

Záštitu nad konferencí převzala ministryně pro místní rozvoj České republiky Ing. Klára Dostálová

# Konference České evaluační společnosti 2019 „Evaluace – cesta k systémovým změnám“

**Fakulta tropického zemědělství České zemědělské univerzity v Praze  
27. – 28. 5. 2019**

## **Přehled příspěvků**

Česká evaluační společnost, z.s.

Máchova 469/23, 120 00 Praha 2, Web: [www.czecheval.cz](http://www.czecheval.cz), E-mail: [ces@czecheval.cz](mailto:ces@czecheval.cz)  
IČ: 22693220, spolek vedený u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou: L 18334

## Program konference:

### ÚVODNÍ PLÉNUM: Evaluace a systémové změny – makro a mikro pohled

- **Globální strategický pohled na systémové změny a roli evaluací** (Aleš Chmelař, Ministerstvo zahraničních věcí, Náměstek pro řízení sekce evropské; předseda Výboru pro socioekonomický rozvoj RVUR)
- **Pohled na systémové změny z pohledu ESIF a evaluací** (Jana Drlíková, Ministerstvo pro místní rozvoj, vedoucí Evaluační jednotky NOK)
- **Pohled na systémové změny a evaluace na úrovni projektové** (Jiří Remr, INESAN, Institut evaluací a sociálních analýz, evaluátor a bývalý prezident ČES)

### BLOK I: Evaluace a systémové změny z pohledu veřejných politik

- **Vliv evaluací ESF MPSV na systémové změny** (Filip Kučera, Sekce evropských fondů a mezinárodní spolupráce MPSV ČR)
- **Podkladová studie pro přípravu systému implementace období 2021+** (Michal Horáček, EY)
- **Úspěšnost dávek mimořádné okamžité pomoci při řešení bytové nouze** (Roman Matoušek a Magdalena Opletalová, Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování)

### BLOK II: Přípravný workshop pro Globální shromáždění IDEAS

- **Příprava Pražské deklarace „Evaluation for Transformative Change – Mutual Cooperation and Shared Responsibility“** (Daniel Svoboda, Česká evaluační společnost)

### BLOK III: Přístupy v evaluacích pro dosažení systémových změn

- **KDYBY 1000 EVALUACÍ ... mohlo změnit aspoň jednu veřejnou politiku** (Martin Obuch, hodnotitel veřejných politik a politiky soudržnosti EU)
- **Analýza dopadů programu podpory podnikání pro nezaměstnané v České republice** (Ondřej Dvouletý, VŠE v Praze, Ondřej Hora, Masarykova univerzita a VUPSV)
- **Měření udržitelnosti v soukromém sektoru** (Veronika Štěpková, Deloitte Advisory s.r.o.)

### BLOK IV: Evaluace vedoucí k systémovým změnám na úrovni projektů a institucí

- **Evaluace jako integrální součást projektu** (Lenka Dušková, Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra rozvojových studií)
- **Dílčí závěry z evaluace sociálně inovačního projektu na téma: „Zvyšování interkulturní prostupnosti veřejných institucí ve městě Brně“** (Alina Cogieł, Ostravská univerzita a společnost SocioFactor)
- **Evaluace v projektu Nástroje řízení kvality a efektivity služeb sociální práce** (Jaroslav Šotola, SocioFactor)

### Závěrečné plénum

- **Soutěž evaluačních týmů** (Lucie Jungwiertová, projektová manažerka ČES)
- **Představení Global Assembly IDEAS 30. 9. – 4. 10. 2019 v Praze** (Daniel Svoboda, Česká evaluační společnost)

**Medailonky a abstrakty přednášejících na konferenci České evaluační společnosti 2019**  
**„Evaluace – cesta k systémovým změnám“**

**Doprovodné předkonferenční workshopy (Pondělí 27. 5. 2019)**

***Workshop I - Praktická příprava dotazníků v Limesurvey***

**MARTIN NEKOLA**

Výzkumník a pedagog na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy (FSV UK). Dlouhodobě se zabývá problematikou metodologie sociálních věd se zaměřením na metody policy analysis a evaluaci veřejných politik a programů. Publikoval řadu odborných článků a knih v oblasti metodologie, evaluace a veřejné politiky. Podílel se na přípravě několika metodik pro organizace veřejné správy. Od roku 2009 je garantem kurzu Evaluace veřejných politik a programů na FSV UK, školí pracovníky veřejné správy v evaluačních metodách. Působí také jako analytik pro různé organizace soukromého i veřejného sektoru v oblasti analýzy, tvorby a evaluace veřejných politik (např. RAND Europe, EUROFOUND, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR aj.). Od roku 2013 je členem České evaluační společnosti, kde nyní působí jako člen správní rady. Od roku 2016 působí jako člen vědecké rady projektu Pilotní testování rychlého zabydlení rodin s dětmi (Rapid Re-housing) v Brně. Spoluzaložil portál evaluuj.cz, jehož cílem je zlepšovat povědomí o evaluaci, poskytovat prostor pro inspiraci, sdílení evaluační praxe a rozvoj evaluační kultury v ČR.

***Workshop II – Value for money***

**KAREL VRÁNA**

Karel Vrána absolvoval demografii a sociologii na Přírodovědecké a Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Původně novinář a PR konzultant se posléze zaměřil na oblast výzkumů (marketingových, médií, veřejného mínění, dopadů rozvojových projektů), zkušenosti sbíral v soukromém i neziskovém sektoru. Tři roky působil jako poradce pro monitoring a evaluace společnosti Člověk v tísni v Etiopii, nyní se věnuje výzkumnému poradenství a analýze dat.

***Workshop III – Fokusní skupiny dle přístupu Janet Billson train-the-trainer***

**JANA DRLÍKOVÁ**

Jana Drlíková dlouhodobě působí v evaluační jednotce Národního orgánu pro koordinaci na Ministerstvu pro místní rozvoj, kterou aktuálně také vede. V rámci své činnosti se věnuje kvalitativním metodám, projektovému řízení a záležitostem veřejných zakázek. Expertizu v oblasti fokusních skupin získala jednak v rámci své praxe, kterou doplnila o certifikaci Certified Focus Group Research Trainer. Dále má certifikaci projektové řízení PRINCE2. Dříve působila na Ministerstvu zdravotnictví ČR, kde získala komplexní vhled do implementace ESIF v ČR. Vystudovala politologii na Karlově Univerzitě, mezinárodní vztahy a evropská studia na Masarykově Univerzitě a magisterský titul obdržela z Central European University v Budapešti.

**LENKA JANTAČOVÁ**

Lenka Jantačová pracovala v oblasti marketingového výzkumu, kde se věnovala především přípravě a vedení focus groups a individuálních hloubkových rozhovorů. V rámci své pracovní náplně realizovala desítky fokusních skupin zaměřené na reklamu a chování zákazníků. Nyní působí již pátým rokem v evaluační jednotce Národního orgánu pro koordinaci. Je certifikovanou trenérkou fokusních skupin Certified Focus Group Research Trainer. Absolvovala bakalářské studium oborů Sociologie a Mezinárodní vztahy na FSS MUNI a magisterské studium na PF UJEP.

## Úterý 28. 5. 2019 – Hlavní konferenční den

### 9:00 – 10:15 Úvodní plénum

#### **MARTIN PĚLUCHA** (*prezident ČES*)

Martin Pělucha přednáší na NF-VŠE v Praze problematiku regionálního rozvoje, regionální politiku, socioekonomickou geografii. Kromě VŠE-NF působí také ve společnosti IREAS, kde se odborně dlouhodobě věnuje hodnocení veřejných výdajových programů politiky soudržnosti EU a politiky rozvoje venkova. Koordinoval nebo participoval na evaluacích programů financovaných ze strukturálních fondů EU nejen pro ministerstva v ČR, ale také pro Evropskou komisi. Je členem Socioekonomického výboru Rady vlády pro udržitelný rozvoj a na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR je členem pracovní skupiny pro Venkov v rámci přípravy Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2021+. Pro rok 2019 byl zvolen prezidentem České evaluační společnosti.

#### **ALEŠ CHMELAŘ** (*Ministerstvo zahraničních věcí, Náměstek pro řízení sekce evropské; předseda Výboru pro socioekonomický rozvoj RVUR*)

Aleš Chmelař působí na pozici náměstka pro řízení sekce evropské na Ministerstvu zahraničních věcí ČR. V letech 2007 – 2010 vystudoval na *Sciences Po Paris* (Bachelor) hospodářskou a politickou transformaci a evropskou integraci postkomunistických zemí. Dále v letech 2010 – 2011 studoval na London School of Economics (MSc.), specializace na hospodářskou a měnovou politiku EU a HMU. Dosud působil např. na sekretariátu Rady Evropské unie v Bruselu (2012, stáž v oddělení finančních služeb generálního direktorátu ekonomických záležitostí), Centre for European Policy Studies (CEPS, 2012 - 2014). Dále byl v letech 2014 – 2016 vedoucím Oddělení strategií a trendů EU na Úřadu vlády ČR, kde dále působil také jako ředitel Odboru koordinace hospodářských politik EU (2017) a rovněž jako státní tajemník pro evropské záležitosti (2017 – 2018). Pravidelně publikuje v odborných časopisech i mainstreamových médiích.

#### **JANA DRLÍKOVÁ** (*Ministerstvo pro místní rozvoj, vedoucí Evaluační jednotky NOK*)

Jana Drlíková dlouhodobě působí v evaluační jednotce Národního orgánu pro koordinaci na Ministerstvu pro místní rozvoj, kterou aktuálně také vede. V rámci své činnosti se věnuje kvalitativním metodám, projektovému řízení a zárukou veřejných zakázek. Expertizu v oblasti fokusních skupin získala jednak v rámci své praxe, kterou doplnila o certifikaci Certified Focus Group Research Trainer. Dále má certifikaci projektové řízení PRINCE2. Dříve působila na Ministerstvu zdravotnictví ČR, kde získala komplexní vzhled do implementace ESIF v ČR. Vystudovala politologii na Karlově Univerzitě, mezinárodní vztahy a evropská studia na Masarykově Univerzitě a magisterský titul obdržela z Central European University v Budapešti.

#### **JIŘÍ REMR** (*INESAN, Institut evaluací a sociálních analýz, evaluátor a bývalý prezident ČES*)

Jiří Remr absolvoval postgraduální studium na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze. Je členem České evaluační společnosti od roku 2010, a dále je členem několika dalších profesních organizací, mj. Americké evaluační asociace a Evropské evaluační společnosti. Ve své odborné činnosti se specializuje na provádění a koordinaci evaluačních šetření, na realizaci meta-evaluací a na vývoj metodik a inovativních evaluačních a výzkumných postupů. V současné době je výzkumným ředitelem v Institutu evaluací a sociálních analýz (INESAN), jež se zabývá základním a aplikovaným výzkumem a evaluacemi; působí rovněž na katedře sociologie Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze jako odborný asistent a v neposlední řadě vykonává hodnotitelskou činnost jako externí evaluátor.

**FILIP KUČERA** (*evaluátor, Sekce evropských fondů a mezinárodní spolupráce MPSV ČR*)

Filip Kučera absolvoval studia mezinárodních vztahů a evropské integrace na Vysoké škole ekonomické v Praze. Od roku 2003 působí na Sekci evropských fondů a mezinárodní spolupráce MPSV ČR, nejprve jako manažer programu EQUAL, který podporoval sociální inovace a mezinárodní spolupráci. Od roku 2009 působí jako evaluátor intervencí ESF zaměřených na zaměstnanost, sociální začleňování, veřejnou zprávu, sociální inovace a mezinárodní spolupráci, podporovaných z OP LZZ a OPZ. Ve své práci se zaměřuje na sociální inovace a na sumativní (strategické) evaluace OPZ. V návaznosti na program EQUAL stál u zrodu a zpracování Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání v OP LZZ a Evaluace podpory sociálních inovací v OP LZZ, které měly svým charakterem systémový charakter, když vytvořily některé klíčové předpoklady pro systémové zavedení sociálních inovací a sociálního podnikání do politiky a praxe.

### ***Vliv evaluací ESF MPSV na systémové změny***

Systémová změna je z pohledu inovačního cyklu poslední vývojovou fází inovace, po které následuje její zánik. Dosažení systémové změny bývá náročný a nelineární proces. Na této cestě může být inovátor doprovázený evaluátorem, který poskytne nezbytnou evidenci pro přijetí a širší podporu inovace. Bez této evidence inovace obvykle zanikne před tím, než dosáhne systémového zavedení.

Systémové (globální) problémy se týkají především lidských zdrojů a měkkých investic. Hlavním problémem je stárnutí populace a zastarávání současných systémů veřejných služeb. Stárnutí obyvatel má dopad zejména na nižší ekonomickou aktivitu, na disponibilní příjmy obyvatel po odchodu do důchodu, na vyšší finanční nároky penzijního systému, na celkový veřejný i soukromý dluh, na množství pracovních sil na trhu práce, na financování sociální a zdravotní péče a na nižší flexibilitu a inovativnost.

Jedním z hlavních směrů systémového řešení (kromě prorodinných opatření) je adaptace ve způsobu poskytování služeb a produkce zboží. Úspory nákladů v produkčním řetězci mohou být dosahovány díky využití zdrojů spotřebitele a komunity, spotřeby v místě produkce a nahrazením prostředníků (viz např. sdílení služeb, dobrovolnictví, peer-to-peer, energetické ostrovy, síťování, sociální podniky).

Většina systémových problémů v oblasti lidských zdrojů je řešena v rámci některých projektů Operačního programu Zaměstnanost, přičemž tyto povinně realizují evaluaci. V Prioritní ose (PO) 1 je například vyvíjen evaluační nástroj pro podporu evidence-based řízení APZ, v PO 2 je financována transformace sociálních služeb a nový způsob místní spolupráce (CLLD) a v PO 3 je poskytována specifická podpora na vývoj sociálních inovací ve veřejné správě a v sociálním začleňování. Největší překážkou pro dosažení systémové změny jsou neúplné a nepřesvědčivé výsledky evaluací. Dalším významným faktorem je chybějící konkrétní vlastník (podporovatel) inovace, s čímž souvisí absence specifické strategie pro inovace ve veřejných službách.

Za systémovou změnu v oblasti implementace podpory lidských zdrojů podpořenou evaluací lze považovat zavedení specifické podpory sociálních inovací do OPZ v roce 2015. K tomu významně přispěla realizace Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ (2012), jejímž výstupem byl implementační rámec sociálních inovací v ČR, návrh pilotní výzvy, metodické materiály pro inovátory i ŘO a návrh evaluačního rámce. Také díky široké prezentaci stakeholderům bylo vedením MPSV nakonec rozhodnuto o začlenění sociálních inovací do OPZ jako samostatné prioritní osy.

**MICHAL HORÁČEK** (*Ernst & Young, s. r. o.*)

Michal Horáček je konzultantem s mnohaletými zkušenostmi v poskytování rozličných služeb pro veřejnou správu i pro instituce Evropské komise.

Během své praxe v EY (Ernst & Young) se specializoval zejména na finanční řízení, monitoring a kontrolu projektů financovaných z EU, má bohaté zkušenosti s veřejnými zakázkami v ČR i na Evropské úrovni. V poslední době se rovněž zabývá různými typy evaluací zejména v prostředí evropských fondů.

***Podkladová studie při přípravu implementační architektury ESIF 2021+***

EY realizoval pro MMR-NOK evaluaci s názvem Podkladová studie pro přípravu systému implementace období 2021+. Jednalo se o strategický dokument mapující různé přístupy k implementaci ESIF napříč celou EU28, který následně sloužil jako podklad pro nastavení systému implementace ESIF v ČR v programovém období 2021 – 2027.

Studie zahrnovala tři fáze, v rámci té úvodní proběhlo obecné mapování přístupu k implementaci ESIF ve všech zemích EU. Druhá fáze navazovala zpracováním detailních případových studií zaměřených na předem daná témata (implementační architektura, finanční nástroje, integrované nástroje a legislativa). V závěrečné fázi pak byly vytvořeny základní modely přístupu k implementaci ESIF v Evropě a na jejich základě formulována variantní řešení pro nastavení nového programového období v ČR. Variantní řešení vycházela z dobré praxe v zahraničí, která byla rovněž zasazena do českého prostředí, analyzována z hlediska silných a slabých stránek, příležitostí a bariér implementace. Součástí návrhu řešení byla rovněž obecná i konkrétní doporučení pro nastavení dalšího období čerpání fondů ESIF.

Hlavními výzvami studie byl široký geografický záběr, s tím související obtížnost získání respondentů a rovněž schopnost dostatečně zajistit triangulaci získaných informací a formulování dostatečně průkazných závěrů. Pro samotnou konferenci bychom rádi sdíleli zkušenosti ze studie týkající se zejména:

- Oslovení širokého spektra respondentů napříč zeměmi – co fungovalo a co ne?
- Oslovení širokého spektra respondentů napříč zeměmi – co fungovalo a co ne?
- Úzká spolupráce se zadavatelem a definování požadavků na evaluaci – jak stanovit oboustranně přijatelný rozsah?
- Přenositelnost přístupů ze zahraničí a formulace doporučení pro české prostředí – jaká jsou úskalí?
- Praktické tipy a triky pro evaluaci obdobného rozsahu – na co si dát obzvlášť pozor?

### **ROMAN MATOUŠEK** (*Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování*)

Roman Matoušek je od roku 2018 vedoucím oddělení výzkumů, projektů a komunikace v odboru (Agentuře) pro sociální začleňování Úřadu vlády. V Agentuře pro sociální začleňování předtím působil od roku 2014 jako expert na oblast sociálního bydlení, kde se podílel na přípravě lokálních a národních strategických dokumentů, přípravě metodik nebo výzkumů v oblasti bydlení apod. Je absolventem magisterského a doktorského studia na katedře sociální geografie a regionálního rozvoje Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy se zaměřením na bytovou politiku, sociální a prostorovou spravedlnost. Na stejném pracovišti se do roku 2016 věnoval výuce v oblasti geografie města a výzkumům rezidenční segregace, integrace cizinců, regionálního rozvoje a energetické chudoby.

### **MAGDALENA OPLETALOVÁ** (*Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování*)

Magdalena Opletalová je od roku 2018 centrální expertkou na bydlení v odboru (Agentuře) pro sociální začleňování Úřadu vlády. Zároveň působí jako krizová interventka v Bílém kruhu bezpečí. Od roku 2014 do roku 2018 působila na Ministerstvu práce a sociálních věcí jako zástupkyně vedoucí oddělení sociálního bydlení a sociálního začleňování, později jako vedoucí Krajské rodinné politiky. Jako expertka na oblast sociálního bydlení se podílela na přípravě Koncepce sociálního bydlení České republiky 2015 - 2025 a návrhu zákona o sociálním bydlení a příspěvku na bydlení. V posledním roce se podílí na přípravě lokálních a národních strategických dokumentů, přípravě metodik nebo výzkumů v oblasti bydlení apod. Je absolventkou magisterského studia v oborech biologie a speciální pedagogiky, absolvovala kurzy zaměřené na krizovou intervenci a terapii.

### ***Úspěšnost dávek mimořádné okamžité pomoci při řešení bytové nouze***

Aktuální trendem při řešení bezdomovectví a vyloučení z bydlení je přechod od poskytování dočasného přístřeší a sociálních služeb („management bezdomovectví“) k „ukončování bezdomovectví“, kdy domácnost z bytové nouze přejde do standardního bydlení a podpora směřuje k udržení si bydlení a zabránění návratu do bezdomovectví. Zajištění standardního bydlení následně zlepšuje možnosti dotčených osob získat a udržet si stabilní pracovní uplatnění, má pozitivní vliv na školní úspěšnost dětí, získané vzdělání a následně na budoucí celoživotní výdělků. Akční plán Strategie boje proti sociálnímu vyloučení 2016 – 2020 specifikoval více opatření na zajištění standardního bydlení pro 5000 domácností, které žijí na ubytovnách nebo v jiných substandardních podmínkách.

Jednou z bariér pro získání standardního bydlení je nedostatek prostředků na úhradu jistoty (kauce) při uzavření nájemní smlouvy. Úřady práce mohou na pokrytí kauce poskytnout domácnostem v nouzi dávku tzv. mimořádné okamžité pomoci. Agentura pro sociální začleňování v roce 2018 s využitím dat MPSV o příjemcích této dávky a jejich dávek na bydlení po 12 měsících od pokrytí kauce vyhodnotila účinnost této podpory z hlediska ukončování bezdomovectví.

Příspěvek představuje způsob tohoto vyhodnocení jedné z nemnoha sociálních dávek, které má potenciál zásadně změnit životní situaci svých příjemců a možnosti využití této evaluace pro rozšíření tohoto nástroje a další systémové změny v oblasti řešení bytové nouze. Diskutuje také omezení takové evaluace s ohledem na kontexty podávání a vyhodnocování žádostí o dávky mimořádné okamžité pomoci a návrhy na rozšíření provedených analýz.

**10:45 – 12:15 BLOK II: Přípravný workshop pro Globální shromáždění IDEAS (International Development Evaluation Association)**

**DANIEL SVOBODA** (*DWW, vedoucí sekretariátu ČES*)

Je předseda zapsaného spolku Development Worldwide, z.s. a pracuje také jako nezávislý konzultant, lektor a evaluátor. Specializuje se na problematiku ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje a na management a evaluace rozvojových projektů. Je zakládajícím členem a v současnosti vedoucím sekretariátu České evaluační společnosti a dále členem Evropské evaluační společnosti a globální evaluační asociace IDEAS – International Development Evaluation Association (v letech 2009 až 2012 byl jejím Vice-Předsedou). Je aktivní ve strukturách národní platformy FoRS, evropské konfederace CONCORD a globální platformy CSO Partnership for Development Effectiveness. Od roku 2009 pracuje pro Evropskou komisi jako externí monitor environmentálního programu LIFE. Byl koordinátorem evaluační školy EPDET, v současnosti je lektorem IPDET na University of Bern a školí projektový management na České zemědělské univerzitě v Praze. Je členem referenční skupiny evaluací Ministerstva zahraničních věcí.

***Globální shromáždění IDEAS a příprava Pražské deklarace „Evaluation for Transformative Change – Mutual Cooperation and Shared Responsibility“***

Globální shromáždění IDEAS se koná jednou za dva roky (s jedinou výjimkou). Předchozí shromáždění hostil Beijing (2012), New Delhi (2005), Johannesburg (2009), Amman (2011), Barbados (2013), Bangkok (2015) a Guanajuato (2017). Letos poprvé se bude konat v donorské zemi a za místo konání byla vybrána Praha na základě nabídky spolupráce ze strany ČES. Shromáždění s hlavním mottem „Evaluace pro systémové změny“ se uskuteční společně s třetí mezinárodní konferencí „Evaluating Environment and Development“ ve dnech 30. 9. - 4. 10. 2019 v hotelu Duo. Tato akce umožní členům ČES i všem institucionálním partnerům konfrontovat své zkušenosti s renomovanými evaluačními odborníky z celého světa a navázat novou mezisektorovou i mezinárodní spolupráci.

Spoluorganizace akce ze strany ČES byla podpořena dotací od České rozvojové agentury z programu zahraniční rozvojové spolupráce ČR. Záštitu akci poskytl ministr zahraničních věcí, pan Tomáš Petříček, a ministryně pro místní rozvoj, Ing. Klára Dostálová.

V rámci přípravného workshopu budou diskutovány zkušenosti z českých i mezinárodních evaluací, které by bylo vhodné prezentovat na Globálním shromáždění IDEAS, a dále draft Pražské deklarace „Evaluation for Transformative Change – Mutual Cooperation and Shared Responsibility“. Deklarace by měla formulovat závazky všech evaluačních partnerů s cílem zvyšovat kvalitu a využívání výsledků evaluací pro zlepšování rozvojových strategií, programů a projektů. Pro první návrh Deklarace jsou navrženy následující oblasti:

1. (Mezinárodní) týmová spolupráce
2. Zapojení cílových skupin a participativní přístupy
3. Senzitivita k lidským právům a genderové rovnosti
4. Mezisektorová spolupráce
5. Vzájemné učení a rozvoj kapacit
6. Důraz na udržitelnost
7. Sdílená odpovědnost za výsledky evaluací



**Prague Declaration on  
Evaluation for Transformative Change – Mutual Cooperation and Shared Responsibility  
“TOGETHER FOR CHANGE”**

(Draft of 28/05/2019)

We, the evaluators, contracting bodies and evaluation users, gathered in the Global Assembly of IDEAS 2019, confirm our commitments to key principles for strengthening the role of evaluations in promoting transformative and sustainable changes

**1. Team work**

We will be further promoting the long-term partnerships of evaluation experts, based on shared visions, on applied ethic codes and professional standards, and on mutual trust.

At the same time, we commit to invite new evaluators, students and interns in evaluation teams whenever possible in order to promote mutual learning and to discover new views and opinions.

**2. Inclusiveness and participatory approaches**

Whenever possible, we commit to apply participatory approaches, to consult the purpose of evaluations and key evaluation questions with the representatives of target groups, and to consult our preliminary conclusions and recommendations with local stakeholders. In our evaluation reports, the opinion of final beneficiaries will be presented.

In all international evaluations, we commit to engaging the local experts.

**3. Respect to human rights and gender equality**

In all our approaches, communications and deliverables, we commit to respecting human rights, equity, gender equality, dignity of people and “no harm” principle.

**4. Cross-sectoral cooperation**

We are open to cooperation between the contracting authorities, the evaluators, the target groups, and other stakeholders.

**5. Peer learning and capacity development**

We commit to publish at least the summaries of our evaluations. Our reports are regularly consulted with a reference group or peer-reviewed by other evaluation experts.

We commit to sharing our expertise via training events, expert publications or mentoring.

**6. Focus on sustainability**

We commit to including assessment of assumptions necessary for sustainable change in all our evaluations.

**7. Shared responsibility for results**

We fully understand that the real result of an evaluation is not the evaluation report itself but the change the evaluation is contributing to. We commit to co-create the recommendations of each evaluation with the evaluation users, and to specify both the ways how to apply the proposed recommendations and the foreseen outcomes of their application.

**MARTIN OBUCH** (*hodnotiteľ verejných politik a politiky súdržnosti EÚ*)

Martin Obuch od roku 2003 aktívne pôsobí ako hodnotiteľ verejných politik a politiky súdržnosti EÚ. Participoval na realizácii hodnotení pre Európsku komisiu, Európsky parlament, Európsky výbor regiónov, Európsku investičnú banku, národné a regionálne inštitúcie v strednej Európe. Má skúsenosti s výkonom ex-ante, priebežných a ex-post hodnotení a s aplikáciou širokého spektra evaluačných metód. Odborne sa venuje téme tvorby a implementácie verejných politik založených na dôkazoch (evidence-based policy).

**KDYBY 1000 EVALUACÍ ... mohlo zmeniť aspoň jednu verejnú politiku**

V ostatných rokoch sa pozornosť evaluačnej komunity sústredila predovšetkým na aspekty súvisiace s tým AKO a ČO? hodnotiť, t.j. na zlepšenie dizajnu a výkonu hodnotenia. Po 15 rokoch svojej aktívnej účasti na hodnoteniach verejných politik/programov pre národné a medzinárodné inštitúcie považujem za kľúčové upriamiť pozornosť k samotnej podstate - PREČO hodnotíme. Hlavným dôvodom je, že samotná početnosť ani rigoróznosť hodnotení v aktuálnom nastavení riadenia verejných politik nemá kapacitu významnejšie ovplyvniť využívanie poznatkov na presadenie systémových zmien. Vzdialenosť medzi verejnými politikami a poznatkami, produkovanými aj hodnoteniami, sa zdá byť stále obrovská. Náklady a straty spojené s realizáciou neefektívnych verejných politik sú vysoké, napriek tomu väčšina politik a programov financovaných z verejných zdrojov ostáva „nepobozkaná“ kritickým posúdením ich prínosov pre občanov.

Základnou úlohou hodnotenia (PREČO hodnotíme) je podpora kvalifikovaných rozhodnutí pri strategickom riadení verejných politik. To explicitne predpokladá, že verejné inštitúcie generujú dopyt po objektívnych informáciách pre efektívnejšie využívanie verejných zdrojov. K systematickým zmenám dokáže hodnotenie najlepšie prispieť ako integrálna súčasť riadenia verejnej politiky. Nie je preto prekvapením, že krajiny s najvyššou evaluačnou kultúrou (Kanada, Austrália, Veľká Británia, Nový Zéland) sú tie, ktoré majú najkvalitnejšiu verejnú správu. Spoločným znakom verejnej správy v týchto krajinách je, že presadzujú koncept tvorby a riadenia verejných politik založených na poznatkoch (evidence-based policy). Na rozdiel od Slovenskej republiky a Českej republiky, kde je hodnotenie ešte stále vnímané ako netradičný prvok, v týchto krajinách má hodnotenie nezastupiteľnú úlohu pri generovaní nových poznatkov pre verejné politiky. Cestou ako dosiahnuť stav, že poznatky získané z hodnotení prispievajú k zmenám vedúcim k vyššej efektívnosti verejnej správy je presadzovanie politik založených na poznatkoch. Výhodou je, že tento koncept je apolitický a preto by mal byť dostatočne atraktívny pre každého politika, ktorý má úprimný záujem o fungovanie štátu a službu občanom.

### **ONDŘEJ DVOULETÝ** (*VŠE v Praze*)

Ondřej Dvouletý působí na Katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze. Dlouhodobě se věnuje výzkumu podnikatelské aktivity, vyhodnocování veřejných politik podpory podnikání a ekonomii podnikání. Aktivně se rovněž podílí na celé řadě mezinárodních projektů a na rozvoji vědecké komunity. Je editorem každoročně pořádané konference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES) a působí jako člen ediční rady časopisu Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies.

### **ONDŘEJ HORA** (*Masarykova univerzita a VUPSV*)

Ondřej Hora je odborným asistentem na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity a výzkumným pracovníkem Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí. Výzkumně se zabývá oblastí trhu práce a politiky zaměstnanosti (především hodnocením situace mladých lidí na trhu práce a dopadovým hodnocením politiky zaměstnanosti v České republice). V poslední době publikoval např. knihu Zhodnocení krátkodobých a střednědobých dopadů vybraných programů APZ realizovaných v roce 2014 s důrazem na situaci dlouhodobě nezaměstnaných a dvě kapitoly v knize Youth Unemployment and Job Insecurity in Europe: Problems, Risk Factors and Policies (vydavatel Edward Elgar Publishing).

#### ***Analýza dopadů programu podpory podnikání pro nezaměstnané v České republice***

Cílem článku bylo zhodnotit dopady aktivačního opatření Ministerstva práce a sociálních věcí, poskytovaného jako příspěvek na založení samostatně výdělečné činnosti. Záměrem článku bylo zjistit, do jaké míry se účastníci tohoto programu v roce 2014 vrací zpět do evidence úřadu práce během tří let po ukončení programu, tj. let 2014-2017. Článek metodicky vychází z kontrafaktuální dopadové analýzy, kdy byli účastníci programu spárováni s těmi nezaměstnanými, kteří se žádného z programů aktivní politiky zaměstnanosti nezúčastnili. Výsledky analýzy ukázaly, že účastníci programů měli v průměru kratší celkovou délku součtu následujících evidencí a v evidenci úřadu práce se následně objevili méněkrát v porovnání s těmi, kteří se žádného programu nezúčastnili. 91,3 % účastníků se do evidence úřadu práce v analyzovaném období nevrátilo. Toto zjištění lze považovat za pozitivní dopad tohoto opatření. Článek rovněž nabízí řadu doporučení z hlediska zacílení programu a budoucího výzkumu.

## **VERONIKA ŠTĚPKOVÁ** (*Deloitte Advisory s.r.o.*)

Veronika Štěpková je konzultantkou společnosti Deloitte v oddělení Risk Advisory a evaluátorkou s praxí v oblasti udržitelnosti, dobré správy věcí veřejných a genderu. Má zkušenosti s prací v mezinárodních organizacích, jako např. UNDP, OECD a UN Women a se spoluprací s řadou významných asijských think-tanků a Světovou bankou v Asii i v Evropě. Veronika příležitostně publikuje v mezinárodních akademických časopisech a sbornících. V současnosti se zaměřuje na oblast korporátní udržitelnosti.

### ***Měření udržitelnosti v soukromém sektoru***

Se zavedením Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) globální publikum zvýšilo svá očekávání na roli soukromého sektoru při podpoře udržitelného hospodářského a sociálního pokroku. V reakci na tato očekávání a v rámci podpory zapojení soukromého sektoru do rozvojových iniciativ jsme vytvořili systém mapování udržitelnosti organizací z hlediska čtyř oblastí kapitálu - materiálního, finančního, sociálního a lidského. Tento přístup byl vyvinut v souladu se Světovou obchodní radou pro udržitelný rozvoj, která naznačuje, že udržitelné společnosti jsou konkurenceschopnější, odolnější a flexibilnější, což znamená, že mají některé z nepostradatelných vlastností potřebných pro přežití v ekonomice 21. století.

K hodnocení udržitelnosti podniků využíváme částečně indikátory OECD (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj), které rozšiřujeme o rozlišení mezi současným stavem a krátkodobými a dlouhodobými projekcemi a zároveň o identifikaci klíčových rizik. Tento systém měření byl vyvinut s cílem sloužit jako efektivní a finančně nenákladný nástroj užitečný pro investiční rozhodnutí. Jeho přínosy jsou pak ilustrovány v případové studii soukromé společnosti, kde pokrok směrem k větší udržitelnosti vedl ke zlepšení komunikace se zákazníky a v dlouhodobém kontextu také k vyššímu zisku. Prezentace tak přispívá k posílení hlavního poselství konference, které podporuje prosazování pozitivních systémových změn založených na analýze komplexních dat i v soukromém sektoru s ohledem na benefity, které implementace principů udržitelnosti přináší.

**LENKA DUŠKOVÁ** (*Univerzita Palackého v Olomouci, Katedře rozvojových studií*)

Asistentka na Katedře rozvojových studií (Univerzita Palackého). Zabývá se tématy conflict sensitive development, využívání technik mediace a facilitace v projektovém řízení v nestabilních a transformujících se regionech a metodami kvalitativního výzkumu. Je editorkou a spoluautorkou Encyklopedie rozvojových studií. Dále se angažuje v oblasti neformálního vzdělávání mládeže a multikulturní výchově. Při evaluaci klade důraz na aktivní participaci účastníků a využívání kvalitativních metod výzkumu.

#### ***Evaluace jako integrální součást projektu***

Cílem příspěvku je sdílení zkušeností a metodologických otázek, které vyvstaly při realizaci pilotní evaluace, která proběhla jako integrální součást hodnoceného projektu, a dále diskuse inovativních participativních metod sběru dat využitých při longitudinální studii projektu zaměřeného na vzdělávání a podporu komunitních leaderů ve střední a východní Evropě. Tato studie představuje unikátní proces, který umožnil nejen získávání informací o evaluovaném projektu (tj. hlubší pochopení průběhu a efektů projektu), ale také prohloubení znalostí o možnostech využití evaluace v rámci projektu, resp. programu vzdělávání a budování kapacit. Cíle, proces a nástroje „měření“ byly vytvářeny a upravovány v průběhu evaluace na základě úzké spolupráce mezi externím evaluátorem a projektovým implementačním týmem, a to s respektem k potřebám a schopnostem účastníků projektu. Evaluace se stala integrální součástí projektu samotného, spíše než aby se děla paralelně s probíhajícím projektem.

Předpokládanou výhodou tohoto přístupu byla i) snaha omezit rozptylování pozornosti a energie účastníků od klíčových aktivit projektu směrem k výzkumným aktivitám a naopak; a také ii) posílení kapacit projektového týmu v oblasti nastavování, testování a využívání na míru šitých evaluačních nástrojů, s cílem a) vytvořit specifické evaluační mechanismy pro další budoucí využití v programu; b) získat hlubší povědomí o procesech probíhajících v rámci implementovaného projektu a směřujících k očekávaným a neočekávaným dopadům projektu, doplnit chybějící data a lépe pochopit jak, jakým způsobem se změny dějí. Zamýšlenou přidanou hodnotou bylo také zvýšení motivace a „vlastnictví“ evaluačního procesu, nástrojů pro sběr dat a získaných informací o projektu ze strany realizátorů potřebných proto, aby mohli na základě nového porozumění přizpůsobit některé komponenty projektu a potažmo nastavit strukturální změny na úrovni programu (ve vztahu k dalším cyklům projektu).

**ALINA COGIEL** (*Ostravská univerzita a společnost SocioFactor*)

Jsem profesně spojena s Ostravskou univerzitou, kde se věnuji metodologii v sociálních vědách. Od roku 2017 působím jako evaluátorka v sociálně inovačním projektu, kde hájím barvy SocioFactoru, firmy se sídlem v Ostravě, která realizuje mnoho zajímavých projektů v oblasti aplikovaného sociálně zaměřeného výzkumu. Toto spojení akademického a aplikovaného světa mě baví, zdá se mi, že je oboustranně prospěšné.

***Dílčí závěry z evaluace sociálně inovačního projektu na téma: „Zvyšování interkulturní prostupnosti veřejných institucí ve městě Brně“***

„Jen ten, kdo se odváží jít dál než ostatní, se dozví, jak daleko může doopravdy jít“, zní moudré přísloví, které docela přesně vystihuje zkušenosti lidí, kteří realizují sociálně inovační projekty. V jednom z nich aktuálně působím jako evaluátorka.

Projekt „Zvyšování interkulturní prostupnosti veřejných institucí ve městě Brně“ přináší inovační změnu v podobě vytvoření zcela nové pozice v rámci samosprávné instituce. Jedná se o interkulturní pracovníky, kteří působí na Magistrátu města Brna. Ve zmiňovaném projektu jsou definovány dvě cílové skupiny, první reprezentují cizinci přicházející do styku s veřejnými institucemi, druhou samotní pracovníci těchto institucí. Na obou stranách existují bariéry blokující vzájemnou komunikaci, důsledkem čehož vážnou integrační procesy. Role interkulturních pracovníků je nesnadná, mají podpořit interakci a komunikaci mezi cizinci a pracovníky veřejných institucí.

V příspěvku budou prezentována metodologická východiska orientující mou práci evaluátorky. Evaluaci chápu jako aplikovaný druh výzkumu, který mi dává možnost, cestou sběru, analýzy a interpretace dat, získat specifický druh informací o efektivitě projektových aktivit. Ve své práci se přikláním k integrativně orientovanému přístupu, kombinuji kvantitativní i kvalitativní metody, pozorně naslouchám aktérům projektu. Snažím se zachytit to, jak sami definují své role, jaké používají strategie práce na úřadě i v terénu. Příspěvek přináší dílčí závěry shrnující úspěchy i neúspěchy se zaváděním systémové změny v rámci samosprávného subjektu.

## **JAROSLAV ŠOTOLA** (*SocioFactor*)

Jaroslav Šotola je absolventem doktorského studia antropologie na pražské Karlově univerzitě. Od roku 2006 působil jako koordinátor Střediska integrace menšin v Olomouci, později pracoval v organizaci Člověk v tísni na pozici koordinátora pro oblast vzdělávání. Od roku 2009 je členem Katedry sociologie, andragogiky a kulturní antropologie na Filozofické fakultě univerzity Palackého v Olomouci. Mezi jeho hlavní oblasti zájmu patří kvalitativní výzkum, sociální mobilita Romů a spolupráce organizací při sociálním začleňování znevýhodněných žáků. Od roku 2012 realizuje dlouhodobý terénní výzkum romské diversity ve vesnicích východního Slovenska, je spoluautorem knihy *Etnicita sociální mobility: etnicita, bariéry, dominance*. Dlouhodobě spolupracuje se společností SocioFactor na výzkumných a evaluačních projektech.

### ***Evaluační projekt Nástroje řízení kvality a efektivity služeb sociální práce***

Cílem projektu je vytvořit a pilotně ověřit nástroje pro řízení kvality a sledování efektivity sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. Projekt je založen na tvorbě souboru kvalitativních indikátorů pro hodnocení impaktu kolem konkrétních výkonů sociální práce (tvorba přímo v prostředí praxe) a zdokonalení procesů a výkonnosti u vybraných poskytovatelů služeb. Evaluační tohoto inovativního projektu vychází z kritiky paradigmatu New Public Management, které tlakem na výkon a měření dosahování předem stanovených ukazatelů nevede ke skutečné kvalitě poskytovaných služeb. Místo toho dochází k fixaci na měřicí procedury, formální dosahování výsledků a odklonu od plnění náplně služeb ve vztahu k jejím klientům. Účelem měření rozvíjeného v rámci projektu je proto nalézt takové ukazatele výkonnosti organizací, které umožňují dosahování impaktu a vedou ke změně chování organizace. Vybrané organizace jsou vedeny k re-designu vlastních služeb a prosazení konceptu učící se organizace a evaluační je k tomu klíčovým nástrojem. Ovšem nikoli v režimu „command a control“, ale v podobě formativní evaluační, která je průběžným vedením dialogu s manažery i pracovníky v přímé péči s cílem posílit jejich vlastní zodpovědnost i motivaci ke zlepšování.

V příspěvku budou diskutovány výzvy spojené s evaluační inovativního projektu. Ze samotné logiky projektu totiž vyplývá, že na inovativní aktivity ve zkoumaných organizacích není možné ex ante vytvářet jednotný evaluační měřicí nástroj. Mnohem více je třeba průběžně rozvíjet vzhled do nastartovaných a běžících procesů, jejich důsledků i širších kontextů. Představeny budou způsoby vstupu do organizací a průběžné výsledky evaluační.