

Analýza rizik pro zavádění národního hodnocení výzkumných organizací (NERO)

Expertní tým KA7 IPN Metodika

Tento krátký dokument zpracoval expertní tým KA7 IPN Metodika na základě zkušeností z veřejných projednávání dokumentů IPN Metodika, diskusí na konferencích a zpětné vazby výzkumných organizací, které se účastnily dvou pilotních ověřování nové metodiky hodnocení. Některé podněty by mohly být potenciálními riziky pro zavádění národního hodnocení výzkumných organizací (NERO). V dokumentu expertní tým KA7 navrhuje způsob jejich eliminace, což může napomoci k hladšímu průběhu přípravy a realizace NERO.

Analýza rizik pro zavádění národního hodnocení výzkumných organizací (NERO)

Tento dokument byl zpracován v rámci Individuálního projektu národního pro oblast terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje „Efektivní systém hodnocení a financování výzkumu, vývoje a inovací, CZ.1.07/4.1.00/33.0003“ (IPN Metodika). Projekt byl realizován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a financován prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Dokument neprošel jazykovou korekturou.

Předmluva

V tradičním pojetí jsou rizika chápána negativně, tedy jako hrozby. Tím, že jsou identifikována a vyhodnocena, vytvářejí ale současně příležitosti, které lze využít pro zlepšení výsledku projektu nebo pro snadnější uvádění jeho výsledků do života. Z veřejného projednávání dokumentů IPN Metodika, diskusí na konferencích a zpětné vazby výzkumných organizací, které se účastnily dvou pilotních ověřování nové metodiky hodnocení, jsme získali některé podněty, které považujeme za rizika pro zavádění národního hodnocení výzkumných organizací (NERO). V tomto dokumentu jsou tato rizika pojmenována a je navržen způsob jejich eliminace, což může napomoci k hladšímu průběhu přípravy a realizace NERO. A to je velká příležitost.

OBSAH

Předmluva	3
1 Úvod.....	5
2 Principy FMEA	8
3 NERO a analýza rizik pomocí FMEA.....	9
4 Závěr.....	17
Seznam použitých zkratek	18

1 Úvod

Již při návrhu řešení IPN Metodika jsme počítali s riziky, která by mohla úspěšné dokončení projektu ohrozit, a současně jsme definovali, jak těmto rizikům předcházet a jak je eliminovat:

Riziko 1. Svěbytným problémem, se kterým se musí projekt vyrovnat, je nesystémová komplexnost českého výzkumného prostředí. Diverzita právních forem, sektorová a oborová roztržitost institucí VaVal v ČR znemožňuje přímé převzetí některého z existujících zahraničních modelů.

Eliminace rizika. Návrh Oborové metodiky hodnocení (OMH) bude reflektovat specifitu jednotlivých vědních oborů, čímž se sníží riziko nepřijetí závěrů projektu. Hodnocení VO pak bude zohledňovat právní postavení VO, jejich účel, pro který byly zřízeny, jejich misi i připravenost dostát závazkům v budoucnosti. Důležitou součástí projektu jsou činnosti spojené s Klíčovou aktivitou 7 „Vytváření podmínek pro konsensuální přijetí reformních návrhů“ (KA7), řešené po celou dobu realizace projektu. Riziko by mělo být eliminováno i soustavnou spoluprací s RVVI a KHV a dalšími aktéry.

Riziko 2. Přestože je současný systém hodnocení a financování VO předmětem kritiky, lze očekávat jistou rezistenci odborné veřejnosti proti změnám, které projekt přinese, neboť bude kladen podstatně větší důraz na kvalitu výsledků a výstupů na všech stupních systému VaVal.

Eliminace rizika. Hlavním nástrojem eliminace tohoto rizika je otevřenost projektu k odborné veřejnosti i politické reprezentaci, objasňování zásad hodnocení a financování a jejich účelu, který by měl přispět k rozvoji VO, vyšší kvalitě vědeckých výsledků a výstupů, a být tedy nástrojem k řízení VO a celého systému VaVal. I zde je důležitá KA 7. Dále tím projektu bude tvořen respektovanými osobnostmi a do řešení projektu budou jako odborní konzultanti či panelisté na konferencích zapojeny další osobnosti. V dozorčí radě projektu budou pracovat představitelé nejdůležitějších aktérů (ministerstva, RVVI, VVŠ, AV ČR, GA ČR), kteří se budou vyjadřovat ke všem návrhům a materiálům.

Riziko 3. Jako odborný garant i garanti jednotlivých aktivit budou pracovat odborníci s vlastní zkušeností ve vědecké práci a řízení VO, kteří mohou mít svůj subjektivní názor poněkud odlišný od návrhů vypracovaných v rámci projektu. Může se tedy projevit střet zájmů.

Eliminace rizika. Někteří garanti aktivit i hlavní odborný garant budou mít zkušenosti z projektu IPN Audit VaVal¹, kde bylo rovněž nutné vyvarovat se střetu zájmů.

Riziko 4. Na vypracování OMH, návrhu financování systému VaVal a dodávku softwaru počítáme s výběrovými řízeními. Zejména výběrové řízení na první dvě zakázky se může opozdit díky chybám v nabídkách, a tím by bylo ohroženo plnění harmonogramu projektu.

Eliminace rizika. Díky účasti v IPN Audit VaVal bude mít řešitelský tým dostatečnou zkušenost s přípravou a realizací výběrového řízení na zahraničního dodavatele. Právní náležitosti budou garantovány právníky, věcné pak výkonnou radou projektu². Důležitý je kontakt se zájemci při zodpovídání jejich otázek a všem bude doporučeno, aby spolupracovali s českou právní kanceláří při vypracovávání nabídky a návrhu smlouvy, aby se předešlo formálním nedostatkům nabídek.

¹ Individuální projekt národní MŠMT „Mezinárodní audit systému VaVal v ČR a implementace jeho závěrů do strategických dokumentů“

² Výkonná rada projektu byla později přejmenována na Radu projektu.

Riziko 5. Zpoždění těch jednotlivých klíčových aktivit a jejich výstupů, na které navazují další klíčové aktivity, jsou dalším rizikem projektu.

Eliminace rizika. Realizace klíčových aktivit bude pod neustálou kontrolou hlavního odborného garanta a výkonné rady projektu. Zpoždění by mohlo být vyvoláno nedodržením termínu externím dodavatelem, proto budou ve smlouvě i sankce.

Při řešení IPN Metodika jsme se nakonec v různé míře potýkali se všemi uvedenými riziky. Ukázalo se, že Riziko 3 nevedlo ke střetu zájmů, ale překvapivě napomohlo hledání konsensu a dohody mezi všemi garanty a experty klíčových aktivit. Naopak Riziko 5 se přesunulo až na projektovou úroveň díky faktickému zastavení řešení projektu na dobu téměř jednoho roku ze strany MŠMT. Pro obnovení projektu byla důležitá významná podpora ze strany RVVI, AV ČR, ČKR, TA ČR a dalších i jednotlivců. V důsledku toho bylo samozřejmě řešení jednotlivých klíčových aktivit zpožděné. K eliminaci tohoto rizika jsme přijali řadu opatření:

- doba na plnění veřejné zakázky musela být zkrácena na 12 měsíců,
- byla podána a schválena žádost o podstatnou změnu projektu týkající se prodloužení projektu do 31. 10. 2015,
- byl vypracován podrobný týdenní harmonogram aktivit, který byl neustále aktualizován, konzultován a jeho plnění kontrolováno jak Expertní skupinou odboru CERA tak našimi zpravodaji,
- pravidelné pracovní schůzky projektového týmu ve dvoutýdenním intervalu, zápisy z jednání byly posílány na řídicí orgán (odbor CERA),
- pravidelné písemné měsíční zprávy o činnosti byly zasílány RVVI.

Zvýšenou aktivitou projektového týmu i zpracovatele studie „Metodika hodnocení ve VaV a zásady financování“ se podařilo splnit všechny cíle projektu a vytvořit deklarované výstupy klíčových aktivit. Jediný problém představoval rozsah tzv. velkého pilotního ověření, které mělo zahrnovat všechny VO a které kompletně zajišťoval projektový tým. Podstatnou změnou projektu musel být rozsah tohoto pilotního ověření omezen. Díky této změně ale bylo možné zohlednit zkušenosti z malého pilotního ověření, takže byly vybrány VO tak, aby bylo zahrnuto několik hlavních hodnotících panelů a pro každý z nich několik panelů oborových.

Jak Riziko 1, tak Riziko 2 se vztahují k riziku odmítnutí nové metodiky hodnocení VO představiteli VO, politickou reprezentací a odbornou veřejností. Od samého počátku realizace projektu jsme si uvědomovali, že tato rizika jsou rozhodující pro následnou implementaci závěrů a doporučení projektu do systému VaVal v ČR. Otevřenost projektu byla naším hlavním nástrojem k eliminaci těchto rizik. Nejen, že jsme pořádali konference, semináře a workshopy, ale všechny dílčí zprávy Technopolisu byly předloženy k veřejnému projednání v pracovní verzi a konečná verze vznikla až po prodiskutování stěžejních bodů na konferenci. Některé úpravy byly dokonce ještě zařazeny po malém pilotním hodnocení. Po ukončení realizace druhého pilotního ověření návrhu metodiky hodnocení projektový tým zpracoval Implementační doporučení, kde byly zohledněny i zpětné reakce VO, které se ověřování zúčastnily.

V průběhu vyhodnocování připomínek z veřejného projednávání a příspěvků na konferencích bylo zřetelně patrné, že mnoho připomínek vzniklo díky tomu, že se diskutující neseznámili ani s principy nově navrhované OMH, nevěděli se na ně s dostatečným nadhledem, neměli ani zájem o nějakou změnu současných pravidel anebo nepřijímali žádné argumenty. Bohužel se projevil zúžený pohled na význam hodnocení ve VaVal, zejména na jeho formativní stránku, který vidí hodnocení jenom jako způsob, jak rozpočítat institucionální podporu jednotlivým VO. Na toto nebezpečí...

upozorňoval IPN Audit VaVal, který naopak vyzdvihoval důležitost kvalitních informací o stavu systému VaVal pro strategická a koncepční rozhodnutí na národní úrovni a všech úrovních nižších.

Na základě těchto zkušeností jsme definovali ještě jiná, mnohem konkrétnější, rizika spojená s implementací závěrů projektu do systému VaVal a rozhodli jsme se pro zpracování další analýzy rizik pomocí metodiky FMEA, jejíž výsledky by měly být nápomocné při přípravě realizace Národního hodnocení výzkumných organizací (NERO).

2 Principy FMEA

FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, analýza možného výskytu a vlivu vad) je analytická metoda, jejímž cílem je identifikovat místa možného vzniku vad a původně byla používána ve výrobě. Dnes slouží jak k optimalizaci procesu tak návrhu nějakého produktu, což se projeví ve snížení počtu změn ve fázi realizace. FMEA tak představuje systémový přístup k prevenci nejakosti.

Analýza FMEA má tři fáze:

- analýza a hodnocení současného stavu,
- návrh opatření,
- hodnocení stavu po realizaci opatření.

Principem FMEA je výpočet pravděpodobné hodnoty tzv. rizikového čísla (RIN) jako součinu hodnot (trestných bodů) přiřazených třem kritériím: význam, výskyt a odhalitelnost vady. Takto spočtená hodnota RIN se porovnává s kritickou hodnotou, jejíž výši obvykle určuje zákazník. Pokud RIN je vyšší než hodnota kritická, stanovují se opatření, která mají riziko vzniku vady snížit. Způsob, jak se přiřazují trestné body, závisí na kritériu; pro kategorii „význam“ je nejvyšší počet přiřazen nejzávažnějšímu následku, v kategorii „výskyt“ nejpravděpodobnějšímu vzniku vady z konkrétní příčiny a pro „odhalitelnost“ těm vadám, na které nelze stávajícím způsobem kontroly přijít.

FMEA je analytická metoda relativně jednoduchá, ale pro její správné vypracování je potřeba vysoká zkušenost a znalost zkoumaného produktu nebo procesu. O výsledek kvalitní analýzy se proto musí zasloužit celý tým lidí napříč několika oborů, protože pro každého člena týmu je důležitá jiná část postupu výroby nebo procesu. Pokud je FMEA konstruována pouze jedním člověkem, není zaručené, že byly vzaty v úvahu všechny možné druhy vady a jejich příčiny. Přesně vzato je FMEA souhrnem poznatků technika nebo týmu v průběhu vývoje celého procesu.

3 NERO a analýza rizik pomocí FMEA

Řada rizik při zavádění nového systému NERO hodnocení VO má velmi odlišný charakter než jaký mají rizika ve výrobě nebo v jednoduchých procesech. Míra těchto rizik, tj. přidělování trestných bodů jednotlivým kategoriím, je v případě procesu s celonárodním dopadem obtížně odhadnutelná, protože i riziko s nízkou pravděpodobností může nakonec rozhodnout o nepřijetí nového systému. Z tohoto důvodu jsme se zaměřili na identifikaci možných rizik z pohledu tří kategorií definovaných FMEA a návrh vhodných opatření. I takto jednodušeji pojatá FMEA může sloužit k hladší implementaci nového systému hodnocení VO na národní úrovni.

FUNKCE: Hodnocení je objektivní

Možné vady: Hodnocení je podjaté

Základem hodnocení VO podle NERO je tzv. informované peer-review. To je způsob hodnocení panelem odborníků ze stejného oboru, do kterého se VO, resp. její hodnocená jednotka (HJ) přihlásí. Hodnotící panel má k dispozici celou řadu kvantitativních i kvalitativních indikátorů včetně sebehodnotící zprávy, nicméně vlastní hodnocení je subjektivní, protože se opírá o názory několika odborníků založených na vyhodnocení informací podle jejich vlastní zkušenosti. Podstatná část připomínek směřovala k tomu, že na rozdíl od současného systému hodnocení výstupů není peer-review metodou objektivní.

Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
1. Hodnocení je objektivní	Hodnocení je podjaté	Nepoužitelné výsledky, finanční ztráty, neefektivní podpora výzkumu, nespokojenost institucí s hodnocením, neadekvátní hodnocení instituce	1.1 Člen panelu podjatý vůči hodnocené jednotce	Podepisována nepodjatost, výběr členů panelů, popsání nominačního procesu, proces kontinuálního vyhodnocování konfliktu zájmů
Doporučená opatření				
1.1.1 Definování procesu a vhodného nastavení výběru členů hlavních panelů podle kritérií	1.1.1 Definování procesu a vhodného nastavení výběru členů oborových panelů podle kritérií	1.1.2 Definovat počet hodnotitelů pro daný případ (doporučení min. 3 hodnotitelé)	1.1.3 Definovat finanční ohodnocení, které hodnotitele motivuje k nepodjatosti	1.1.4 Zavést automatické zjišťování anomálií včetně zpětné reakce
1.1.5 Přesně kvantifikovat kritéria hodnocení indikátorů	1.1.6 Kontrolovat dodržování postupů a termínů v procesu hodnocení	1.1.7 Důkladně připravit kalibrační schůzky	1.1.8 Vybrat vhodné a zkušené předsedy hlavních a hodnotících panelů	1.1.9 Možnost jmenovat nezávislé pozorovatele, pokud bude jednání komise s HJ

1.1.10 Nominaci a schvalování panelistů podrobit kolektivnímu rozhodování				
Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
1. Hodnocení je objektivní	Hodnocení je podjaté	Nepoužitelné výsledky, finanční ztráty, neefektivní podpora výzkumu, nespokojenost institucí s hodnocením, neadekvátní hodnocení instituce	1.2 Zaujatý zpravodaj (tajemník) panelu	Výběr zpravodajů
Doporučená opatření				
1.2.1 Zavést zpětné informování hodnotitelů o celkovém výsledku hodnocené instituce	1.2.2 Vybírat osvědčené zpravodaje z předchozích akcí (Rating zpravodajů)	1.2.3 Definovat finanční ohodnocení zpravodaje, které motivuje k nepodjatosti	1.2.4 Zavést automatické zjišťování anomálií včetně zpětné reakce	1.2.5 Přesně kvantifikovat kritéria hodnocení indikátorů
1.2.6 Kontrolovat dodržování postupů a termínů v procesu hodnocení	1.2.7 Provádět video (případně audio) záznam jednání panelu mezi zpravodajem a hodnotiteli	1.2.8 Připravit jasné pokyny pro práci zpravodaje, definování povinností a pravomocí		
Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
1. Hodnocení je objektivní	Hodnocení je podjaté	Nepoužitelné výsledky, finanční ztráty, neefektivní podpora výzkumu, nespokojenost institucí s hodnocením, neadekvátní hodnocení instituce	1.3 Chyba v hodnoticím procesu	Pravidelná a stálá kontrola ze strany předsedů panelů, spolupráce s řídicím orgánem
Doporučená opatření				
1.3.1 Vybrat vhodné a zkušené předsedy hlavních a hodnoticích panelů	1.3.2 Vypracovat opatření pro identifikaci úmyslných i neúmyslných chyb	1.3.3 Vypracovat pravidla pro Řídicí orgán, způsob komunikace s předsedy panelů	1.3.4 Důkladně připravit kalibrační schůzky	1.3.5 Pravidla pro podávání odvolání k procesním chybám

1.3.6 Zajistit verifikaci výsledků a výstupů VO pro hodnocení				
Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
1. Hodnocení je objektivní	Hodnocení je podjaté	Nepoužitelné výsledky, finanční ztráty, neefektivní podpora výzkumu, nespokojenost institucí s hodnocením, neadekvátní hodnocení instituce	1.4 Neobjektivní kritéria pro hodnocení v panelu	Dopředu známá a jasná kritéria, detailní pokyny k podávaným informacím, jasná struktura
Doporučená opatření				
1.4.1 Diskuse navržených kritérií s VO a poskytovateli	1.4.2 Všechna kritéria stejná pro všechny VO	1.4.3 Důkladné seznámení HJ s hodnoticími kritérii (semináře)	1.4.4 Stanovení vah jednotlivých kritérií podle typu VO	1.4.5 Důkladně připravit kalibrační schůzky

FUNKCE: Hodnocení je dobře připravené

Možné vady: Hodnocení není dobře připravené

S hodnocením VO v takovém rozsahu a provedeního takovým způsobem, jako navrhuje NERO, není v ČR zatím velká zkušenost. Pouze ústavy AV ČR a hodnocení výzkumných infrastruktur financovaných z operačních programů procházejí pravidelným peer-review procesem. Zkušenost ze zahraničí ukazuje, že příprava celého hodnoticího procesu je náročná a nesmí být podceňována. Nedostatečná příprava by znamenala nejen to, že z hodnocení nebudou použitelné výsledky, ale hlavně by znemožnila jakoukoli realizaci NERO v budoucnosti.

Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
2. Hodnocení je procesně dobře připravené	Hodnocení je nepřipravené	Nepoužitelné výsledky, finanční ztráty, nespokojenost institucí, nesprávné výsledky hodnocení	2.1. Nedostatečná logistika hodnocení	Včasná příprava hodnocení
Doporučená opatření				
2.1.1 Příprava hodnocení musí začít 2 roky před jeho realizací	2.1.2 Ujasněná institucionální zodpovědnost za přípravu hodnocení	2.1.3 Zajištění dostatečného počtu kvalitních lidských zdrojů	2.1.4 Přednost zajištění vlastními pracovníky před veřejnými zakázkami	2.1.5 Funkčnost pravidel a logistika hodnocení bude předem ověřena

Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
2. Hodnocení je procesně dobře připravené	Hodnocení je nepřipravené	Nepoužitelné výsledky, finanční ztráty, nespokojenost institucí, nesprávné výsledky hodnocení	2.2 Nečinnost politických a státních orgánů	Odpovídající rozhodnutí zodpovědných orgánů, příprava legislativních změn
Doporučená opatření				
2.2.1 Hodnocení nebude svázáno s politickým cyklem	2.2.2 Včas přijaté politické rozhodnutí o realizaci hodnocení, legislativní příprava	2.2.3 Budou alokovány finanční prostředky na zajištění hodnocení	2.2.4 Nastavení schvalovacích procesů ve státních orgánech tak, aby fungovaly operativně	2.2.5 Dostatečné finanční a materiálové zdroje
2.2.6 Dostatečná kapacita lidských zdrojů				

FUNKCE: Hodnocené instituce jsou na hodnocení připraveny

Možné vady: Hodnocené instituce se nebudou chtít nechat hodnotit

Hodnocené instituce nebudou schopny součinnosti

Díky principům současně platné metodiky hodnocení je v odborné veřejnosti hluboce zakořeněné podvědomí, že hodnocení se rovná financování. Od roku 2004, kdy byla poprvé metodika hodnocení použita ještě bez dopadu na financování, se postupně měnila, až se prakticky proměnila jen na způsob přepočtu získaných bodů na výši institucionální podpory. Tento přístup byl pro VO pohodlný, protože umožnil odhadnout, kolik peněz se za ten který výstup získá. Metodika 2013 už zahrnuje peer-review posouzení knih a excelentních výsledků, nicméně její základní strategií je stále počítání bodů za výstupy.

Současný způsob hodnocení vyžaduje od VO zadání dat do informačního systému (IS VaVal), na které mají VO vytvořené hardwarové prostředky a obslužný software, a jsou zvyklé s nimi pracovat. Tato data obsahují zejména údaje o publikacích, knihách, patentech a dalších výstupech. Kromě nich ještě dodávají další údaje o finančních zdrojích získaných z účelové podpory nebo smluvního výzkumu. Nemusejí vypracovávat sebehodnotící zprávu, která je velmi důležitým podkladem pro NERO, a proto musí být zpracována velmi dobře.

Z těchto důvodů lze očekávat, a výsledky veřejných projednávání dokumentů IPN Metodika to již potvrdily, značný odpor VO zejména VVŠ ke změně principů hodnocení charakterizované posunem od hodnocení výstupů k hodnocení VO.

Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
3. Hodnocené instituce jsou na hodnocení připraveny	Výzkumné organizace se nebudou chtít nebo nebudou schopny se hodnocení účastnit	Nepoužitelné výsledky, finanční ztráty, nespokojenost institucí, nesprávné výsledky hodnocení	3.1 Nedojde ke shodě na zásadách napříč hlavními segmenty VO	Diskuse, vysvětlování a hledání konsensu při přípravě hodnocení
Doporučená opatření				
3.1.1 Využívat každou příležitost k osvětě prostřednictvím médií	3.1.2 Věnovat zvláštní pozornost „velkým hráčům“ (AV ČR, ČKR, RVŠ, AVO)	3.1.3 Pořádat semináře, workshopy pro VO, poskytovatele a politickou reprezentaci	3.1.4 Jednat s poskytovateli, vysvětlovat důležitost hodnocení pro jejich práci	3.1.5 Využít zkušenosti z hodnocení AV ČR, předchozích Metodik hodnocení a z hodnocení infrastruktur
3.1.6 Důsledně šířit osvětu mezi VO i prostřednictvím poskytovatelů, webových stránek				
Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
3. Hodnocené instituce jsou na hodnocení připraveny	Výzkumné organizace se nebudou chtít nebo nebudou schopny se hodnocení účastnit	Nepoužitelné výsledky, finanční ztráty, nespokojenost institucí, nesprávné výsledky hodnocení	3.2 Nedostatečná připravenost VO	Přesvědčit VO o důležitosti hodnocení jako zdroje informací pro manažerské řízení
Doporučená opatření				
3.2.1 Připravit hodnocení po organizační stránce tak, aby co nejméně zatěžovalo VO	3.2.2 Vysvětlovat důležitost formativní stránky hodnocení	3.2.3 Využít zkušeností českých odborníků, kteří se účastnili hodnocení v zahraničí	3.2.4 Otevřená diskuse během přípravy NERO o kritériích a indikátorech	3.2.5 Zdůrazňování významu zpětné vazby pro kvalitní řízení VO, pozitivní příklady
3.2.6 Postupné zavádění NERO v různých segmentech VO	3.2.7 Podpořit přípravu lidských zdrojů pro hodnocení na VO a poskytovatelích	3.2.8 Definovat, které indikátory by mohly být součástí výročních zpráv VO	3.2.9 Optimalizovat informační systém VaVal	3.2.10 Poskytovat kvalifikovanou podporu VO během přípravy a následné realizace NERO

FUNKCE: Po hodnocení bude společenská poptávka

Možné vady: Hodnocení bude veřejnost odmítat

Podle litery strategických dokumentů na národní úrovni (Reforma systému VaVal v ČR (2008, aktualizace), Národní politika VaVal pro roky 2009-2015 (výhled 2020), Národní strategie konkurenceschopnosti 2012-2020, Národní inovační strategie a Dlouhodobé principy hodnocení VaV, RVVI) by měl být realizován přechod na nové hodnocení VO s využitím ověřené mezinárodní praxe, tedy informovaného peer-review, ve smyslu, který navrhuje IPN Metodika. RVVI svým usnesením ze dne 30. října 2015 deklarovala odklon od hodnocení výstupů k hodnocení VO:

- a. pro efektivní fungování systému vědy, výzkumu a inovací je nezbytné přejít na nový systém hodnocení odpovídající nastalým potřebám a mezinárodní dobré praxi s využitím všech dosud získaných zkušeností;
- b. Metodika 2017+ bude hodnotit organizace jako takové s cílem vytvořit prostředí korektně oceňující, podporující a stimulující kvalitní vědu, výzkum a inovace,
- c. Metodika 2017+ bude vycházet z výsledků projektu IPN Metodika, včetně pilotního ověření, s tím, že pro její jednotlivé složky bude využito zkušeností a dobré praxe ze systému hodnocení výsledků výzkumných organizací do roku 2012, Metodiky 2013–2016 a současně probíhajícího hodnocení ústavů AV ČR.

Zdá se tedy, že politická reprezentace a rezorty si uvědomují, že současný stav hodnocení výstupů neodpovídá zavedeným mezinárodním zvyklostem a že změna tohoto stavu směrem k ocenění kvality je žádoucí pro další rozvoj VaVal a zvyšování konkurenceschopnosti ČR na mezinárodním poli. Nicméně jisté riziko tu stále je, jak již upozorňoval Mezinárodní audit, protože u nás je VaVal včetně hodnocení těsně svázán s politickým cyklem.

Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
4. Po hodnocení bude společenská poptávka	Hodnocení bude veřejnost odmítat	Hodnocení vůbec neproběhne, finanční ztráta, nespokojenost institucí, úroveň VaVal se nezvýší, veřejné prostředky nebudou vynakládány hospodárně	4.1 Pasivita politické reprezentace a rezortů odpovědných za vládní politiku a nakládání s veřejnými prostředky	Politické rozhodnutí napříč spektra, podpora poslanců, senátorů a rozhodnutí RVVI
Doporučená opatření				
4.1.1 Vytvořit na ministerstvech podmínky pro přijetí zásad NERO	4.1.2 Vyvíjet neustálý tlak na odpovědné aktéry	4.1.3 Pořádat semináře, workshopy a šířit osvětu	4.1.4 Držet se principů národních strategických dokumentů	4.1.5 Působit na členy RVVI, poslance a senátory

Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
4. Po hodnocení bude společenská poptávka	Hodnocení bude veřejnost odmítat	Hodnocení vůbec neproběhne, finanční ztráta, nespokojenost institucí, úroveň VaVal se nezvýší, veřejné prostředky nebudou vynakládány hospodárně	4.2. Vliv zájmových skupin	Prosazovat společenské zájmy nad zájmy soukromými
4.2.1 Zdůrazňovat národní zájmy, hledat konsensus, vysvětlovat	4.2.2 Zdůrazňovat zájem veřejnosti (daňových poplatníků) na výsledcích VaVal získaných za veřejné prostředky	4.2.3 Soustředit se na autonomní veřejné výzkumné instituce a jejich reprezentanty v poradních orgánech státu	4.2.4 Změnit prosazovaný názor o oddělitelnosti základního a aplikovaného výzkumu	4.2.5 Vysvětlovat principy a účel investování veřejných prostředků do VaVal

FUNKCE: Hodnocení umožní efektivní využívání veřejných prostředků

Možné vady: Hodnocení bude příliš drahé

Primárním cílem NERO je poskytnout kvalitní informace všem stupňům řízení VaVal od VO až po nejvyšší státní orgány. Bude tak možné kvalifikovaně zasahovat do systému VaVal s ohledem na stanovené priority, zvyšování konkurenceschopnosti a podporování kvality. Tím, že budou výsledky NERO mít částečný dopad na výši institucionálního financování, může stát ovlivňovat chování VO a vést jejich management požadovaným směrem. Totéž se pak bude odehrávat i na úrovni řízení VO.

Zavedení NERO je spojeno s přechodem na víceleté institucionální financování VO, které přinese do systému stabilitu a současně umožní managementu VO investovat do perspektivních vědeckých oblastí s vysokou přidanou hodnotou.

Funkce	Možná vada	Možný důsledek	Příčina	Preventivní opatření
5. Hodnocení umožní efektivní využití veřejných prostředků	Hodnocení bude příliš drahé	Promarnění rozvojových příležitostí, velký skrytý rozsah neefektivního nakládání s veřejnými prostředky	5.1 Postoj reprezentace VO	Hodnocení poskytne kvalitní informace pro management VaVal na všech úrovních

Doporučená opatření				
5.1.1 Zveřejnit Studii proveditelnosti, která vznikla v IPN Metodika	5.1.2 Při realizaci NERO využít všechny dostupné elektronické prostředky, aby se snížily jeho náklady	5.1.3 Upozorňovat odbornou veřejnost na neefektivní nakládání s veřejnými prostředky	5.1.4 Změnit názor části VO, že stát musí poskytnout institucionální podporu a dále se nestarat, jak je s ní naloženo	5.1.5 Zapojit reprezentaci VO do přípravy NERO od samého počátku

4 Závěr

Předpokládáme ve shodě se závěry Technopolisu, že nutná doba od zahájení přípravy NERO až po jeho realizaci bude asi 3 roky a výrazné zapojení hodnocených VO začne zhruba v polovině této doby³. Tím bude vytvořen prostor jednak pro zodpovědnou přípravu prvního kola celonárodního hodnocení a jednak pro změnu povědomí VO, poskytovatelů a státních orgánů o užitečnosti výsledků pro potřeby řízení a efektivního financování systému VaVal. Tato analýza rizik by měla být v tomto ohledu užitečným nástrojem.

³ Harmonogram postupných kroků realizace návrhů nového hodnocení a financování institucí z veřejných prostředků (Implementační doporučení)

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AV ČR	Akademie věd České republiky
ČKR	Česká konference rektorů
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis (Analýza možného výskytu a vlivu vad)
GA ČR	Grantová agentura České republiky
IPN	Individuální projekt národní
KA7	Klíčová aktivita 7 IPN Metodika “Koordinace reformních návrhů a vytváření konsensuálních podmínek pro jejich přijetí”
KHV	Komise pro hodnocení výsledků výzkumných organizací a ukončených programů
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NERO	National Evaluation Research Organisations (Národní hodnocení výzkumných organizací)
OMH	Oborová metodika hodnocení
RIN	Rizikové číslo
RVVI	Rada pro výzkum, vývoj a inovace
VaV	Výzkum a vývoj
VaVal	Výzkum, vývoj a inovace
VO	Výzkumná organizace
VVŠ	Veřejné vysoké školy

**Analýza rizik pro zavádění národního hodnocení
výzkumných organizací (NERO)**

Vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1
Individuální projekt národní pro oblast terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje:
Efektivní systém hodnocení a financování výzkumu, vývoje a inovací (IPN Metodika)
www.metodika.reformy-msmt.cz

Praha 2015