nastavit si v rámci hodnocení tzv. ekonomické výhodnosti nabídky nejen možnost hodnocení dle nejnižší nabídkové ceny, ale také dle kritérií kvality.[23]

V tom případě je nutné nastavit taková kritéria, podle nichž budou nabídky porovnatelné, a míra těchto kritérií bude objektivně ověřitelná. Tato kritéria pak musí úzce souviset s požadovaným předmětem plnění.

Kritériem kvality pak mohou být, dle ZZVZ, např. technická úroveň, funkční vlastnosti, kvalifikace osob realizačního týmu apod.[24]

[21] Etický kodex evaluátora – České evaluační společnosti dostupný na http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_eticky_kodex__.pdf

[22] Formální standardy provádění evaluací – České evaluační společnosti dostupné na http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5__.pdf

[23] V případě evaluace (respektive služeb obecně) je hodnocení kvality nabídky velmi doporučováno

[24] Zde je vhodné zdůraznit, že v přechozích evaluacích, realizovaných mimo DNS, bylo možno nastavit místo kritéria kvality určitý kvalifikační předpoklad typu „požadovaná délka praxe“, „počet realizovaných zakázek“ a

Konkrétní příklady toho, jak může vypadat nastavení kritérií hodnocení přizpůsobené pro evaluace, naleznete ve vzorovém dokumentu, dostupném u odd. veřejných zakázek (odd. 341) či evaluátora odd. hl. projektové kanceláře (odd. 351) jako součást dokumentu „DNS Evaluace Výzva - vzor“. Konkrétní příklady hodnocení naleznete v příloze, viz příloha č. 3 – Hodnocení nabídkové ceny + kvality návrhu, a příloha č. 4 – Hodnocení nabídkové ceny + kvality návrhu + kvality členů realizačního týmu.

Aktuálně je s oddělením veřejných zakázek (odd. 341) domluvený poměr hodnocení pro soutěžení na kvalitu návrhu ve prospěch kvality (60 % kvalita; 40 % cena), v případě zařazení i hodnocení členů realizačního týmu byl poměr taktéž ve prospěch kvality (30 % nabídková cena; 40 % kvalita nabídky; 30 % kvalita členů realizačního týmu).

3.2.2. Hodnotící komise

Běžným a osvědčeným zvykem je, že jako členové hodnotící komise jsou stanoveni

1. Evaluátor odd. 351
2. Člen evaluační jednotky z ŘO
3. Zástupce projektu (projektový manažer, odborný garant či jiní)

O členech hodnotící komise včetně náhradníka za každého takového člena, se informuje administrátor zakázky (z oddělení veřejných zakázek.), který vše procesuje.

stanovit minimální rozsah. V rámci DNS takový postup není možný, neboť toto kvalifikační předpoklad již byl součástí zařazení dodavatele do DNS.

3.2.3. Harmonogram úkonů v rámci veřejného zadávání

Níže (obrázek č. 2) najdete orientační harmonogram průběhu postupu od předání připravené zadávací dokumentace na oddělení veřejných zakázek (odd. 341).

Obrázek 2 - Harmonogram DNS

Den *	Předpokládaný postup při zadávání veřejných zakázek v zavedeném DNS
0	**Zadání požadavků organizátora v rámci dílčí veřejné zakázky. Organizátor zasílá požadavky danému administrátorovi nejpozději ke dni sběru informací (na stanovenou adresu)**
10	**Finalizace výzvy k podání nabídky do veřejné zakázky DNS** Pozn.: Jde o ukončení komunikace mezi PM a administrátorem zakázky ohledně specifikace dané zakázky, tj. finální úpravy materiálů, výstupem je připravená Výzva k dané zakázce.
7	Kontrola OPZ: dle metodiky OPZ má kontrola na vyjádření až 30 pracovních dnů.
17	**Odeslání výzvy všem dodavatelům, kteří jsou zařazeni do DNS, prostřednictvím elektronického nástroje**
30	**Lhůta pro podání nabídek** Dle § 141 odst. 2 ZZVZ nesmí být lhůta kratší než 10 dnů od odeslání výzvy k podání nabídek.
30 – 40	**Posouzení a hodnocení podaných nabídek, rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky**
50	Kontrola OPZ: dle metodiky OPZ má kontrola na vyjádření až 30 pracovních dnů.
55	**Uzavření smlouvy** Dle § 141 odst. 4 ZZVZ zadavatel je oprávněn uzavřít smlouvu s vybraným dodavatelem před uplynutím lhůty pro podání námitek proti výběru dodavatele.
85	**Činnosti po podpisu smlouvy** Uveřejnění smlouvy na profilu zadavatele (administrátor), včetně všech jejích příloh, dále organizátor uveřejňuje smlouvu v registru smluv. Dle § 219 odst. 1 ZZVZ zadavatel uveřejní písemnou zprávu do 15 dnů od jejich uzavření, nebo od konce čtvrtletí. Uveřejnění oznámení o uzavření smlouvy v DNS (administrátor). Dle § 142 odst. 2 ZVZ pokud zadavatel odešle oznámení o uzavření smlouvy do 30 dnů od uzavření smlouvy nebo do 30 dnů od ukončení čtvrtletí, pokud zadavatel výsledek uveřejní souhrnně.

* dny průběhu jsou pouze orientační a mohou být tyto kroky rychlejší/zdlouhavější

Zdroj: Interní dokumenty z oddělení veřejných zakázek 2021

3.2.4. Spolupráce s dodavatelem

Ve chvíli, kdy jsme úspěšně absolvovali všechny výše uvedené kroky a máme vysoutěženého dodavatele, je to důvod ke gratulaci. Nicméně tím začíná práce ještě náročnější – sladit naše představy o průběhu s představami dodavatele.

Tato kapitola se na základě praktických zkušeností z realizace bude dále doplňovat, nicméně základní doporučení je následující – základní pravidla spolupráce je vhodné nastavit již do zadávací dokumentace (aby bylo součástí smlouvy). Protože co není v zadávací dokumentaci (ve smlouvě) ani v nabídce dodavatele je ve výsledku nevynutitelné. Většina dodavatelů je v zájmu dobré spolupráce ochotna cokoli diskutovat, konzultovat, průběžné výstupy posílají sami, ale pokud nebudeme mít štěstí na uvědomělého a dobře spolupracujícího dodavatele, je vhodné mít určité body podchyceny již v zadávací dokumentaci.

Také se může stát, že se dodavatel a zadavatel rozcházejí v představě o zpracování evaluace, byť nevědomě, přestože oba mají dojem, že zadávací dokumentace i nabídka je stanovena jasně a pochopitelně a obě strany se vším takto souhlasili. Je vhodné na to přijít na základě dílčích výstupů včas a prodiskutovat, jaká a proč taková je představa každé ze stran.

Mezi stanovení vhodných pravidel spolupráce patří např.:

- Vše, co nutně potřebujeme, musí být v zadávací dokumentaci (respektive ve specifikaci plnění, tedy se bude vyskytovat jako příloha smlouvy) a tím se stává pro dodavatele závazné
- stanovení frekvence schůzek s dodavatelem (pro vyjasnění postupů při realizaci, doplnění informací, aby evaluace směřovala správným směrem);
- průběžnou kontrolu výstupů (zda se představa zadavatele neliší od realizace);
- interval předávání dílčích výstupů k připomínkování (stejný důvod jako výše);
- podmínka schvalování dotazníků a scénářů rozhovorů ze strany zadavatele (zda nám daná verze vyhovuje, není moc stručná nebo naopak zbytečně zahlcující a zda nám nějaká otázka, co by zajímala, nechybí).

4. LITERATURA

4.1. Použitá literatura

- Česká evaluační společnost. *Etický kodex evaluátora*. 2011, dostupné z http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_eticky_kodex__.pdf
- Česká evaluační společnost. *Formální standardy provádění evaluací.* 2013, dostupné z http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5__.pdf
- *Interní materiály oddělení evaluací*
- *Interní materiály oddělení veřejných zakázek*
- Kváča Vladimír. *Evaluace Evropského sociálního fondu v období 2014-2020: výzva pro českou evaluační komunitu.* Prezentace na Čes.eval. konf. 2012, dostupné z http://www.czecheval.cz/konference_2012_prez/ces_konference_vladimir_kvaca_2.pdf
- Kváča Vladimír. *Zadávání evaluací: každá evaluace je jen tak dobrá, jak dobré je její zadání.* Prezentace na Čes. eval. konf. 2017, dostupné z http://www.czecheval.cz/konference_2017/ws_zadavani_evaluaci.pdf
- *Metodický pokyn NOK pro evaluace v programovém období 2014-2020; dostupné z* http://www.s-f.cz/getmedia/4cea09d7-6b99-4ec4-a76c-1c1d2b9458ac/MP-evaluace_v1.pdf?ext=.pdf
- *Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP zaměstnanost 2014-2020*
- MORRA-IMAS, Linda G. a Ray C. RIST. *The road to results: designing and conducting effective development evaluations*. Washington, DC: World Bank, c2009. ISBN 978-0-8213-7891-5.
- *Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ (verze 14, účinná od 25. 6. 2021)*
- Sodomka Vladimír. *Pohledy evaluační praxe 2*. 2008, dostupné z http://www.czecheval.cz/knihovna/pohledy_2.pdf
- *Specifická část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ pro projekty se skutečně vzniklými výdaji a případně také s nepřímými náklady (verze 11, účinná od 25. 9. 2020)*
- *Zadávací dokumentace na zavedení Dynamického nákupního systému pro standardní evaluace*

4.2. Doporučená literatura

- *Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP zaměstnanost 2014-2020,* dostupné z https://www.esfcr.cz/documents/21802/1872869/3.1+Metodika+pro+sebeevaluaci/f6701263-9e12-4a63-b73a-a881005b6fc0?version=1.0&previewFileIndex
- *Knihovna evaluací NOK,* dostupné z http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace/Knihovna-evaluaci
- Kváča Vladimír. *Zadávání evaluací: každá evaluace je jen tak dobrá, jak dobré je její zadání.* Prezentace na Čes. eval. konf. 2017, dostupné z http://www.czecheval.cz/konference_2017/ws_zadavani_evaluaci.pdf

5. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1 - Dílčí parametry kvality výstupu 24
Tabulka 2 - Typický obsah ZD 31
Tabulka 3 - Kritéria hodnocení včetně váhy 33

Obrázek 1 - Logický model projektu 14
Obrázek 2 - Harmonogram DNS 26

6. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Příklady textu KA evaluace 30
Příloha č. 2: Zadávací dokumentace 31
Příloha č. 3: Hodnocení nabídkové ceny + kvality návrhu 33
Příloha č. 4: Hodnocení nabídkové ceny + kvality návrhu + kvality realizačního týmu 35

Příloha č. 1: Příklady textu KA evaluace

PIPS:

V rámci této klíčové aktivity projektu bude vyhotovena evaluace, která bude zpracována již v průběhu realizace projektu s cílem zhodnotit nastavení procesu realizace a zhodnocení dosažených výsledků (dopadů). V prvních fázích bude tedy evaluace zaměřena primárně procesně, včetně dílčích formativních aspektů, v pozdější fázi projektu je evaluace zaměřena primárně na výsledky (dopady). Evaluační aktivity musí začít nejpozději v polovině realizace projektu.

Výstupem evaluace bude evaluační studie složená za tří částí, tj. vstupní, průběžné a závěrečné zprávy.

Tato aktivita bude realizována dodavatelsky.

VDTP:

V rámci této klíčové aktivity bude vyhotovena evaluace, která bude zpracována v průběhu realizace projektu s cílem zhodnotit proces realizace a dosažené výsledky (dopady) u cílové skupiny pomocí kvalitativních metod. Evaluační aktivity musí začít (konečné rozhodnutí necháváme na Vás, nicméně doporučujeme začátek nejpozději v termínu do poloviny realizace projektu).

Výstupem evaluace bude evaluační studie složená ze dvou částí, tj. vstupní a závěrečné zprávy.

V termínu do jednoho měsíce od podpisu smlouvy s vítězným dodavatelem bude zpracována vstupní evaluační zpráva, ve které bude na základě ověření dostupnosti dat podrobněji specifikována metodologie evaluace.

Závěrečná zpráva bude obsahovat zhodnocení procesu realizace projektu a dosažených výsledků (dopadů) projektu pomocí kvalitativních metod. Závěrečná evaluační zpráva bude obsahovat minimálně manažerské shrnutí, popis použitých výzkumných metod, hlavní závěry a evaluační doporučení.

Zpracování evaluace bude zajišťovat dodavatel vybraný na základě výběrového řízení, které je blíže specifikováno v části určené pro výběrová řízení.

POVEZ II:

Cílem této aktivity je vytvoření kompletní evaluační studie včetně evaluačního designu, metodologie a sběru dat.

Evaluace bude rozdělena na procesní (formativní) část a výsledkovou (dopadovou) část a bude probíhat během realizace projektu. Zpracování evaluace bude zajišťovat dodavatel vybraný na základě výběrového řízení, které je blíže specifikováno v části určené pro výběrová řízení. Výstupem evaluace bude evaluační studie složená ze tří částí, tj. vstupní, průběžné a závěrečné zprávy.

V termínu do jednoho měsíce od podpisu smlouvy s vítězným dodavatelem bude zpracována vstupní evaluační zpráva, ve které bude na základě ověření dostupnosti dat podrobněji specifikována metodologie evaluace. Následující zprávy, tj. průběžná a závěrečná evaluační zpráva budou zpracovány nejpozději v termínu do poloviny realizace projektu.

Cílem průběžné zprávy je zejména zhodnocení procesu realizace projektu. Průběžná zpráva z evaluace bude obsahovat minimálně manažerské shrnutí, hlavní závěry a doporučení z procesní části evaluace. Cílem závěrečné evaluační zprávy je zejména zhodnocení dosažených výsledků (dopadů) projektu. Závěrečná zpráva z evaluace bude obsahovat minimálně manažerské shrnutí, hlavní závěry a doporučení z dopadové části evaluace.

Příloha č. 2: Zadávací dokumentace

Nápomocná může být i následující tabulka, která shrnuje doporučení, co by mělo být obsahem zadávací dokumentace:

Tabulka 2 - Typický obsah ZD

Část	Co obsahuje?
Kontext a účel evaluace	Příprava podkladů, úvod do tématu
Zaměření evaluace a evaluační úkoly/otázky	Čeho chceme evaluací dosáhnout, jaké otázky potřebujeme zodpovědět
Zadání úkolu/otázek	Přehled úkolů/otázek
Metodologie	Úvahy nebo požadavky na metodologii - pokud možno vztažené k jednotlivým úkolům/otázkám
Harmonogram a jednotlivé výstupy	Základní praktické a důležité informace
Hodnotící kritéria	Kritéria, podle kterých bude vybrána nejlepší nabídka
Literatura a zdroje	Odkazy na relevantní informace - o metodologii, o zkoumané intervenci, o souvisejících studiích

Doporučení jsou k uvedeným částem následující:

Kontext a účel:

ANO

- Vysvětlete intervenci – proč vznikla, jak má fungovat? Kdo jsou klíčoví aktéři?
- Vysvětlete účel – jak a k čemu budete využívat evaluaci?
- Přemýšlejte o definování klíčových konceptů či pojmů, které používáte – pokud je to důležité.
- Zmiňte kontext a data, která jsou veřejně dostupná, nebo která máte k dispozici
- Zmiňte známá omezení – ať už v dostupnosti dat, politické citlivosti aj.

NE

- Nedělejte tuto část příliš dlouhou, evaluátoři by měli mít nějaký prostor pro vlastní porozumění situaci

Zaměření a evaluační úkoly/otázky:

ANO

- Buďte velmi formálně přesní, aby nedocházelo k nedorozumění.
- Omezte počet evaluačních otázek (10 může být příliš), zároveň počet otázek souvisí s počtem evaluačních kritérií – potřebujeme všechna?
- Buďte specifičtí. Hledejte odpověď na otázku „efekt ČEHO na CO a PRO KOHO?“
- Ujistěte se, že se ptáte na věci, které mají smysl sami o sobě (bez toho, co máte jen vy ve své hlavě
- Přemýšlejte o tom, jak by měla vypadat očekávaná odpověď

NE

- Neptejte se na všechny ty krásné otázky typu „bylo by hezké vědět,…“
- Neptejte se na nejasné otázky na „efektivitu“ a „dopad“
- Nekopírujte komisní manuály ani metodiky NOK, ani jiné ZD. Každá evaluace je jiná.

- Neptejte se na příliš mnoho otázek a neskládejte více otázek do jedné
- Neptejte se na otázky, u kterých netušíte, jak je možné je zodpovědět

Zadání úkolů/otázek:

ANO

- Stručné shrnutí toho, co je třeba udělat – rozdělte práci na jednotlivé kroky
- Řekněte, co potřebujete. Nepředstírejte používání odborných pojmů, pokud jim 100% nerozumíte.
- Propojte úkoly s jejich termíny a evaluačními výstupy a také úkoly navzájem
- Zvažte uvedení indikativních počtů, pokud to dává smysl (velikost vzorku, počet rozhovorů).
- Nechte prostor pro inovaci a vlastní přístup evaluátora

NE

- Nebuďte příliš detailní, zmiňte, co je pro vás důležité – tím umožníte metodologické dopracování v rámci nabídky, z čehož poznáte schopnost uchazeče (pokud jste schopni – odborně i právně – posoudit kvalitu nabídky).
- Nemyslete si, že jsou experti na cokoli. Někdy je to váš tým, který dané intervenci rozumí nejlíp na světě.

Metody sběru dat i analýzy:

ANO

- Buďte si jistí, že daná metoda může poskytnout odpověď na otázku a splnit účel evaluace.
- Specifikujte metodu nebo skupinu metod.
- Uveďte, co chcete vidět v nabídce (např. volbu vhodného přístupu k párování).
- Investujte čas, abyste zjistili dostupnost dat pro určitou metodu – zrušte plánování evaluací, pokud není proveditelná.

NE

- Nepředpokládejte, že konzultanti znají vaše data lépe než vy. Ale buďte příjemně překvapeni, pokud ano.
- Nepřemýšlejte jen o tom, zda data existují, ale také jak náročné je se k nim dostat, za jakou cenu, potřebný čas na čištění či analýzu a jakou mají kvalitu. To vše ovlivňuje evaluaci.

Harmonogram, výstupy, řízení kvality:

ANO

- Průběžné zprávy ve správný čas umožní korigování evaluace – dobře nastavte lhůty a počítejte s nějakými rezervami
- Zvažte zapojení nezávislých externích expertů pro posuzování evaluačních výstupů.
- Odhadněte potřebný objem práce na evaluaci (udělejte si vlastní propočty, přemýšlejte, jak byste to dělali sami)
- Nezapomeňte při přípravě harmonogramu na prostor pro několik kol připomínek.
- Poskytněte přiměřený rozpočet.
- Indikujte vaši vlastní roli v rámci práce na evaluaci.

NE

- Nechtějte nereálné termíny.
- Nechtějte příliš mnoho průběžných výstupů.
- Vypovězte smlouvu, pokud dodavatel zásadním způsobem selhává.
- Nepožadujte detailní rozpočty, které nemohou mít reálný smysl.

Příloha č. 3: Hodnocení nabídkové ceny + kvality návrhu

Základním kritériem hodnocení pro zadání veřejné zakázky je **ekonomická výhodnost nabídky**.

Kritéria hodnocení včetně váhy nebo jiného matematického vztahu mezi kritérii:

Tabulka 3 - Kritéria hodnocení včetně váhy

	Kritéria hodnocení		Váha
EKONOMICKÁ VÝHODNOST NABÍDKY	A.	**Nabídková cena v Kč vč. DPH**	**40 %**
	B.	**Kvalita návrhu realizace předmětu plnění**	**60 %**

Metoda vyhodnocení nabídek v jednotlivých kritériích:

Jako nejvýhodnější bude vybrána nabídka účastníka zadávacího řízení na základě níže uvedeného postupu:

A) Nabídková cena v Kč vč. DPH:

V rámci hodnocení nabídek podle kritéria hodnocení „**Nabídková cena v Kč vč. DPH**“, které je číselně vyjádřitelné, získá hodnocená nabídka bodovou hodnotu dle vzorce:

$$100 \times \frac{\text{nejnižší nabídková cena ze všech hodnocených nabídek}}{\text{nabídková cena hodnocené nabídky}} \times \text{váha kritéria hodnocení}$$

kde hodnocenou cenou je celková nabídková cena hodnocené nabídky v Kč vč. DPH.

B) Kvalita návrhu realizace předmětu plnění:

V rámci hodnocení nabídek podle kritéria „Kvalita návrhu realizace předmětu plnění“, které nelze vyjádřit číselně, sestaví zadavatel pořadí nabídek od nejvhodnější k nejméně vhodné a přiřadí nejvýhodnější nabídce 100 bodů a každé následující nabídce přiřadí takové bodové ohodnocení, které vyjadřuje míru splnění tohoto kritéria hodnocení ve vztahu k nejvýhodnější nabídce. (Nejnižší možná hodnota je přitom 1 bod.) Bodové hodnocení každé nabídky bude určeno tímto vzorcem:

$$100 \times \frac{\text{hodnota hodnocené nabídky}}{\text{hodnota nejvýhodnější nabídky, tzn. nejvyšší hodnota}} \times \text{váha kritéria hodnocení}$$

Lépe bude přitom hodnocena ta nabídka, která dosáhne vyšší odborné a technické kvality.

Odbornou a technickou kvalitou se pro účely hodnocení této veřejné zakázky rozumí:

1. Komplexní a adekvátní návrh evaluačního designu;
2. Realistický a adekvátní návrh datových zdrojů, metod sběru dat a analýzy dat.

Lépe bude hodnocena nabídka, která:

1) navrhne vhodnější evaluační design řešení jednotlivých evaluačních zpráv a otázek, tzn., že tam, kde je to relevantní, navrhne vhodnější rozpracování evaluačních otázek do podotázek; navrhne vhodnější základní evaluační přístupy; do návrhu zpracování jednotlivých evaluačních otázek zahrne všechny relevantní aktéry; lépe přizpůsobí návrh evaluačního designu tématu a kontextu předmětu plnění veřejné zakázky a uvede i jeho případné limity;

2) k návrhu zpracování jednotlivých evaluačních otázek navrhne vhodnější metody (či kombinaci metod) sběru primárních dat a zdroje sekundárních dat, a uvede vhodnější metody analýzy dat s ohledem na hlavní cíle a účel této zakázky. U každého navrženého sběru dat bude hodnoceno, jakým způsobem budou při sběru dat zohledněna specifika jednotlivých cílových skupin. Zároveň bude hodnoceno, zda jsou u navrhovaných metod uvedeny i jejich případné limity a zda jsou realizovatelné v zadaném časovém horizontu. U navržených metod analýzy dat pak bude hodnoceno, zda jsou adekvátní a realistické k datovým zdrojům, se kterými hodlá evaluátor pracovat.

Celkové hodnocení

Celkové hodnocení nabídek provede zadavatel tak, že bodová hodnocení nabídek dle kritérií hodnocení pro každou nabídku sečte a stanoví pořadí zájemců, přičemž jako nejlepší bude vyhodnocena nabídka, která dosáhla nejvyšší bodové hodnoty.

Zadavatel k hodnocení nabídek dále uvádí, že hodnocení nabídek může být provedeno před jejich posouzením. V takovém případě dojde pouze k posouzení nabídky, která byla podána účastníkem zadávacího řízení, se kterým má být uzavřena smlouva (nikoli všech nabídek). Pokud nabídka vybraného dodavatele, se kterým má být uzavřena smlouva, bude zadavatelem vyloučen v souladu s § 48 ZZVZ, nastává posouzení nabídky, která se umístila další v pořadí. Pokud vyloučení původně vybraného dodavatele bude mít dopad na pořadí nabídek, zadavatel provede nové hodnocení nabídek a stanoví nové pořadí nabídek.

Příloha č. 4: Hodnocení nabídkové ceny + kvality návrhu + kvality realizačního týmu

Nabídky budou hodnoceny podle **jejich ekonomické výhodnosti:**

Kritéria hodnocení včetně váhy nebo jiného matematického vztahu mezi kritérii:

Předmětem hodnocení budou následující kritéria hodnocení:

	Kritéria hodnocení		Váha
EKONOMICKÁ VÝHODNOST NABÍDKY	A.	**Nabídková cena v Kč vč. DPH**	**30%**
	B.	**Kvalita návrhu realizace předmětu plnění**	**40%**
	C.	**Kvalita členů realizačního týmu**	**30%**

Metoda vyhodnocení nabídek v jednotlivých kritériích:

Jako nejvýhodnější bude vybrána nabídka účastníka zadávacího řízení na základě níže uvedeného postupu:

A) Nabídková cena v Kč vč. DPH:

V rámci hodnocení nabídek podle kritéria hodnocení „**Nabídková cena v Kč vč. DPH**“, které je číselně vyjádřitelné, získá hodnocená nabídka bodovou hodnotu dle vzorce:

$$100 \times \frac{\text{nejnižší nabídková cena ze všech hodnocených nabídek}}{\text{nabídková cena hodnocené nabídky}} \times \text{váha kritéria hodnocení}$$

kde hodnocenou cenou je celková nabídková cena hodnocené nabídky v Kč vč. DPH.

B) Kvalita návrhu realizace předmětu plnění:

V rámci hodnocení nabídek podle kritéria hodnocení **„Kvalita návrhu realizace předmětu plnění“**, které nelze vyjádřit číselně, sestaví zadavatel pořadí nabídek od nejvýhodnější k nejméně výhodné a přiřadí nejvýhodnější nabídce 100 bodů a každé následující nabídce přiřadí takové bodové ohodnocení, které vyjadřuje míru splnění tohoto kritéria hodnocení ve vztahu k nejvýhodnější nabídce. (Nejnižší možná hodnota je přitom 1 bod.) Bodové hodnocení každé nabídky bude určeno tímto vzorcem:

$$100 \times \frac{\text{hodnota hodnocené nabídky}}{\text{hodnota nejvýhodnější nabídky, tzn. nejvyšší hodnota}} \times \text{váha kritéria hodnocení}$$

Podkladem pro hodnocení kvality bude účastníkem zadávacího řízení předložený dokument s názvem „Popis realizace předmětu plnění“. Zadavatel bude v rámci tohoto kritéria hodnocení hodnotit celkový návrh realizace z hlediska vazby na dosažení cíle zakázky a jeho logickou provázanost.

1. Navrhne vhodnější **evaluační design pro formativní procesní hodnocení implementace** individuálního projektu Ministerstva práce a sociálních věcí „Sociální bydlení – metodická a informační podpora v oblasti sociálních agend“ – tj. navrhne vhodnější rozpracování evaluačních otázek, navrhne vhodnější evaluační přístupy, metody a techniky pro úkoly 1, 3 a 4. Lépe bude hodnocena nabídka, která evaluační otázky navrhne konkrétněji a vhodněji pro dané téma a kontext evaluace a případně uvede možné limity evaluačního designu.

2. Navrhne vhodnější **design metodiky pro monitorování a hodnocení intervencí v oblasti sociálního bydlení na úrovni obcí** – tj. navrhne vhodnější indikátory a způsob (metody, techniky) sběru dat pro:
    a. monitorování a hodnocení změny sociální a ekonomické situace a životních strategií u uživatelů sociálního bydlení,
    b. monitorování a hodnocení změny sociální a ekonomické situace a životních strategií u uživatelů podpůrných nástrojů
    c. hodnocení udržitelnosti lokálního systému sociálního bydlené po ukončení podpory z OPZ a podpory poskytované MPSV v rámci jeho individuálního systémového projektu.

    Lépe bude hodnocena nabídka, která:
    1. vhodněji navrhne výzkumné nástroje pro sběr dat k vyhodnocení intervencí v oblasti sociálního bydlení na úrovni obcí s ohledem na cíle a účel této zakázky. Lépe bude hodnocena nabídka, v které budou navržené výzkumné nástroje logičtěji tematicky rozpracované a budou definovat způsob sběru dat z primárních a sekundárních zdrojů vzhledem k dostupnosti a hospodárnosti sběru dat.

    2. K designu metodiky pro monitorování a hodnocení intervencí v oblasti sociálního bydlení na úrovni obcí uvede vhodnější referenční evaluace a studie, které se na stejná nebo podobná témata realizoval (v ČR a ve světě) a zdůvodnění, proč jsou evaluační přístupy a nástroje popsané v referenčních evaluacích a studiích vhodné pro využití v ČR, případně popíše jejich limity a podmínky pro využití v ČR.

C) Kvalita členů realizačního týmu

V rámci hodnocení nabídek podle dílčího hodnotícího kritéria **„Kvalita členů realizačního týmu“**, které nelze vyjádřit číselně, sestaví hodnotící komise pořadí nabídek od nejvýhodnější k nejméně výhodné. Výhodnější nabídce bude přiděleno více bodů, tak aby vyjadřovaly míru splnění hodnotícího kritéria. V rámci dílčího hodnotícího kritéria je možné získat 1 – 100 bodů. Bodové hodnocení každé nabídky bude určeno tímto vzorcem:

$$100 \times \frac{\text{hodnota hodnocené nabídky}}{\text{hodnota nejvýhodnější nabídky, tzn. nejvyšší hodnota}} \times \text{váha dílčího hodnotícího kritéria}$$

Podkladem pro hodnocení kvality bude účastníkem předložený dokument s názvem „Popis realizace předmětu plnění“, konkrétně tabulka obsahující údaje o délce praxe a zkušenostech vybraných členů realizačního týmu:

- expert v oblasti tvorby, implementace a/nebo analýzy politik nebo programů v oblasti bydlení,
- expert v oblasti evaluací politik, programů nebo projektů v oblasti sociálního bydlení, sociálního začleňování nebo sociálního rozvoje:

Expert v oblasti tvorby, implementace a/nebo analýzy politik nebo programů v oblasti bydlení:

Hodnotící komise bude zohledňovat tato hlediska:	**Lépe bude hodnocena ta nabídka, která:**	**Bodové ohodnocení:**
praxe v oblasti tvorby, implementace a/nebo analýzy politik nebo programů v oblasti bydlení	prokáže delší praxi v oblasti (počítanou v měsících)	**Max. 20 bodů** 20 bodů získá nabídka, která prokáže nejdelší praxi v oboru počítanou v měsících. Maximální počet bodů získá expert, který má praxi v délce 84 měsíců a více. Nula bodů získá expert, který má praxi kratší než 24 měsíců. Bodové hodnocení ostatních nabídek se dopočítá dle vzorce: hodnota hodnocené nabídky (tj. délka praxe v měsících) / nejvýhodnější hodnota (tj. nejdelší praxe) * počet bodů, které lze maximálně získat (tj. 20 bodů).
rozsah zkušeností v oblasti tvorby, implementace a/nebo analýzy politik nebo programů v oblasti bydlení	prokáže více relevantních zkušeností v oblasti Relevantní zkušeností se rozumí taková zkušenost, u které jednoznačně z popisu vyplývá, že se týkala tvorby, implementace a/nebo analýzy politik nebo programů v oblasti bydlení na místní, národní nebo mezinárodní úrovni.	**Max. 30 bodů** 30 bodů získá nabídka, která prokáže nejvíc relevantních zkušeností v oblasti. Maximální počet bodů získá expert, který může prokázat pět a více relevantních zkušeností. Nula bodů získá expert, který nemůže prokázat žádnou relevantní zkušenost. Bodové hodnocení ostatních nabídek se dopočítá dle vzorce: hodnota hodnocené nabídky (tj. počet relevantních zkušeností) / nejvýhodnější hodnota (tj. nejvíc relevantních zkušeností) * počet bodů, které lze maximálně získat (tj. 30 bodů).

Expert v oblasti evaluací politik, programů nebo projektů v oblasti sociálního bydlení, sociálního začleňování nebo sociálního rozvoje:

Hodnotící komise bude zohledňovat tato hlediska:	**Lépe bude hodnocena ta nabídka, která:**	**Bodové ohodnocení:**
praxe v oblasti evaluací politik, programů nebo projektů v oblasti sociálního bydlení, sociálního začleňování nebo sociálního rozvoje	prokáže delší praxi v oblasti (počítanou v měsících)	**Max. 20 bodů** 20 bodů získá nabídka, která prokáže nejdelší praxi v oboru počítanou v měsících. Maximální počet bodů získá expert, který má praxi v délce 84 měsíců a více. Nula bodů získá expert, který má praxi kratší než 24 měsíců. Bodové hodnocení ostatních nabídek se dopočítá dle vzorce: hodnota hodnocené nabídky (tj. délka praxe v měsících) / nejvýhodnější hodnota (tj. nejdelší praxe) * počet bodů, které lze maximálně získat (tj. 20 bodů).
rozsah zkušeností v oblasti evaluací politik, programů nebo projektů v oblasti sociálního bydlení, sociálního začleňování nebo sociálního rozvoje	prokáže více relevantních zkušeností v oblasti Relevantní zkušeností se rozumí taková zkušenost, u které jednoznačně z popisu vyplývá, že se týkala evaluací politik, programů nebo projektů v oblasti sociálního bydlení, sociálního začleňování nebo sociálního rozvoje na místní, národní nebo mezinárodní úrovni.	**Max. 30 bodů** 30 bodů získá nabídka, která prokáže nejvíc relevantních zkušeností v oblasti. Maximální počet bodů získá expert, který může prokázat pět a více relevantních zkušeností. Nula bodů získá expert, který nemůže prokázat žádnou relevantní zkušenost. Bodové hodnocení ostatních nabídek se dopočítá dle vzorce: hodnota hodnocené nabídky (tj. počet relevantních zkušeností) / nejvýhodnější hodnota (tj. nejvíc relevantních zkušeností) * počet bodů, které lze maximálně získat (tj. 30 bodů).

Celkové hodnocení

Celkové hodnocení nabídek provede zadavatel tak, že bodová hodnocení nabídek dle kritérií hodnocení pro každou nabídku sečte a stanoví pořadí účastníků, přičemž jako nejlepší bude vyhodnocena nabídka, která dosáhla nejvyšší bodové hodnoty.

Zadavatel k hodnocení nabídek dále uvádí, že hodnocení nabídek může být provedeno před jejich posouzením. V takovém případě dojde pouze k posouzení nabídky, která byla podána účastníkem zadávacího řízení, se kterým má být uzavřena smlouva (nikoli všech nabídek). Pokud nabídka vybraného dodavatele, se kterým má být uzavřena smlouva, bude zadavatelem vyloučen v souladu s § 48 ZZVZ, nastává posouzení nabídky, která se umístila další v pořadí. Pokud vyloučení původně vybraného dodavatele bude mít dopad na pořadí nabídek, zadavatel provede nové hodnocení nabídek a stanoví nové pořadí nabídek.