



Metodika pro zadávání evaluací

2018

Česká evaluační společnost chce poděkovat následujícím osobám za konstruktivní připomínky, které výrazně pomohly vytvořit finální podobu textu:

Vladimír Kváča, Lenka Brown, Daniel Svoboda, Lucie Jungwiertová, Lucie Bučinová (Česká evaluační společnost)

Jana Drlíková, Jana Chladná, Vladimír Studnička (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR)

Hana Volná, Dita Kubíková (Ministerstvo zahraničních věcí ČR)

Martin Dytrych, Filip Kučera (Ministerstvo práce a sociální věci ČR)

Michaela Mrózková (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchov ČR)

Tato Metodika byla konzultována s Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky, Odborem práva veřejných zakázek. Metodika slouží jako věcná pomůcka k postupu v zadání veřejné zakázky. Samotný postup pro zadání veřejné zakázky musí být vždy v souladu se Zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, proto je nutné vždy posoudit zakázku a postup zadávacím řízením s ohledem na konkrétní podmínky.



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**

Dopracování Metodiky proběhlo v rámci projektu České evaluační společnosti „Rozvoj evaluací – evaluace v rozvoji“, podpořeného v rámci dotačního titulu „Posilování kapacit platformou nestátních subjektů pro rozvojovou spolupráci (včetně posilování kapacit a partnerství NNO)“ zahraniční rozvojové spolupráce ČR.



**ČESKÁ REPUBLIKA
POMÁHÁ**



Uveďte původ – Neužívejte komerčně – Nezpracovávejte

CC BY-NC-ND

<https://czecheval.cz/>

Obsah

Východiska zpracování Metodiky zadávání evaluací.....	4
Obsah, cíle a uživatelé metodiky.....	5
Co jsou evaluace	6
Evaluační proces	7
Kvalita evaluace	9
Příprava zadávací dokumentace evaluací	12
Režim a druh zadávacího řízení.....	17
Technické podmínky a vhodná kvalifikační a hodnoticí kritéria.....	19
Hodnocení ceny.....	28
Vhodné smluvní podmínky.....	29
Závěr.....	32

Východiska zpracování Metodiky zadávání evaluací

Hlavním motivem pro zpracování této Metodiky je snaha přispět ke zlepšení kvality evaluací tím, že dojde ke zlepšení praxe zadávání evaluací. Jsme přesvědčeni, že evaluace může jen stěží být lepší než její zadání a že mnoho problémů v realizaci evaluací má kořeny již v samotném zadání.

Při tvorbě Metodiky jsme se snažili zohlednit některé částečně protichůdné ambice. Chceme, aby Metodika řešila problémy, které pociťují zadavatelé vůči dodavatelům i které pociťují dodavatelé vůči zadavatelům. Snažili jsme se, aby Metodika byla přínosná jak pro zkušené zadavatele, tak pro nováčky v oblasti zadávání evaluací.

Zvláště pro nováčky v oblasti zadávání evaluací jsme zařadili stručné vysvětlení celého evaluačního cyklu, hlavní důraz je však pochopitelně kladen na oblast zadání a výběru dodavatele.

Dlouho jsme zvažovali míru detailu Metodiky. Nakonec jsme se přiklonili ke spíše stručné variantě, která se zabývá hlavními principy pro dobré zadání a záměrně postrádá zcela konkrétní příklady. Důvodem je, že se chceme vyhnout „opisování“ metodiky do konkrétní zadávací dokumentace. Uvědomujeme si, že každá evaluace je jiná, a jiné proto musí být i její zadání. Tvorbu vzorové zadávací dokumentace vnímáme jako potenciálně nebezpečnou a kontra-produktivní z hlediska výsledné kvality evaluací. Pokládáme za nutné, aby si každý zadavatel musel lámat hlavu, co přesně znamenají uvedená doporučení pro kontext jeho konkrétní evaluace.

1. Obsah, cíle a uživatelé metodiky

Tato metodika předkládá doporučené postupy pro přípravu, zadávání a celkový management evaluací. Evaluační cyklus je popsán po jednotlivých krocích, které jsou doplněny praktickými doporučeními pro tvorbu zadávací dokumentace (ZD, též ToR – Terms of Reference), stanovení hodnoticích a kvalifikačních kritérií a pro stanovení a hodnocení ceny za zpracování evaluace, a dále vybranými body smluvních podmínek a praktickými tipy pro řízení evaluační zakázky během realizace.

Metodika je určena pro veřejné zadavatele evaluací v rámci evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF), zahraniční rozvojové spolupráce i jiných evaluací zadávaných veřejnými zadavateli.

Cílem metodiky je zlepšit kvalitu zadávání a tím i provádění evaluací, což může výrazně napomoci větší využitelnosti evaluací pro kvalitní realizaci veřejných politik, programů i jednotlivých projektů.

Box 1 – Nejdůležitější doporučení

Čtyři nejdůležitější doporučení na úvod:

1. S přípravou evaluace **začněte včas**. Správné je evaluaci připravovat již společně s tvorbou intervence, která bude předmětem hodnocení.
2. **Komunikujte**. Komunikujte s potenciálními dodavateli. Evaluace nejsou sériový výrobek, využijte předběžné tržní konzultace a jednání řízení, abyste našli nejvhodnější řešení. Komunikujte průběžně a otevřeně s vedením vlastní organizace, které je uživatelem výstupů evaluace, abyste neustále znali potřeby.
3. Snažte se o určitou **flexibilitu**. Příliš striktní smluvní podmínky mohou průběh evaluace výrazně komplikovat, a to nejen pro stranu dodavatele evaluací, ale i pro vás jako objednatele. V průběhu realizace evaluace se skoro vždy vyskytne něco, s čím jste při zadání nepočítali.
4. Soustavně **se vzdělávejte**. Příprava zadání i dohled nad provedením evaluace ze strany objednatele předpokládají vysokou odbornost.

2. Co jsou evaluace

Evaluace je systematické a objektivní hodnocení probíhajících nebo dokončených projektů, programů nebo politik (obecně intervencí). Cílem je určení významnosti a plnění cílů, posouzení efektivnosti, účinku a udržitelnosti. Hlavním úkolem evaluace je poskytování spolehlivých a užitečných informací pro osoby zainteresované na zkoumané intervenci. Jde o zpětnou vazbu pro rozhodování, nástroj učení se a prokázání odpovědnosti (akontability) za provedenou intervenci.

Propojení s praktickou rovinou odlišuje evaluaci od tradičního společenskovo-vědního výzkumu: je zde podobná metodologie, ale odlišné cíle a konkrétní politický a organizační kontext. Evaluace se odlišuje i od monitoringu, auditu, poradenství či zpracování studií, analýz a expertíz, byť hranice jsou v některých případech neostré.

Evaluace by měla být:

- analytická a rigorózní (založená na uznávaných metodách a technikách),
- systematická (používající zvolené metody a techniky konzistentně, pečlivě plánovaná),
- spolehlivá (používající ověřené postupy),
- tematicky zaměřená (obracející pozornost ke klíčovým otázkám),
- zaměřená na uživatele (poskytující užitečné informace zainteresovaným stranám).

Při evaluaci se používá široká škála nástrojů a technik, což znesnadňuje proces tvorby evaluačního designu i posuzování jeho adekvátnosti (výběr optimálního řešení). V této oblasti zkrátka nejsou (z podstaty věci ani nemohou být) typizovaná řešení, univerzální návody či pravidla. Zároveň platí, že způsob, jak je evaluace naplánována a jak je stanoven její design, významně ovlivňuje povahu výsledků, které daná evaluace přinese.

Česká evaluační společnost zpracovala Formální standardy provádění evaluací¹ a Etický kodex evaluátora², doporučujeme se s nimi seznámit a řídit se jimi.

¹ https://czecheval.cz/dokumenty/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5__.pdf

² https://czecheval.cz/dokumenty/ces_eticky_kodex__.pdf

3. Evaluační proces

Evaluační proces začíná dlouho před samotnou realizací evaluace. Není ani nezbytně nutné, aby součástí evaluačního procesu bylo výběrové řízení na dodavatele, neboť je možné dělat některé evaluace vlastními silami, interně, což se pozitivně projeví na získávání zkušeností odborníků, kteří mají v organizaci evaluace na starosti (interní evaluátoři). V této Metodice však popíšeme variantu, kdy evaluaci provádí externí dodavatel. I v takovém případě je role interních evaluátorů poměrně rozsáhlá.

Vše začíná vznikem evaluačního mandátu, tedy rozhodnutím, co a proč se bude evaluovat. Může jít o povinnost danou legislativou nebo podmínkami dotace, nebo o rozhodnutí organizace. Interní evaluátor by měl zvolit základní rysy evaluačního designu, který bude odpovídat specifikům hodnocené intervence. V ideálním případě probíhá příprava evaluace společně se samotnou intervencí a jejich podoba je vzájemně přizpůsobována. Interní evaluátor také připraví komunikační plán evaluace, tedy přehled, kdo má dostat kdy jaký výstup.

Klíčovou roli pak má interní evaluátor při tvorbě zadávací dokumentace evaluační zakázky, kam mimo jiné promítne základní požadavky na způsob provedení evaluace (design) a potřebné výstupy. Nemá-li organizace zkušené interní evaluátory, je vhodné zajistit odbornou pomoc k přípravě zadávací dokumentace. Je současně vhodné, aby se autoři zadávací dokumentace podíleli na výběru dodavatele. V průběhu realizace zakázky interní evaluátoři kontrolují kvalitu plnění a současně zajišťují součinnost organizace zadavatele. Důležitá je jejich facilitační role při formulaci evaluačních doporučení, která by neměla být jednostranně určena dodavatelem, nýbrž by měla vzniknout na základě závěrů z debaty s adresáty těchto doporučení. Po skončení evaluační zakázky pak interní evaluátoři zpravidla sledují, zda a nakolik se přijatá doporučení skutečně realizují. Přehled etap evaluačního procesu včetně hlavních aktérů a jejich rolí přináší následující tabulka.

Tabulka 1 – Etapy evaluačního procesu

Etapa evaluačního procesu	Co se děje	Typická role interních evaluátorů / osoby v rámci organizace odpovědné za evaluace	Typická role externích evaluátorů – dodavatelů evaluačních služeb	Další zainteresované osoby
1. Evaluační mandát	Rozhodnutí co a proč evaluovat	Ověření evaluačních povinností, návrh evaluačního mandátu	Minimální (např. přes návrh další evaluace jako doporučení)	Uživatelé evaluace (vedení společnosti, donor, cílové skupiny intervence, realizátoři intervence)
2. Evaluační design	Plán, jak se bude evaluovat; ideálně i koordinace evaluace a intervence	Ukotvení základních požadavků na design v zadávací dokumentaci, příprava komunikačního plánu evaluace	Nabídka, návrh vstupní zprávy	Realizátoři intervence; externí odborná pomoc
3. Realizace evaluace	Provedení	Supervize, spolupráce, podpora externího evaluátora	Ústřední role	Respondenti, informanti, nositelé informací, cílové skupiny intervence
4. Evaluační výstupy	Evaluační zprávy a další výstupy	Supervize, zpětná vazba	Autor draftu, úpravy dle zpětné vazby	Uživatelé evaluace
5. Doporučení	Kdo (ne)má co změnit	Facilitace formulace doporučení	Návrh doporučení, úpravy dle zpětné vazby	Uživatelé evaluace
6. Rozhodnutí a realizace doporučení	Využití evaluace pro řízení	Obhajoba evaluace, advokacie závěrů	Minimální	Uživatelé evaluace
7. Follow-up	Ověření, že změny probíhají	Sledování, že přijatá doporučení se skutečně plní	Minimální	Uživatelé evaluace

4. Kvalita evaluace

Kvalita evaluace je dána řadou okolností a předpokladů. Jde především o následující:

- **Skutečný zájem zadavatele o evaluační zjištění a doporučení**, tedy autentická snaha o učení se či prokázání výsledků, nikoliv jen formální plnění evaluačních povinností.
- **Vhodné časování evaluace** – jednak jde o vhodný čas z hlediska fáze realizace intervence, např. kdy výsledky jsou už (a ještě) dobře patrné, jednak jde o dostatek času na provedení evaluace. Přípravu evaluace je vhodné zahájit společně s přípravou samotné intervence, kterou má evaluace hodnotit. V praxi se ukazuje, že zdánlivě nevýznamná změna ve způsobu realizace intervence může výrazně ovlivnit její evaluovatelnost a zároveň přemýšlení nad evaluačními postupy často vede k vyjasnění cílů samotné intervence. Včasné zadání evaluační zakázky může přinést úsporu nákladů a především vyšší kvalitu. Častá praxe, kdy evaluace je zadávána ke konci běhu intervence či dokonce po jejím konci, přináší velké obtíže při zjišťování stavu před počátkem intervence (baseline). Ideální situací je, pokud se evaluace designuje spolu s přípravou intervence a probíhá paralelně (třeba s nízkou intenzitou) během její realizace. To umožňuje dobře nastavit sběr potřebných dat a lze ušetřit čas a peníze při zpětné rekonstrukci informací, který by mohl lépe a levněji zajistit od počátku dobře nastavený monitoring. Lze doporučit zadávání evaluačních zakázek, které „žijí“ spolu se zkoumanou intervencí, což umožňuje kvalitnější provedení designů typu pre-test a post-test, případě longitudinálních studií. U dlouhodobých zakázek je nutné přiměřeně umožnit dílčí fakturaci.
- **Existence a dostupnost relevantních sekundárních dat** – kvalita evaluace do značné míry závisí na rozsahu, kvalitě a dostupnosti sekundárních dat. Zpravidla se jedná o administrativní data, data z monitoringu hodnocené intervence, výsledky předchozích šetření či záznamy o aktivitách prováděných v rámci intervence. Zadavatel by měl ověřit technickou i právní dostupnost dat nutných pro provedení evaluace ještě před vyhlášením příslušné veřejné zakázky, přizpůsobit zadání, evaluační cíle a otázky povaze a kvalitě těchto dat a v průběhu realizace evaluace poskytovat evaluačnímu týmu součinnost při zajišťování přístupu k těmto datům. Je nutné zvážit i omezenou dostupnost dat ve vztahu k naplnění požadavků na ochranu osobních údajů, případně s předstihem zajistit souhlas dotčených osob s použitím sbíraných informací o pro potřeby evaluace (viz GDPR – General Data Protection Regulation), v čemž hraje klíčovou roli zadavatel. Na evaluaci lze pravděpodobně vztáhnout obecnou výjimku na výzkum, avšak toto nebylo v ČR zatím judikováno a i zde má zpracovatel přiměřenou povinnost informovat subjekt dat o druhotném zpracování dat pro účely evaluačního výzkumu.
- **Velmi dobrá znalost hodnocené intervence** – již při přípravě zadávací dokumentace musí zadavatel detailně rozumět intervenci, která má být evaluována tedy projektu, programu, politice či službě. Evaluátorovi (dodavateli) znalost intervence usnadní psaní nabídky a je nevyhnutelná pro kvalitní provedení evaluace. Pokud tedy např. řídicí orgán chce evaluovat svůj operační program, autoři zadávací dokumentace musí mít dobrou znalost

tohoto programu nebo úzce spolupracovat s někým, kdo dané problematice hluboce rozumí.

- **Stabilní expertní tým se zkušenostmi z oblasti evaluací** – evaluační tým složený z odborníků s bohatými zkušenostmi s prováděním evaluací. Při plánování a realizaci musí evaluátor vzít v úvahu mnoho okolností a učinit řadu rozhodnutí. Předchozí praktické zkušenosti s evaluacemi jsou proto nezbytné, stejně jako stabilita expertního týmu, jehož členové by měli být sešraní a dokázat spolu efektivně komunikovat.
- **Zapojení expertů na problematiku hodnocené intervence** – v evaluačním týmu by kromě evaluátorů, kteří jsou odborníky na proces evaluace, měli být také specialisté na problematiku hodnocené intervence.
- **Aktivní a včasné zapojení klíčových zainteresovaných stran** – pro kvalitní zpracování, snazší a důslednější využití evaluačních výstupů v praxi je důležité zapojit klíčové zainteresované strany do přípravy dané evaluační zakázky. Zástupci klíčových zainteresovaných stran a zástupci evaluačního týmu by se měli spolu se zadavatelem podílet mj. na formulaci evaluačních otázek (nejsou-li evaluační otázky zahrnuty již v samotné zadávací dokumentaci a tedy stanoveny předem přímo ze strany zadavatele evaluace). Po přidělení zakázky je vhodné provést úvodní setkání (kick-off meeting) za účasti dodavatele, zadavatele i uživatelů výstupů tak, aby bylo ověřeno vzájemné pochopení všech potřeb a souvislostí ještě před psaním vstupní zprávy.
- **Odborně kvalifikovaná hodnotící komise pro výběr dodavatele evaluace**, která obsáhne odbornost evaluační i odbornost v oblasti zkoumané intervence, nezkušeným zadavatelům doporučujeme si pomoci externí odbornou posilou.
- **Koncepce evaluace a adekvátní volba evaluačních metod** – evaluační design musí být navržen tak, aby prováděná evaluace přinesla informace pro zodpovězení evaluačních otázek. Zároveň je nutné zajistit, aby navrhovaná evaluace nezatěžovala jednotlivé zainteresované strany sběrem nepotřebných údajů a opakovanými šetřeními stejných cílových skupin či identických jednotlivců.
- **Korektní uplatnění evaluačních metod** – všechny plánované evaluační metody by měly být řádně aplikovány. Pokud danou metodu nelze z objektivních důvodů použít, je bezpodmínečně nutné informovat zadavatele. V případě, že to umožňuje smlouva o dílo, je nutné v takovém případě se zadavatelem dohodnout adekvátní revizi evaluačního designu (uplatnění alternativního postupu ev. změnu rozsahu zakázky). Je vhodné, pokud rozsah díla je pevně dán smlouvou (je dán účelem evaluace, kterého má být dosaženo, evaluačními otázkami, které mají být zodpovězeny, a evaluačními výstupy, která mají být dodány), zatímco u konkrétních způsobů realizace (metody, postupy práce) je vhodné mít možnost případné flexibility ve smyslu „pokud se smluvní strany nedohodnou jinak“. Velmi problematické je, pokud by pevné body smlouvy byly závislé na okolnostech, které zadavatel ani dodavatel nemůže ovlivnit. Takové body smlouvy by mohly představovat diskriminační podmínky soutěže a mohly by být účastníky zadávacího řízení právem napadány. Svévolné upuštění od realizace naplánovaných šetření ze strany realizátora, vynucování dodatečných šetření (nebo i dílčích činností) ze strany zadavatele či jednostranná změna rozsahu evaluace je nepřípustná. Evaluace jsou aplikovaným společenskovědním výzkumem, základní výstup tak musí mít charakter odborného textu (citace, poznámkový aparát). Toto nevyklučuje tvorbu dalších zjednodušených výstupů uzpůsobených jednotlivým uživatelům

evaluace v souladu komunikačním plánem evaluace. V každém případě jakékoliv změny závazku musí být prováděny v souladu s § 100 a s § 222 zákona o zadávání veřejných zakázek (dále jen ZZVZ).

- **Flexibilita při řešení evaluace** – evaluační činnost má přinášet nové informace a nelze proto vyloučit i překvapivá zjištění, která mohou pro splnění účelu evaluace vyžadovat i dodatečné prozkoumání nad rámec požadavků, které byly předpokládány v zadávací dokumentaci. I možné dodatečné prozkoumání je nutné provádět s ohledem na § 222 ZZVZ. Zde platí, že dodatečné plnění se musí vázat na původní rozsah plnění, nesmí se měnit celková povaha veřejné zakázky a jeho hodnota nesmí překročit 10 % původní hodnoty plnění. Nelze tedy např. položit zcela novou evaluační otázku nesouvisející s původními, případně v rámci velké veřejné zakázky evaluovat zcela novou oblast, přestože by se do limitu 10 % vešla. Možné prohloubení nebo rozšíření odpovědi na stávající otázku, vč. například dodatečného dílčího šetření, by však mělo požadavkům zákona odpovídat.
- **Spolupráce zadavatele a evaluačního týmu** – u řady evaluací je klíčové, aby spolupráce zadavatele a realizátora zahrnovala mj. každodenní operativní komunikaci. Forma a intenzita komunikace mezi zadavatelem a evaluačním týmem je zpravidla nastavena dohodou obou stran a je nezbytné, aby obě strany projevovaly vstřícnost, otevřenost a vzájemný respekt.
- **Adekvátní řízení evaluační zakázky a s tím související řízení rizik** – evaluační tým musí věnovat pozornost nejen návrhu evaluačního designu a způsobu uplatnění naplánovaných evaluačních metod, nýbrž také řízení evaluační zakázky. Součástí řízení evaluační zakázky by mělo být řízení rizik. V řadě případů je vhodné, aby některá rizika identifikoval již zadavatel v zadávací dokumentaci.

5. Příprava zadávací dokumentace evaluací

Příprava zadávací dokumentace je jedním z klíčových faktorů budoucí kvality provedení evaluace. Příčiny řady nedostatků realizace evaluací lze vysledovat již v průběhu přípravy evaluace, včetně zadávací dokumentace. Přípravě zadávací dokumentace tak je nutné věnovat náležitou pozornost, neboť kvalita provedení evaluace jen obtížně může být vyšší, než je kvalita jejího zadání. Tvorba zadávací dokumentace je současně jak krokem v rámci přípravy designu evaluace, tak krokem v rámci výběru vhodného dodavatele.

Zadávací dokumentace má obvykle strukturu uvedenou v následující tabulce, která současně strukturovaně zahrnuje hlavní doporučení k obsahu.

Tabulka 2 – Struktura zadávací dokumentace

Část	Doporučení k obsahu
<p>Kontext a účel evaluace</p> <p><i>(Příprava scény, úvod do tématu)</i></p>	<p>Co ano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysvětlete intervenci, která má být evaluována. 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. • Zmiňte kontext a data, která jsou veřejně dostupná, nebo popište data, která máte (a dáte) k dispozici. Pokud byla v dané věci provedena nějaká evaluace, tak zmiňte i její výsledky (odkazem). Zadavatel musí přistupovat ke všem dodavatelům nediskriminačním a rovným způsobem, tedy pokud má nějaká data nebo přístup k datům, která jsou podstatná pro zpracování nabídky, musí zajistit všem potenciálním dodavatelům stejný přístup k těmto datům. Pokud má zadavatel veřejně nedostupná data, se kterými se má v rámci evaluace pracovat, je běžné, že v rámci zadávací dokumentace jen popíše rozsah a strukturu dané databáze (což pro účely zpracování nabídky stačí) a plná data poskytne k dispozici až vítěznému dodavateli. • Zmiňte známá omezení – ať už v dostupnosti dat, politické citlivosti aj. <p>Čeho se vyvarovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuto část nedělejte příliš dlouhou. • Neodkazujte na všechny nepřímo související dokumenty (evropskými nařízeními počínaje, přes operační program po základní evaluační učebnice) s předpokladem, že v nich účastníci budou schopni najít to, co jste jim nebyli schopni sami stručně shrnout.
<p>Zaměření evaluace a evaluační úkoly a otázky</p> <p><i>(Co chceme zjistit, přehled úkolů, jaké otázky potřebujeme zodpovědět)</i></p>	<p>Co ano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buďte formulačně přesní v podstatných bodech. Různé pojmy mohou mít řadu významů. Nepřesné formulace mohou vést k nepříjemným nedorozuměním. Vhodný je slovníček či vysvětlivky podstatných bodů. • Omezte počet klíčových evaluačních otázek. 10 je příliš. 5 často stačí. Zároveň počet otázek souvisí s počtem užitých evaluačních kritérií – potřebujete vždy všechna? • Buďte specifičtí. U výsledkových evaluací hledejte odpověď na otázku „efekt ČEHO na CO a PRO KOHO“. • Ujistěte se, že se ptáte na věci, které mají smysl samy o sobě (bez toho, co máte jen vy ve své hlavě). • Ptejte se na otázky, které mají jasného vlastníka (tj. někdo zcela konkrétní potřebuje odpověď). • Přemýšlejte o tom, jak by měla vypadat očekávaná odpověď. • Připravte 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.

Část	Doporučení k obsahu
<p>Zaměření evaluace a evaluační úkoly a otázky</p> <p><i>(Co chceme zjistit, přehled úkolů, jaké otázky potřebujeme zodpovědět)</i></p>	<p>Čeho se vyvarovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neptejte se na otázky typu „bylo by krásné vědět..“. • Neptejte se na nejasné otázky na „efektivitu“ a „dopad“, bez konkrétnější specifikace. • Nekopírujte komisi manuály ani metodiky Národního orgánu pro koordinaci, ani jiné zadávací dokumentace. Každá evaluace je jiná. • Neskládejte více otázek do jedné. • Neptejte se na otázky, u kterých netušíte, jak je možné je zodpovědět. • Nebuďte příliš detailní, zmiňte, co je pro vás důležité – tím umožníte metodologické dopracování v rámci nabídky, z čehož poznáte schopnosti evaluátora (pokud jste schopni – odborně i právně – posoudit kvalitu nabídky). • Nemyslete si, že evaluátoři jsou experti na cokoli. Někdy je to váš tým, který dané intervenci rozumí nejlépe.
<p>Metodologie</p> <p><i>(Úvahy nebo požadavky na metodologii – pokud možno vztažené k jednotlivým úkolům)</i></p>	<p>Co ano</p> <p>Specifikujte metodu nebo skupinu metod, pokud jste toho odborně schopni; pokud nikoliv, specifikujte své potřeby a využijte diskuze s potenciálními dodavateli v rámci předběžných tržních konzultací nebo v rámci jednacího řízení s uveřejněním/soutěžním dialogem. Zadavatel musí vždy vědět, co a proč chce evaluovat, ale v rámci jednání lze měnit zadávací podmínky ve prospěch zadavatele, včetně technických podmínek (tedy vlastnosti předmětu zakázky), za splnění podmínky, že se nesmí změnit minimální parametry zakázky podle odstavců 4 a 10 paragrafu 61 ZZVZ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buďte si jisti, že vámi požadovaná metoda může poskytnout odpověď na otázku a splnit účel evaluace. • Uveďte, co chcete vidět v nabídce (např. volbu vhodného přístupu k párování intervenční a kontrolní skupiny, způsob volby a velikost vzorku atd.). • Požadujte, aby dodavatel udělal přiměřenou rešerši literatury, aby svoji evaluaci propojil s tím, co se o dané oblasti už ví. • Investujte čas, abyste zjistili dostupnost dat pro určitou metodu – zrušte plánovanou evaluaci, pokud není proveditelná. <p>Čeho se vyvarovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepředpokládejte, že konzultanti znají vaše data lépe než vy. • Nepřemýšlejte jen o tom, zda data vůbec existují, ale také o tom, jak náročné je se k nim dostat, za jakou cenu, jaký je potřebný čas na čištění či analýzu a jakou mají kvalitu. Toto by mělo být zohledněno v zadávací dokumentaci (v rozpočtu, harmonogramu, očekávané kvalitě výstupu).

Část	Doporučení k obsahu
<p>Harmogram, jednotlivé výstupy, řízení kvality</p> <p><i>(Základní praktické a důležité informace)</i></p>	<p>Co ano</p> <ul style="list-style-type: none"> • V zadávací dokumentaci zvažte, zda a v jaký okamžik řešení evaluace požadovat průběžné zprávy. Ty ve správný čas umožní korigování evaluace – dobře nastavte lhůty a počítejte s nějakými rezervami. Průběžná zpráva nemusí být dlouhá. Lze ji i nahradit třeba prezentací a následnou diskuzí nad postupem evaluace s písemnými závěry. V zadávací dokumentaci však musí být jasné, jaký výstup požadujete – zda tedy např. zprávu nebo prezentaci. 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 harmogramu na prostor pro několik kol připomínek. • Poskytněte přiměřený rozpočet. • Indikujte vaši vlastní roli v rámci práce na evaluaci. • Zvolte takové smluvní podmínky, abyste byli schopni vypovědět smlouvu, pokud dodavatel zásadním způsobem selhává. • V případě, že dodavatel zásadním způsobem nenaplní smlouvu, uplatňujte možnosti, které vám dává buď ZZVZ v § 223 nebo jiné právní předpisy <p>Čeho se vyvarovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nechtějte nereálné termíny. • Nechtějte příliš mnoho detailních průběžných výstupů, které nejsou užitečné samy o sobě. U evaluací kratších než půl roku je průběžná zpráva většinou zbytečná.
<p>Kvalifikační a hodnotící kritéria</p> <p><i>(Minimální požadavky na účastníky zadávacího řízení a kritéria, podle kterých bude vybrána nejlepší nabídka)</i></p>	<p>Co ano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Držte vliv ceny nízko – evaluace ovlivňují veřejné politiky, otázka kvality je zde nejvyšší prioritou. • Vyjádřete se jasně ohledně toho, co preferujete. • Kritéria musejí diferencovat (nulová variance = nulová váha) – přemýšlejte o očekávané varianci nabídek v každém z kritérií. • Nedělejte to příliš komplikované – nakonec si to budete muset ohodnotit. • Není žádná jednoduchá, mechanická cesta, jak ohodnotit kvalitu metodologie, pouze vyargumentovaný expertní názor. • Vybudujte si kapacitu, abyste dokázali posoudit kvalitu navrhovaného řešení. Pokud víte, že toho nebudete schopni, raději se spolehněte na reference. • Zkuste <i>Jednací řízení</i> s uveřejněním, případně soutěžní dialog (či jejich analogii v rámci veřejných zakázek malého rozsahu – VZMR). • Omezte rozsah popisu navrženého řešení, donutíte tím účastníky se vyjádřit jasně a konkrétně. Ptejte se však nejen na to, co bude dělat, ale také proč to bude dělat.

Část	Doporučení k obsahu
<p>Kvalifikační a hodnotící kritéria</p> <p><i>(Minimální požadavky na účastníky zadávacího řízení a kritéria, podle kterých bude vybrána nejlepší nabídka)</i></p>	<p>Čeho se vyvarovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buďte si jisti, že požadované podmínky jsou splnitelné. • Nepožadujte neúčelně dlouhé a detailní nabídky, jejichž přípravou stráví dodavatelé více času než realizací evaluace. Kritérium „<i>lépe bude hodnocena nabídka, která bude více detailní, více podrobná ve smyslu rozpracování metod, detailně popíše kontext a cílovou skupinu ...</i>“ nemusí být dobrý nápad, neboť je nerealistické, aby evaluátor byl schopen relevantního detailu před tím, než se ponoří do problematiky – výsledkem může být detailní nabídka, která nebude mít nic společného s realitou. Míra detailu je důležitá u klíčových bodů, ale neplatí, že čím detailnější, tím lepší. Zaměřte se na to, co je klíčové a co vám umožní odlišit dodavatele. • Hodnotící kritérium, ve kterém každý snadno získá maximum bodů, je zbytečné.³ • Nepoužívejte zdánlivě jednoduchá a objektivní kritéria při hodnocení kvality navrhovaného řešení – úvaha, že čím více metod sběru dat nebo metod analýzy bude použito, tím lépe, není správná. Stejně tak platí, že větší počet hodnotících kritérií ještě neznamená lepší hodnocení. Problémem tak může být neschopnost nebo praktická nemožnost vyhodnotit nabídky podle kritérií.
<p>Literatura a zdroje</p> <p><i>(Odkazy na relevantní informace – o metodologii, o zkoumané intervenci, o souvisejících studiích, o dostupných datech)</i></p>	<p>Co ano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluace jsou aplikované společenské vědy. Použijte korektní citační aparát pro uvedení zdrojů použitých v rámci zadávací dokumentace i pro uvedení zdrojů, se kterými předpokládáte, že dodavatelé budou pracovat. • Stavte na existujících poznatcích (provedené evaluace, základní výzkum v relevantních oblastech) a požadujte, ať na tyto poznatky evaluátor navazuje. <p>Čeho se vyvarovat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neuvádějte nerelevantní zdroje, jen abyste ukázali, kolik jste toho přečetli. • Netvařte se, že vámi zadávaná evaluace je první na světě ve vámi zkoumané oblasti, a tudíž o zkoumaném fenoménu nikdo nic neví.

Z výše uvedeného plyne, že příprava zadávací dokumentace evaluace je náročný proces jak časově, tak odborně, na což je nutné vyčlenit příslušné kapacity. Věnujte čas přípravě, dva měsíce intenzivní práce na plný úvazek jsou pravděpodobně minimum a dále musíte počítat s časem potřebným na administrativní proces vyhlášení zakázky v rámci vaší organizace. Více než jinde v případě evaluací platí, že vložená energie se vrátí v podobě kvalitní nabídky. Čas věnujte vyjasnění, co přesně potřebujete, a jasně to popište v zadávací dokumentaci. Tu prodiskutujte v týmu, případně s externími experty, protože víc hlav víc ví. Přestože evaluace je týmová práce, je důležité nominovat osobu odpovědnou za celý evaluační projekt. Tato osoba by měla mít dobrý přístup k managementu, který je pro využití výsledků evaluace v praxi klíčový.

³ Smysluplnou výjimkou je situace, kdy u minitendru v rámci rámcové smlouvy nebo dynamického nákupního systému máte zásadní požadavek, který nebyl ošetřen v rámci kvalifikačních kritérií.

6. Režim a druh zadávacího řízení

Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek nabízí poměrně široké možnosti způsobů zadání evaluace. Více než samotný právní rámec jsou v praxi obvykle více limitující zadávací zvyklosti jednotlivých zadavatelů, které zřídka plně vyhovují potřebám kvalitního zadání evaluací.

Režim zadávacího řízení, tedy zda půjde o nadlimitní, podlimitní režim nebo režim veřejné zakázky malého rozsahu, se odvíjí od předpokládané hodnoty zakázky.

Jak ukládá zákon (§ 16), „předpokládaná hodnota veřejné zakázky se stanoví na základě údajů a informací o zakázkách stejného či podobného předmětu plnění; nemá-li zadavatel k dispozici takové údaje nebo informace, vychází z informací získaných průzkumem trhu, předběžnými tržními konzultacemi nebo jiným vhodným způsobem“. Zadavatelé, kteří nemají dostatek vlastních zkušeností, mohou využít povinnosti publikovat evaluační výstupy a např. v knihovně evaluací⁴ nalézt obdobné evaluační zakázky a jejich cenu zjistit od příslušného zadavatele.

Častým problémem je potřeba slučovat hodnoty různých evaluačních zakázek v průběhu roku, aby se předešlo riziku umělého dělení zakázky. Přestože existují argumenty, že jednotlivé evaluace jsou navzájem natolik odlišné, že by mělo být možné je neslučovat, rozhodovací praxe dozorových orgánů vede k nutné opatrnosti. Pokud by si zadavatel nebyl jist, lze doporučit na základě pravidla opatrnosti následující možnosti:

- **Dynamický nákupní systém.** DNS je v současnosti asi nevyužívanějším řešením tohoto problému. Výhodou je otevřenost pro další firmy, zadavatelé rovněž uvádějí, že když už se DNS spustí, jednotlivé minitendry probíhají rychleji než samostatné zakázky, včetně těch v režimu veřejné zakázky malého rozsahu. Velcí zadavatelé zde volí dělení DNS na části s odlišnou povahou služeb (např. pouze na sběr dat a na kompletní evaluace). Spíše pozitivní zkušenosti s DNS mají např. Ministerstvo pro místní rozvoj nebo Ministerstvo práce a sociálních věcí. Jako pozitiva vnímají přístup více dodavatelů k zakázkám – a to i menších dodavatelů nejen na začátku, ale i v průběhu celé doby existence DNS, plně elektronickou administraci (posílení transparentnosti, snížení administrativní zátěže firem) a rychlejší postup oproti zakázkám v nadlimitním režimu i oproti veřejným zakázkám malého rozsahu. Nevýhodou je značná náročnost úvodního zavedení DNS a také, že jednotlivé dílčí zakázky mohou řešit různí dodavatelé, což obnáší nutnost si nastavovat spolupráci s různými dodavateli. Rovněž dodavatelé hodnotí DNS převážně pozitivně, neboť v rámci první kvalifikační nabídky se odbude většina formalit a výrazně se tak sníží administrativní zátěž při přípravě dílčích nabídek.
- **Sloučit zakázky během roku** (např. veřejná zakázka v nadlimitním režimu dělená na části), přičemž platí, že 20 % objemu lze soutěžit v mírnějším režimu (§ 18 odst. 3 zákona); zde spíše převažují nevýhody – je nutné mít dobrou představu o všech evaluacích v průběhu roku v jednom okamžiku a nadlimitní řízení bývá velmi zdoluhavým procesem.
- **Rámcová dohoda.** Výhodou je zde potenciál dlouhodobého vztahu mezi dodavatelem (nebo dodavateli, pokud jde o rámcovou dohodu s více subjekty)

⁴ <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace/Knihovna-evaluaci>; https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/evaluace/evaluacni_zpravy/index.html

a zadavatelem, kdy si obě strany na sebe mohou zvyknout a nemusí si po každé znovu ladit způsob spolupráce. Další výhodou, podobně jako u DNS, je rychlejší způsob zadávání jednotlivých dílčích plnění. Nevýhodou, zvláště u rámcové smlouvy s jedním dodavatelem, je uzavírání evaluačního trhu další konkurencí a riziko, že pokud je vybrán špatný dodavatel, bude to dlouhodobý problém.

- **Dlouhodobá smlouva.** Určitou prevencí před nutností slučovat zakázky může být využívání evaluačních zakázek s dlouhou dobou realizace (několik let), průběžnými šetřeními a průběžnými výstupy. To odpovídá i ideálu, že evaluace by měla probíhat paralelně po celou dobu intervence. Dlouhodobost jednotlivých zakázek snížila frekvenci kumulace více evaluačních zakázek do jednoho roku. Tato varianta se poměrně dobře osvědčuje Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV).

Důležitá je rovněž volba správného **druhu** zadávacího řízení. Obvyklou českou praxí je soutěžit realizaci evaluace v rámci otevřeného řízení. To však nemusí být vždy vhodné z důvodu, že zadavatel zpravidla není schopen přesně definovat plnění zakázky. Otevřené řízení by zadavatel měl uplatnit tehdy, kdy zcela nepochybně může popsat předmět zakázky, je schopen stanovit jednoznačně podmínky účasti v zadávacím řízení a je schopen tak posoudit a ohodnotit nabídky. Uvažovat lze ale také o využití jednacího řízení s uveřejněním (JŘSU), případně o soutěžním dialogu (SD), což je možné s ohledem na to, že evaluace většinou splňují podmínky použití těchto druhů zadávacích řízení uvedené v § 60 (§ 68) ZZVZ. Zejména platí, že součástí plnění je návrh řešení, každá evaluace vyžaduje specifický design přizpůsobený povaze hodnocení intervence, a proto „potřeby zadavatele nelze uspokojit bez úpravy na trhu dostupných plnění“, případně veřejná zakázka naplňuje další podmínky, uvedené v § 60. V podlimitním režimu se tak může zadavatel rozhodnout pro JŘSU kdykoliv bez odůvodnění (viz § 52 písm. a) bod 1.), v případě nadlimitního režimu musí splňovat podmínky § 60. Výhodou může být, že jako jeden z možných prvků v postupu zadávacího řízení s použitím JŘSU nebo SD lze využít ustanovení ZZVZ o soutěži o návrh.

Tendence k použití otevřeného řízení se projevuje i v případě, že je veřejná zakázka zadávána v podlimitním režimu nebo jde o VZMR. Podoba VZMR má v řadě organizací standardizovanou podobu zjednodušeného otevřeného řízení, to však není nezbytné a pro evaluační účely to nemusí být vždy vhodné. VZMR může nabývat různých podob a je rovněž možné, aby měla podobu např. zjednodušené varianty jednacího řízení s uveřejněním, což je podoba pro soutěžení evaluací ideální.

Hlavní překážkou pro využití JŘSU je nedostatek zkušeností s tímto druhem řízení a neochota zadavatele věnovat zadávacímu řízení dostatek energie na provedení složitějšího zadávacího řízení. Nevýhodou je určitá zdoluhavost procesu, nicméně interakce mezi zadavatelem a účastníky zadávacího řízení by měla přinést kvalitnější zadání. U otevřeného řízení musí zadavatel investovat dostatek času sám do průzkumu okolností konkrétní evaluace a tomu uzpůsobit podmínky, což může být částečně nahrazeno právě dialogem s účastníky v rámci JŘSU.

Jako podstatný prvek pro zvýšení kvality požadovaného plnění (jak pro přípravu zadávací dokumentace, tak pro přípravu smluvních podmínek i celý předmět samotného plnění) bez ohledu na zvolený způsob zadání lze doporučit provést předběžné tržní konzultace podle § 33 ZZVZ.

7. Technické podmínky a vhodná kvalifikační a hodnoticí kritéria

Prostřednictvím vhodně zvolených technických podmínek a kvalifikačních a hodnoticích kritérií je možné vybrat z předložených nabídek tu nejvhodnější.

V průběhu hodnocení nabídek je vhodné zohlednit jak cenu, tak i kvalitativní parametry hodnocených nabídek, vybírat tedy ekonomicky nejvýhodnější nabídky, tj. nabídky s nejlepším poměrem cena-kvalita. Větší váha by přitom měla být kladena na kvalitu nabídky. Konkrétně by váha stanovená pro kvalitativní hodnocení neměla klesnout pod 60 %. Váha pro cenu by tak neměla překročit 40 % celkového bodového hodnocení⁵. Je nutné stanovit poměr mezi cenou a dalšími kvalitativními kritérii podle charakteru veřejné zakázky, podle konkrétního předmětu, míry náročnosti na plnění zakázky a míry odbornosti kladené na dodavatele. Při zadávání evaluací je také možné využít možnosti, kterou ZZVZ explicitně připouští, a to stanovit cenu pevně a soutěžit o nejkvalitnější nabídku (viz § 116, odst. 4).

V potaz je nutné vzít, že se jedná o veřejné zakázky, jejichž plnění často ovlivňuje celostátní politiky a otázka kvality je zde zřejmě nejvyšší prioritou. Jinak řečeno, nelze se spokojit s nižší či průměrnou kvalitou, ale předpokládá se, že zadavatel (s ohledem na dopad svých aktivit) potřebuje plnění co nejkvalitnější. Preference cenových hledisek je typická pro takový druh veřejných zakázek, u nichž je jednoduché a jasné, jak specifikovat kvalitu (nebo kvantitu) plnění, přičemž samotná soutěž se pak více orientuje na cenová kritéria. Opakem toho jsou odborné služby (jako jsou evaluace), kde převažuje hodnocení kvality. Důraz na hospodárnost, efektivnost a účelnost (či obecně 3E) nelze zaměňovat s preferencí cenových kritérií při zadávání veřejných zakázek. Určující je hodnota za peníze – tj. získání nejvýhodnější nabídky zohledňující cenu a kvalitu pro dané plnění. Nedostatečné zohlednění kritéria kvality by neumožnilo vybrat nabídku s nejlepším poměrem cena-kvalita. Navíc některé dodavatele může úplně odradit od podávání nabídek, protože jejich časová investice do kvalitní přípravy nebude ve výběrovém procesu dostatečně zohledněna.

Přehled vhodných technických podmínek a kvalifikačních a hodnoticích kritérií pro evaluační zakázky je uveden v následujících tabulkách.

Technické podmínky představují požadavky zadavatele na předmět a způsob provedení evaluace, účastník zadávacího řízení se k nim podáním nabídky hlásí a obecně se předpokládá, že jeho řešení toto zadání splňuje. Pokud by informace v nabídce byly zjevně v rozporu s technickými podmínkami, zadavatel může žádat vysvětlení, případně i vyloučit účastníka zadávacího řízení.

Pro zadávání evaluací lze přistupovat k technickým podmínkám také ve smyslu požadavku na „funkci a výkon“, kdy zadavatel ví, jaký má být výsledek plnění zakázky a v zadávací dokumentaci uvádí, jaký účel má evaluace naplnit a jaké jsou jeho evaluační potřeby (tedy otázky, jaké je třeba zodpovědět), co má být

⁵ Smysluplnou výjimkou je provádění opakovaných šetření. V situaci, kdy existuje detailně popsaná evaluační metodologie, kterou má dodavatel pouze replikovat, je možné využít kombinaci náročných kvalifikačních kritérií a soutěžení na cenu. Také v případech, kdy zadavatel umí jasně popsat předmět plnění, má zcela jasnou představu o průběhu plnění a výsledcích evaluace, bude poměr kritérií ceny a kvality hovořit spíše ve prospěch ceny.

konečným cílem evaluace (neplést s konkrétními výsledky evaluace), ale nezna konkrétní nejvhodnější cestu, tedy konkrétní metodu.

Konkrétní metody je vhodné požadovat, pouze pokud jsou tyto známé a dané (např. při opakování již provedených šetření, kdy zadavatel poptává další snímek v čase shodnou metodou), nebo pokud zadavatel evaluaci sám metodologicky vede a zadává jen dílčí část evaluačních prací (např. sběr dat pomocí dotazníkového šetření).

Možnou variantou je i rámcové vymezení požadovaných metod, v rámci kterých se nabídky účastníků musí pohybovat.

Kvalifikační kritéria představují minimální požadavky zadavatele, jejichž splnění je účastník v nabídce povinen doložit. Neuvádíme obecná kvalifikační kritéria, která nejsou specifická pro oblast evaluací.

Hodnoticí kritéria pak představují základ pro kvalitativní posouzení nabídek. Zadavatel zde musí uvést, na základě jakých kritérií bude posuzovat kvalitu nabídky a jaké lepší vlastnosti nabídek v rámci jednotlivých kritérií bude preferovat.

Tabulka 3 - Technické podmínky

Oblast	Technické podmínky stanovené zadavatelem	Způsob ověření při hodnocení nabídek	Způsob ověření při realizaci zakázky	Komentáře
Zadání evaluačních úkolů, případně evaluační otázky, požadované výstupy	Základní parametry plnění jsou jádrem technických podmínek. Jde o specifikaci toho, co má být evaluováno, čeho má být evaluací dosaženo, jaké evaluační úkoly má evaluátor splnit a obvykle rovněž jaké evaluační otázky má rozpovědět, kdy je nutné dodat plnění a v jaké formě.	×	Evaluátor by měl dodat vše, co zadávací dokumentace požadovala, pokud se ze závažných a zákonných důvodů se zadavatelem nedohodl na úpravě předmětu plnění.	Míra detailu závisí na konkrétních okolnostech. Zmíněny by měly být podstatné rysy evaluace, zadání by však mělo umožňovat určitou flexibilitu. V opodstatněných důvodech může kromě samotného zadání zadavatel požadovat i konkrétní způsob řešení (pokud je toho odborně schopen) – např. požadovat určitý rozsah dotazování cílové skupiny atd.
Spolupráce zadavatele a evaluačního týmu	Zadavatel by měl v ZD sám vymezit požadovaný způsob spolupráce mezi zadavatelem a evaluačním týmem – způsob předávání informací, kontroly výstupů, míru zapojení osob zadavatele do evaluačního projektu atd. Konkrétní způsob závisí na situaci, v některých případech zadavatelé preferují co nejmenší zátěž osob zadavatele. Z hlediska kvality výsledné evaluace je však zpravidla žádoucí intenzivní spolupráce mezi zadavatelem a evaluátorem.	×	Srovnání požadavků zadávací dokumentace s průběhem či záznamy jednání realizovaných v průběhu řešení evaluačního projektu.	Není příliš vhodné tuto oblast zařazovat do hodnoticích kritérií (v praxi se tak někdy děje). Zadavatel by sám měl vědět, co v této oblasti, kterou bezprostředně ovlivňuje, sám potřebuje, co očekává, a je na dodavateli, aby očekávání během plnění splnil.

Poznámky:

Zadavatel může v rámci technických podmínek také stanovit min. požadované zapojení klíčových zainteresovaných stran. V tomto případě však bude vždy záležet na konkrétním cíli dané evaluační zakázky. Součástí technických podmínek by mělo být vyloučení střetu zájmu. Evaluovat intervenci by neměla např. konzultační společnost, která se podílela na její přípravě nebo realizaci. Nabídku od účastníka, který je ve střetu zájmů, lze vyloučit.⁶

⁶ A contracting authority may assume that an economic operator does not possess the required professional abilities where the contracting authority has established that the economic operator has conflicting interests which may negatively affect the performance of the contract. (Directive, Art. 58/4)

Tabulka 4 – Kvalifikační kritéria

Oblast	Kvalifikační kritéria	Způsob ověření při hodnocení nabídek	Způsob ověření při realizaci zakázky	Komentáře
Kvalita týmu – vhodně složený expertní tým se zkušenostmi z oblasti evaluací	<p>V rámci kvalifikačních kritérií je vhodné stanovit minimální požadavky na velikost týmu, jeho složení a profily klíčových členů.</p> <p>Minimální velikost týmu závisí na rozsahu a náročnosti evaluačního projektu. Drobné evaluace zvládne jednotlivec, často je vhodné požadovat tým zahrnující evaluátora/y a tematické experty, kteří dobře rozumí evaluované oblasti. Minimální potřebnou velikost týmu lze odhadnout ze vztahu rozpočtu evaluace (předpokládané hodnoty zakázky), délky řešení a ceny práce vysokoškolsky vzdělané osoby. Potřebná minimální velikost týmu u obvyklých evaluací v ČR zřídka přesahuje 5 osob, výjimku tvoří např. mezinárodní projekty (např. evaluace na evropské úrovni), kde je obvyklé požadovat účast národních expertů za jednotlivé země.</p> <p>Požadované složení týmu závisí na konkrétních okolnostech,</p>	Profesní CV s uvedením vzdělání a referencemi na předchozí evaluační zakázky.	Ověření zapojení klíčových expertů do celého průběhu plnění lze zajistit např. možností pozvat všechny klíčové členy týmu na jednání se zadavatelem, např. na projednání výstupů projektu. Případně zadavatel může v zadávací dokumentaci stanovit způsob, jakým bude ověřovat, že klíčoví experti se skutečně podílí na plnění takovým, způsobem, jak bylo stanoveno v zadávací dokumentaci a jak bylo deklarováno v nabídce. Zadavatel si také může provádět sám ověřování nezávisle na dodavateli.	Cílem je mít kvalitní tým, který bude skutečně evaluaci provádět. Za nežádoucí jev považujeme situaci, kdy část expertů s potřebným profilem je v týmu jen na oko, pro potřeby výběrového řízení, avšak na evaluaci se nepodílejí. Zadavatel by si měl smluvně ošetřit možnost se setkávat (i třeba jen telekonferenčně) se všemi členy týmu, může si vymínit, které osoby budou jednat se zadavatelem, obzvláště, pokud členové týmu budou předmětem hodnocení – porušení potom může být důvod k ukončení smlouvy podle § 223). Zadavatel by však zároveň neměl při bezproblémovém průběhu zakázky bezdůvodně vyžadovat např. přítomnost všech členů týmu na všech schůzkách (vhodné je vymezit ty, kteří jsou k danému jednání/schůzce relevantní). Špatný příklad z praxe je realizace jedné evaluace pro jednoho zadavatele, kdy v týmu byla uvedena zahraniční expertka na danou (v ČR poměrně neznámou) problematiku, avšak při realizaci zakázky zadavatel neshledal žádnou známku toho, že se na evaluaci skutečně podílí. Žádost o přímý kontakt dodavatel odmítl s tím, že to nebylo součástí požadavků.

u větších tematicky zaměřených evaluací je vhodné kromě **evaluátorů** požadovat i účast **expertů na problematiku hodnocené intervence**.⁷

Členové týmu musí disponovat patřičným vzděláním a praxí. Obvykle se požaduje u evaluátorů vysokoškolské **vzdělání** (případně v relevantním oboru) a např. minimální délka úspěšných a prokazatelných zkušeností vedoucího evaluačního týmu 5 let a min. 3 roky u ostatních osob-evaluátorů s podstatným vlivem na plnění zakázky.

U expertů na problematiku hodnocené intervence pak vysokoškolské vzdělání v relevantním oboru a/nebo min. 5 let praxe v daném oboru, a min. 1 rok prokazatelných zkušeností v daném oboru pak u všech ostatních osob s podstatným vlivem na plnění zakázky.⁸

Požadavky na profil členů týmu mají odpovídat charakteru evaluace s tím, že u odborných členů týmu (odborníků na hodnocená témata) by měla být velká pozornost věnována tomu, aby požadavky byly realistické a natolik srozumitelné, aby bylo jasné, jaké konkrétní zkušenosti daný expert skutečně musí mít. Prakticky nesplnitelné charakteristiky znesnadňují nejen sestavení evaluačního týmu, ale i následné hodnocení splnění požadované kvalifikace ze strany daného experta.

⁷ např. odborníka na sociální vyloučení, pokud předmětem evaluace jsou projekty z oblasti prevence sociálního vyloučení

⁸ Počty let zkušeností u evaluátorů i expertů lze stanovit i jinak, pokud to lépe povede k dosažení stanovených cílů dané zakázky.

Oblast	Kvalifikační kritéria	Způsob ověření při hodnocení nabídek	Způsob ověření při realizaci zakázky	Komentáře
Kvalita referencí – předchozí zkušenosti evaluátora	Zpravidla se požaduje realizace alespoň tří obdobně rozsáhlých evaluací v průběhu předchozích tří let. Je vhodné doporučit, aby výstupy alespoň některých z referenčních evaluací byly zveřejněny, nemůže to však být podmínkou pro účast v zadávacím řízení, ani nelze takové reference hodnotit a posuzovat jinak než reference zakázek zveřejněných. ⁹	Referenční listy k uváděným zakázkám obsahující kontaktní osoby objednatelů. Odkaz na zveřejněné výstupy (pouze pokud existuje, není podmínkou), reference na nezveřejněné evaluace lze ověřit samostatně u zadavatelů.	×	<p>Rozsah požadovaných referencí v rámci kvalifikačních kritérií by měl být přiměřený rozsahu evaluační zakázky. Účastník zadávacího řízení by měl prokázat, že si s obdobným úkolem již v minulosti poradil. Požadavek na 50 mil. Kč evaluačního obratu při zadání evaluace s očekávanou hodnotou pod 1 mil. Kč by byl zjevně nepřiměřený, zvýhodňující velké dodavatele.</p> <p>Hodnocení kvality referencí nad rámec požadovaného minima v kvalifikačních kritériích je možné, ale je možné pouze ve zjednodušeném podlimitním řízení, nikoliv v nadlimitním režimu, a doporučujeme jej použít jen v odůvodněných případech, zvláště v situaci, kdy se zadavatel rozhodl neposuzovat kvalitu navrhovaného řešení, neboť velký tlak na reference prakticky uzavírá evaluační trh.</p>

⁹ Zveřejňování evaluací je dobrou praxí a v prostředí evropských fondů pak od období 2014 dokonce povinností. Doporučení na to, aby k předchozím evaluačním zakázkám byly evaluační zprávy zveřejněny, je tak pochopitelný – avšak nelze požadavek na uveřejnění evaluací stanovit jako podmínku účasti v zadávacím řízení – bezpochyby existuje i řada objednatelů mimo veřejné zadavatele, kteří si objednali kvalitní evaluace mimo ZZVZ a takové evaluace pravděpodobně uveřejněny nebudou – bez ohledu na jejich výslednou kvalitu.

Tabulka 5 – Hodnoticí kritéria

Oblast	Hodnoticí kritéria	Způsob ověření při hodnocení nabídek	Způsob ověření při realizaci zakázky	Komentáře
Kvalita týmu – vhodně složený expertní tým se zkušenostmi z oblasti evaluací	Nad rámec minimálních požadavků uvedených v kvalifikačních kritériích může zadavatel hodnotit kvalitu týmu. Ta se podobně jako u kvalifikačních kritérií odvíjí od vzdělání, zkušeností a profilů členů týmu. Zadavatel tak může preferovat vyšší vzdělání (Ph.D.), delší praxi, větší velikost týmu či lepší pokrytí jednotlivých tematických oblastí evaluace experty na problematiku hodnocené intervence , případně portfolio zakázek osob, které se budou podílet na plnění zakázky významným a podstatným způsobem (např. vedoucí týmu – počty, vzdělání, kvalita předchozích zakázek). Hodnotit lze i zkušenost členů realizačního týmu s používanými výzkumnými metodami a hodnoceným tématem doložením prokazatelné zkušenosti, publikací v peer review periodiku, či publikací v impaktovaném periodiku.	Profesní CV se vzděláním a referencemi na předchozí evaluační zakázky.	Viz kvalifikační kritéria.	V rámci hodnoticích kritérií je vhodné stanovit přiměřené meze požadovaných vlastností. Např. neplatí absolutně, že čím delší praxe, tím lépe, vhodné je stanovit mez v takové podobě, že pro účely hodnocení se delší než desetiletá praxe považuje za praxi desetiletou.

Oblast	Hodnoticí kritéria	Způsob ověření při hodnocení nabídek	Způsob ověření při realizaci zakázky	Komentáře
<p>Adekvátní volba evaluačních metod</p>	<p>Vhodnost, realističnost a dostatečnost volby evaluačních metod, sběru dat včetně informace, odkud dodavatel data získá, a postupů vedoucích k zodpovězení stanovených evaluačních otázek a cílů definovaných zadavatelem. Toto je posuzováno na základě argumenty podloženého expertního názoru zadavatele. Ze zadávací dokumentace musí být však jasné, co zadavatel preferuje, co bude hodnotit jako lepší/horší.</p> <p>Dílčí hodnocené aspekty, které by měly být reflektovány v tom, jak bude sestavena nabídka, pak jsou následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> • účastník svůj postup zdůvodní, toto zdůvodnění je jasné, reálně ověřitelné a srozumitelné, reflektuje znalost problematiky a terénu; • nejedná se o rutinní přepis obecně známých faktů či metod, ale o vysvětlení postupů konkrétně vztažených k požadavkům uvedeným v zadání úkolu a potřebám zadavatele; • jsou transparentně popsány a zváženy silné i slabé stránky navrženého řešení. 	<p>Expertní posouzení příslušné části nabídky</p>	<p>Aplikace navržených metod je nutné ověřovat srovnáním výstupů s nabídkou a vstupní zprávou evaluačního týmu, resp. se zápisy dokládajícími projednání nutnosti úpravy evaluačního postupu v případě výskytu objektivních skutečností.</p>	<p>V rámci tohoto kritéria je nevhodné pokoušet se zdánlivě objektivizovat posouzení metod např. přístupem „lépe bude hodnocena nabídka účastníka, který použije více metod sběru dat“.</p> <p>Nevhodné je rovněž preferovat co nejdetailnější rozpracování metodologie evaluace – jednak toto může být předmětem až vstupní zprávy a bylo by disproporční zátěží požadovat, aby v rámci nabídky de facto již splnil část zadání, a jednak účastník bez dalších informací, které zpravidla získá až po podpisu smlouvy, nemůže smysluplně uvést všechny detaily řešení.</p> <p>Pro toto hodnoticí kritérium musí zadavatel disponovat významnou odbornou kapacitou (ať už interní nebo externí v podobě využití služeb experta v oboru) pro posouzení kvality nabídek. V případě evaluačně méně zkušeného zadavatele je vhodné toto kritérium nepoužít a nejlepší nabídku vybrat podle jiných kritérií, nebo využít služby expertů.</p> <p>Vhodné je požadovat stručný popis řešení jednotlivých evaluačních úkolů, případně požadovat detailnější návrh řešení některých konkrétních obtížných bodů evaluace. Vhodné je požadovat, aby účastník v nabídce nejen uvedl popis navrženého postupu, ale i zdůvodnění jeho použití vztažené ke konkrétním okolnostem evaluace.</p>

	Zadavatel pak jako lepší hodnotí nabídku, jejíž postup se na základě zdůvodnění v nabídce jeví jako vhodnější pro účel a cíle evaluace, které je s to splnit, a jednotlivé evaluační otázky, které je s to dostatečně zodpovědět.			Vhodné je v zadávací dokumentaci užívat konkrétní odkazy na metodologickou literaturu a požadovat totéž v nabídce – může to výrazně omezit rozsah nabídky, omezí to spory o to, zda dodavatel a zadavatel shodně chápou, např. jak má vypadat case study, a pro případné spory je pak možné vyjít z detailů metodologie popsaných v odkázaném zdroji. Pokud by se totiž zadávací dokumentace dala vysvětlit více způsoby, je to vždy k tíži zadavatele a ku prospěchu dodavatele.
Řízení evaluační zakázky a s tím související řízení rizik	Identifikace možných rizik a návrh způsobu zajištění řízení rizik, resp. v nabídce uvedená analýza rizik včetně omezení daného evaluačního projektu. Zadavatel pak jako lepší hodnotí nabídku, která nezanedbává žádná zjevná rizika, včetně rizik plynoucích z omezení jednotlivých používaných metod a obsahuje mechanismy, která tato rizika uspokojivě ošetřují.	Expertní posouzení příslušné části nabídky.	Pravidelné zprávy o pokroku realizace projektu obsahující i aktualizaci analýz rizik a omezení.	Toto kritérium by nemělo být aplikováno ve formalistní podobě ve smyslu – vymyslete si rizika a pak si vymyslete, jak je budete řídit. Rizika by měl alespoň částečně uvést již zadavatel na základě vlastních zjištění o proveditelnosti příslušné evaluace. Účastník může na základě vlastních zkušeností uvést další relevantní rizika.
Kvalita referencí – předchozí zkušenosti evaluátora	Nad rámec minimálních požadavků uvedených v kvalifikačních kritériích může zadavatel hodnotit zkušenosti evaluačního týmu. Typicky lze preferovat větší počet provedených evaluací za určité období.	Referenční listy k uváděným zakázkám obsahující kontaktní osoby objednatelů.	×	Toto kritérium doporučujeme použít pouze v případě, kdy zadavatel nehodnotí kvalitu navrženého řešení. Nevýhodou tohoto kritéria je, že přílišný důraz na reference uzavírá evaluační trh nové konkurenci. Toto kritérium lze hodnotit pouze ve zjednodušeném podlimitním řízení nebo v rámci hodnocení zkušeností osob, které se budou podílet na plnění zakázky v případě, že na úroveň plnění má významný dopad kvalita těchto osob (§ 166 odst. 2 písm. e)

8 Hodnocení ceny

Při hodnocení nabídek na evaluace je vhodné se soustředit především na záruku vysoké kvality plnění. Stanovení váhy kritéria ceny v souladu s doporučením na maximálně 40 % nebo ještě méně je zároveň cestou ke snížení rizika, že se některý z účastníků pokusí zakázku získat prostřednictvím nepřiměřeně nízké ceny. Chce-li však zadavatel zaručit, že účastníci nebudou evaluaci nabízet za nepřiměřeně nízké ceny, může v zadávací dokumentaci přímo uvést, co již za nepřiměřeně nízkou cenu považuje, případně uvést mechanismus, na základě kterého bude identifikovat potenciálně mimořádně nízkou cenu. Zadavatel také může uvést (i ve zjednodušeném podlimitním řízení), že bude postupovat při identifikaci mimořádně nízké nabídkové ceny postupem podle § 113.

Hodnocení ceny je samo o sobě přímočaré a v případě evaluací se neliší od jiných předmětů plnění.

Na zvážení zadavatele je, zda se spokojí s celkovou cenou za plnění, nebo bude v rámci nabídky požadovat i zpracování položkového rozpočtu evaluace. Informace z rozpočtu mohou být pro zadavatele užitečné především ve dvou oblastech.

Zaprvé, lze je vztáhnout k návrhu řešení a posoudit jeho realističnost – může tak být možné například odhalit nerealisticky malé kapacity na některé důležité části řešení (např. málo alokovaných člověkodní na terénní sběr dat). Toto pochopitelně zadavatel zohlední při hodnocení kvality navrženého řešení, nikoliv v rámci hodnocení ceny. Toto je současná praxe Ministerstva zahraničních věcí ČR, které zpravidla má požadavek na předložení nabídkového položkového rozpočtu a zřejmý způsob kalkulace celkové ceny. Zadavatel zde je často schopen odhalit nereálné představy účastníka o náročnosti terénní práce na misi v zahraničí.

Zadruhé, informace z rozpočtu lze použít v případě argumentace, že se jedná o mimořádně nízkou nabídkovou cenu. To může být někdy patrné už z toho, že vykalkulovaná hodinová sazba neodpovídá ani minimální mzdě.

V rámci struktury rozpočtu je vhodné požadovat vyčíslení počtu člověkodní práce, neboť evaluace jsou náročné na vysoce kvalifikovanou lidskou práci. U řady evaluačních zakázek tak je dominantní nákladovou položkou poskytovatelů evaluačních služeb odměna za práci členů evaluačního týmu. U některých zakázek další významnou položkou může být zajištění přístupu k datům. Typicky jde o sekundární data, která nejsou volně k dispozici (např. databáze o firmách, data mobilních operátorů). K dalším nákladům může patřit organizace doprovodných workshopů, překlady výstupů nebo cestovní náklady.

Konkrétní požadavek na strukturu rozpočtu by tak měl vycházet z konkrétního plnění a neměl by být přehnaně detailní, aby zbytečně nezatěžoval uchazeče požadavky na nerealistické detaily. Cílem by mělo být posouzení, že si uchazeč vhodně rámcově rozvrhl kapacity na jednotlivé fáze řešení zakázky.

9. Vhodné smluvní podmínky

Je nezbytné, aby smluvní podmínky uvedené ve smlouvě o dílo byly nastaveny tak, aby byly úměrné rozsahu a předmětu zakázky a nebránily efektivnímu průběhu evaluace. Obecné smluvní podmínky, které nejsou specificky vztažené k dané evaluaci, mohou být problematické.

Častá praxe zavedená při zadávání veřejných zakázek v ČR – zadávací dokumentace obsahuje obchodní podmínky ve formě závazné smlouvy o dílo, kterou musí účastník bezesbýtku akceptovat a nemá možnost do jejího textu zasahovat s výjimkou doplnění identifikačních údajů a výše ceny. Zadavatel však může zvážit, zda předepíše kompletní návrh smlouvy, nebo zda pouze uvede klíčové smluvní podmínky, které musí být dodrženy, a které pak musí účastník zapracovat do svého návrhu smlouvy, který přikládá k nabídce.

Na případné příliš přísné smluvní podmínky mohou účastníci upozorňovat zadavatele formou vysvětlujícího dotazu k zadávacím podmínkám, na který může zadavatel reagovat úpravou smluvních podmínek ještě v rámci lhůty pro podání nabídek.

Při formulaci smluvních podmínek je třeba zohlednit specifika zakázky a zvážit obecné zkušenosti diskutované v předchozích částech a v hlavních bodech zde zrekapitulovaných.

Harmonogram evaluace

Při nastavování harmonogramu evaluace je třeba pečlivě zvažovat rozsah evaluace a časovou náročnost realizace konkrétních šetření, zejména terénních šetření s nutnou participací různých zainteresovaných stran. Zadavatel by si měl být jistý, že poskytnutý čas na evaluaci odpovídá její náročnosti.

- Poskytnout dostatek prostoru evaluátorům pro realizaci terénního šetření:
 - v případě jednoduchého dotazníkového šetření počítat minimálně s 1 měsícem na jeho přípravu, pilotování a realizaci,
 - při kumulaci několika typů terénního šetření (např. dotazníkové šetření, individuální rozhovory, focus groups, expertní panely apod.) je nutné mít na zřeteli, že je vhodné provádět šetření v logické posloupnosti a ne vždy je efektivní je provádět paralelně,
 - brát v úvahu specifické časové aspekty různých zainteresovaných stran (např. nelze realizovat terénní šetření na školách v době letních prázdnin).
- Adekvátně nastavit délku evaluace – čím kratší doba na realizaci, tím vyšší riziko nedostatečné kvality; evaluace programů není práce na měsíc, ale je potřeba vyčlenit čas v řádu minimálně několika měsíců.
- Při stanovování harmonogramu zvažovat dostupnost potřebných dat na straně zadavatele (např. fixace dat z monitorovacích systémů k určitému datu musí ponechat evaluátorovi dostatečný prostor pro jejich následné zpracování).
- V harmonogramu stanovovat pevné termíny pouze pro návrhové verze jednotlivých požadovaných výstupů, s tím, že proplacení faktur je pochopitelně

vázáno až na schválené výstupy. Pokud jsou stanoveny termíny pro finální schválené výstupy, je nutno reflektovat, že za jejich dodržení je odpovědný i zadavatel, a tedy že jejich dodržení není zcela pod kontrolou evaluačního týmu (např. v případě opakovaného připomínkového řízení), na připomínkové řízení je tak třeba vyčlenit již do zadávacích podmínek/smluvních podmínek dostatek času.

- Už ve smlouvě by mělo být stanoveno, jak bude vypadat připomínkové řízení: měly by být stanoveny nejen termíny pro evaluační tým na vypořádání zaslanych připomínek, ale i termíny pro zástupce objednatele, kteří budou odpovědní za zpracování připomínek ke zprávě. Lhůta pro evaluačtora na vypořádání připomínek by neměla být kratší než lhůta pro zadavatele pro zpracování připomínek.

Finanční aspekty

- U rozsáhlých evaluačních projektů v řádu měsíců (6 měsíců a více) umožnit evaluačtorovi přiměřenou průběžnou fakturaci (např. po půl roce). V případě, že není umožněna, evaluačtor musí hradit veškeré výdaje (personální náklady, cestovné, subdodávky, překlady do cizího jazyka apod.) z vlastních zdrojů, což může v některých případech snižovat kvalitu evaluace a bezdůvodně to omezuje okruh dodavatelů. Je tedy vhodné stanovit platební podmínky s ohledem na konkrétní charakter konkrétní veřejné zakázky. Z toho důvodu je vhodné etapizovat evaluaci a na etapy navázat adekvátní finanční plnění. Při etapizaci pečlivě zvažovat možnosti reálných výstupů etapy.
- U evaluačních projektů je možné, že bude pro dokončení plnění nutné změnit závazek (změna smlouvy). Takové změny musí být prováděny podle § 100 (vyhrazené změny závazku). Ve smlouvě by pak mělo být umožněno (vhodnou aplikací § 100), že objednatel v případě potřeby bude moci objednat od vítězného dodavatele i dodatečné plnění související s předmětem zakázky (tj. umožnit potenciální změnu závazku již ve smlouvě). Pokud by zadavatel postupoval podle § 100 odst.1, musí být výhrada změny závazku již ve smlouvě naprosto jasně a jednoznačně vymezena a podstatné je, že změnou nesmí být změněna povaha veřejné zakázky. Změnu závazku lze také vyhradit podle § 100 odst. 3 („opce“ – pro další nové služby), je však nutné uvést limit tohoto fakultativního dodatečného plnění (např. ve formě opce) a cena takového vyhrazeného plnění musí být zahrnuta v předpokládané hodnotě podle § 66. Tedy v případě, že by šlo o „opční“ plnění podle § 100 odst. 3, šlo by o novou zakázku, zadávanou v jednacím řízení bez uveřejnění za striktního splnění podmínek podle § 66. Všechny změny závazku (a tedy i možná výhrada změn závazku již v zadávací dokumentaci) však musí být prováděny v souladu se zákonem 134/2016 Sb., tedy podle § 100 nebo podle § 222. Zde platí, že výklad těchto paragrafů je restriktivní a možné výhrady rozhodně neslouží pro „bianco šek“ na možné rozšíření závazku a zadání bez soutěže.
- Případné sankce a stanovení rozsahu odpovědnosti za škody by měly být pečlivě zvažovány a měly by být opět proporcionalní vzhledem k požadovanému plnění. Konkrétně požadavek na neomezenou odpovědnost za případné škody může být u řady dodavatelů překážkou pro podání dané nabídky. Za vhodné se považuje odpovědnost za škodu zastropovat do maximální výše plnění.

Průběžné informování zadavatele

- Průběžné informování zadavatele o průběhu projektu je zejména u rozsáhlých a časově náročných projektů vhodné. Je nezbytné pečlivě zvolit frekvenci podávání informací. Za optimální lze považovat 1x měsíčně (např. podávání

zpráv ve formě Flash Reportů 1x za 14 dní v sobě nese riziko pouze formálního přístupu, neboť ne vždy evaluace vykazuje v tak krátkých termínech nějaký pokrok a informace se pak stále opakují). Podoba informace nemusí být příliš formální, zpravidla stačí stručný e-mail či osobní (třeba telefonický) rozhovor.

Rozsah předávaných výstupů

- Je nutné jasně specifikovat, jak má vypadat výstup projektu (jaké je očekávání zadavatele) a pečlivě zvažovat jeho další využití, což by mělo být součástí komunikačního plánu evaluace, který by si měl ujasnit zadavatel před zahájením evaluace. Je dobré si položit otázky jako: Potřebuji překlad celé zprávy do cizího jazyka, nebo stačí překlad shrnutí? Potřebuji XY výtisků zprávy? Potřebuji brožury se závěry a v jakém počtu?
- Pečlivě zvažovat, zda je potřeba jako součást výstupu požadovat přepisy a datasety terénního šetření. Tato data má smysl požadovat, pokud se počítá se nějakým návazným šetřením. Požadovat anonymizované přepisy rozhovorů „jen pro kontrolu“ lze považovat za nevhodné, ověřit skutečnou realizaci šetření lze např. nahlédnutím do polních poznámek k náhodně vybranému respondentovi. V každém případě je však nezbytné umožnit evaluátorovi, aby byl schopen zajistit anonymitu svých zdrojů, jak mu ukládají evaluační standardy, které jsou povinnou součástí zadávacích podmínek všech evaluací v rámci ESIF.

Uvedení kontaktních osob

- Zvážit, které kontaktní osoby za stranu zadavatele budou uvedeny ve smlouvě. Neuvádět kontaktní osoby, které:
 - nedisponují pro evaluátora potřebnými informacemi,
 - jsou zaneprázdněné a nemohou včas reagovat na podněty a požadavky evaluátora,
 - nejsou znalé evaluačních procesů a metod.

Závěr

Doufáme, že tato metodika svým uživatelům poskytne odpovědi na základní otázky, které souvisí se zadáváním evaluačních služeb. Stejně tak však doufáme, že současně ještě více detailních otázek vyvolá, neboť zadávání tak specifických služeb, jakými jsou evaluace, je nevyhnutelně činností vysoce odbornou a tvůrčí. Zadavatelé se k řádnému zadávání evaluací musí neustále vzdělávat, jak teoreticky, například v rámci kurzů a dalších odborných akcí pořádaných Českou evaluační společností¹⁰, tak prakticky, nejlépe tím, že si sami zkusí nějakou evaluační činnost provést interně.

¹⁰ <https://czecheval.cz/>

Česká evaluační společnost (ČES) je dobrovolné, samosprávné, neziskové, nepolitické, nezávislé, profesní sdružení odborníků, kteří se profesionálně zabývají evaluacemi veřejných i soukromých rozvojových programů a projektů, a sdružuje své členy na základě společného zájmu.

ČES pořádá každoroční evaluační konferenci a další odborné akce (evalcafé, workshopy, semináře). Zde sdílí dobrou praxi z různých oblastí, nové metodologické přístupy a zahraniční zkušenosti. Zaštiťuje odborný recenzovaný časopis *Evaluační teorie a praxe*, který se jako jediný v ČR zaměřuje na problematiku evaluací.

Hlavní oblasti činnosti ČES:

- sdružuje profesionální evaluátory a osoby, které se evaluacemi zabývají,
- podporuje rozvoj evaluačních kapacit v České republice,
- zvyšuje povědomí o ověřených evaluačních postupech a metodikách,
- zvyšuje společenskou prestiž evaluací jako nástroje pro ověřování a zvyšování efektivnosti programů, projektů a politik,
- vytváří platformu podporující spolupráci s mezinárodními asociacemi a sítěmi evaluátorů, zejména pak s Network of European Evaluation Societies (NESE) a International Development Evaluation Association (IDEAS).

Vzdělávání a konzultace

ČES nabízí vzdělávací kurzy *Evaluační minimum* a *Příprava zadávací dokumentace*. Realizuje specifická školení pro evaluátory i zadavatele evaluací. Mezi lektory jsou zkušení evaluátoři z oblasti rozvojové spolupráce i strukturálních fondů EU.

Advokační aktivity

ČES podporuje kvalitu evaluací formou odborných diskusí vedených s evaluátory i zadavateli evaluací. K tomuto účelu ČES zavedla mimo jiné *Formální standardy provádění evaluací*, *Etický kodex evaluátora* a *peer review*, tedy vzájemné hodnocení evaluací prováděné samotnými členy ČES. ČES se rovněž účastní pracovních skupin ministerstev ČR zaměřených na evaluace. Připomínkuje metodiky, evaluační zprávy a podobně.



ČESKÁ
EVALUAČNÍ
SPOLEČNOST

<https://czecheval.cz/>