**EVALUACE OČIMA DONÁTORŮ A NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ  
aneb zajímá nás vůbec to samé?**

Kulatý stůl pro instituce a organizace pracující s mládeží

facilitátor:   
Martin Nekola

panelisté:  
Jana Drlíková (vedoucí evaluační jednotky MMR-NOK a prezidentka České evaluační společnosti)  
Martin Dytrych (vedoucí Oddělení evaluací na MPSV)  
Barbora Hořavová (programová ředitelka Nadace OSF)  
Vendula Humlová (programové oddělení Nadace Via)  
Bob Kartous (ředitel Pražského Inovačního institutu)  
Michaela Mrózková (vedoucí Oddělení evaluací MŠMT)  
Zdeněk Slejška (ředitel Nadačního fondu Eduzměna a Ashoka Fellow 2013)

další diskutující:   
profesionální evaluátoři a zástupci předních českých organizací a institucí pracujících s mládeží

*Tento článek je zápisem průběhu kulatého stolu, jehož se dne 23. 2. 2022 zúčastnili* *profesionální evaluátoři a zástupci předních českých organizací a institucí pracujících s mládeží.*

*Kulatý stůl se konal online pod záštitou České evaluační společnosti (ČES).*

**Cílem kulatého stolu bylo nahlédnout na evaluaci očima donátorů a příjemců, přičemž v prvním případě rozlišit i pohled institucí a nadací, a dále pracovat s následujícími otázkami:**

* Co má být z vašeho pohledu cílem evaluace? Co se z ní chcete (nebo potřebujete) dozvědět?
* K čemu výsledky evaluace využíváte?
* Nakolik a za jakých okolností donátoři / řídící orgány výsledkům evaluace předloženým podpořenou organizací věří?
* S jakými problémy se potýkáte?
* Můžete se podělit o nějaké příklady dobré či naopak špatné praxe? Máte konkrétní doporučení či postupy, které by mohly být užitečné pro podpořenou organizaci?
* Nemohou se výsledky evaluace obrátit proti podpořené organizaci?

*V úvodu proběhly stručné vstupy ze strany panelistů – shrnuto níže:*

Jana Drlíková

* NOK zadává externí evaluace + realizuje vlastní evaluace, ale není úplně typický donor; může ale předat zkušenost získané činností v ČES.

Martin Dytrych

* Evaluace jsou hlavním předmětem činnosti oddělení; řeší hlavně vyhodnocení projektů a výzev Operačního fondu zaměstnanost, tedy především Evropské fondy.
* Dříve nechávali zpracovávat evaluace externě, nyní spíš interně (od přípravy sběru až po vyhodnocení).

Barbora Hořavová

* Evaluace se stále vyvíjí a přicházejí nové nástroje a jejich provázání, ale smyslem zůstává, uvědomit si, co a proč dělám. Závěrem evaluace má být komu tím prospěju, co se díky tomu zlepší a jak se toho dosáhlo.
* OSF dělá interní i externí evaluaci, vede k tomu i své příjemce (grantisty).
* Kvalitní evaluace je drahá.
* Děláme ji především pro sebe bez ohledu na donory – zásadní je učící se proces.
* V poslední době vnímá boom v oblasti evaluací.
* U nás – zpoždění kvůli evropským strukturálním fondům, kde je evaluace zaměřená na indikátory; zapomnělo se na to, že výstupem evaluace má být právě učící proces a že i neúspěch lze ocenit.

Michaela Mrózková

* Na MŠMT se poměrně dost potýkají se šíří evaluačních aktivit a s tím, že indikátory jsou prostě jen čísla bez bližší charakteristiky a navázání na teorii změny a program jako takový; proto právě MŠMT toto doplňuje vlastní evaluací, která poskytuje víc informací; stále se to učí.
* Postupně se učí sbírat i data, která umožní dopadovou evaluaci.
* Postupně upouští od masivních externích evaluací a snaží se vše řešit interně.

Bob Kartous

* Zkušenost z obou pólů, i z pohledu řešitele neziskových projektů.
* Co je vlastně smyslem evaluace? Naplnit indikátory, nebo pomocí evaluace ověřit naplnění společenské odpovědnosti organizací, institucí a korporací? Indikátory totiž mohou být nastaveny tak, aby byla ve shodě s marketingovými cíli např. právě korporací.

Zdeněk Slejška

* V pozici jak donátora, tak i příjemce, a mimo to i subjektu úzce spolupracujícího se svými grantisty (používají ho k vlastnímu učení).

*PANELOVÁ DISKUSE*

* *BH:* Indikátory nelze úplně eliminovat, jde o to, jak si je stanoví donor; je to jistá nutnost, kterou musíme splnit. Pak jsou tu ale ukazatele pro nás – OSF se snaží motivovat grantisty, aby si stanovili své vlastní ukazatele.
* *JD:* Evaluace je o hledání nějaké pravdy, nějaké skutečnosti – má smysl, pokud chceme opravdu něco zjistit (třeba i to, co nevidíme rádi); pokud ještě nejsme na evaluaci připraveni, může to přinášet nepříjemné obavy.
* *JD:* Oproti českým projektům jsou ty financované z evropských zdrojů mnohem víc evaluované – o těch z prostředků českého státu je mnohem méně dat; prim zde ale opravdu hrají indikátory.
* *JD:* Indikátory zadané Evropskou komisí jsou stanoveny velice obecně, jednotlivé řídicí orgány si stanovují další dílčí samy; v tom obrovském objemu (řádově tisíce projektů) je nutné agregovat; je třeba sledovat, aby toho, co sledujeme, nebylo příliš mnoho – vyplývá z toho administrativní zátěž pro příjemce.
* *ZS:* Debata kolem indikátorů připomíná debatu kolem výsledků vzdělávání – zjišťuje se spíš, zda žáci nabyli určitých faktografických znalostí, ale již ne to, nakolik jsou vybaveni jinými dovednostmi; pokud bude snaha o debatu nad jinými typy evaluace, než je ta indikátorová, povede to k větší kvalitě; tato debata již probíhá a je to dobře – i na základě toho, že EU nás motivuje k tomu, aby se vůbec evaluovalo.
* *MN:* Je otázkou, komu chceme výsledky své práce vykazovat – u zmíněných školních výsledků třeba rodiče možná zajímá slovní hodnocení, ale jinde je třeba vykázat známky, průměr za celou školu apod.
* *MM:* Evropská komise vyžaduje agregovatelná data, protože se pohybují ve velkých číslech z různých členských zemí, tedy počty podpořených subjektů, účastníků apod.; na nižší úrovni se zjišťované údaje přizpůsobují daným projektům, ale stále data musí být agregovatelná; MŠMT s tím pracuje tak, že opakovanými sběry stejného typu dat zjišťuje posun v určitých oblastech + lze je spojovat s dalšími typy dat, např. s mezinárodními šetřeními; je důležitá kontinuita, protože ve vzdělávání trvají dopady dlouho.
* *BK:* Je důležité, co od hodnocení očekáváme – můžeme ho propracovat do hloubky, hodnotí se tam velice dopodrobna všechny formální výstupy tak, aby se prokázalo, že projekt byl správně realizován; pokud ale bude mezi realizátory snaha vyhovět těmto formalistickým potřebám a bude zde panovat nedůvěra k tomu, že realizátoři projekt uskutečňují proto, aby něčemu opravdu prospěli, tak zde nevznikne nový systém – takový, který by nebyl „naučitelný“. Jinými slovy, nejde ani tak o evaluaci samotnou, ale o míru důvěry a odpovědnosti v dané společnosti – ve společnostech, kde je míra obojího vyšší, vypadají evaluační systémy jinak.
* *MN:* Spíš, než vyrábět sofistikované evaluační modely by bylo lepší kultivovat vztah mezi donátorem a příjemcem – jak to ale udělat? BK: možná lepší u soukromých donorů – u systémových projektů spravovaných řídicími orgány je těžké zaměřit se v evaluaci na skutečný dopad; až časem se pro donátory profilují důvěryhodné a nedůvěryhodné organizace.
* *Podnět z publika:* Evaluace by měla být povinnou součástí pouze inovačních projektů a její design by měl být přiložený již k žádosti o grant, přičemž by se mělo vycházet ze standardů kvality (např. na základě podkladů České evaluační společnosti).
* *JD:* Pokud je organizace učící se, není třeba (dopadová) evaluace tak často – stačí pak průběžná zpětná vazba a fungující komunikace se stakeholdery; jen v určitých momentech (vetší složitost, sledujeme dopad apod.) má smysl dělat evaluaci jako takovou; ideálně by evaluace neměla být nikdy sama o sobě – pokud nemáme dobře nastavený průběžný monitoring a zpětnou vazbu, nejsme pak zvyklí klást ty správné otázky a pracovat s odpověďmi na ně; to nějakou dobu trvá. Problémem také je, že v rámci evropských projektů je stále kladem velký důraz na kontroly a audity, neptáme se tolik po dopadech. Řešením by byla větší důvěra mezi donátorem, příjemcem a evaluátorem – pokud má někdo určité vidění světa, bude vždy víc věřit tomu svému vidění, i když má objektivní data.
* *MN:* Odkazuje na příspěvek od Vládi Kváči, který vznáší otázku, zda by nebylo lepší obejít se úplně bez evaluace anebo ji pojmout úplně jinak (*níže ve zdrojích, pozn. aut.*).
* *JD:* Pokud evaluujeme opravdu složité systémy, evaluace neodpoví na vše, co potřebujeme; externímu hodnotiteli trvá opravdu dlouho, než vůbec pochopí, o co v projektu jde a identifikuje, co nefunguje a na co vše to má vliv; je potřeba doplnit dalšími nástroji.
* *MD:* Doplňuje, jak vypadá situace na MPSV – oddělení s 10 pracovníky nastavuje evaluační plán pro operační program s řádově 10 000 projekty a víc než 600 000 podpořených osobami – jiná úroveň toho, co lze sledovat. I zde ale nastává postupně posun – evaluace se sleduje spíš u inovačních projektů; problém je, že u systémových projektů, do nichž se investují stovky milionů, narážíme na to, že schopnost aktérů zhodnotit a rozpoznat jejich dlouhodobý dopad je malá. Snaha je vytvořit kompromis – vyhodnocovat to, co je pro resort priorita a současně evaluaci dělat jen tam, kde to dává smysl (u některých typů projektů se už dělat nebude apod.). Indikátory – zde je velký prostor pro inovace, ale MPSV na jejich stanovení nemá skoro vůbec vliv. Ohledně interních evaluací – u malých organizací je to určitě vhodnější; v ČR je ale problém s kapacitami a úrovní interních evaluátorů – je zde velký prostor pro větší zapojení akademického sektoru, kdy by se do základních i procesních evaluací mohli zapojovat studenti vyšších ročníků.
* *MN:* Reaguje na poslední zmíněné – cítí potřebu vzdělávat nové evaluátory v rámci své katedry i v rámci ČESu.
* *BH*: Evaluace se hodně odvíjí od toho, jak je projekt rozsáhlý – pokud ano, je to vhodné; otázka objektivity interní evaluace – někdy to není možné ani dělat jinak (finanční aspekt); za druhé – je otázkou, zda interní evaluaci dělám pro sebe nebo někoho druhého. Pokud pro sebe, není důvod, proč bych neměl být co nejpoctivější; pokud chci výsledky prezentovat, je otázkou, jak dokáže např. donátor pracovat s přiznanými chybami. Pokud má být cílem evaluace říci jen to, jak se všechno povedlo, tak to není v pořádku. Pokud je tam prostor pro přiznání toho, co se nepovedlo, aniž by pak došlo ke krácení fin. prostředků, bylo by to pro všechny lepší, budou zajímavější výstupy. OSF spravuje i Norské fondy a tím se dostává na pomezí státní správy, od donorů mají indikátory dané a je malý prostor pro změnu; aby to vyrovnali, snaží se zaměřit na kvalitativní ukazatele a vést podpořené organizace k tomu, aby se učily ze svých chyb. Není třeba to nazývat evaluací, ale třeba vyhodnocením, zastavením se… Určitě má smysl, ani ne skrze dotazníky, ale třeba vlastní případovou studii, díky které se jednoznačně formulují závěry a identifikuje se, co z toho vyplývá. Je dobré, aby organizace publikovaly v otevřených datech, aby se organizace mohly učit od sebe navzájem. Je také důležité, jak je celý projekt nastaven a současně jaké jsou vůbec kapacity donátorů – je těžké budovat důvěru, pokud není prostor pro dialog mezi příjemci a donátory.
* *MN*: Jaké by pak byly praktické tipy k efektivní komunikaci mezi donátory a příjemci? K přerámování z hodnocení k učení může napomoci příručka, která redefinuje to, jak s evaluací pracovat (*níže ve zdrojích, pozn. aut*.).
* *MD*: Má evaluace přinášet jen pozitivní výsledky? Určitě ne, mají totiž sloužit i budoucímu nastavení dalších výzev; součástí projektů by měly být i procesní evaluace, díky nimž by měl projekt být ještě v průběhu přenastaven.
* *MN*: Reaguje, že situace se v tomto ohledu změnila (minimálně u projektů sociálních inovací na MPSV), aktuálně je mnohem větší ochota flexibilně projekt upravovat v průběhu a nečekat až na to, jak to dopadlo.
* *Podnět z publika (MŠMT*): Evaluaci je o způsobu myšlení; při každí evaluaci je třeba zvážit nástroje s ohledem na tomu, komu je evaluace adresovaná; je důležité myslet na jednoduchost, hledat společnou řeč mezi těmi, komu je určená. Problém ale je, že důvěra ve státní systém je u nás narušená, přitom ale i podněty z MŠMT mohou být regulérní součástí učícího se procesu. Evaluace by měla představovat jakousi „demilitarizovanou zónu“, kde se všichni sejdou a otevřeně promluví o tom, co funguje a co ne. Nelze přitom postupovat univerzálně, ale dle svých individuálních potřeb (toho, co kdo potřebuje zjistit).
* *ZS:* Strach nemusí být jen vůči donorovi, ale i vůči veřejnosti – přiznání chyb vůči kritikům může být nebezpečné, opravdu ohrozit pokračování projektu – řídící orgán může mít pochopení, ale veřejnost, která je vůči neziskovému sektoru nemá důvěru, tak chápavá být nemusí.

*DISKUSE VE SKUPINÁCH*

*1/ Evaluace pohledem zástupců VEŘEJNÉHO SEKTORU a NADACÍ*

*(Ve stručnosti – opakovala se následující témata: komunikace, diskuse, spolupráce, důvěra založená na kontaktu mezi zadavatelem, realizátorem a evaluátorem. Probírala se otázka předem vytvořeného evaluačního designu; dále se hovořilo o odpovědnosti za výsledek projektů a o tom, že zmínění aktéři by měli pracovat jako tým a spolupracovat; posledním diskutovaným bylo kvalitní zadání evaluace. Zmíněna byla i inspirace: referenční skupiny a evaluační mentoring.)*

* *ZS:* návrh designu evaluace jako součást návrhu projektu se může ukázat jako problematická, pokud se projekt (a tedy i evaluační otázky) proměňují pod rukama. Na začátku může být navržený design, ale po třech letech realizace se evaluace hodně proměnila. Obava pak je, že např. u evropských projektů je se změnami obecně dost problém. Dotaz na NK, jak toto řešit.
* *NK:* Pozitivní zkušenost s ŘO (Magistrát hl. m. P. + Norské fondy) – evaluační design nebyl problém změnit; současně, evaluační design by neměl jít příliš dopodrobna.
* *MD:* za MPSV: Interní evaluace – nedoporučují nastavovat evaluační design do příliš velkých detailů, ale současně větší prostor pro flexibilitu. U externí evaluace – je-li vysoutěžená, změna je těžší, musí plnit předmět zakázky. Cíl by měl každopádně pořád stejný – dobře vyhodnotit danou intervenci, takže by se určitě nemělo zůstávat u stejného evaluačního designu, pokud se projekt posunul někam jinam.
* *MN*: Doplňuje – souhlasí, že evaluační design je dobré mít předem a má i dobrou zkušenost s tím, že při komunikaci s ŘO bylo možné v něm udělat dílčí změny.
* *MD*: Problém je, že to znamená, že by si organizace platily evaluátora už dopředu (před podáním projektu, kvůli tvorbě eval. designu) – na to ale organizace svými kapacitami v tuto chvíli v ČR ještě zdaleka nejsou připravené (čekají teprve na dotaci, pak na základě toho staví tým – jejich personální fungování je postavené čistě fondově).
* *JD*: Má zkušenost s projektem, který se vyvíjí; evaluátor nemusí být u úplného začátku, je ale vhodné, aby byl co nejdříve. Je dobré, aby evaluátor komunikoval s tvůrcem – může vnášet dobré otázky, které pomohou projekt dobře nastavit + vytvoří se důvěra, což pomáhá pak i tomu, aby se s výsledky evaluace pracovalo. Kdo je vlastně odpovědný za výsledky evaluace? Evaluátor i klient, ten druhý v otevřenosti při komunikaci s evaluátorem. Interní evaluátor má výhodu, protože má skvělý vhled a může využít zdrojů, které externí evaluátoři nikdy mít nemohou. U externí evaluace pak získaná doporučení mohou být nerealizovatelná, protože nerespektují omezení, v nichž se daná instituce nebo organizace pohybuje.
* *Za výsledky intervencí by měla být sdílená odpovědnost donora i realizátora projektu*
  + K tomuto se vyjadřuje zástupkyně za MŠMT – souhlasí, přičemž příjemce i řídicí orgán mohou ovlivnit spoustu věcí, nicméně něco změnit nelze – určité kontrolní mechanismy nelze zvrátit na úrovni jednotlivých výzev, fungují již roky přes různá operační období; například ohledně byrokratické zátěže – do určité míry tam administrativa vždycky bude; nicméně s něčím hnout lze, je proto důležité na ně upozorňovat.
* *Doplňuje zástupce ČES* – na základě zkušeností mj. i z ministerstva zahraničí to potvrzuje, tedy když není dobrá výzva, těžko vzniknou dobré projekty; současně hledisko kvality je podstatné, za nejnižší cenu nemohu dostat vysokou kvalitu. S tím, že některé věci změnit nelze, nesouhlasí, vždy by nějaká cesta ke změně být měla.
* *JD*: Externí evaluace – špatná praxe je, pokud externí evaluátor na začátku nastaví evaluaci, pak z projektu zmizí a na konci přijde s vyhodnocením – měl by se kontinuálně vyptávat, co, jak a proč realizátor (příjemce, grantista) dělá – tím, že evaluátor není interní, nemá vhled, takže i když má design, je dobré, aby se připravil na to, jaká doporučení dát, co vypíchnout atd. Zjistí spoustu věcí, ale musí vybrat, co je relevantní, co předat. Aby nezůstal u obecných floskulí a současně dokázal stručně shrnout to nejpodstatnější, co také ilustruje konkrétními příklady, měl by mít dobrý vhled do projektu samého i do toho, komu jsou výsledky evaluace určené a jakým mluví jazykem. Na základě tohoto lze také pak šířit výsledky evaluace mezi víc stakeholderů.
* *MN*: preferuje malé projekty, kde je snazší uplatňovat principy učící se organizace; zde může být problém, že zadávací dokumentace evaluace je prostě jen okopírovaná z dřívějška, není za tím hlubší úvaha. Pokud se organizace chtějí učit, tak dobře definovaná zakázka je v tomto ohledu důležitý začátek; zde je přitom velmi užitečné vycházet z metodiky České evaluační společnosti (*viz zdroje níže, pozn. aut*.).
* *Doplňuje zástupce ČES* – souhlasí, přičemž uvádí, že se osvědčily formáty referenčních skupin + mentoring evaluací – ČES pomáhá: jak nastavit zakázku, tak pak i komunikovat s tím, kdo ji vyhraje.
* *MD* – situace je jiná u specializovaných oddělení a tam, kde je třeba jeden člověk, který má na starosti i jiné věci. Nastává ale posun, např. zadávací dokumentace u OPZZ je dnes mnohem specifičtější a jasnější než dřív.
* Zástupkyně doplňuje JD ohledně předávání výstupů – tato diskuse se táhne již dlouho, souvisí možná s tzv. *knowledge brokeringem*; nicméně i když si to klienti mnohdy přejí, zprávy nemohou být úderné a krátké, aniž by z toho byly obecné floskule. Dále, když je třeba zanalyzovat spoustu věcí, bylo by skvělé moci uskutečnit různé typy setkání, různé výstupy – pak je ale počítat s tím, že to stojí nějaký čas (a pak i finance).

2/ Evaluace pohledem zástupců NADACÍ a PŘÍJEMCŮ

* *Nakolik a za jakých okolností donátoři věří výsledkům evaluace?*
  + Je dobré s donátorem opravdu komunikovat a navazovat s tím bližší vztah, budovat důvěru.
  + za MŠMT – v minulosti bylo těžké tohoto dosáhnout, protože bylo velké množství projektů na malý počet pracovníků ŘO, což vedlo k přetížení – to by se mělo do budoucna změnit.
* *K čemu využíváme výsledky evaluace?*
  + MŠMT dává konkrétní příklad, jak evaluaci využívá – zjistili například, že u kurzů DVPP pedagogové mezi sebou sdílí zkušenosti a preferují určitý typ kurzů (praktické, s didaktickými ukázkami a pomůckami, kdy lektor dokáže poradit s konkrétní situacím, typu letní škola, sdílení zkušeností).
  + *MN* doplňuje, že v PII funguje projekt, který má systematicky pracovat s hodnocením zaměřenými na dopad.

*3/ Evaluace pohledem zástupců VEŘEJNÉHO SEKTORU A PŘÍJEMCŮ*

* *K čemu využíváme výsledky evaluace?*
  + Zásadní je dobrá komunikace mezi donátorem a příjemci
  + Současně pro OSF je jednou z priorit šíření výsledků evaluace mezi jejich příjemci, aby se od sebe navzájem učili.
* *Nakolik a za jakých okolností donátoři věří výsledků komunikace?*
  + Konkrétní příklad zkušenosti, kdy v rámci jednoho projektu výsledky externí evaluace (velká kontrafaktuální studie) nebyly přijaté politickou reprezentací pozitivně, což vedlo k tomu, že podpora tohoto typu projektů se v daném městě snížila.
  + Reakce na výše zmíněné od MN – vnímá naopak jako příklad dobré praxe, protože jiná města na základě této studia naopak začala tyto typy projektů podporovat.

**Doporučené odkazy a zdroje (z chatu kulatého stolu):**

* [www.youth-impact.eu](http://www.youth-impact.eu)
* <https://medium.com/czecheval/tak-tedy-o-intern%C3%AD-evaluaci-4c9b8c63b5a8>
* <https://taylornewberry.ca/wp-content/uploads/2021/12/Learning-and-Evaluation-Plan-Workbook.pdf>
* <https://czecheval.cz/cs/Aktivity/Metodika-pro-zadavani-evaluaci>
* <https://czecheval.cz/cs/Skoleni-a-kurzy/Priprava-zadavaci-dokumentace>
* Více o evaluacích v EU fondech: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/narodni-organ-pro-koordinaci/evaluace>

**Pozvánky:**

* ***Youth Impact:***
  + Poslední série workshopů Youth Impact <https://www.youth-impact.eu/2022/03/14/jak-na-evaluaci-ktera-podporuje-podnikavost-a-zamestnanost-mladych-lidi/>
  + Poslední dva kulaté stoly Youth Impact (pozvánka bude na [FB](https://www.facebook.com/Youth.Impact.International/) a [www](https://www.youth-impact.eu/) projektu)
  + Závěrečná Konference Youth Impact (pozvánka bude na [FB](https://www.facebook.com/Youth.Impact.International/) a [www](https://www.youth-impact.eu/) projektu)
* ***ČES:*** 
  + Jednodenní kurz k Zadávání evaluací – lze ho zopakovat na základě zájmu. Kurz Evaluačního minima (dvoudenní) proběhne na konci března nebo na začátku dubna.
  + 15. – 16. 6. 2022 proběhne [každoroční konference České evaluační společnosti](https://czecheval.cz/cs/Konference/Konference-CES-2021).