

# Zadávání evaluací

*Každá evaluace je jen tak dobrá,  
jak dobré je její zadání.*

---

Vladimír Kváča

vladimir.kvaca@gmail.com



Česká zemědělská univerzita v Praze  
Fakulta tropického  
zemědělství

# Na zadávačce záleží

Profesorka Patricia Rodger z University of Melbourne, kde je profesorkou evaluací veřejného sektoru a projektová ředitelka BetterEvaluation.org, platformy pro zkvalitňování evaluační praxe a evaluačních metod, napsala o zadávacích dokumentacích (Terms of Reference – TOR):

- *“Many problems with evaluations can be traced back to the TOR“*
- *“Many TORs are too vague, too ambitious, inaccurate or not appropriate”*

# Pozor, aby nepřišel GIGOLO

- Z mé zkušenosti, častá evaluační praxe v oblasti ESIF je GIGOLO proces:
- „GARBAGE IN, GARBAGE OUT, but LOOKS OK“
- => Žádná skutečná snaha o zajištění užitečných evaluací, ale formální plnění evaluační povinností (čest výjimkám).
- Note, that no GIGOLO has any TITLE  
=> (True Intent To Learn from Evaluation).

# Na zadávačce záleží

Kvalita evaluace může být těžko vyšší, než je kvalita jejího zadání.

Na ToRce tedy záleží, stejně jako záleží na těch, co ji připravují.

Psaní zadávací je současně

Krok v procesu výběru dodavatele  
evaluačních služeb

A často také krok v tvorbě evaluačního designu

Ideálně by měly být tyto kroky oddělené, a vykonávané různými lidmi s velmi odlišnou expertízou.

V praxi lidé od evaluací musí přesvědčovat lidi od veřejných zakázek, aby umožnili takovou zadávací dokumentaci, která bude mít šanci zabezpečit slušnou evaluaci.

# Krok v tvorbě evaluačního designu: Klíčová poznámka

- „Když nevíš, kam jdeš,  
zavede tě tam jakákoliv cesta.“

*Lewis Carroll, Alice's Adventures in Wonderland*

- „Když nevíš, jakou chceš evaluaci,  
Jakýkoliv evaluátor je pro tebe dost dobrý.“

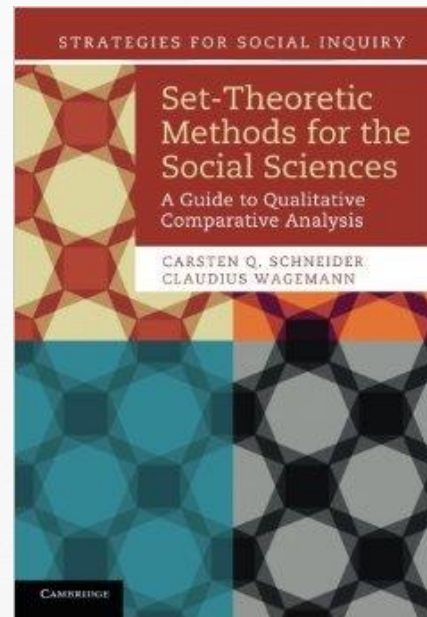


# Krok v tvorbě evaluačního designu: Zdroje

- Bez hlubokého porozumění metodám nelze provést kvalitní evaluaci.
- Metodologických školení není nikdy dost...
- ... a každé z nich je nedostatečné (vždy je málo času)...
- ... a tak je dobré začít číst:

⇒Doporučené  
další studium:

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2693>

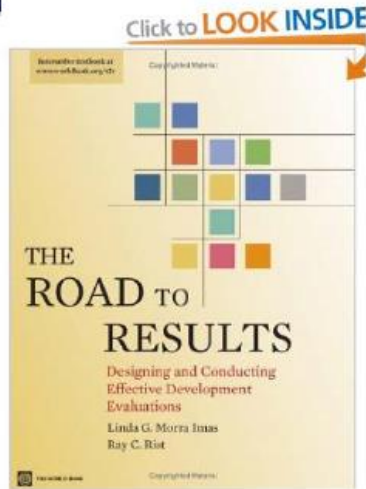
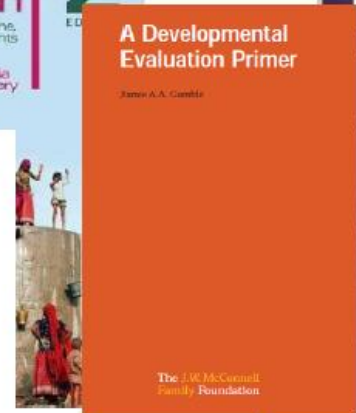
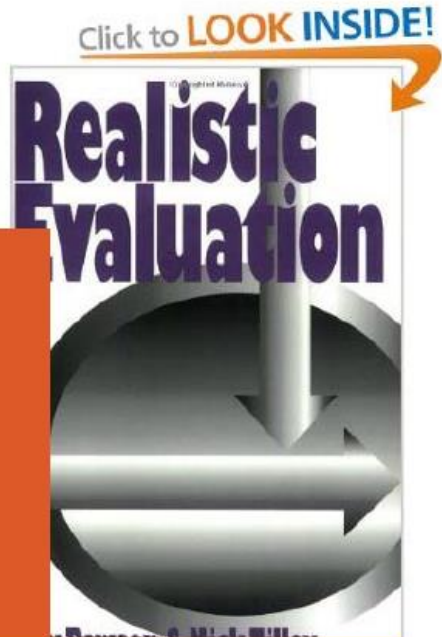
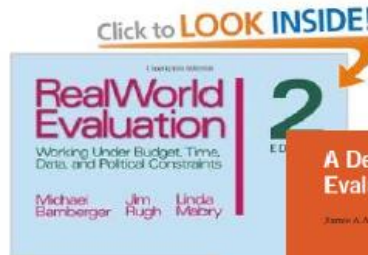
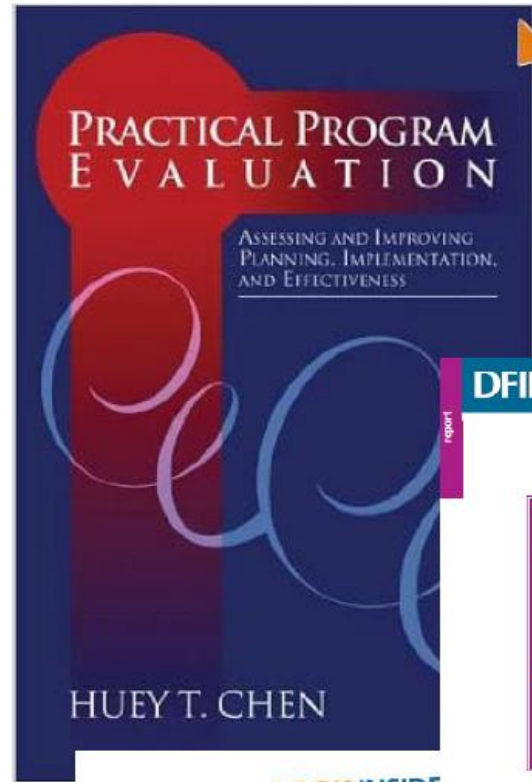


<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7646>



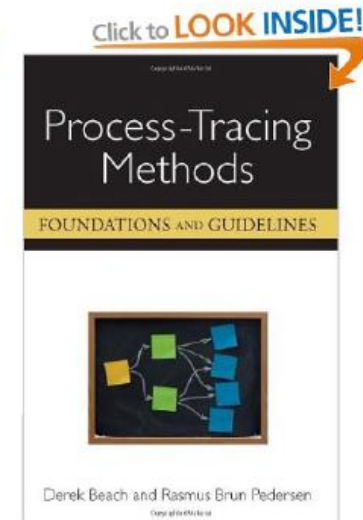
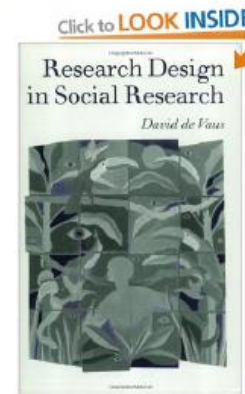
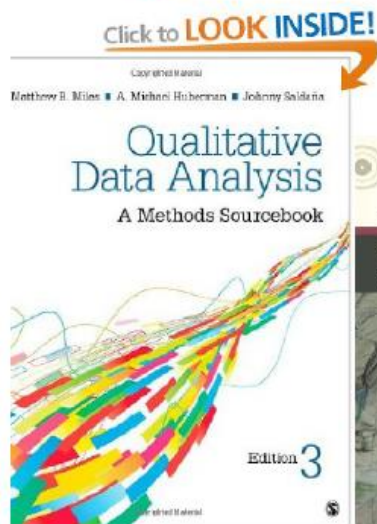
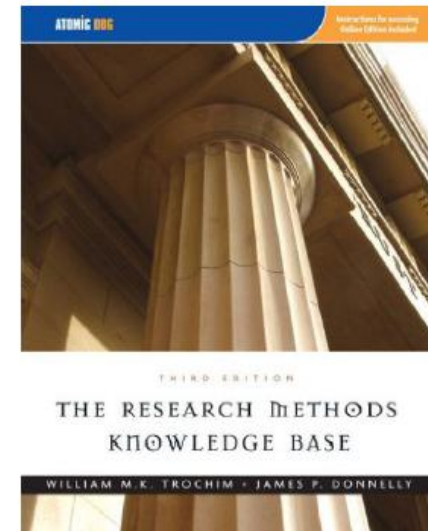
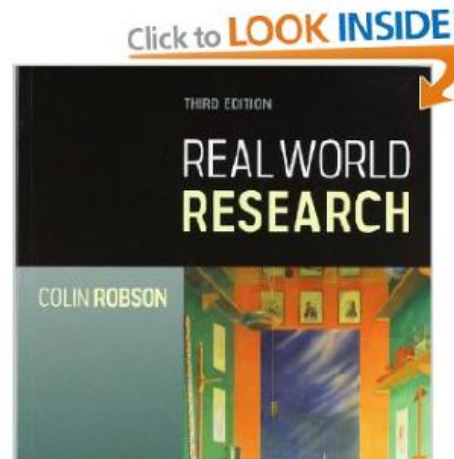
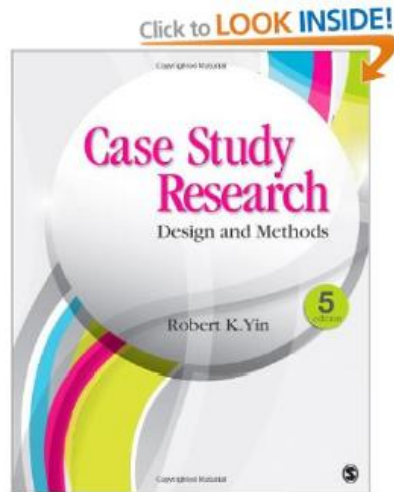


Non EC sources on evaluation





# Research methods sources



Psaní zadávací je současně

Krok v procesu výběru dodavatele  
evaluačních služeb

A často také krok v tvorbě evaluačního designu

Ideálně by měly být tyto kroky oddělené, a vykonávané různými lidmi s velmi odlišnou expertízou.

V praxi lidé od evaluací musí přesvědčovat lidi od veřejných zakázek, aby umožnili takovou zadávací dokumentaci, která bude mít šanci zabezpečit slušnou evaluaci.



**Pohřebiště všech dobrých úmyslů:**

**Veřejné zakázky**

# Právní rámec

- **Directive 2014/24/EU on public procurement**
- **Zákon o zadávání veřejných zakázek (134/2016 Sb.)**
- **Z pohledu evaluačních služeb je tato nová směrnice a její implementace to českého zákona lepší než předchozí právní úprava**

# Upozornění

1. Problém většinou není to, co je napsáno v legislativě, ale v úzké interpretaci ze strany těch, které legislativu aplikují. „Vždycky to musí být takhle.“ a „Jiný způsob není.“ jsou horší nepřátelé dobrého zadávání evaluací než zákon samotný.

Problémy jsou tedy na úrovni zadávacích zvyklostí uvnitř jednotlivých organizací, které jsou posilovány zvyklostmi kontrolních systémů (ÚOHS...).

# Základy veřejné zadávání

- Při využívání veřejných prostředků k nákupu evaluačních služeb, musíte jednat jako veřejný zadavatel.
- Jako veřejný zadavatel, musíte jednat se všemi dodavateli (potenciálními a skutečnými uchazeči) rovnoprávným a nediskriminujícím způsobem a musíte jednat transparentně a v souladu se zásadou proporcionality.

# Skupinové cvičení



- Rozdělte se do skupin

## ÚKOL 1:

- Jaká je typická struktura zadávající na evaluaci?



# Typický obsah zadávací

Část	Co obsahuje?
Kontext a účel evaluace	Příprava scény, úvod do tématu
Zaměření evaluace a evaluační úkoly	Čeho chceme evaluací dosáhnout, jaké otázky potřebujeme zodpovědět.
Zadání úkolů	Přehled úkolů
Metodologie	Úvahy nebo požadavky na metodologii – pokud možno vztažené k jednotlivým úkolům
Harmonogram, jednotlivé výstupy, řízení kvality	Základní praktické a důležité informace
Kvalifikační a hodnotící kritéria	Minimální požadavky na uchazeče a kritéria, podle kterých bude vybrána nejlepší nabídka
Literatura a zdroje	Odkazy na relevantní informace – o metodologii, o zkoumané intervenci, o souvisejících studiích

# Skupinové cvičení

## ÚKOL 2:

- Vyberte si jednu intervenci (část programu, projekt), kterou alespoň jeden z vaší skupiny důvěrně zná.
- Jakou intervenci budete evaluovat? Popište ji ve třech větách. (Nepoužívejte žádný žargon, měli byste vystihnout věcnou podstatu intervence, nikoliv obecný nebo bezobsažný název.)

# Skupinové cvičení

## ÚKOL 3:

- Jaký je účel vaší evaluace? Proč ji děláte? Komu má pomoci? (Buďte upřímní a konkrétní.)

# Doporučení 1:

## Kontext a účel evaluace

### 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 to je 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 své vlastní porozumění situaci.

# Skupinové cvičení

ÚKOL 4:

- Jaká je vaše klíčová evaluační otázka?

# Skupinové cvičení

## ÚKOL 5:

- Co byste dělali VY, pokud byste tuto otázku měli zodpovědět?

# Doporučení 2:

## Zaměření a evaluační úkoly

### ANO!

- Buďte velmi formulačně přesní. Když nebudete, nebudte překvapení z nedorozumění.
- Omezte počet evaluačních otázek. 10 je příliš. 3 jsou často akorát. Zároveň počet otázek souvisí s počtem užitých evaluačních kritérií – potřebujete vždy 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 krásné vědět...“.
- Neptejte se na nejasné otázky na „efektivitu“ a „dopad“.
- Nekopírujte komisi manuály ani metodiky NOK, ani jiné ToR. 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.



# Doporučení 3: Zadání úkolů

## 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!

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

# Doporučení 4:

## Metody sběru dat i analýzy

### ANO!

- Buďte si jisti, 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 vhodné přístupu k párování).
- Investujte čas, abyste zjistili dostupnost dat pro určitou metodu – zrušte plánovanou evaluaci, 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.

# Doporučení 5:

## 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 do 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.

# Očekávaná hodnota zakázky

---



# Očekávaná hodnota zakázky

- Zadavatel musí uvést očekávanou hodnotu evaluační zakázky.
- To je dobré pro plánování evaluačního rozpočtu, ale především je toto nutné pro volbu správného režimu zadání z pohledu veřejných zakázek.



# Očekávaná hodnota

Limit (bez  
DPH):  
EUR 134,000  
pro ústřední  
orgány státní  
správy;  
EUR 207,000  
pro ostatní  
zadavatele

„Nadlimit“

Směrnice  
ES

„Podlimit“

Národní  
režimy

# Očekávaná hodnota

- „Nadlimit“
  - Časově náročné, detailně regulované, procedurálně náročné
- „Podlimit“
  - Zjednodušený podlimit (pravidla dána českým zákonem)
  - Veřejné zakázky malého rozsahu (pravidla dána organizací)
  - Lehčí, rychlejší, měkčí verze základních přístupů, které směrnice požaduje pro nadlimit.



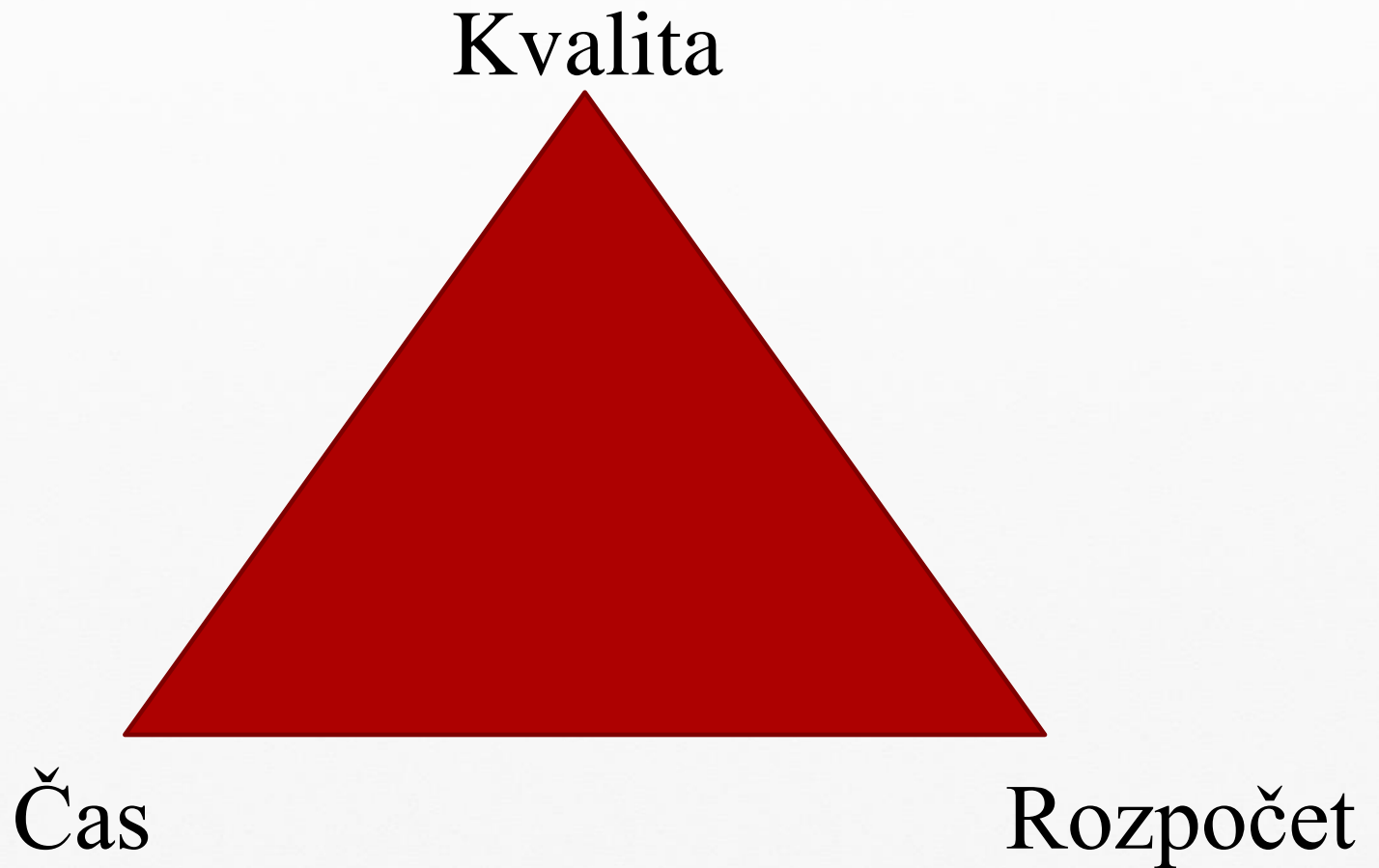
# Očekávaná hodnota – hlavní problémy

- (1) Jak stanovit očekávanou hodnotu?
- (2) Jak se vypořádat s tímto požadavkem: „*Výběr metody použité pro výpočet odhadované hodnoty veřejné zakázky nesmí být proveden s úmyslem vyloučit ji z oblasti působnosti této směrnice. Veřejná zakázka nesmí být rozdělena tak, aby to vedlo k jejímu vyloučení z oblasti působnosti této směrnice, pokud to není odůvodněno objektivními důvody.*“ (Čl. 5 zadávací směrnice)

# Jak stanovit očekávanou hodnotu?

- Vlastní zkušenosti z předchozích evaluací
- Prozkoumání evaluačních knihoven (např. MMR- NOK) pro identifikaci evaluací o obdobném rozsahu
- Orientační kalkulací na základě očekávaného rozsahu lidské práce a dalších významných údajů.
- Využití **Předběžných tržních konzultací**: *„Zadavatel je oprávněn vést tržní konzultace s odborníky či dodavateli s cílem připravit zadávací podmínky a informovat dodavatele o svých záměrech a požadavcích, pokud to nenarušuje hospodářskou soutěž.“* (§ 33)

# Pozor na vztah mezi kvalitou, časem a rozpočtem



# „Zakázka nesmí být dělena“

- Všechny evaluace = jedna služba?
- V české praxi se vyskytuje častý tlak od „lidí od zakázek“ na sloučení očekávané hodnoty různých evaluací v rámci jedné organizace, aby se předešlo možnému nařčení z umělého dělení zakázky. Toto často vede k nutnosti nadlimitní procedury tam, kde to není nutné.
- Toto odpovídá opatrnosti s ohledem na rozhodovací praxi ÚOHS

# „Zakázka nesmí být dělena“

- Možné protiargumenty (které nemusí stačit):
  - **Argument různé služby:** Použití různých evaluačních metod a/nebo zkoumání různých intervencí je odlišná služba. Jak by vypadal ideální tým pro různé evaluace? Byl by pro všechny stejný, nebo různý?
  - **Argument užitečnosti:** Pokud jsou evaluační výstupy různých evaluací užitečné samy o sobě, jde o různé služby. (Ideálně by evaluace samostatně uvedené v evaluačním plánu měly vést k samostatným zakázkám).
  - **Argument (ne)diskriminace:** Umělé SLUČOVÁNÍ očekávaných hodnot zakázky porušuje zásadu nediskriminace – omezuje možnosti menších dodavatelů ucházet se o zakázku.

# **„Zakázka nesmí být dělena“**

- Možné cesty:
  - **Sloučit zakázky během roku (nadlimit dělený na části) + 20 % objemu lze soutěžit v mírnějším režimu**
  - **Rámcová smlouva**
  - **Dynamický nákupní systém**

# Skupinové cvičení

## ÚKOL 6:

- Na základě jakých kritérií byste vybrali nejlepší nabídku?



# Doporučení 6:

## Kvalifikační a hodnoticí kritéria

### ANO!

- Buďte schopni hodnotit kvalitu.
- Stanovte kritéria, která skutečně diferencují – přemýšlejte o očekávané varianci nabídek v každém z kritérií.
- Zkuste Jednací řízení s uveřejněním (či jejich analogii v rámci VZMR).

### NE!

- Neberte nejlevnější nabídky.
- Neberte úplatky, neberte úplatky, neberte úplatky 😊 !

# Kvalifikační kritéria



# Kvalifikační kritéria

- Minimální požadavky, které musejí splnit všichni uchazeči.
- Nesplnění kvalifikačních požadavků vede k vyřazení nabídky z dalšího hodnocení.

# Kvalifikační kritéria

Kvalifikační kritéria (§ 73) se mohou vztahovat k:

- *„prokázání profesní způsobilosti;*
- *prokázání ekonomické kvalifikace;*
- *prokázání technické kvalifikace “*
  
- *V oblasti technické kvalifikace (§ 79) „stanoví zadavatel za účelem prokázání lidských zdrojů, technických zdrojů nebo odborných schopností a zkušeností nezbytných pro plnění veřejné zakázky v odpovídající kvalitě. Zadavatel může považovat technickou kvalifikaci za neprokázanou, pokud prokáže, že dodavatel má protichůdné zájmy, které by mohly negativně ovlivnit plnění veřejné zakázky.“*
- *„zadavatel může požadovat*
  - *seznam významných dodávek nebo významných služeb poskytnutých za poslední 3 roky*
  - *osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci“*

# Kvalifikační kritéria

Typická kvalifikační kritéria v evaluačních zakázkách (mimo těch obecných) jsou:

- Reference – prokázání zkušenosti z předchozích evaluačních zakázek
- Minimální velikost a profil evaluačního týmu
  - Vysokoškolské vzdělání
  - Obor vzdělání
  - Délka praxe

# Kvalifikační kritéria - Příklad

## **Kvalifikace vedoucího týmu :**

### **Obecné zkušenosti:**

- Relevantní vysokoškolské vzdělání
- Kariérní profil s hlavním důrazem na rozvojovou problematiku, s 10 nebo více lety praxe z rozvojové spolupráce, včetně práce týkající se veřejného zdraví.
- Zkušenost z pozice team leader multidisciplinárních týmů (alespoň tři reference).

### **Specifické zkušenosti:**

- Rozsáhlé znalosti a zkušenosti v oblasti aplikace evaluačních metod, včetně theory based evaluations, contribution analysis a mixed methods evaluation.
- Významné zkušenosti se sběrem, systemizací, analýzou a reportingem rozsáhlého množství dat různé povahy. Zkušenosti z provádění výzkumných syntéz výhodou.

### **Geografické a jazykové zkušenosti:**

- Relevantní pracovní zkušenosti, včetně pracovních zkušeností z východní Afriky.
- Znalost angličtiny na úrovni C2.

# Kvalifikační kritéria - Příklad

Tenders will initially be evaluated by reference to the following qualification criteria:

- a. Completeness of tender documentation as specified at Section 6 above.
- b. Stated ability of the Consultant(s) to meet all the requirements specified in the terms of reference, including adherence to the evaluation timetable as set out at Section 5 above.
- c. Statement that none of the excluding circumstances as per Annex 3 apply to him/her.
- d. Tenders exceeding €83,000 net of VAT will not be considered.

To be eligible for inclusion in the award process, a tender must meet these qualification criteria.

# Kvalifikační kritéria

Měly by vycházet ze znalosti evaluačního trhu

Dva přístupy:

- Formální a snadno splnitelná kritéria => nebezpečí příliš mnoha nabídek k hodnocení.
- Požadavek na vysoký minimální standard => nebezpečí, že nikdo nepodá nabídku



# Hodnoticí kritéria



# Hodnoticí kritéria

- K vybrání nejlepší nabídky „zadavatel v zadávací dokumentaci stanoví, že nabídky budou hodnoceny podle jejich ekonomické výhodnosti. Ekonomická výhodnost nabídek se hodnotí na základě nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality včetně poměru nákladů životního cyklu a kvality.“ (§115)
- „Zadavatel může rovněž stanovit pevnou cenu a hodnotit pouze kvalitu nabízeného plnění.“ (§116)

# Hodnoticí kritéria

*„(2) Kritériem kvality mohou být zejména*

- a) technická úroveň,*
- b) estetické nebo funkční vlastnosti,*
- c) uživatelská přístupnost,*
- d) sociální, environmentální nebo inovační aspekty,*
- e) organizace, kvalifikace nebo zkušenost osob, které se mají přímo podílet na plnění veřejné zakázky v případě, že na úroveň plnění má významný dopad kvalita těchto osob,*
- f) úroveň servisních služeb včetně technické pomoci, nebo*
- g) podmínky a lhůta dodání nebo dokončení plnění.“ (§116)*

# Hodnoticí kritéria

V evaluačních zakázkách jde zpravidla o kombinaci (některých) z těchto:

- Kvalita evaluačního týmu
- Kvalita navržené metodologie
- Kvalita způsobu řízení evaluace
- Cena

# Hodnoticí kritéria – Příklad 1

Nabídky budou zhodnoceny na základě následujících kritérií:

- Navržený přístup
- Relevantní zkušenosti evaluátora/ů
- Cena

# Hodnoticí kritéria – Příklad 1

Nabídky budou zhodnoceny na základě následujících kritérií:

- Navržený přístup
- Relevantní zkušenosti evaluátora/ů
- Cena

Extrém ze skutečného života (VZMR, Irsko)

Pokud můžete použít tento přístup, máte štěstí, můžete vybrat kohokoliv: Nejlepší nabídku (doporučuji) nebo vašeho nejlepšího kamaráda (důkladně rozmyslet).

# Hodnoticí kritéria – Příklad 2

The contract will be awarded on the basis of the most economically advantageous tender, applying the following 4 criteria (the relative weighting assigned to each criterion is also shown):

<b>Award Criteria</b>	<b>Maximum marks available</b>
Understanding, analysis and coverage of project's requirements	10
Quality and feasibility of the methodological approach proposed	20
Expertise and experience of the tenderer and members of the project team	30
Cost of tender	40
<b>Total marks available</b>	<b>100</b>

A number of the most economically advantageous tenderers may be invited to make presentations on their proposals at the Department's offices in XY for the purpose of elaboration, clarification and/or aiding mutual understanding. Invited tenderers must be in a position to make such a presentation immediately after the closing date for receipt of tenders.

Typický příklad z oblasti VZMR. Váha ceny je patrně příliš vysoká. Zajímavá je možnost osobní presentace během posuzování nabídek (varianta na jednacího řízení s uveřejněním).

The contract will be awarded on the basis of the most economically advantageous tender, applying the following award criteria (relative weighting assigned to each criterion is also shown):

<b>Award Criteria</b>	<b>Maximum marks available</b>
Understanding, analysis and coverage of project's requirements	10
Quality and feasibility of the methodological approach proposed	20
Expertise and experience of the tenderer and members of the project team	30
Cost of tender	40
<b>Total marks available</b>	<b>100</b>

A number of the most economically advantageous tenderers may be invited to make presentations on their proposals at the Department's offices in XY for the purpose of elaboration, clarification and/or aiding mutual understanding. Invited tenderers must be in a position to make such a presentation immediately after the closing date for receipt of tenders.



# Hodnoticí kritéria – Příklad 3

Výběr nejvhodnější nabídky provede hodnoticí komise podle následujících kritérií a jejich vah:

Technická kvalita nabídky	25 %
Nabídková cena	75 %

**Hodnocení technické kvality je založeno následujících subkritériích:**

Pokrytí zadání úkolu, komplexnost řešení	30 bodů
Zvolené metody, přístupy a analytické postupy	55 bodů
Forma a rozsah interpretace výsledků	15 bodů

Členové hodnoticí komise sestaví v rámci každého dílčího kritéria pořadí nabídek od nejvhodnější k nejméně vhodné a přiřadí nejvhodnější nabídce maximální počet bodů a každé další nabídce přiřadí takové bodové ohodnocení, které vyjadřuje míru splnění dílčího kritéria ve vztahu k nejvhodnější nabídce.. Do dalšího hodnocení postupuje pouze ta nabídka, která v celkovém hodnocení technické kvality dosáhne **alespoň 80 bodů**.

# Hodnoticí kritéria – Příklad 2

Výběr nejvhodnější nabídky provede hodnoticí komise na základě kritérií a jejich vah:

Technická kvalita nabídky	25 %
Nabídková cena	75 %

Na první pohled přílišná váha ceny. Ale...

**Hodnocení technické kvality je založeno následujících subkritériích:**

Pokrytí zadání úkolu, komplexnost řešení

30 bodů

Zvolené metody, přístupy a analytické postupy

Forma a rozsah interpretace výsledků

Ale toto je problematické, není jasné, co zadavatel chce, co preferuje.

Členové hodnoticí komise sestaví v rámci každého dílčího kritéria pořadí nabídek od nejvhodnější k nejméně vhodné a přiřadí nejvhodnější nabídce maximální počet bodů a každé další nabídce přiřadí takové bodové ohodnocení, které vyjadřuje míru splnění dílčího kritéria ve vztahu k nejvhodnější nabídce.. Do dalšího hodnocení postupuje pouze ta nabídka, která v celkovém hodnocení technické kvality dosáhne **alespoň 80 bodů**.

... toto pravidlo tento problém eliminuje.

# Hodnoticí kritéria – Příklad 4

## **Kvalita a odbornost realizačního týmu uchazeče**

Zadavatel zhodnotí kvalitu a odbornost realizačního týmu podle následujících subkritérií se shodnou dílčí vahou:

- Lépe bude hodnocen ten tým, jehož členové budou mít delší průměrnou praxi v oblasti evaluací, přičemž platí, že praxe delší než 10 let se u příslušného člena týmů započítává jako praxe desetiletá.
- Lépe budou hodnoceni členové týmu s nejvyšším průměrným dosaženým vzděláním. V tomto subkritériu budou přiřazeny 3 pomocné body členovi s doktorským stupněm vzdělání, 2 pomocné body členovi s magisterským stupněm vzdělání, 1 pomocný bod členovi s bakalářským stupněm vzdělání a žádný pomocný bod členovi bez vysokoškolského vzdělání).
- Zadavatel upřednostňuje tým, jehož součástí budou specialisté na oblasti jednotlivých specifických cílů OP XYZ. V tomto subkritériu bude přiřazen 1 pomocný bod za každý specifický cíl, ke kterému lze přiřadit člena realizačního týmu se vzděláním v oboru bezprostředně souvisejícím s příslušným specifickým cílem a další 1, 2 nebo 3 pomocné body za 1, 2 nebo 3 odborné publikace tematicky se úzce týkající povahy specifického cíle, jejichž je člen realizačního týmu autorem.

# Hodnoticí kritéria

## Kvalita a odbornost realizačního týmu

Zadavatel zhodnotí kvalitu a odbornost realizačního týmu. Podkritérií se shodnou dílčí vahou:

- Lépe bude hodnocen ten tým, jehož členové mají v oblasti evaluací, přičemž platí, že zkušenosti realizačního týmu se počítají jako praxe desetiletí.

- Lépe budou hodnoceni členové týmu s vyšším vzděláním. V tomto subkritériu budou

3 pomocné body členovi s doktorským stupněm vzdělání, 2 pomocné body členovi s magisterským stupněm vzdělání, 1 pomocný bod členovi s bakalářským stupněm vzdělání a žádný pomocný bod členovi bez vysokoskolského vzdělání).

- Zadavatel upřednostňuje tým, jehož součástí budou specialisté na oblasti jednotlivých specifických cílů OP XYZ. V tomto subkritériu bude přiřazen 1 pomocný bod za každý specifický cíl, ke kterému lze přiřadit člena realizačního týmu se vzděláním v oboru bezprostředně souvisejícím s příslušným specifickým cílem a další 1, 2 nebo 3 pomocné body za 1, 2 nebo 3 odborné publikace tematicky se úzce týkající povahy specifického cíle, jejichž je člen realizačního týmu autorem.

Pokus „objektivně“ změřit kvalitu evaluačního týmu. Může to fungovat, ale je to komplikované. Podobný přístup je však nemožný u posouzení navržené metodologie.

# Hodnoticí kritéria

- Držte vliv ceny nízko – nejste tak bohatí, abyste si mohli dovolit levné evaluace
- Buďte jasní ohledně toho, co preferujete
- Kritéria musejí diferencovat (nulová variance = nulová váha)
- Nedělejte to příliš komplikované – nakonec si to budete muset ohodnotit
- Není žádná jednoduchá, mechanická cesta jak ohodnotit kvalitu metodologie, pouze expertní názor

# Doporučení 7:

## Další poznámky

### ANO!

- Věnujte čas přípravě – 2 měsíce intenzivní práce jsou akorát.
- Čas věnujte vyjasnění, co přesně potřebujete a jasně to popište v zadávačce.
- Prodiskutujte zadávačku v týmu, případně s externími experty (více hlav, více ví).
- Nominujte odpovědnou osobu za celý evaluační projekt.
- Stavte na existujících poznátcích (a donuťte evaluátora, ať to také dělá).

### NE!

- Nezaahrnujte všechny otázky, které získáte od evaluačních stakeholderů.
- Neptejte se na věci, o nichž si nejste jisti, že mohou být zodpovězeny.
- Neptejte se na otázky, které nejsou užitečné a které nemají jasného uživatele.
- Cílem zadávačky není donutit evaluátory napsat stovky stránek do nabídky, (budete to muset číst), ale ověřit, co je skutečně důležité.

# Sladký život bez zadávání





# Alternativy k zadávání



Udělej si sám  
alias  
**Interní evaluace**

- Výhody:
  - Učení se: Pouze, pokud jste schopni evaluační projekt případně provést sami, jste schopni napsat dobrou zadávacíku a řídit evaluaci s externím dodavatelem.
  - Žádná zakázka
- Nevýhody
  - Pluralita názorů na potřebu nezávislé evaluace



# Alternativy k zadávání



## VÝZKUM

- Evaluace jsou aplikovaným sociálněvědním výzkumem
  - Jsou na to grantové tituly
- 
- Výhody:
    - Šetříte vlastní rozpočet
    - Žádná zakázka...
  - Nevýhody:
    - Potýkání se s akademiky...
    - Absence přímé smlouvy mezi vámi a evaluátorem

# Řízení externích evaluací (a evaluátorů)

---



# Proč?

Proč je řízení externích evaluací důležité:

- Kontrola kvality
- Problémy s realizací mohou zapříčinit potřebu změny evaluačního projektu

Často se toto odehrává kolem evaluační výstupů:

- Vstupní zpráva
- Průběžná zpráva
- Závěrečná zpráva
- Flash reporty
- Příliš mnoho zpráv vytváří velké reportovací břemeno pro evaluátora a odvádí jeho kapacity od samotného evaluačního výzkumu.

# Zapojení zadavatele

- Chtějte zprávu nebo jiný výstup, pouze pokud k tomu máte dobré důvody.
- Abyste měli přehled, co se děje, osobní zapojení je často lepší než psaní a čtení zpráv. K tomu mohou být dobré pravidelné nebo ad-hoc schůzky, nebo ještě lépe volba práce ve smíšeném týmu.
- Nejlepší evaluace vznikají tam, kde obě strany (jak interní, tak externí evaluátoři) mají pocit, že skutečně pracují na společném díle.

# Před zadáním

- Ujasněte si, jak budete externí evaluaci řídit (závisí to na vašich kapacitách).
- Popište to v zadávacíce.

“V průběhu prací bude zadavatel pravidelně připomínkovat návrhy dokumentů dodavatele. Zadavatel si vyhrazuje pět pracovních dní k návrhu připomínek k návrhům studií a dokumentů, dodavatel tyto připomínky vypořádá a předloží další verzi dokumentu do tří pracovních dnů. Tento postup se opakuje dokud zadavatel neodsouhlasí konečnou verzi dokumentů, což však nesmí být později než ve lhůtě uvedené v § 2 (5) Smlouvy.

V každé fázi práce má zadavatel právo sledovat postup prací na daném dokumentu a vznášet připomínky. Dodavatel poskytne veškeré informace týkající se prováděných prací, které si zadavatel vyžádá.“

# Další cesty ověřování kvality

- Raději než se chovat jako cenzoři nebo editoři, požadujte, aby součástí evaluačních výstupů byl odborný článek předložený do časopisu s peer-review procesem – třeba EvalTeP (zabere to čas, ale zdarma získáte nezávislý názor, nelze použít u evaluačních projektů s délkou v řádu měsíců).
- Pokud postrádáte odbornost k ověření kvality, najměte si jiného evaluátora či akademika.

# Děkuji za pozornost

**Vladimír Kváča**

**[vladimir.kvaca@gmail.com](mailto:vladimir.kvaca@gmail.com)**