



MINISTERSTVO
PRŮMYSLU A OBCHODU



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

METODIKA EVALUACÍ KRAJSKÝCH RIS3 STRATEGIÍ

(REALIZOVANÝCH V PROJEKTU
SMART AKCELERÁTOR+ I
OP JAN AMOS KOMENSKÝ)

2022

Metodika evaluací krajských RIS3 strategií (realizovaných v projektu Smart Akcelerátor+ I)

Obsah

1. Účel dokumentu	5
2. O projektu Smart Akcelerátor+ I.....	5
2.1 Výzva SA+I.....	5
2.2 Evaluace jako povinná aktivita projektu (Aktivita č. 4)	6
2.3 Členění aktivity č. 4 a vazba na tuto metodiku	6
3. Obecně o evaluacích.....	7
3.1 Význam evaluací	7
3.2 Základní definice pojmů	7
3.3 Typy evaluací	9
3.3.1 Podle časového hlediska:	9
3.3.2 Podle účelu:	9
3.3.3 Podle zpracovatele:	9
3.3.4 Z hlediska povahy:	9
3.4 Obecný proces evaluace.....	10
4. Specifikace evaluací v projektech Smart Akcelerátor+ I.....	11
4.1 Zadání dle dokumentace výzvy	11
4.2 Evaluační plán.....	12
4.3 Popis kroků pro „výsledkovou/dopadovou evaluaci“ (Vyhodnocování efektů realizovaných strategických intervencí krajské RIS3 strategie).....	13
4.3.1 Zadání evaluace, co bude předmětem (bude vycházet z povinností v aktivitě 4)	13
4.3.2 Formulace evaluačních otázek	14
4.3.3 Zajištění dat (jaká data, odkud, za jakou cenu, přinesou nám odpovědi na evaluační otázky?)	14
4.3.4 Zpracování dat, vlastní analýza, posouzení	14
4.3.5 Výstupy evaluace.....	15
4.3.6 Formulace doporučení	15
4.3.7 Prezentace výsledků.....	15
4.3.8 Průběžná komunikace v průběhu evaluace a další procesní náležitosti	16
4.4 Popis kroků pro „procesní evaluaci“ (Vyhodnocení fungování EDP na krajské úrovni)	16
4.4.1 Zadání evaluace, co bude předmětem (bude vycházet z povinností v aktivitě 4)	16

4.4.2 Formulace evaluačních otázek	17
4.4.3 Zajištění dat (jaká data, odkud, za jakou cenu, přinesou nám odpovědi na evaluační otázky?)	17
4.4.4 Zpracování dat, vlastní analýza, posouzení	18
4.4.5 Výstupy evaluace	18
4.4.6 Formulace doporučení	18
4.4.7 Prezentace výsledků	19
4.4.8 Průběžná komunikace v průběhu evaluace a další procesní náležitosti	19
5. Povinné výstupy.....	19
Literatura:.....	19

1. Účel dokumentu

Tento dokument popisuje doporučení k provádění evaluace v projektech podpořených z OP Jan Amos Komenský (dále OP JAK) ve [výzvě č. 02_22_009 Smart Akcelerátor+ I](#) (dále SA+I). Tato metodika slouží jako vodítko pro provádění evaluací v rámci povinné aktivity č. 4 – *Mapování, analýzy a evaluace* v těchto projektech.

Nastíněný rámec definuje minimální závazné standardy pro evaluaci na krajské úrovni. Kraje, které v posledních dvou letech již nějakou formu evaluace realizovaly, mohou výsledky z této evaluace použít jako součást hodnocení jejich RIS3 ekosystému (viz dílčí oblast 1 povinné aktivity č. 4). Podmínkou však je, aby i tyto dříve provedené evaluace splňovaly specifikované standardy.

Evaluační koncept byl diskutován s vybranými krajskými RIS3 týmy a představuje kompromisní řešení pro spolupráci krajské a národní úrovně při implementaci RIS3 strategií. Řešení vychází z předpokladu výhradní pravomoci krajů si definovat EDP proces a celý RIS3 ekosystém, v němž je role národního RIS3 týmu pouze doporučující. V této konstelaci zodpovědnost za provedení evaluace přechází na kraje s metodickou podporou z národní úrovně, a to ve formě tohoto dokumentu.

2. O projektu Smart Akcelerátor+ I

Smart Akcelerátor je nástroj strategického řízení Národní RIS3 strategie na regionální úrovni, která doplňuje národní úroveň. Realizoval se již v programovém období 2014 – 2020 v rámci OP Výzkum, vývoj, vzdělávání (OP VVV), a přestože do něj nebyly zapojeny všechny kraje (na úrovni NUTS 3), přinesl do rozvoje inovačního prostředí v krajích první impulzy ke zkvalitnění a rozvoji regionálního inovačního ekosystému. Proto byl koncept Smart Akcelerátor pro kraje zařazen i v OP JAK v programovém období 2021 – 2027.

2.1 Výzva SA+I

MŠMT jako řídicí orgán OP JAK vyhlásil 23.7.2022 [výzvu č. 02_22_009 Smart Akcelerátor+ I](#). Tato výzva reaguje na nedostatečně rozvinuté inovační prostředí na regionální úrovni, které má zásadní dopad na rozvoj oblastí VaVal v jednotlivých krajích ČR. V ČR je inovační politika pro většinu regionů zatím novou agendou, se kterou v uplynulých letech teprve začínaly. Rozvoj inovačního prostředí je třeba na regionální úrovni systematicky podporovat prostřednictvím soustředěné inovační strategie dlouhodobě, do doby, než jsou regionální řídicí/podpůrné struktury a nástroje dostatečně stabilizované a mohou přinášet měřitelné výsledky. Cílem výzvy je proto přispívat k vytváření podmínek pro posilování inteligentní specializace, rozvoj inovačních prostředí a rozvoj spolupráce mezi aktéry tzv. triple/quadruple helix (výzkumnými institucemi, vzdělávacími institucemi, firemní sférou, veřejným sektorem a případnými dalšími aktéry) na úrovni jednotlivých regionů. Výzva umožňuje krajům realizovat projekt rozsahově a koncepčně odvislý od individuálních potřeb každého kraje, staví na silných stránkách, konkurenčních výhodách a potenciálu každého regionu. Uzávěrka pro předkládání projektů do této výzvy je 23.7.2023, alokace je ve výši 1 000 mil. Kč. Výzva věcně navazuje na výzvy Smart Akcelerátor realizované v OP VVV a jejím účelem je dále rozvinout spolupráci mezi institucemi odpovědnými za přípravu a realizaci nástrojů podpory výzkumu, vývoje a inovací na regionální úrovni a využít výstupů realizovaných intervencí a projektů k dalšímu rozvoji regionů

Smart Akcelerátor+ I vyžaduje po příjemcích, kteří obdrží dotaci z OP JAK, povinné a volitelné aktivity:

Povinné aktivity:

- Aktivita 1. Řízení projektu
- Aktivita 2. Základní tým
- Aktivita 3. Vzdělávání a rozvoj kompetencí
- Aktivita 4. Mapování, analýzy a evaluace

Volitelné aktivity:

- Aktivita 5. Asistence
- Aktivita 6. Twinning
- Aktivita 7. Pilotní ověření
- Aktivita 8. Marketingová a komunikační strategie kraje

Oprávněnými žadateli jsou kraje a hlavní město Praha. Žadatelé/příjemci mohou realizovat projekt samostatně nebo ve spolupráci s partnerem.

Projekt SA+ I naplňuje

- z hlediska vazby na specifické cíle vyplývající z podmínek spolufinancování z EFRR¹ specifický cíl 2 „Rozvoj dovedností pro inteligentní specializaci, průmyslovou transformaci a podnikání“
- z hlediska vazby na Národní RIS3² strategický cíl A – Výzkum, vývoj a inovace pro podnikání, strategický cíl B – Veřejný výzkum a vývoj a strategický cíl C – Zvýšení dostupnosti kvalifikovaných lidí pro výzkum, vývoj a inovace, a to v poměru 40:30:30.

2.2 Evaluace jako povinná aktivita projektu (Aktivita č. 4)

Cílem povinné aktivity č. 4 – *Mapování, analýzy a evaluace* je mapovat, sledovat a vyhodnocovat změny a vývoj inovačního prostředí v kraji, zjišťovat jeho potřeby a potenciál a vyhodnocovat výsledky, efekty a dopady implementace krajské RIS3 strategie. Součástí této aktivity je monitoring a analýza inovačního prostředí v kraji, včetně oblastí, které reflektují průmyslovou transformaci v kraji s důrazem na domény specializace. Může se jednat např. o téma postavení firem v hodnotových řetězcích a jejich zapojení do globální ekonomiky.

2.3 Členění aktivity č. 4 a vazba na tuto metodiku

Aktivita č. 4 je rozdělena na 5 dílčích oblastí:

1) Mapování a analýza vývoje inovačního prostředí a fungování inovačního systému

(Není předmětem této metodiky)

2) Mapování pro účely identifikace potenciálních potřeb/projektů

(Není předmětem této metodiky)

3) Vyhodnocování efektů realizovaných strategických intervencí krajské RIS3 strategie

Je předmětem této metodiky, viz kapitola 4.

4) Vyhodnocení fungování EDP na krajské úrovni (procesní evaluace)

Je předmětem této metodiky, viz kapitola 4.

¹ [Nařízení \(EU\) 2021/1058 z 24. 6. 2021 o EFRR a o FS](#) (Úř. věst. L 231, 30.6.2021, s. 60–93).

² [NÁRODNÍ VÝZKUMNÁ A INOVAČNÍ STRATEGIE PRO INTELIGENTNÍ SPECIALIZACI ČESKÉ REPUBLIKY 2021–2027](#)

5) Vyhodnocení fungování projektu SA+I

(Pro tuto aktivitu je povinností krajského RIS3 týmu pouze poskytnout kapacitu a součinnost evaluační jednotce řídicího orgánu OP JAK. Není předmětem této metodiky)

3. Obecně o evaluacích

3.1 Význam evaluací

Evaluace je pojem, který v obecné rovině znamená hodnocení kvality nebo úrovně buď nějaké činnosti, nebo instituce. Pojem se používá v různých oblastech, například při prověřování hospodaření s prostředky veřejných rozpočtů, kdy se systematicky hodnotí různé programy, strategie a projekty. Může jít také o proces ve vzdělávání, kde je evaluace hodnotícím procesem, podle kterého se posuzuje účinnost studia a přínos vzdělávacího zařízení.

Evaluace zajišťuje zpětnou vazbu vlastníkům určité aktivity, zda jejich intervence a opatření byly účinné a bylo dosaženo stanoveného cíle. Bez evaluace se aktivita stává pouhou „činností pro činnost“, která „čerpá“ přidělené prostředky, aniž by se sledovaly skutečné výsledky, účinky a dopady. Evaluace je jeden ze způsobů, jak podpořit rozhodovací proces konkrétními poznatky a přinést důkazy o tom, zda došlo či nedošlo ke změně. Poskytovatelům intervencí přináší náměty na zlepšení činnosti, zvýšení efektivity a odstranění úzkých míst při implementaci stávajících a přípravě budoucích podpůrných a stimulačních aktivit.

Evaluace mají při realizaci projektů a programů stěžejní význam, velmi často je její provedení povinnou součástí zadání projektu, resp. podmínek pro přidělení dotace. Potřeba evaluací **krajských RIS3 strategií** vychází zejména z požadavku EK, neboť evaluace je chápána jako nedílná součást komplexního programového cyklu RIS3 strategií (plánování/programování → implementace → monitoring → evaluace). Výstupy evaluací krajských RIS3 strategií také přinesou podněty a doporučení pro řízení krajské RIS3 strategie a stanou významnými vstupy pro evaluace prováděné na úrovni NRIS3, resp. pro vyhodnocování míry dosahování pokroku při naplňování vytyčených cílů na národní úrovni.

3.2 Základní definice pojmů

Evaluace	Hodnocení kvality nebo úrovně činnosti, instituce, programu, strategie nebo projektu. Zajišťování zpětné vazby vlastníkům určité aktivity, zda jejich intervence a opatření byly účinné a bylo dosaženo stanoveného cíle. Evaluace přináší vysvětlení, proč daná intervence (ne)funguje, jak a pro koho.
Základní evaluace SA+I	Provedení dvou evaluací jako součást povinné aktivity č. 4 – <i>Mapování, analýzy, evaluace</i> , a sice pro dílčí oblast 3 (Vyhodnocování efektů realizovaných strategických intervencí krajské RIS3 strategie) a dílčí oblast 4 (Vyhodnocení fungování EDP na krajské úrovni (procesní evaluace) v minimálních metodologických standardech uvedených v tomto dokumentu.
Mapování	Prvotní zjištění situace, soupis subjektů zapojených do systému a popis jejich výchozího stavu. Identifikace problémů, potřeb a potenciálu aktérů.
Monitorování	Vytváření systému sběru dat a informací a provádění sběru a shromažďování dat a informací. Je to kontinuální činnost navázaná na cíle a měřitelné indikátory. Používá převážně kvantitativní metody,

	shromažďuje data. Nezjišťuje kauzální vazby a změny, které intervence navodila u cílové skupiny.
Analýza	Rozbor, rozložení. Vědecká metoda založená na dekompozici celku na elementární části.
Audit	Prověřování organizace a jejího fungování. Má zjišťovací a konzultační funkci. Cílem auditu je zajištění hospodárnosti a účinnosti vynakládaných finančních prostředků.
Evaluační jednotka	Organizační útvar, který provádí interní evaluace nebo prostřednictvím výběrových řízení realizuje externí evaluace. V malých organizacích může roli evaluační jednotky zastávat jeden pracovník, mnohdy i s úvazkem < 1 FTE.
Klient evaluace	V evaluační činnosti se jedná o jakoukoliv osobu, skupinu osob, subjekt, skupinu subjektů, která je považována za hlavního (budoucího) uživatele evaluačních výstupů, resp. evaluačních závěrů a doporučení.
Stakeholder, partner	V evaluační činnosti se jedná o osobu, skupinu osob, subjekt, skupinu subjektů, která je evaluací dotčena, tj. jedná se o zainteresovanou stranu.
Uživatel, čtenář	Osoba, skupina osob, subjekt, skupinu subjektů, u kterých předpokládáme, že s výstupy evaluace budou (v jakékoliv míře) pracovat. Jde o jakéhokoliv čtenáře evaluačních výstupů.
Zadavatel, objednatel	Osoba, skupina osob, subjekt, který je zodpovědný za věcnou formulaci zadání evaluace a za komunikaci s dodavatelem evaluace. Je věcným iniciátorem a gestorem objednání dané evaluace.
Dodavatel	Subjekt, kterému bylo na základě některého z typů výběrového řízení zadáno provedení evaluace (či její části). Jedná se tedy o externího evaluátora.
Evaluační otázky	Otázky, kterými lze zjistit, nejen jakých výsledků příslušný projekt dosáhl (deskriptivní otázka), ale jak jsou tyto výsledky kvalitní vzhledem k potřebám cílové skupiny a/nebo možnostem projektu (evaluační otázka). Dle zvoleného typu evaluace patří mezi evaluační otázky také zjišťování kauzality, tedy zjišťování, zda lze tyto výsledky skutečně připsat intervenci projektu nebo za nimi stojí jiné vnější faktory. Existuje pestrá škála typů otázek, viz např. https://managementmania.com/cs/dotaznik
Deskriptivní otázky	Zjišťují, co je, popisují situaci, stav nebo výskyt jevu: Jaké jsou cíle programu? Jaké jsou hlavní aktivity programu? Jak se účastníci dostávají do programu?
Normativní otázky	Otázky na to, co by mělo být, často používané při výkonnostním auditu: Děláme to, co bychom měli dělat? Dosahujeme svých cílů? Normativní otázky jsou poměřováním vůči stanoveným kritériím nebo standardům.
Dopadové / Kauzální otázky (Cause and effect)	Zjišťují, jakou změnu intervence způsobila. Cílem je zjistit výsledky či dopady projektu, programu nebo politiky. Jaké dopady nebo vedlejší účinky (pozitivní nebo negativní) přinesly dané intervence?

Dotazování (Survey)	Jedna z technik sběru dat při výzkumu. Dalšími technikami jsou Pozorování a Experiment.
Dotazník	Nástroj pro strukturovaný sběr dat nebo informací. Dotazník se skládá ze sady otázek, které mohou být uzavřené nebo otevřené. Jeho účelem je sběr dat ve strukturované podobě tak, aby odpovědi šly co nejlépe vyhodnotit, analyzovat a porovnat. Aby měl dotazník vypovídající hodnotu, mělo by dotazování být uděláno na dostatečně reprezentativním vzorku.
Řízený strukturovaný rozhovor	Jedna z technik sběru dat ve výzkumu. Tazatel postupuje otázkou za otázkou podle dotazníku a respondent odpovídá. Tazatel zaznamenává odpovědi do dotazníku.

3.3 Typy evaluací

3.3.1 Podle časového hlediska:

Ex ante – Předběžné hodnocení, které probíhá při přípravě strategie programu.

Ad hoc – Jednorázová evaluace na základě aktuálního impulsu, např. když monitorování odhalí významný odklon od původně stanovených cílů.

Ongoing – Pravidelně opakovaná evaluace, zpravidla je prováděna jako periodické hodnocení určitého tématu.

Mid-term – Střednědobé hodnocení v polovině období nebo po ukončení jednotlivých hlavních fází, zkoumá pokrok v naplňování stanovených cílů a průběh a výsledky monitorování a systém implementace.

Závěrečná – Provádí se na konci intervence, resp. období. Hodnotí dosažené výsledky a identifikuje příklady dobré praxe a potenciál pro přenositelnost použitých postupů. Jejím úkolem je vyhodnotit také účelnost a účinnost intervencí.

Ex-post – Následné, dodatečné hodnocení prováděné po ukončení intervence či po ukončení programu (obvykle 2 až 5 let po jejich ukončení). Posuzovány jsou efekty a dopady intervencí a jejich udržitelnost. Zaměřuje se na faktory úspěchu a selhání a na podmínky udržitelnosti výsledků.

3.3.2 Podle účelu:

Formativní – provádí se v počátečních fázích plánování programu nebo v průběhu jeho implementace, orientuje se na budoucnost (co zlepšit)

Sumativní – provádí se po ukončení implementace programu či jeho části s cílem vyhodnotit, zda byly dosaženy stanovené výstupy a cíle, a posoudit přínos programu

Kombinovaná – kombinace obou typů

3.3.3 Podle zpracovatele:

Interní – prováděná vlastními pracovníky dané organizace (evaluační jednotkou)

Externí – prováděná externím dodavatelem vybraným ve vývěrovém řízení

Smíšená – prováděná vlastními pracovníky za metodického dohledu externím dodavatelem

3.3.4 Z hlediska povahy:

Strategická – vyhodnocuje hlavní cíle programu/projektu

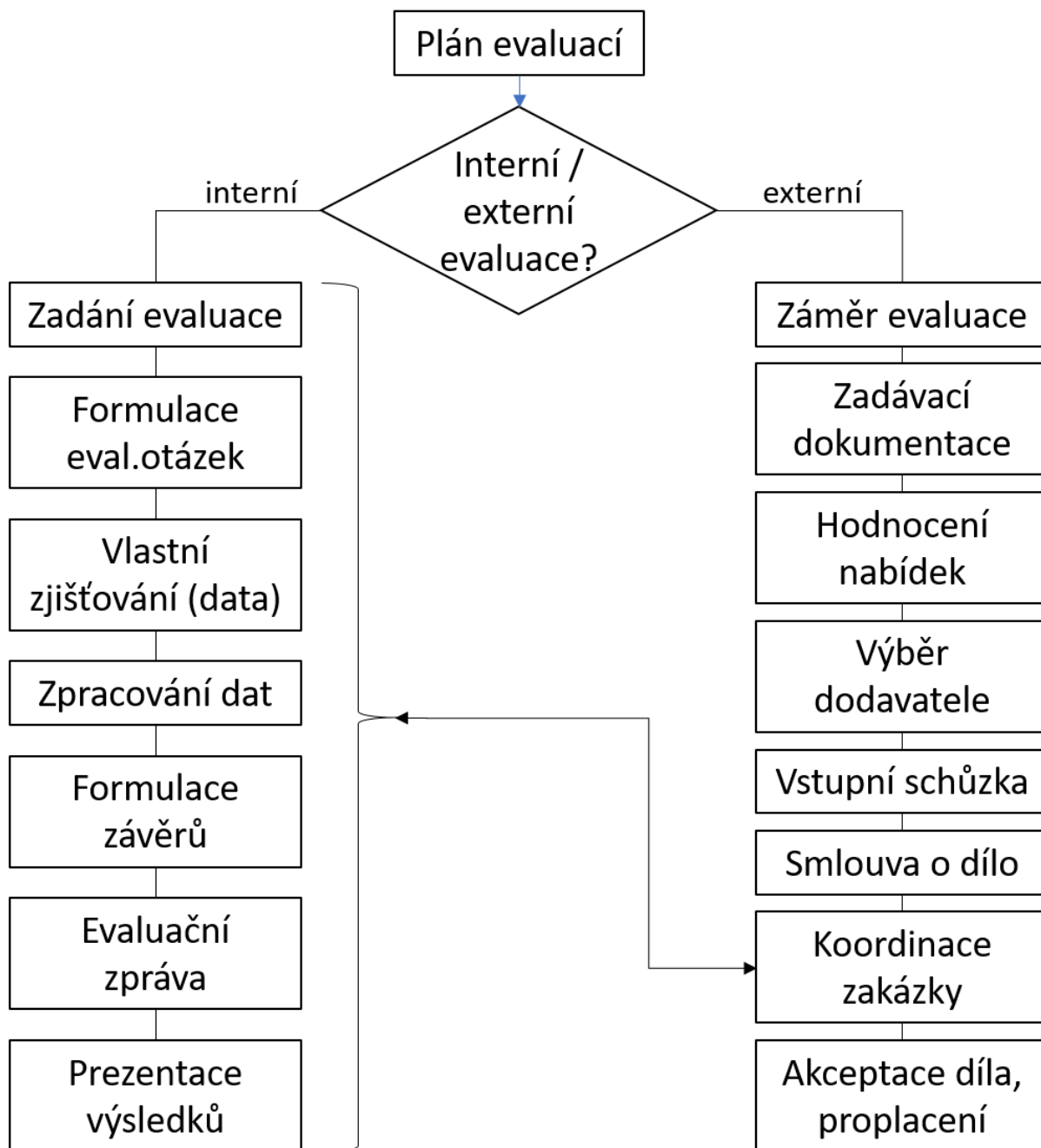
Operativní/procesní – zaměřuje se na otázky provozní povahy a na fungování procesů

Tematická – vyhodnocuje stejné téma v různých programech/projektech

Dopadová/výsledková – posuzuje, zda bylo skutečně dosaženo plánovaných dopadů/výsledků/efektů.

Autoevaluace – sebehodnocení prováděné příjemcem podpory z programu/projektu

3.4 Obecný proces evaluace



Obr. 1: Znázornění postupu obecných kroků při provádění evaluace. Při provádění evaluace externím dodavatelem je povinností zadavatele procesně řídit celou zakázku a vlastní evaluační proces koordinovat.

4. Specifikace evaluací v projektech Smart Akcelerátor+ I

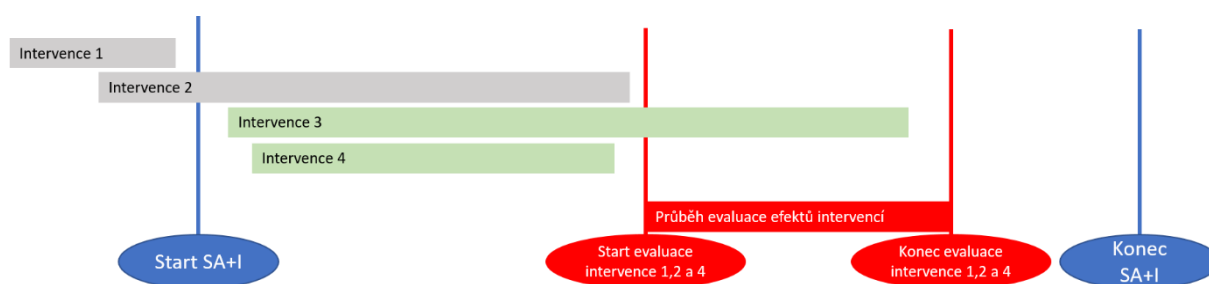
4.1 Zadání dle dokumentace výzvy

Tato metodika popisuje kroky a činnosti při realizaci dvou dílčích oblastí povinné aktivity č. 4 *Monitoring, analýzy a evaluace*, které budou dohromady tvořit tzv. Základní evaluaci.

Z příručky Pravidla pro žadatele a příjemce, Specifická část, výzvy Smart Akcelerátor+ I, která je součástí dokumentace k výzvě [výzvě č. 02_22_009 Smart Akcelerátor+ I](#), vyplývá následující zadání pro Základní evaluaci:

3) Vyhodnocování efektů realizovaných strategických intervencí krajské RIS3 strategie

Cílem této oblasti je analyzovat a vyhodnocovat efekty realizovaných intervencí a kontinuálně zlepšovat jejich kvalitu a účinnost, tj. shromáždit dostatečné množství kvalitních poznatků a dat, které přispějí k efektivnímu řízení implementace RIS3 strategie na úrovni kraje a zprostředkovaně i na úrovni národní. Typově se jedná z hlediska povahy o výsledkovou/dopadovou evaluaci a z hlediska časového o závěrečnou evaluaci intervence. Znamená to, že evaluaci by měl krajský RIS3 tým naplánovat po ukončení vybraných intervencí, které budou předmětem evaluace, přičemž intervence mohly být zahájeny ještě před startem projektu SA+I. Pokud by do této výsledkové/dopadové evaluace byly zařazeny i intervence zahájené v rámci projektu SA+I, musí krajský RIS3 tým naplánovat evaluaci až po jejím ukončení. V dalším textu je tato evaluace označována jako „výsledková/dopadová evaluace“.



Obr. 2: V tomto schématu byly intervence 1 a 2 zahájeny ještě před startem projektu SA+I, intervence 3 a 4 byly zahájeny v rámci projektu SA+I. Do evaluace je třeba vybrat ty intervence, které byly ukončeny tak, aby se evaluace do konce projektu SA+I stihla, tj. intervence 1,2, a 4.

Aktivita se v této oblasti zaměří na hodnocení dopadů realizovaných intervencí a aktivit, zejména ve smyslu:

- změny u klíčových aktérů, které mohou ovlivnit jejich schopnost splnit dohodnuté aktivity;
- změny vnějšího prostředí, které mohou ovlivnit či ohrozit realizaci RIS3 strategie na krajské či národní úrovni;
- hodnocení průběhu, efektivnosti a účinnosti intervencí jak samostatně, tak v jejich vzájemné provázanosti.

Tato dílčí oblast bude součástí výstupu Základní evaluace, která se řídí touto metodikou. Dále je volitelně možné nad rámec Základní evaluace zpracovat další výstupy týkající se vyhodnocení efektů realizovaných intervencí krajské RIS3 strategie.

4) Vyhodnocení fungování EDP na krajské úrovni

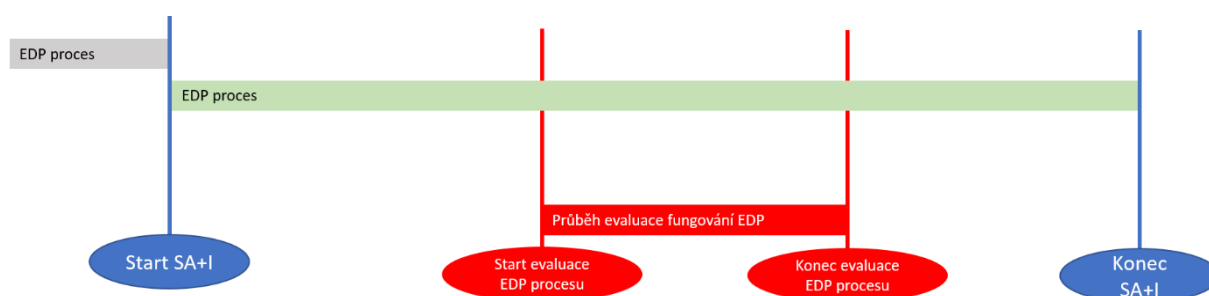
Cílem této dílčí oblasti je vyhodnocení fungování a nastavení EDP procesu v krajích. Dojde k vyhodnocení funkčnosti procesů zabezpečujících efektivní řízení krajské RIS3 strategie, vyhodnocení adekvátnosti personálního obsazení orgánů vykonávajících EDP proces (např. Krajské inovační platformy, Krajské rady pro inovace) a jejich vzájemné spolupráce. Typově se jedná z hlediska povahy

o procesní evaluaci a z hlediska časového o střednědobou (mid-term) evaluaci. Znamená to, že evaluaci by měl krajský RIS3 tým naplánovat přibližně uprostřed období, aby zjištěné výsledky mohly být využity pro změnu nastavení EDP.

Aktivita se v této oblasti zaměří na:

- Krajské inovační platformy, Krajská rada pro inovace (příp. její obdoba), vyhodnocení adekvátnosti personálního obsazení těchto orgánů (vazba na krajské domény specializace), rozdělení rolí apod.
- Vyhodnocení funkčnosti procesů zabezpečujících efektivní řízení krajské RIS3 strategie

Tato dílčí oblast bude součástí výstupu Základní evaluace, která se řídí touto metodikou. Dále je volitelně možné nad rámec Základní evaluace zpracovat další výstupy týkající se procesů souvisejících s celkovým fungováním implementace krajské RIS3 strategie. V dalším textu je tato evaluace označována zkráceně „procesní evaluace“.



Obr. 3: V tomto schématu je EDP proces znázorněn jako kontinuální činnost před startem projektu SA+I i po něm. Evaluace procesu bude naplánována cca uprostřed období, aby bylo možné na základě jejich výsledků proces změnit či upravit.

4.2 Evaluační plán

Evaluační činnost by měla být zahájena sestavením evaluačního plánu, který se připravuje většinou s roční periodicitou.

Plán většinou obsahuje tyto položky:

- Číslo a název evaluace
- Cíl evaluace (čeho se má provedením evaluace dosáhnout)
- Předmět evaluace (nastavení směru evaluačních otázek. Předmět by měl obsahovat výčet očekávaných výstupů, které budou evaluovány a jakým způsobem)
- Typ evaluace a kdo ji bude provádět (uvést typ evaluace z časového hlediska, podle povahy a z hlediska zpracovatele).
- Design a metody výzkumu (postup evaluace, jaké dokumenty budou analyzovány, jaký typ výzkumu se použije, jaké datové zdroje budou využity apod.)
- Výstupy (co bude výstupem evaluace, jaké studie, zprávy aj.)
- Datové požadavky (jaká konkrétní data budou potřebná k tomu, aby evaluace mohla být provedena, případně zda a odkud jsou dostupná)
- Spolupracující subjekty (specifikace zapojení partnerů)
- Začátek, konec, stav evaluace (časový průběh, stav se uvádí, pokud do evaluačního plánu vstupuje evaluace zahájená v předchozím roce)
- Rozpočet a zdroje financování (odhad nákladů a z jakých zdrojů budou financovány)

Evaluační plán, pokud bude sestaven, by měl obsahovat alespoň dvě evaluace tvořící Základní evaluaci, tj. jednu výsledkovou/dopadovou a jednu procesní evaluaci dle zadání výše, a to v rozsahu minimálních metodických standardů, které jsou uvedeny dále. Nicméně evaluační plán není vyžadován jako výstup projektu.

Plán však může obsahovat i další evaluace, pokud pro krajský RIS3 tým vyplyne nutnost jejich provedení. Mohou to být např. ad hoc evaluace, které byly vyvolány náhlou změnou situace a výrazným odklonem od stanovených cílů, nebo jiné typy evaluací. Rovněž výstupy obou evaluací tvořících Základní evaluaci mohou překračovat minimální metodické standardy a obsahovat širší předmět evaluace (tj. více evaluačních otázek), více výstupů, rozsáhlejší datové zdroje apod.

Důležitým parametrem každé evaluace uvedené v evaluačním plánu je typ evaluace z hlediska zpracovatele, protože podle něj se větví proces evaluace na interní a externí.

Je mylné se domnívat, že pokud je evaluace plánována jako externí, nebude mít evaluační jednotka nic na práci a obdrží zpracovanou evaluaci „na klíč“. Při volbě externí evaluace musí RIS3 tým zajistit zpracování zadávací dokumentace, vyhlášení veřejné zakázky, vyhodnocení nabídek, výběr dodavatele a uzavření smlouvy o dílo, což samo o sobě představuje vysoké odborné i časové nároky. V průběhu provádění evaluace externím dodavatelem je nutno koordinovat jednotlivé fáze evaluačního procesu, průběžně komunikovat s dodavatelem, kontrolovat, zda se neodchyluje od zadání a na závěr posoudit předložené výstupy, akceptovat zakázku a uhradit dohodnutou cenu.

Při interním provedení evaluace je nutné disponovat dostatečnými personálními kapacitami s odpovídajícím expertním zázemím a poradit si se všemi úskalími evaluačního procesu vlastními silami.

4.3 Popis kroků pro „výsledkovou/dopadovou evaluaci“ (Vyhodnocování efektů realizovaných strategických intervencí krajské RIS3 strategie)

4.3.1 Zadání evaluace, co bude předmětem (bude vycházet z povinností v aktivitě 4)

Před vlastní formulací zadání je třeba určit, kdo je vlastně klientem dopadové evaluace. Je to RIS3 manažer, RIS3 Developer, je to Krajská rada pro inovace nebo krajský úřad, který zodpovídá za rozvoj inovačního prostředí v kraji? Tyto subjekty mohou být v roli klienta, partnera nebo čtenáře. V každém případě je třeba s nimi komunikovat a zjistit, co je pro ně z hlediska dopadu a výsledků důležité. Od toho bude odvozeno, jaký předmět evaluace bude pro klienta/partnera přínosný, to znamená jednoznačně určit, jaké oblasti jsou pro něj prioritní. Pokud se tento předmět přesně nespecifikuje, vznikne obecná evaluační zpráva s vágními doporučeními, které nic nového nepřinesou.

Při formulaci zadání většinou zjišťujeme, co již o problému víme, kde vnímáme problémy a proč k nim dochází. Je třeba specifikovat, co o problému nevíme a co potřebujeme zjistit. Zde mohou být využity např. výsledky mapování (dílní oblasti 1 a 2 povinné aktivity č. 4). Klíčové je uvědomit si, jestli chceme na základě zjištěných poznatků něco měnit.

V případě, že by tato dopadová evaluace byla realizována externím dodavatelem, je nutno zadání přetvořit do zadávací dokumentace pro veřejnou zakázku. V zadávací dokumentaci by pak měly být všechny zásadní skutečnosti ovlivňující rozsah, zaměření a volené metody tak, aby dodavatel mohl podat adekvátní nabídku. Klient by měl pečlivě zvážit, zda jsou jeho požadavky reálné a realizovatelné.

Předmětem evaluace bude minimálně analýza a vyhodnocení

- změn u klíčových aktérů, které mohou ovlivnit jejich schopnost splnit dohodnuté aktivity;
- změn vnějšího prostředí, které mohou ovlivnit či ohrozit realizaci RIS3 strategie na krajské či národní úrovni;
- hodnocení průběhu, efektivnosti a účinnosti intervencí jak samostatně, tak v jejich vzájemné provázanosti.

4.3.2 Formulace evaluačních otázek

Stanovení správné evaluační otázky je jedna ze stěžejních částí evaluačního procesu. Záleží na designu evaluace – zda bude prováděna interně metodicky zdatnou evaluační jednotkou, která je schopná si evaluační otázky nadefinovat sama, nebo zda bude zajištěna externím dodavatelem, který dostane více prostoru v nabídce. Do přípravy evaluačních otázek je nutné zapojit klienta i všechny relevantní partnery, aby pak evaluace uměla odpovědět na jejich potřeby. Tyto potřeby je nutné koordinovat a dle množství požadavků rozhodnout, co je možné zrealizovat.

Pro dopadovou/výsledkovou evaluaci budou nejdůležitější dopadové neboli kauzální otázky, které nám přinesou informaci o tom, jakou změnu intervence způsobila.

Minimálním standardem pro tuto evaluaci v rámci projektu SA+I je zjistit výsledky či dopady alespoň tří strategických intervencí, tj. jaké změny bylo dosaženo, jaký měla intervence motivační účinek (tj. zda by ke změně došlo i bez intervence), zda přinesla intervence nějaké vedlejší účinky (pozitivní nebo negativní).

4.3.3 Zajištění dat (jaká data, odkud, za jakou cenu, přinesou nám odpovědi na evaluační otázky?)

Typ dat, které je možné pro výsledkovou/dopadovou evaluaci získávat:

Primární data: výstupy z terénního výzkumu. Lze zvolit libovolnou techniku sběru dat při výzkumu (metodu získávání primárních dat), tj. pozorování, experiment, dotazování.

Minimálním standardem pro tuto evaluaci v projektu SA+I je získání primárních dat pomocí dotazování, např. formou dotazníkového šetření nebo řízených strukturovaných rozhovorů. Ostatní metody sběru primárních dat jsou volitelné.

Sekundární data: jedná se o již existující data, např. z ČSÚ, Eurostatu, monitorovacího systému poskytovatelů podpory z evropských a národních zdrojů nebo z již realizovaných průzkumů či hodnocení. Jako sekundární data lze využít výsledky mapování (dílčí oblast 1 – Mapování a analýza vývoje inovačního prostředí a dílčí oblast 2 – Mapování pro účely identifikace potenciálních potřeb/projektů), dále údaje z pravidelného monitorování a konečně i fakta z předchozích evaluačních šetření.

Pro využití sekundárních dat nejsou pro tuto evaluaci stanoveny minimální standardy, je však nutné, aby data byla věrohodná, aktuální a měla dostatečnou vypovídací schopnost.

Kvantitativní data jsou číselné charakteristiky, jejichž pomocí definujeme nebo měříme věci nebo jevy (např. náklady, přidaná hodnota, zisk, počet akcí, počet zákazníků apod.). Jsou většinou objektivní a ověřitelná jiným způsobem. Většinou jsou vyhodnocována pomocí statistických metod.

Kvalitativní data jsou nečíselná data, kterými slovně popisujeme kvalitu věcí a jevů, např. spokojenost, kvalitu, užitečnost apod. Na rozdíl od kvantitativních dat nevyjadřují čísla, ale vlastnosti, pocity, charakteristiky. I tato data lze statisticky vyhodnocovat a dále zpracovávat.

4.3.4 Zpracování dat, vlastní analýza, posouzení

Získaná data je třeba dále zpracovat. Prvním krokem je čištění dat, čímž se rozumí vyhledávání a odstraňování chyb a nekonzistentností v datovém souboru tak, aby neúplné, nepřesné nebo nepodstatné údaje neovlivnily závěry evaluací. Je to např. vyloučení extrémních hodnot, doplnění chybějících hodnot klíčových pro evaluaci apod. Následným krokem je vlastní analýza dat, k čemuž se využívají metody statistické analýzy, expertního posouzení, logické dedukce apod. Je třeba vyhodnotit,

zda na základě zjištěných dat bude možné formulovat odpovědi na evaluační otázky a zda nám data přinesla důkazy pro formulaci závěrů.

Pro zpracování dat, analýzu a posouzení nejsou pro tuto evaluaci stanoveny minimální standardy, je možné využít jakékoliv metody při dodržení obecných pravidel.

4.3.5 Výstupy evaluace

Výstupy evaluace jsou jakékoliv materiály, které přinášejí důkazy o provedených činnostech v evaluačním procesu. V literatuře se uvádí několik typů výstupů: vstupní zpráva, závěrečná zpráva, technická zpráva, manažerské shrnutí, závěry a doporučení, vizualizované výstupy. Volba formy a obsahu pro informování o průběhu a výsledcích evaluace je velice důležitá, protože na nich závisí, zda a jak budou získané poznatky co nejlépe využity. Zprávy a další výstupy z evaluace musí klientům, partnerům a čtenářům předat informace efektivním způsobem.

Minimálním standardem pro tuto evaluaci v projektu SA+I je vytvoření výstupu ve formě závěrečné zprávy, manažerského shrnutí a grafické přílohy.

4.3.6 Formulace doporučení

Pro formulaci doporučení platí obecné standardy kvality: doporučení musí být konkrétní a realizovatelná, srozumitelná pro klienty, partnery i čtenáře, měla by být podkladem pro efektivní rozhodování. Měla by přinášet podněty a poučení ze zkušeností. Osvědčila se formulace doporučení podle schématu

- Zjištění (popis, co bylo hodnocením zjištěno, ve vztahu k předmětu evaluace, měla být podložena ověřitelnými informacemi)
- Závěry (založené na odborném posouzení zjištění. Měly by být vztaženy k jednotlivým dílčím cílům evaluace)
- Doporučení (návrh praktických kroků, náznak toho, co je třeba udělat)

Doporučení musí:

- být dostatečně jasná, srozumitelná a konkrétní,
- být dostatečně podpořena zjištěními a závěry,
- být navržena s porozuměním kontextu,
- být operacionalizovaná a adresná, aby bylo zřejmé co, kdo a kdy má udělat,
- být nastavena tak, aby jejich naplňování mohlo být sledováno, měřeno a vyhodnocováno.

Minimální počet konkrétních doporučení není stanoven, z logiky této evaluace však vyplývá, že bude formulováno alespoň jedno doporučení ke každé strategické intervenci, která byla předmětem evaluace.

4.3.7 Prezentace výsledků

Prezentace výsledků je komunikační technika, která může podpořit nebo naopak degradovat provedenou evaluaci. Velmi dobrým nástrojem pro prezentaci výsledků je vizualizace. Využívání správných grafických prvků může výrazně napomoci kvalitě přenosu informací a jejich pochopení. Je třeba odhadnout typ příjemců informací a poskytnout jim informace ve vhodné formě. Obecně platí, že grafické zpracování a rychlé (stručné) sdělení je lépe zapamatovatelné, část příjemců naopak touží po hlubším a podrobnějším informování. V literatuře jsou popsány příklady dobré praxe a zásady dobré vizualizace.

Minimální standardy pro prezentaci výsledků dopadové evaluace nejsou stanoveny, jako vhodné formy lze zpracovat např. slide show, video, leták (factsheet), webovou prezentaci, tiskovou zprávu, příspěvek na sociální síť aj.

4.3.8 Průběžná komunikace v průběhu evaluace a další procesní náležitosti

Komunikace mezi zpracovatelem evaluace (interním nebo externím) a klientem/partnerem evaluace by měla probíhat průběžně, aby bylo možné flexibilně reagovat na požadavky a podněty všech aktérů.

Minimální počet komunikačních aktivit není pro dopadovou evaluaci stanoven, jejich frekvence a forma bude záviset na organizační struktuře a nastavených pracovních vazbách mezi aktéry.

4.4 Popis kroků pro „procesní evaluaci“ (Vyhodnocení fungování EDP na krajské úrovni)

4.4.1 Zadání evaluace, co bude předmětem (bude vycházet z povinností v aktivitě 4)

Předmětem procesní evaluace je zjistit a ověřit procesy, které souvisejí s implementací strategie, jejím nastavením, průběhem a fungováním. V projektu SA+I se jedná především o nastavení EDP procesu v krajích. V průběhu implementace zvoleného programu poskytuje evaluace informace o jeho organizaci a fungování (monitoring) a posléze také o prvotních výsledcích a efektech.

Před vlastní formulací zadání je třeba určit, kdo je vlastně klientem procesní evaluace. Je to RIS3 manažer, RIS3 Developer, je to Krajská rada pro inovace nebo krajský úřad, který zodpovídá za rozvoj inovačního prostředí v kraji? Tyto subjekty mohou být v roli klienta, partnera nebo čtenáře. V každém případě je třeba s nimi komunikovat a zjistit, co je pro ně z hlediska procesů důležité. Od toho bude odvozeno, jaký předmět evaluace bude pro klienta/partnera přínosný, to znamená jednoznačně určit, jaké oblasti jsou pro něj prioritní. Pokud se tento předmět přesně nespecifikuje, vznikne obecná evaluační zpráva s vágními doporučeními, které nic nového nepřinesou. Procesní evaluace se proto zaměří na vyhodnocení funkčnosti procesů zabezpečujících efektivní řízení krajské RIS3 strategie, vyhodnocení adekvátnosti personálního obsazení orgánů vykonávajících EDP proces (např. Krajské inovační platformy, Krajské rady pro inovace) a jejich vzájemné spolupráce.

Při formulaci zadání většinou zjišťujeme, co již o problému víme, kde vnímáme problémy a proč k nim dochází. Je třeba specifikovat, co o problému nevíme a co potřebujeme zjistit. Zde mohou být využity např. výsledky mapování (dílní oblasti 1 a 2 povinné aktivit č. 4). Klíčové je uvědomit si, jestli chceme na základě zjištěných poznatků něco měnit.

V případě, že by tato procesní evaluace byla realizována externím dodavatelem, je nutno zadání přetvořit do zadávací dokumentace pro veřejnou zakázku. V zadávací dokumentaci by pak měly být všechny zásadní skutečnosti ovlivňující rozsah, zaměření a volené metody tak, aby dodavatel mohl podat adekvátní nabídku. Klient by měl pečlivě zvážit, zda jsou jeho požadavky reálné a realizovatelné.

Předmětem evaluace bude minimálně analýza a vyhodnocení

- fungování Krajských inovačních platforem, Krajské rady pro inovace (příp. její obdoby)
- adekvátnosti personálního obsazení těchto orgánů (vazba na krajské domény specializace), rozdělení rolí apod.
- funkčnosti procesů zabezpečujících efektivní řízení krajské RIS3 strategie

Z hlediska načasování se procesní evaluace většinou realizují v průběhu projektového cyklu, na začátku nebo uprostřed období, proto je označována jako mid-term evaluace. Doporučujeme však procesní

evaluace plánovat již od počátku období a zjišťovat zpětnou vazbu hlavních aktérů (klienta, partnerů, příjemců i členů krajského RIS3 týmu a dalších) pravidelně, průběžně a dlouhodobě, shromažďovat informace o vnitřních procesech, využití zdrojů, zapojení cílových skupin apod., což umožní reagovat na případné problémy EDP procesu ještě v jeho průběhu a provádět průběžné korekce.

4.4.2 Formulace evaluačních otázek

Stanovení správné evaluační otázky je jedna ze stěžejních částí evaluačního procesu. Záleží na designu evaluace – zda bude prováděna interně metodicky zdatnou evaluační jednotkou, která je schopná si evaluační otázky nadefinovat sama, nebo zda bude zajištěna externím dodavatelem, který dostane více prostoru v nabídce. Do přípravy evaluačních otázek je nutné zapojit klienta i všechny relevantní partnery, aby pak evaluace uměla odpovědět na jejich potřeby. Tyto potřeby je nutné koordinovat a dle množství požadavků rozhodnout, co je možné zrealizovat.

Pro procesní evaluaci budou nejdůležitější deskriptivní otázky, kterými zjistíme, jak EDP proces funguje, zda přináší zapojeným aktérům užitek a má pro ně smysl, za je dostatečně personálně zabezpečen apod. Důležité je také zjistit, zda má proces nějaké bariéry bránící jeho správnému fungování, případně zjistit názory, proč tomu tak je. Proto mají v procesní evaluaci místo i kauzální otázky, které nám přinesou informaci o tom, co se stalo v důsledku určité situace nebo impulzu.

Pro formulaci evaluačních otázek je vhodné celkový EDP proces, případně proces řízení krajské RIS3 strategie dekomponovat na jednotlivé dílčí procesy (organizace krajských inovačních platform, příprava témat, proces svolávání týmů, moderování, řízení diskuze, formulování závěrů a jejich promítání do praxe apod.)

Minimálním standardem pro tuto evaluaci v rámci projektu SA+I je zjistit, jak je EDP proces nastaven, jak probíhá a funguje. Druhým cílem této procesní evaluace je prověřit a vyhodnotit funkčnost procesů zabezpečujících efektivní řízení krajské RIS3 strategie.

4.4.3 Zajištění dat (jaká data, odkud, za jakou cenu, přinesou nám odpovědi na evaluační otázky?)

Typ dat, které je možné pro procesní evaluaci získávat:

Primární data: výstupy z terénního výzkumu. Lze zvolit libovolnou techniku sběru dat při výzkumu (metodu získávání primárních dat), tj. pozorování, experiment, dotazování.

Minimálním standardem pro tuto evaluaci v projektu SA+I je získání primárních dat pomocí dotazování, např. formou dotazníkového šetření nebo řízených strukturovaných rozhovorů. Ostatní metody sběru primárních dat jsou volitelné.

Sekundární data: jedná se o již existující data, např. z ČSÚ, Eurostatu, monitorovacího systému poskytovatelů podpory z evropských a národních zdrojů nebo z již realizovaných průzkumů či hodnocení. Jako sekundární data lze využít výsledky mapování (dílčí oblast 1 – Mapování a analýza vývoje inovačního prostředí a dílčí oblast 2 – Mapování pro účely identifikace potenciálních potřeb/projektů), dále údaje z pravidelného monitorování a konečně i fakta z předchozích evaluačních šetření.

Pro využití sekundárních dat nejsou pro tuto evaluaci stanoveny minimální standardy, je však nutné, aby data byla věrohodná, aktuální a měla dostatečnou vypovídací schopnost.

4.4.4 Zpracování dat, vlastní analýza, posouzení

Získaná data je třeba dále zpracovat. Prvním krokem je čištění dat, čímž se rozumí vyhledávání a odstraňování chyb a nekonzistentností v datovém souboru tak, aby neúplné, nepřesné nebo nepodstatné údaje neovlivnily závěry evaluací. Je to např. vyloučení extrémních hodnot, doplnění chybějících hodnot klíčových pro evaluaci apod. Následným krokem je vlastní analýza dat, k čemuž se využívají metody statistické analýzy, expertního posouzení, logické dedukce apod. Je třeba vyhodnotit, zda na základě zjištěných dat bude možné formulovat odpovědi na evaluační otázky a zda nám data přinesla důkazy pro formulaci závěrů.

Pro zpracování dat, analýzu a posouzení nejsou pro tuto evaluaci stanoveny minimální standardy, je možné využít jakékoliv metody při dodržení obecných pravidel.

4.4.5 Výstupy evaluace

Výstupy evaluace jsou jakékoliv materiály, které přinášejí důkazy o provedených činnostech v evaluačním procesu. V literatuře se uvádí několik typů výstupů: vstupní zpráva, závěrečná zpráva, technická zpráva, manažerské shrnutí, závěry a doporučení, vizualizované výstupy. Volba formy a obsahu pro informování o průběhu a výsledcích evaluace je velice důležitá, protože na nich závisí, zda a jak budou získané poznatky co nejlépe využity. Zprávy a další výstupy z evaluace musí klientům, partnerům a čtenářům předat informace efektivním způsobem.

Minimálním standardem pro tuto evaluaci v projektu SA+I je vytvoření výstupu ve formě závěrečné zprávy, manažerského shrnutí a grafické přílohy.

4.4.6 Formulace doporučení

Pro formulaci doporučení platí obecné standardy kvality: doporučení musí být konkrétní a realizovatelná, srozumitelná pro klienty, partnery i čtenáře, měla by být podkladem pro efektivní rozhodování. Proto je žádoucí vyvarovat se příliš velkému počtu doporučení. Měla by přinášet podněty a poučení ze zkušeností. Osvědčila se formulace doporučení podle schématu

- Zjištění (popis, co bylo hodnocením zjištěno, ve vztahu k předmětu evaluace, měla být podložena ověřitelnými informacemi)
- Závěry (založené na odborném posouzení zjištění. Měly by být vztaženy k jednotlivým dílčím cílům evaluace)
- Doporučení (návrh praktických kroků, náznak toho, co je třeba udělat)

Doporučení musí:

- být dostatečně jasná, srozumitelná a konkrétní,
- být dostatečně podpořena zjištěními a závěry,
- být navržena s porozuměním kontextu,
- být operacionalizovaná a adresná, aby bylo zřejmé co, kdo a kdy má udělat,
- být nastavena tak, aby jejich naplňování mohlo být sledováno, měřeno a vyhodnocováno.

Minimální počet konkrétních doporučení není stanoven, z logiky této evaluace však vyplývá, že doporučení budou formulována ve vztahu k fungování Krajských inovačních platforem a Krajské rady pro inovace (příp. její obdoby), k adekvátnosti personálního obsazení těchto orgánů (ve vazbě na krajské domény specializace) a k funkčnosti procesů zabezpečujících efektivní řízení krajské RIS3 strategie.

4.4.7 Prezentace výsledků

Prezentace výsledků je komunikační technika, která může podpořit nebo naopak degradovat provedenou evaluaci. Velmi dobrým nástrojem pro prezentaci výsledků je vizualizace. Využívání správných grafických prvků může výrazně napomoci kvalitě přenosu informací a jejich pochopení. Je třeba odhadnout typ příjemců informací a poskytnout jim informace ve vhodné formě. Obecně platí, že grafické zpracování a rychlé (stručné) sdělení je lépe zapamatovatelné, část příjemců naopak touží po hlubším a podrobnějším informování. V literatuře jsou popsány příklady dobré praxe a zásady dobré vizualizace.

Minimální standardy pro prezentaci výsledků procesní evaluace nejsou stanoveny, jako vhodné formy lze zpracovat např. slide show, video, leták (factsheet), webovou prezentaci, tiskovou zprávu, příspěvek na sociální síť aj.

4.4.8 Průběžná komunikace v průběhu evaluace a další procesní náležitosti

Komunikace mezi zpracovatelem evaluace (interním nebo externím) a klientem/partnerem evaluace by měla probíhat průběžně, aby bylo možné flexibilně reagovat na požadavky a podněty všech aktérů.

Minimální počet komunikačních aktivit není pro procesní evaluaci stanoven, jejich frekvence a forma bude záviset na organizační struktuře a nastavených pracovních vazbách mezi aktéry.

5. Povinné výstupy

Povinným výstupem z této aktivity bude Závěrečná zpráva základní evaluace.

Indikátory výstupu:

- 210 171 Počet uspořádaných akcí
- 215 012 Počet nově vytvořených produktů strategického řízení VaVal

Indikátory výsledku:

- 215 102 Implementované nové produkty strategického řízení VaVal

Literatura:

Pokud není uvedeno jinak, je zdrojem informací pro tuto metodiku publikace **Průvodce evaluátora**, 2020, zpracovaná evaluační jednotkou MMR NOK.

https://www.dotaceeu.cz/getmedia/3ce5f6b9-24cc-4ac1-80d9-9eb769203f5a/Pruvodce-evaluatora_final_202007.pdf.aspx .

Další zdroje:

Evaluuj.cz – Vše pro evaluaci na jednom místě <https://evaluuj.cz/>

Zadávání evaluaci (Kváča a spol.)

https://czecheval.cz/p%C5%99%C3%ADlohy/ws_zadavani_evaluaci.pdf

Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 – 2020 (2016, MMR NOK)

https://www.dotaceeu.cz/Dotace/media/SF/FONDY%20EU/2014-2020/Dokumenty/Metodick%C3%A9%20dokumenty/MP%20evaluace/MP-evaluace_v4.pdf

Kokeš a Kváča (2016). Průvodce procesní evaluací
http://dotaceeu.cz/getmedia/dc63cc6d-e90b-4a9d-924b-f2a9646f8fdb/Toyota_FIN.pdf?width=0&height=0