



*Dokument **Příprava a využití analýzy přínosů a nákladů (CBA) – Praktický manuál v kontextu sociálně inovačních projektů (manuál)** představuje klíčové aspekty tvorby CBA, které souvisí s nastavováním evaluací a realizací jednotlivých projektů. Manuál je zároveň jedním z výstupů zakázky „Analýzy nákladů a přínosů u vybraných sociálně inovačních projektů“, jež se zaměřila na dva sociálně-inovační projekty (Cochemský model v ČR a Společně na svobodu) a z jejíž analýzy obsah manuálu čerpá. Zadavatelem této veřejné zakázky je Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), Sekce evropských fondů a mezinárodní spolupráce, Oddělení evaluací (číslo smluv: SML/2021/00475 a SML/2021/00476).*

Verze 1.0  
Srpen 2022

Autorský kolektiv:

- Ladislav Frühauf
- Miroslav Parvonič
- Michal Paulus
- Petr Pleticha
- Zdeněk Rosenberg
- Andrea Vuová

Kontakt: Michal Paulus, [michal@ceskepriority.cz](mailto:michal@ceskepriority.cz)



## Obsah

<b>Manažerské shrnutí</b>	<b>4</b>
<b>1 Co je CBA</b>	<b>6</b>
<b>2 Tvorba CBA</b>	<b>8</b>
2.1 Klíčové přípravné kroky	11
2.1.1 Mapování dopadů a stakeholderů (musí být provedeno v rané fázi před designem experimentu)	12
2.1.2 Metodika výpočtu dopadů	16
2.1.3 Identifikace zdrojů dat	18
2.2 Design experimentu	22
2.3 Proces rozhodování o provedení CBA	24
2.3.1 Kritéria proveditelnosti CBA	25
2.3.2 Posouzení smysluplnosti tvorby CBA	27
2.4 Realizace intervence	29
2.5 Výpočet CBA	31
2.5.1 Metodika výpočtu a checklist evaluace	31
2.5.2 Použití relevantních stínových cen	35
2.5.3 Základní principy škálování	36
<b>3 CBA u sociálně inovačních projektů</b>	<b>38</b>
<b>Použitá literatura</b>	<b>40</b>



## Manažerské shrnutí

Cílem manuálu je představit **proces a hlavní předpoklady tvorby analýzy nákladů a přínosů (CBA)**, které jsou nezbytné pro její výslednou kvalitu. CBA je z pohledu manuálu primárně analytický nástroj, který poskytuje informace o efektivitě intervence a pomáhá jí i zvyšovat. Výsledky CBA je však možné uchopit i jako součást následné „policy advocacy“, a to například v situaci zvažování širší implementace analyzované intervence (tzv. škálování).

Dokument je členěn do tří hlavních kapitol: [stručného vysvětlení CBA](#), představení [procesu tvorby CBA](#) a specifické aspekty [CBA u sociálně-inovačních projektů](#). V rámci části manuálu, která se věnuje [hlavním fázím procesu tvorby CBA](#) (kap. 2), jsou zkoumány:

1. [Klíčové přípravné kroky](#) pro posouzení možnosti provedení CBA.
2. [Design experimentu](#), který poskytuje klíčové vstupy pro CBA.
3. [Rozhodování o provedení CBA](#), které je vhodné provést před samotnou realizací intervence a završuje tak z pohledu CBA přípravu projektu.
4. [Realizace intervence](#), v rámci které probíhá sběr některých dat pro výpočet CBA.
5. [Výpočet CBA](#), včetně základního metodologického vedení, vysvětlení role stínových cen a představení principů škálování.

V rámci [klíčových přípravných kroků](#) probíhajících v době přípravy intervence je prvně nutné detailním mapováním dopadů dané intervence identifikovat její hlavní dopady. V dalším kroku je potřeba analyzovat možnosti výpočtů dopadů a následně pro zvolený postup výpočtu dopadů identifikovat adekvátní zdroje dat.

Výsledky této práce jsou důležitými vstupy pro [design experimentu](#), který musí výstupy klíčových přípravných kroků reflektovat (např. z pohledu sběru dat pro výpočet hlavních i navazujících dopadů), aby bylo možné zpracovat kvalitní CBA. Experimentem rozumíme způsob získání kontrafaktuálu pro spočtení dopadů intervence.<sup>1</sup>

[Rozhodnutí o provedení CBA](#) by mělo zpravidla patřit mezi poslední kroky přípravy intervence, v rámci kterého jsou nejdříve posouzena kritéria proveditelnosti ex-post CBA (zda je CBA vůbec realizovatelná) a následně je nutné posoudit přínosy a náklady provedení samotné CBA.

V průběhu [realizace intervence](#) je důležitá spolupráce realizátora intervence, sponzora, evaluátora a experta na CBA, který je za CBA odpovědný (v závislosti na specifikách projektu může být evaluátor a expert na CBA totožná osoba). V rámci této fáze totiž dochází ke sběru

---

<sup>1</sup> Experiment je tedy způsob sběru dat. Protikladem je pouhý sběr výsledků intervence bez kontrolních skupin a randomizace. Experimentem nemyslíme intervenci, která také může mít experimentální charakter.

dat (jak pro evaluaci, tak pro CBA) a je prováděna povinná evaluace; jde o kroky, které představují důležité podklady pro provedení CBA, a je proto důležité, aby realizátor intervence a evaluátor koordinovali své kroky s expertem na CBA.

**Výpočet CBA** může probíhat jak v rámci realizace intervence, tak až po jejím ukončení, a měl by ho provádět expert v této oblasti, který se může opřít o sadu existujících metodik, relevantních zdrojů a předchozích zkušeností. Dokončenou evaluaci a CBA je vhodné následně překontrolovat pomocí k tomu připraveného checklistu (dokáže být však nápomocný i během samotné tvorby CBA). Vedle samotných výsledků CBA mohou v rámci výpočtů vzniknout i stínové ceny (odráží monetizované ocenění společenské hodnoty vybraných dopadů), které mohou být využity v dalších souvisejících projektech. Výsledky CBA mohou být použity v diskuzích o případném škálování projektu, které má svá rizika (často souvisí s poklesem jednotkových benefitů intervence).

Manuál se snaží reflektovat **potřeby následujících potenciálních uživatelů**. Zprv, z **pohledu MPSV** dokument pomáhá stanovit podmínky pro tvorbu kvalitní CBA, správně nastavit experiment a sběr dat pro budoucí tvorbu CBA, efektivněji uchopit rozhodování o CBA a také správně interpretovat výsledky CBA. Zadruhé, **realizátorům intervence** manuál pomáhá nastavit evaluaci pro budoucí provedení CBA a formuluje doporučení pro realizaci evaluace primárně ve vztahu k analýze dopadů a sběru relevantních dat. Zatřetí, **expertům odpovědným za provedení CBA** poskytuje doporučení ohledně přípravy projektů a limitů a rizik souvisejících s CBA.

Manuál je výstupem dvou zakázek MPSV (čísla smluv: SML/2021/00475 a SML/2021/00476), v rámci kterých byly zkoumány sociálně-inovační projekty Cochemský model v ČR a Společně na svobodu z pohledu aplikovatelnosti CBA, a jeho formát byl dohodnut se Zadavatelem tak, aby odpovídal jeho potřebám. Tento manuál na analýzu obou projektů navazuje a je jejich společným výstupem. Dokument je „manuálem“ ve smyslu představení doporučeného postupu pouze z části, a to **primárně v tématu klíčových kroků pro kvalitní zpracování CBA**. Dokument dále obsahuje i sadu námětů k zamyšlení a zobecnění vybraných poznatků ohledně aplikovatelnosti CBA na sociálně inovační projekty.

Manuál byl vytvořen v návaznosti na analýzu vybraných sociálně inovačních projektů, které částečně omezují zobecnitelnost vypracovaných doporučení. Přesto je **koncipován s cílem jeho širšího využití v rámci MPSV, případně i mimo samotné ministerstvo**.

## 1 Co je CBA

CBA je standardizovaný nástroj ekonomického hodnocení a poskytuje především informaci o ekonomické a celospolečenské efektivitě intervence tím, že se pokouší monetizovat náklady a přínosy dané intervence. CBA se používá zejména tam, kde nestačí klasické nástroje finančního hodnocení a je třeba hodnotit společenské efekty investic, různých opatření či intervencí. Například v případě sociálně inovačního projektu se může jednat o intervence s celospolečenskými dopady, u kterých není generován žádný či zanedbatelný finanční zisk, což je typickým atributem mnoha takových projektů. Právě zde může pomoci 'celospolečenská' CBA, protože zohledňuje i nefinanční (tedy celospolečenské) přínosy a dopady, a hodnotí je na základě jejich monetizace, tj. stanovením (a případně porovnáním) jejich peněžní hodnoty.

CBA není určena pro hodnocení výsledků intervence, ale **zaměřuje se na její dopady**<sup>2</sup>. Rozdíl mezi výsledkem a dopadem je pro CBA důležitý hned z několika důvodů. Hodnocení dopadů je mnohem náročnější, je potřeba dobře mimo jiné porozumět kauzalitě, vnějším vlivům a odlišovat procesy a výstupy od dopadů. Celkově je tedy nezbytné se na dostatečně odborné úrovni orientovat v problematice intervence. Pro provedení kvalitní ex-post CBA je rovněž důležité hodnotit intervenci s dostatečným časovým odstupem tak, aby se všechny hlavní uvažované dopady mohly projevit. Zásadním vstupem pro realizaci ex-post CBA je dobře vymezený kontrafaktuál, díky kterému lze kvantifikovat dopady intervence.

**CBA tedy poskytuje hodnocení dopadů**, přičemž můžeme hodnotit intervenci jako celek, tj. souhrn všech významných dopadů, ale stejně tak je možné využít CBA k hodnocení jen dílčích dopadů (bližší diskuze o míře komplexity provedení CBA je k nalezení v [kapitole 2.3.2](#)). Do výsledného součtu všech dopadů vstupují jednotlivé monetizované dopady. I ty nemonetizovatelné je ale vhodné kvantifikovat a do CBA analýzy zahrnout. Posledně je nezbytné kvalitativně popsat i dopady, které nelze monetizovat ani kvantifikovat. Byť není známá jejich velikost ani nákladnost, mohou být pro rozhodování o dalším osudu intervence zásadní.

Kvalitní CBA **často obsahuje distribuční analýzu**, tedy jasné rozdělení dopadů na jednotlivé zasažené skupiny. Společenská CBA nezohledňuje transfery, například podporu v nezaměstnanosti, zajímavá je pro ni naopak hodnota práce, kterou zaměstnaný člověk přináší. U mnoha sociálních projektů bude však změna vyplácených podpor a vliv na výši odvedených daní včetně rozlišení na státní a místní rozpočty podstatný údaj a CBA jej zachytí právě distribuční analýzou. U projektů, kde dochází k nabízení služby či produktu je podstatné správné

---

<sup>2</sup> Dopad v tomto smyslu zachycuje změnu mezi situací s provedenou intervencí a situací bez provedené intervence.

zahrnutí spotřebitelského přebytku. Mnoho klientů by bylo ochotno platit vyšší cenu, a tak mají z dané služby přebytek

Výše popsaná snaha o kvantitativní zhodnocení dopadů intervence může mít široké spektrum reálných využití v praxi na různých úrovních:

**Zlepšení samotné intervence a přizpůsobení organizace:** Dopadem CBA obvykle bývá i zlepšení samotné intervence díky hloubkovému a rigoróznímu zkoumání jejích dopadů ještě před započítáním anebo v jejím průběhu. Ex-ante CBA<sup>3</sup> přispívá k faktorům, které mohou být pro životní cyklus intervence klíčové a odvíjejí se od postupu zpracování CBA. Přínosem CBA mohou být (i samostatně) např.: dobře zmapovaná a popsaná kauzalita intervence a popsané dopady; přesná analýza stakeholderů a porozumění jejich potřebám; kvalitně popsané nekvantifikované, resp. nemonetizované dopady. CBA také může být nástrojem rozvoje organizací, kdy jim může pomoci se směřováním organizace a v rozhodování o prioritách a aktivitách.

**Kultivace evaluačního prostředí:** V případě projektů i evaluací je v případě snahy o plnohodnotnou CBA nezbytné komplexnější porozumění problematice. Tvorba CBA tak přispívá k lepšímu pochopení kauzality, ať již z hlediska pojmenovávání řešených problémů a jejich příčin, tak z hlediska efektivity navrhovaných řešení. Dále přispívá k lepší měřitelnosti úspěšnosti intervence, ke zlepšování postupů a procesů, a zvyšuje odbornou úroveň. Klíčovým přínosem je i postupná tvorba opakovatelně využitelných dat (stínové ceny) a tím postupné zvyšování transparency a efektivnější tvorbě dalších evaluací a CBA.

**Veřejné rozhodování:** Využití CBA pro tvorbu veřejných politik a strategií (policy-making) je zřejmé v případech, kdy jsou potřeba relevantní podklady při tvorbě legislativních, rozpočtových i exekutivních opatření. Toto je relevantní v případech, kdy se vytvoří konkrétní CBA na danou intervenci nebo projekt. K nejlepšímu efektu pak dochází, pokud je tvorba CBA běžnou praxí a je tedy vytvořena dostatečně široká základna BCR a je tedy možné porovnávat efektivitu jednotlivých opatření v daných tématech. Kromě rozhodování veřejných institucí může CBA velmi dobře přispívat také k šíření informovanosti o problematice intervence (advokační činnost), ať již za účelem budování obecného povědomí či cíleného vzdělávání odborné i široké veřejnosti.

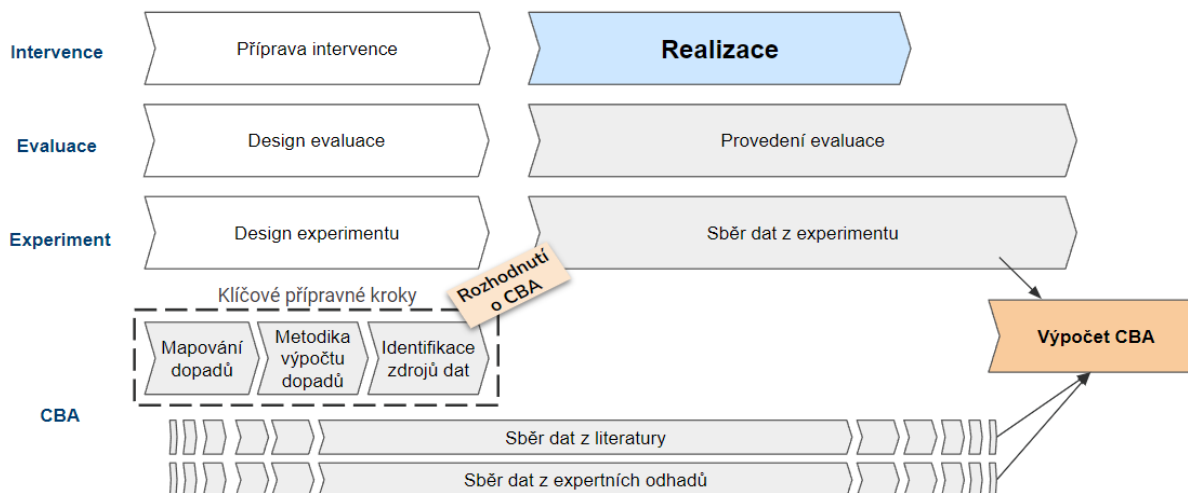
---

<sup>3</sup> Hodnocení totiž nemusí probíhat jen zpětně na základě provedené intervence (ex-post), ale i před její realizací (ex-ante). Ex-ante CBA tedy může sloužit při rozhodování o realizaci intervence či volbě z jejích variant, tj. ex-ante CBA by měla zhodnotit očekávané přínosy jednotlivých variant intervence. Oproti tomu ex-post CBA je obvykle postavená na datech získaných z intervence a tím pádem vyhodnocuje reálně dosažené výsledky konkrétní intervence.



## 2 Tvorba CBA

Schéma č. 1: CBA ve vztahu k přípravě a realizaci intervence



Manuál se zaměřuje na klíčové aspekty související s **přípravou CBA** z pohledu obecného projektového cyklu. V rámci něj rozlišujeme **čtyři paralelní procesy, jež celý projekt doprovází**:

- **Intervencí** rozumíme implementaci plánovaných aktivit, které vedou k požadované / plánované změně a rozdělujeme ji na její přípravu a realizaci.
- **Evaluace**, tedy hodnocení průběhu a výsledku intervence, je standardní součástí projektového řízení. Evaluaci rozdělujeme na její design, který je vytvořen v rámci přípravy intervence, a následné provedení, které probíhá během realizace intervence a po jejím ukončení. Evaluace zpravidla neovlivňuje samotnou intervenci.
- **Experiment** jako jeden ze způsobů sběru dat pro následnou evaluaci, který rozdělujeme na jeho design (probíhá v rámci přípravy intervence) a následný sběr dat (probíhá během realizace intervence). Během experimentu se monitoruje intervence a porovnávají se výsledky intervence v kontextu prostředí neovlivněného intervencí (kontrafaktuál). Provádění experimentu přímo ovlivňuje průběh implementace.
- **Tvorba CBA**, která se opírá o předchozí kroky a **na kterou se tato kapitola ve větším detailu zaměřuje**.

**Samotný proces tvorby CBA dělíme na několik fází**, který začíná [klíčovými přípravnými kroky](#), na které v optimální situaci, kde je od začátku projektu přítomna snaha o určení kontrafaktuálu, navazuje [design experimentu](#). Cílem těchto aktivit je získat potřebné informace pro [rozhodování o provedení CBA](#), v rámci kterého je třeba nejen přezkontrolovat [kritéria proveditelnosti CBA](#), ale i porovnat [posouzení smysluplnosti tvorby CBA](#). Po dokončení přípravných prací, které je



završeno rozhodnutím o provedení CBA, zpravidla následuje [realizace intervence](#)<sup>4</sup>, během které jsou sbírána data pro evaluaci. [Výpočet CBA](#) může začít vznikat již v době realizace intervence (v případě ex-ante CBA dokonce i před samotnou realizací), ale skutečná ex-post evaluace je možná až po jejím skončení.

Tento manuál se nesnaží nahrazovat existující detailní [metodiky výpočtu CBA](#), ale v rámci kapitoly věnující se výpočtům CBA se zaměřuje primárně na následující témata: role [napočítání relevantních stínových cen](#) a [základní principy škálování intervence](#). Zároveň navazuje na [metodiky dopadových evaluací](#) (např. Potluka & Špaček, 2013), které ve větším detailu vysvětlují metody určení kontrafaktuálu.

Pro to, aby evaluace a případná CBA proběhla správně, je důležité již v počátku projektu správně definovat role jednotlivých aktérů, tedy **zadavatele** („sponzora projektu“), **realizátora**, **evaluátora** a **experta na tvorbu CBA**. Při vymezení rolí je pak nutné brát ohled obzvláště na motivace jednotlivých aktérů, jejich expertizu a případně konflikt zájmů. Byť cílem tohoto dokumentu není obecný postup zadávání a vyhodnocování projektů a zaměřuje se výhradně na aspekty specifické pro CBA, překryv CBA a obecné evaluace znamená, že níže vytyčené principy mohou být aplikovatelné i na evaluaci bez CBA.

**Sponzor** projektu je osoba celkově odpovědná za projekt a jeho úspěch, včetně jmenování projektového manažera a týmu, definování kritérií úspěchu a zajištění úspěšného provedení projektu. Sponzor poskytuje projektovému týmu a manažerovi potřebné pokyny a zdroje. V ideálním případě zajišťuje i strategické plánování a úspěšnou realizaci cílů projektu. Kromě odpovědnosti za zadání a schválení projektu má **sponzor** zajistit hodnocení o proveditelnosti CBA a na jeho základě rozhodnout, zda se CBA u daného projektu uskuteční<sup>5</sup>. U rozsáhlejších projektů sponzor může zvážit možnost ustanovení „externí rady“, která by jednotlivé kroky přípravy projektu s realizátorem konzultovala a poskytovala mu odborný vhled a zpětnou vazbu.

**Realizátor** je odpovědný za přípravu a realizaci intervence. Pro správné provedení CBA je nezbytná spolupráce s evaluátorem právě již při přípravě intervence. Realizátor by měl už evaluátorovi poskytovat zpětnou vazbu při designu a realizaci evaluace i designu experimentu a plánu sběru dat z experimentu. Díky znalostem z praxe pak může promlouvat i do přípravných

<sup>4</sup> V určitých případech může být o provedení CBA rozhodnuto na začátku realizace intervence.

<sup>5</sup> V kontextu inovačních projektů MPSV může být kvůli způsobu financování z ESF pojem „sponzor“ zavádějící. Je potřeba odlišovat dva různé pohledy - 'vlastníkem', projektu je příjemce, který je za realizaci projektu odpovědný. Na druhou stranu, realizace projektu se děje v rámci podmínek a zadání poskytovatele dotace, tj. MPSV, které je poskytovatelem dotace, tj. 'sponzorem' (vlastníkem) z pohledu operačního programu. Příjemce realizuje projekt vždy po vzájemné „shodě“ s poskytovatelem dotace, tj. na základě schválené projektové žádosti. Obdobným způsobem by proto mělo být rozhodováno o CBA. Realizace CBA by měla být předmětem dohody mezi oběma stranami a je žádoucí, aby obě strany vnímaly její přínos, přičemž je klidně možné, že zájmy stran se mohou lišit.

kroků pro CBA (mapování dopadů, metodika výpočtů dopadů, identifikace zdrojů dat). Přestože rolí realizátora není spočítat CBA, je odpovědný či podílí se na všech krocích, které výpočtu CBA předchází. Schopnost realizátora efektivně spolupracovat s evaluátorem a expertem na CBA je tedy naprosto zásadní.<sup>6</sup>

**Evaluátor** má na starost přípravu evaluačního designu, design sběru dat pro evaluaci a případnou CBA a samotné provedení evaluace. Pro zajištění adekvátní kvality by se mělo jednat o externí osobu, tedy někoho, kdo je nezávislý na realizátorovi projektu a nemá zájem na výsledku projektu. Evaluátor průběžně spolupracuje s realizátorem (viz výše). Kromě hlavních kompetencí v evaluačních metodách (který tento dokument nerozebírá), musí být evaluátor schopen designu experimentu, včetně konzultací se všemi stranami ve fázi sběru dat (a to jak pro evaluaci, tak případnou budoucí CBA).

**Expert na CBA** je zodpovědný za zpracování CBA. V rámci přípravy projektu by měl expert na CBA být v kontaktu s projektovým týmem a evaluátorem již od samotného začátku, aby byl evaluační design (a další sběr dat výhradně pro CBA – odborná literatura a expertní odhady) adekvátně připraven směrem k budoucí proveditelnosti CBA. V průběhu realizace intervence by expert na CBA měl kontrolovat kvalitu sběru dat a v této otázce spolupracovat s projektovým týmem a evaluátorem. Expert na CBA by měl být stejně jako evaluátor ideálně (z pohledu projektu) externí osobou pro zajištění nestrannosti. Pokud má evaluátor potřebnou expertízu a zkušenost, může tuto roli v projektu zastat on.

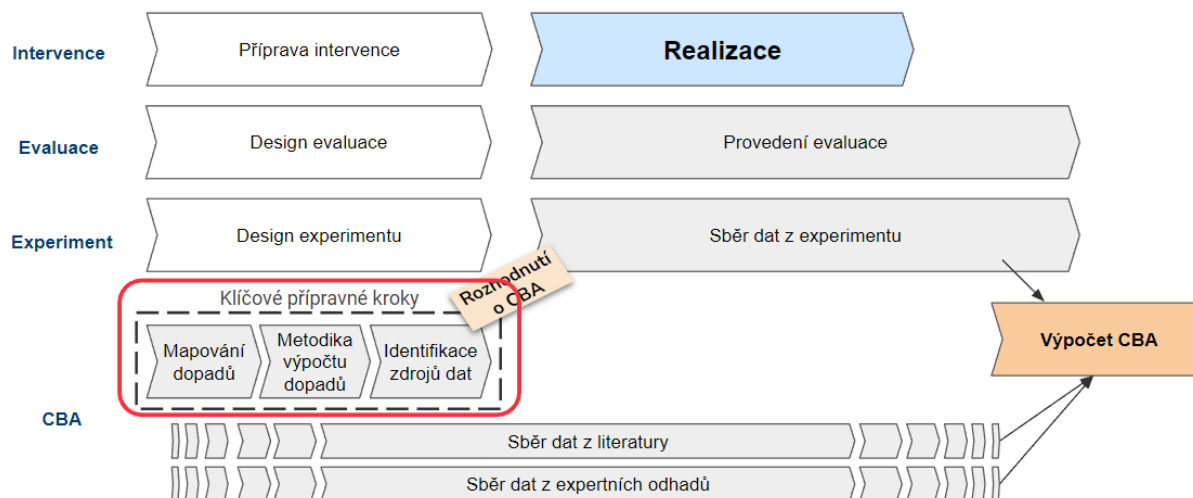
Mezi realizátorem, evaluátorem a expertem na CBA by měl být úzký vztah a koordinace. Zatímco evaluátor a expert s pomocí realizátora musí pochopit intervenci a její kontext, evaluátor musí realizátorovi osvětlit přínosnost experimentu a zásadní principy pro jeho úspěšné provedení. Proto by evaluátor měl být u projektu od samého začátku. Evaluátor anebo expert na CBA je pak kritický pro správné nastavení experimentu. Sponzor by pak měl nastavovat prostředí, ve kterém projekt probíhá, dohlížet na správné nastavení vztahů v projektu a podporovat žádoucí spolupráci aktérů při práci na dílčích výstupech.

---

<sup>6</sup> Realizátor by měl být motivován přesným odhadem dopadů intervence jak možností vlastní intervenci zefektivnit, tak možností výsledky případně použít pro rozšíření intervence.

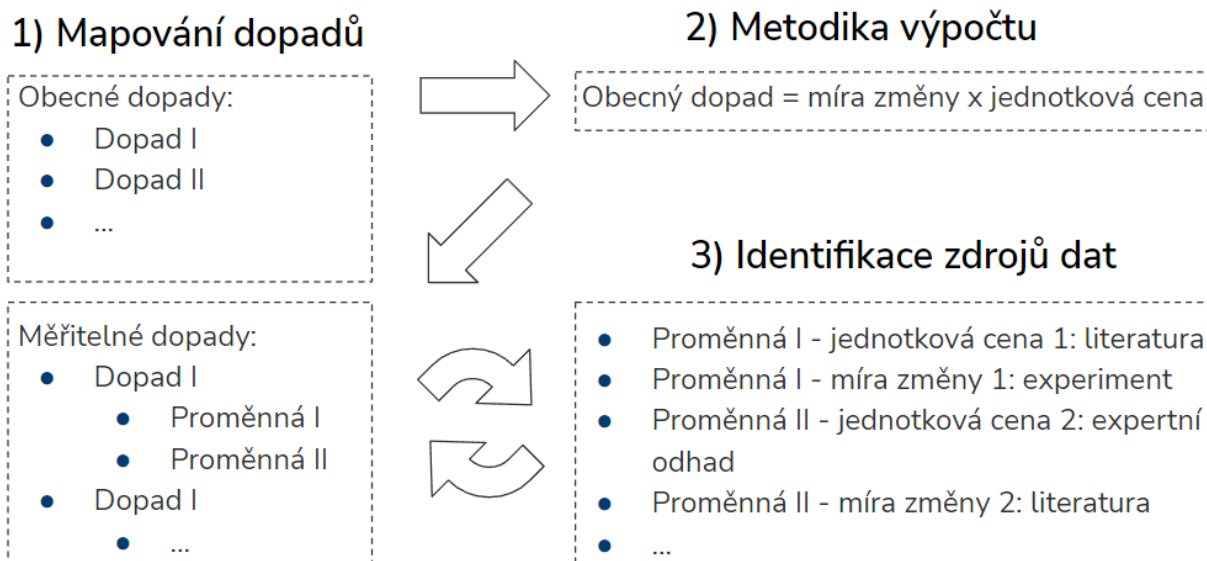
## 2.1 Klíčové přípravné kroky

Schéma č. 2: Klíčové přípravné kroky CBA



Již během přípravy projektu je cílem získat povědomí o tom, zda je CBA proveditelná. K tomu slouží sada přípravných kroků, které se ale nevztahují pouze k CBA a jsou užitečné i samy o sobě (viz [Schéma 3](#)). Prvním je mapování dopadů dané intervence. To přímo navazuje na teorii změny a je nezbytné pro jakékoliv hodnocení intervence; nelze hodnotit dopady intervence, které neznáme. Druhým je zaměření na metodiku výpočtu dopadů. Zásadní dopady mohou být nekvantifikovatelné a v takovém případě CBA není vhodný nástroj pro ex-post evaluaci. Z metodiky výpočtu vyplyne nejen možnost je spočítat, ale i konkrétní proměnné, pomocí kterých daný dopad odhadneme. Dále je nutné analyzovat zdroje již zcela konkrétních proměnných, které byly v předchozím kroku identifikovány. V návaznosti na metodice výpočtu dopadů a určení způsobu sběru dat je důležité se vrátit k úvodnímu mapování dopadů a na základě těchto zjištění rozčlenit dopady na ty, které je možné monetizovat, u kterých je to i plánováno, a ty, kde monetizace není možná.

Schéma č. 3: Proces přípravných kroků CBA



### 2.1.1 Mapování dopadů a stakeholderů (musí být provedeno v rané fázi před designem experimentu)

Každý projekt vhodný pro CBA musí mít jasně definovanou intervenci, včetně jejich precizně pojmenovaných cílů. Dobrou praxí však je k definici a cílům intervence přistoupit až po důkladném popsání problému, který intervence řeší. Mít na zřeteli problém v celé jeho šíři značně snižuje šanci opomenutí podstatných dopadů v dalších krocích. Daná intervence pak může mít více komponent. Definice intervence a jejích dílčích komponent je nezbytná pro určení koho a jakým způsobem daná intervence ovlivňuje. Stejně tak je potřeba jasně definovat posuzovanou variantu a stávající „nulovou variantu“ (viz Průvodce CBA, České priority, 2019).

Na základě tohoto poznání potom identifikujeme dopady. Toto je obvykle děláno především pomocí rešerše literatury a rozhovorů s experty. V literatuře hledáme studie, které hodnotí:

1. příbuzné/podobné intervence
2. intervence, které obsahují komponenty dané intervence
3. dopady negativních fenoménů, kterým se daná intervence snaží předcházet
4. další intervence, které míří na stejné cílové skupiny

V rešerši literatury postupujeme podle zavedených metodik, jako například:

- Indiana University–Purdue University Indianapolis (2020): Literature Review - A Self-Guided Tutorial ([odkaz](#))
- Bolderston (2008): Writing an Effective Literature Review ([odkaz](#))
- University of North Carolina (2020): Literature Review ([odkaz](#))

- Journal of European Psychology Students (2018): Writing a Systematic Literature Review ([odkaz](#))

Rešerši literatury při tvorbě CBA pak popisuje sekce 5.1 Průvodce CBA (Zapletalová et al., 2019):

*Při identifikaci široké řady možných dopadů intervence velmi záleží na důkladné literární rešerši pramenů a celkové snaze o zjištění všech možných dopadů. Dopady je zapotřebí analyzovat ve světle předchozích znalostí. Je důležité nejen zjistit, zda na toto téma již byly napsané analýzy nákladů a přínosů, které mapují potenciální dopady. Cennými zdroji jsou evaluace vytvářené ex-ante i ex-post. Pro každý z uvažovaných dopadů je zapotřebí zrekapitulovat prameny samostatně.*

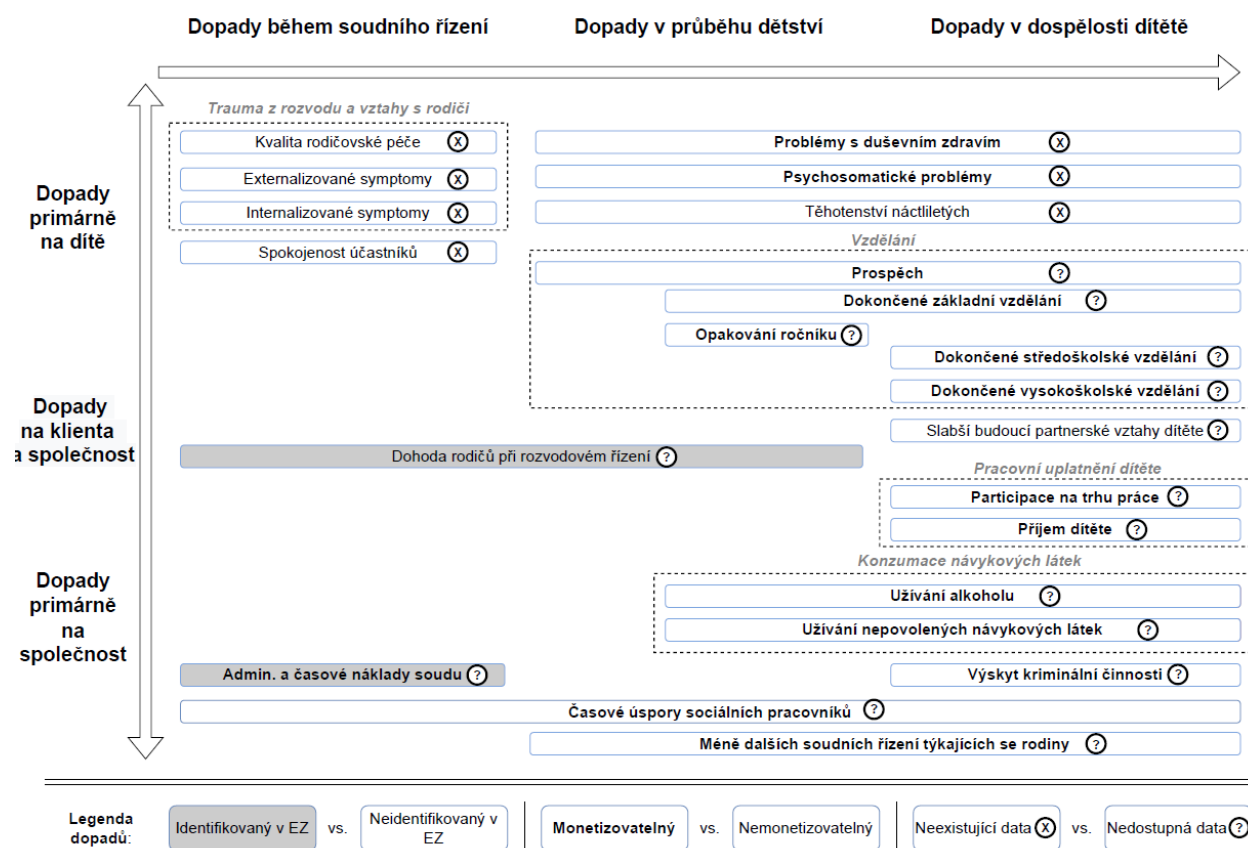
*Mezi prameny pro identifikaci dopadů patří následující:*

- Stávající literární prameny z oblasti CBA
- Akademické databáze existujících hodnocení dopadů (JSTOR, Web of Science, Google Scholar atd.). Mnoho dalších tematicky tříděných databází včetně odkazů je uvedeno v Kugley et al. (2017).
- Studie o hodnocení dopadů vydané Evropskou komisí a dalšími orgány EU nebo mezinárodními institucemi.
- Zprávy výzkumných center (např. J-Pal, Campbell Collaboration či Cochrane Collaboration, Edu End Foundation, What Works)
- Setkání (kulaté stoly) s odborníky v konkrétních oblastech.
- Setkání se zástupci zúčastněných stran.

*Přehled pro CBA vhodných literárních pramenů s odkazy, kategorizací a stručným shrnutím je pak k nalezení v Dodatku B Průvodce analýzou nákladů a přínosů (Zapletalová et al., 2019).*

Tím vznikne extenzivní seznam dopadů, který pak rozřazujeme podle vzájemného překryvu, relevance a cílových skupin. Výsledkem tohoto kroku je pak mapa dopadů. Příkladem může být ta na [schématu č. 4](#), která ukazuje dopady Cochemského přístupu. Alternativním zobrazením tohoto výsledku je potom tabulkový přehled dopadů. Příkladem je potom [Tabulka č. 1](#) níže. V rámci snahy zachytit všechny dopady se mimo jiné doporučuje rozdělit si intervenci na její jednotlivé části a u každé z nich řešit, jaké budou její dopady bezprostřední, střednědobé i potenciálně dlouhodobé.

Schéma č. 4: Mapování dopadů – příklad z projektu Cochemský přístup



Takovou mapu dopadů pak podrobíme kontrole expertů z praxe a akademikům, kteří se problematikou zabývají. Probíhá tak řada iterací, kdy mapování dopadů reflektuje další zdroje pro možnou identifikaci dopadů, a mapa dopadů se tak postupně rozšiřuje a zpřesňuje. Zde je vhodné se též zamyslet, jestli všechny dopady v budoucnu zůstanou relevantní.<sup>7</sup> Zároveň by mapování dopadů mělo již identifikovat ty zásadní, bez kterých komplexní CBA nedává smysl, protože postihují velkou část přínosů dané intervence (viz [Box č. 1](#)). Rozhovory s experty již využíváme i pro další kroky přípravy CBA (určení metodiky výpočtu dopadů a identifikaci zdrojů dat).

<sup>7</sup> Relevantnost dopadů může být ohrožena například plánovanou změnou legislativy. Tato část postupu je ale nejvíce relevantní u dopravních a logistických intervencí, sociálních inovací se bude týkat pouze okrajově.

**Box č. 1: Absence měření klíčových dopadů - Cochemský projekt**

[Evaluační zpráva](#) Cochemského modelu v ČR analyzuje dopady intervence primárně na celkové zkrácení opatrovnického řízení a zvýšení počtu dohod rodičů. Evaluace však opomíjí snižování negativních dopadů na dítě, zejména pak zmírnění a zkrácení stresové zátěže dítěte včetně dlouhodobých efektů a důslednější zohledňování zájmů dítěte oběma rodiči (detailní analýza viz Závěrečná zpráva projektu „Analýza nákladů a přínosů u vybraných sociálně inovačních projektů – Cochemský model v ČR“). Vypracování detailní mapy dopadů před designem evaluace by pomohlo tyto chybějící klíčové dopady odhalit a promyslet adekvátní strategii jejich zohlednění pro sběr dat v experimentu. Vytvoření detailní mapy dopadů by pomohlo i zapojení externího experta na zpracování CBA, který by pomohl evaluátorům a projektovému týmu s identifikací významných dopadů, které byly doposud opomenuty.

V případě oslovování expertů je důležité brát v potaz, že poměrně velká část dotazovaných odborníků se z různých důvodů (např. časové vytížení) rozhodne nespolupracovat s expertem na CBA. Z tohoto důvodu je vhodné oslovit výrazně vyšší počet odborníků. V případě oslovování odborníků hraje důležitou roli efekt „sněhové koule“, kdy oslovený odborník dokáže expertovi na CBA doporučit další relevantní experty a zároveň může pomoci se zprostředkováním kontaktů na tyto osoby, což zvýší pravděpodobnost jejich zájmu na projektu participovat.

**Box č. 2: Identifikace klíčových dopadů v projektu Společně na svobodu**

[Evaluační zpráva](#) SnS průběžně zmiňuje a do souvislostí dává velké množství dopadů, které lze od intervence očekávat. Naměřené dopady jsou velmi důkladně rozebírány, je poukázáno na možné vychýlení. Statistická spolehlivost proměnných je vyhodnocena a řádně interpretována. Celkové hodnocení intervence korektně respektuje omezení vypovídací schopnosti sebraných dat.

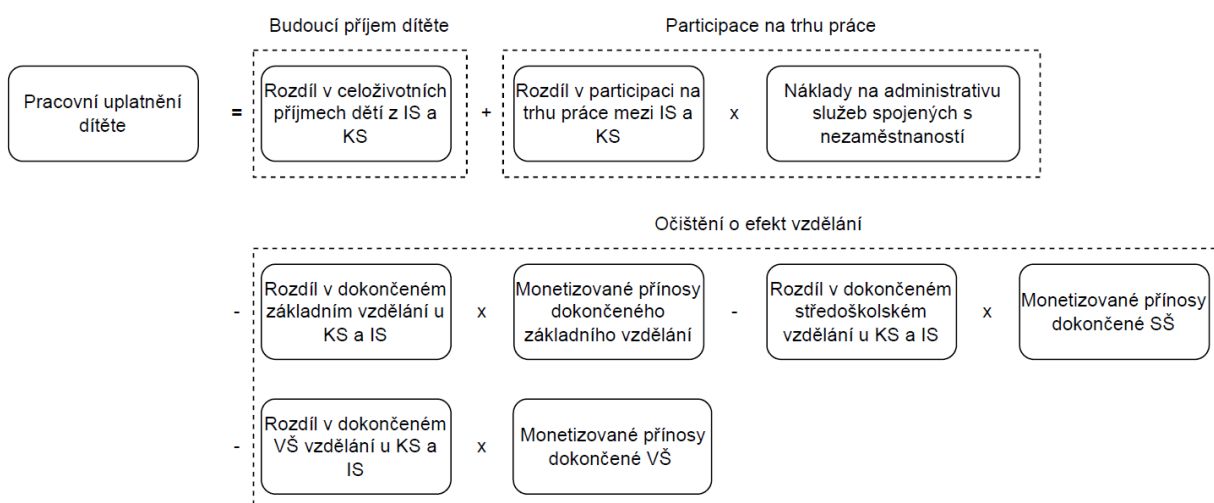
Velmi stručná předběžná analýza nákladů a příjmů se na straně benefitů soustředí na dva hlavní dopady, snížení kriminality a zaměstnanost. Tato volba odráží expertní orientaci v problematice, evaluátorskou zkušenost a vysokou úroveň spolupráce tvůrce CBA s projektovým týmem a porozumění intervenci. Výsledný vliv na kriminalitu bude svou velikostí ten, který o úspěchu intervence rozhodne v krátkém období, zejména díky nákladnosti dopadů kriminality. Dopad zaměstnanosti se pak silně projevuje monetárně okamžitě, ale má i významné dlouhodobé dopady na kvalitu života klientů i jejich okolí.



## 2.1.2 Metodika výpočtu dopadů

Podstatou následujícího kroku je stanovit nejvhodnější způsoby výpočtu pro jednotlivé dopady. Některé mohou mít nejdříve spíše obecný a těžce uchopitelný charakter (například „pozitivní dopad na pracovní uplatnění jednotlivce“ je empiricky neuchopitelný), a proto ho je potřeba odhadnout pomocí proměnných nižší úrovně, které již lze přímo měřit. Identifikace metodiky výpočtů znamená, že se snažíme každý dopad definovat pomocí kvantifikovatelných proměnných: typicky mírou změny a jejich „cenami“ (viz [Schéma č. 5](#) níže).

**Schéma č. 5: Metodika výpočtu – Příklad z projektu Cochemský přístup k jednomu z dopadů**



Metodika výpočtů by opět měla být založena na literatuře. Většina dopadů již byla kvantifikována a často i monetizována. Rešerše literatury je zaměřená na hledání způsobu výpočtu dopadů; příbuznost intervence už není nutnou podmínkou. Je vhodné si zaznamenávat více možností výpočtu, aby mezi nimi mohlo být následně rozhodnuto podle dostupnosti dat (viz další krok). Pokud literatura návod k výpočtu neposkytuje, lze se opět obrátit na experty. Při specifikaci dopadů intervence je nutné zohledňovat možné překryvy dílčích dopadů a to, že se různé dopady materializují v čase různě.

V tom nejjednodušším případě má metodika výpočtu přímočarou strukturu, kdy se jednotkový dopad vynásobí jednotkovou cenou.<sup>8</sup> Proměnné pro výpočet CBA buď souvisí přímo s intervencí (měří její dopad), anebo jsou to parametry, které s intervencí přímo nesouvisí. Takové parametry

<sup>8</sup> Například snížení kriminality by bylo vyčísleno jako rozdíl v míře výskytu trestné činnosti mezi intervenční a cílovou skupinou za dané období vynásobený celospolečenskými náklady trestného činu. V tomto příkladu je zřejmé, že náklady trestného činu sice nesouvisí s danou intervencí, ale je výrazně obtížnější je odhadnout.

mohou mít formu stínových cen, které měří jednotkové náklady (přínosy) různých dopadů, nebo to jsou například koeficienty, které slouží jako kauzální převodník mezi dvěma proměnnými.

Dlouhodobé dopady často nelze přímo měřit. Cílovou skupinu by bylo potřeba sledovat příliš dlouho. Je však možné pomocí předchozího výzkumu navázat okamžitě měřitelné dopady na ty dlouhodobé. Vazby mezi krátkodobými a dlouhodobými dopady mohou být opět dohledatelné v literatuře (viz [Box č. 3](#)). Je však potřeba obezřetnosti v používání vhodných zdrojových studií (viz [2.1.3 Identifikace zdrojů dat](#)).

**Box č. 3: Navázání krátkodobých a dlouhodobých výdajů – Cochemský projekt**

V Cochemském přístupu jsou zásadní dlouhodobé dopady na dítě. Ty je ale kvůli časovému rámci sběru dat obtížné vyhodnocovat. Proto jsme prozkoumávali možnost využití strukturovaných psychologických dotazníků, které by byly dětem poskytnuty brzy po intervenci. Z dotazníků lze odhadovat škály stresu, prožitého traumatu a kvality vztahu s rodiči. Tyto škály pak v zahraniční literatuře byly navázány v 15 let trvající studii na prospěch dítěte během dospívání. Některé škály se pak ukázaly použitelné jako prediktory pro úspěchy ve vzdělání, pro užívání návykových látek apod.

Z těchto dvou kroků vyplyne předběžná mapa teoreticky monetizovatelných a nemonetizovatelných dopadů. Už zde můžeme mít relativně jasnou představu o tom, zda komplexní CBA teoreticky lze nebo nelze provést. Pokud jsou zásadní dopady nekvantifikovatelné nebo nemonetizovatelné, CBA ve své celé šíři nelze použít. Pokud předpokládáme, že CBA provést lze, i tak lze začít odhadovat směr jejího možného vychýlení. Měřitelné proměnné reflektují obecné dopady nedokonale. Může docházet k podhodnocení i nadhodnocení jednotlivých dopadů tím, že jejich část nejsme schopni měřitelnými proměnnými zachytit. Toto vychýlení sice z definice nejsme schopni kvantifikovat, ale do závěrů CBA ho musíme zohlednit.

V rámci výpočtu dopadů vystupují do popředí rozdíly mezi ex-ante a ex-post CBA. Pro hlavní dopady ex-ante CBA je podstatná co nejdůkladnější literární rešerše, která umožňuje získat očekávatelné velikosti dopadů. V rámci ex-post CBA se snažíme maximum vstupů sbírat v rámci dané intervence (experiment).

Problém nastává u ex-post CBA, kde hlavní dopady mají dlouhodobý charakter. V případě ex-ante CBA stále hledáme vztah mezi dlouhodobými dopady intervencí podobným té naší. Ale u ex-post CBA je nutné odhady dlouhodobých dopadů stavět na vazbách získaných z literatury mezi již zjištěnými dopady konkrétní intervence (experimentu) a hledanými dlouhodobými dopady.

### 2.1.3 Identifikace zdrojů dat

Jakmile je definována metodika výpočtu dopadů, je nutné zjistit, zda je možné identifikované proměnné, jež vstupují do výpočtů, reálně vyčíslit – tedy zda existují dostupné zdroje dat. To mohou být administrativní data, data z experimentu týkající se dané intervence, literatura nebo expertní odhady.

**Administrativní data** jsou státem již posbíraná a snadno dostupná data užívána zejména k porozumění celkové (statistické) populaci. Do výpočtu často vstupují formou průměru či mediánu. Příkladem jsou data sbíraná Českým statistickým úřadem, data o sociálním zabezpečení, která by měla obsahovat informace o pojistném, vyplácení dávek, apod. Zároveň z nich lze obvykle snadno a levně získat data o cílové skupině, aniž by bylo potřeba s ní udržovat přímý kontakt; stačí na začátku projektu poskytnutý informovaný souhlas. Administrativní data jsou typicky z daného místa i období, ale pokrývají jen malou část všech užitečných dat a mají své nedostatky, např. jsou často založena pouze na obyvatelích s trvalým bydlištěm v dané lokalitě. Pro účely CBA je proto často nutné potřebné údaje získat z jiných zdrojů, zejména se jedná o akademickou literaturu zaměřující se na dané téma a použitelné jsou i data posbíraná jinými nevládními organizacemi. Tyto zdroje často umožňují detailnější vhled do společenské reality.

Dopady, které nelze vyčíslit z administrativních dat, je nutné odhadnout na základě **experimentu**. Experimentem je myšlen způsob sběru dat z daného projektu za cílem určení kontrafaktuálu<sup>9</sup> pomocí randomizace. Experiment je teoreticky čisté řešení hodnocení dopadů, v praxi je ale svázáno spoustou překážek (design, sběr dat, kontaminace dat, měnící se intervence). Proto je třeba se věnovat jeho přípravě od samého začátku, aby se co největšímu množství problémů předešlo (viz kapitola [2.2 Design experimentu](#)). Experimentem lze v rámci projektu sice zachytit jen krátkodobé dopady, ale jeho design by měl umožnit dosběr dat v budoucnu, a ulehčit tak případnou ex-post evaluaci.

Kontrafaktuál lze z dat sbíraných během projektu určit i pomocí kvaziexperimentu. Kvaziexperimentem je myšlen takový design intervence, kdy realizátor nemá přímou kontrolu (nebo ji z etických či praktických důvodů nechce využít) nad tím, koho podrobí intervenci. Pak cílová skupina není randomizována a pro určení kontrafaktuálu je zapotřebí pokročilejších statistických metod (viz sekce 2.2).

**Literatura** typicky slouží jako zdroj pro:

- stínové ceny, které byly spočítány již dříve za účelem monetizace daných dopadů,

---

<sup>9</sup> Kontrafaktuál lze určit i z kvaziexperimentu, kdy se pro určení kontrafaktuálu využije vlastnost dat, která ale nevznikla za tímto účelem. Pokud lze experiment designovat, je vhodné se pokusit o čistý experimentální design.

- odhad dopadů, které není možné získat z administrativních dat nebo experimentu a
- kauzální vztahy mezi jednotlivými dopady.

Pokud se pomocí literatury odhadují i dopady vlastní intervence, je nezbytné zhodnotit blízkost vlastní intervence s intervencí v literatuře. Při přebírání jakýchkoliv vstupů (hodnoty jednotlivých efektů, stínových cen, vztahů mezi dopady) je vždy zásadní kriticky zhodnotit přenositelnost prostředí (kultura, instituce, legislativa). Posledně je nutno brát zřetel na kvalitu analýzy v literatuře. Kvalita kauzálního odhadu i statistická přesnost odhadu se zásadním způsobem odráží ve výsledku CBA.

**Expertní odhady** jsou při kvantifikaci dopadů až tím nejzazším řešením. Spolehlivost takových dopadů je kolísavá a nelze ji reálně stanovit. Pokud je však možné identifikovat experty, kteří znají intervenci i její prostředí, mají zkušenosti z hodnocení obdobných intervencí a nejsou v konfliktu zájmů, lze dojít k relevantním závěrům. Spolehlivost lze dále zvyšovat počtem dotazovaných expertů a strukturovaností rozhovorů (například skrz metodu Delphi). I osamocený expertní odhad sice může poskytnout indikaci směru a řádu velikosti dopadu, není ho však vhodné použít jako jediný vstup pro zásadní položky dopadů.

V ideálním případě na jeden odhad použijeme více zdrojů dat. To nám umožní ve fázi výpočtů ([kapitola 2.5.1](#)) naměřené dopady konfrontovat s literaturou a expertními odhady<sup>10</sup>.

Výsledky tohoto kroku, kdy jsou identifikovány zdroje dat, mohou zpětně ovlivnit způsob výpočtu vybraných dopadů – původně plánovaná data např. není možné sbírat (např. experimentální design toto neumožňuje anebo nelze adekvátně upravit). V takové situaci je třeba způsob výpočtu upravit a opět hledat jiná potřebná data. Výsledkem těchto iterací by měla být jasná představa, které dopady lze monetizovat a která data (a jak) budou sbírána. Obecné dopady i měřené proměnné je vhodné si mapovat společně s datovými zdroji a tento přehled v průběhu přípravných prací pro CBA neustále aktualizovat. Jeden z možných nástrojů představuje [Tabulka 1](#) níže.

---

<sup>10</sup> V případě zásadního rozdílu naměřených výsledků hledáme jeho zdroj a použijeme rigoróznější odhad. V literatuře je možné se zaměřit i na meta-analytické studie agregující odhady z celé řady dílčích vědeckých článků. Nelze však obecně říct, že meta-analytické studie jsou přesnější než jednotlivé studie. Záleží na tom, jaká podkladová data meta-analýza použije. Přesto je to užitečný zdroj dalších studií i vzhledu do problémů měření, včetně odhadů tzv. publikačního biasu.

**Tabulka č. 1: Přehledová tabulka měřených dopadů – příklad z projektu Cochemský přístup**

Dopad	Proměnná/	Měřená proměnná/parametr	Beneficiant	Zdroj dat: administrativní data	Zdroj dat: experiment	Zdroj dat: literatura	Zdroj dat: expertní odhad
Vzdělání dítěte	Ukončené základní vzdělání	Rozdíl v dokončeném základním vzdělání dětí u kontrolní a intervenční skupiny (proměnná)	Dítě, společnost	Ne	Ne	Ne	Ne
Vzdělání dítěte	Ukončené základní vzdělání	Monetizované přínosy dokončeného základního vzdělání (parametr)	Dítě, společnost	Ne	Ne	Ano	Ne
Vzdělání dítěte	Ukončené středoškolské vzdělání	Rozdíl v dokončeném středoškolském vzdělání dětí u kontrolní a intervenční skupiny (proměnná)	Dítě, společnost	Ne	Ne	Ne	Ne
Vzdělání dítěte	Ukončené středoškolské vzdělání	Monetizované přínosy dokončeného středoškolského vzdělání (parametr)	Dítě, společnost	Ne	Ne	Ano	Ne
Vzdělání dítěte	Ukončené vysokoškolské vzdělání	Rozdíl v dokončeném vysokoškolském vzdělání dětí u kontrolní a intervenční skupiny (proměnná)	Dítě, společnost	Ne	Ne	Ne	Ne
Vzdělání dítěte	Ukončené vysokoškolské vzdělání	Monetizované přínosy dokončeného vysokoškolského vzdělání (parametr)	Dítě, společnost	Ne	Ne	Ne	Ne
Pracovní uplatnění dítěte	Budoucí příjem dítěte	Rozdíl v celoživotních příjmech dětí z kontrolní a intervenční skupiny (proměnná)	Dítě, společnost	Ne	Ne	Ne	Ne
Pracovní uplatnění dítěte	Participace na trhu práce	Rozdíl v participaci na trhu práce dětí z kontrolní a intervenční skupiny (proměnná) (parametr)	Společnost	Ne	Ne	Ne	Ne
Pracovní uplatnění dítěte	Participace na trhu práce	Náklady na administrativu služeb spojených s nezaměstnaností (parametr)	Společnost	Ne	Ne	Ano	Ne

Jakmile je tento krok dokončen, je nutné se vrátit k původní mapě dopadů a finálně rozčlenit dopady na ty, které je možné monetizovat, u kterých je to i plánováno, a ty, kde monetizace není možná. V ideálním případě jsou všechny dopady monetizovány a zahrnuty do součtu všech nákladů a přínosů, tedy do konečného výsledku CBA. I pokud ale monetizovat nejdou, je vhodné je kvantifikovat a kvantifikaci zařadit do výstupu CBA. Výstup z CBA dále obsahuje i kvalitativní popsání dopadů, které nelze monetizovat, ani kvantifikovat.

#### **Box č. 4: Očekávané a reálné výsledky - Společně na svobodu**

Projekt SnS měl usnadnit přechod do normálního, zodpovědného života po ukončení výkonu trestu odnětí svobody. Základní design intervence byl dobře srozumitelný a měl dobré vyhlídky. Pomocí konzultací i další drobné pomoci měl za cíl zlepšit po všech stránkách připravenost klientů na tuto změnu, stejně jako jim zpočátku pomáhat i na svobodě v komunikaci s úřady, zaměstnavateli či s hledáním bydlení. Očekávání dobrého poměru přínosů k nákladům působila zcela realisticky. Už zamezení trestné činnosti během jednoho roku po propuštění u pouhého jednoho klienta z intervenční skupiny by po této stránce z intervence dělalo úspěch ve smyslu celkové efektivity. I Holl et al (2009) uvádí výrazné snížení recidivy oproti státním datům získaných z 30 programů podobných SnS realizovaných ve 20 státech USA.

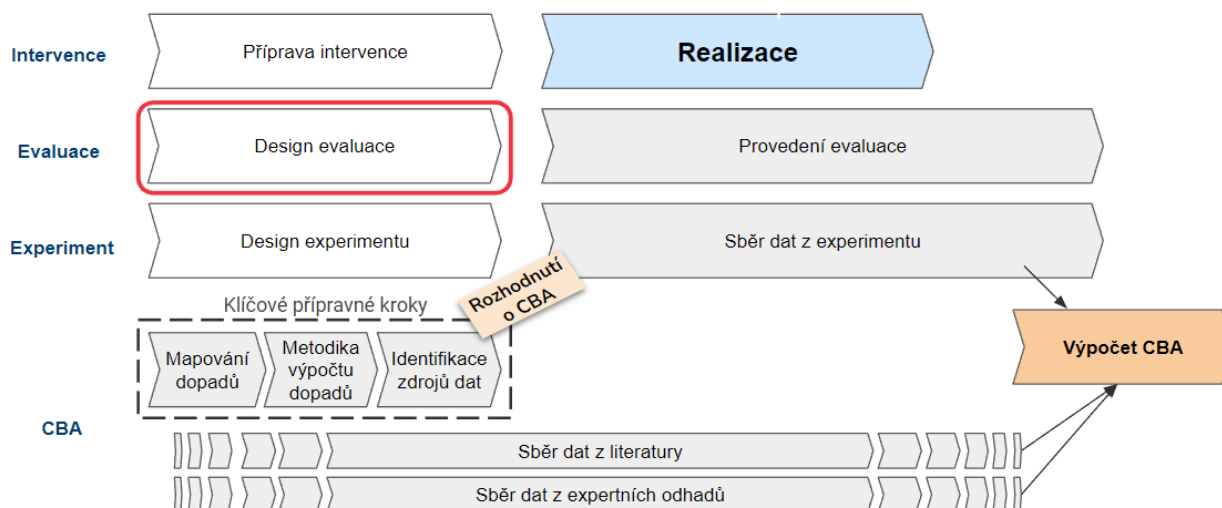
První dostupná data z projektu SnS byla velmi slibná, intervenční skupina měla výrazně vyšší zaměstnanost a i z dat, která ukazovala pokles kriminálního myšlení těsně před propuštěním, šlo usuzovat, že kriminalita oproti kontrolní skupině bude nižší. S větším odstupem se ale rozdíl mezi intervenční a kontrolní skupinou v páchání trestné činnosti otočil a ta intervenční začala vykazovat významně horší výsledky. Zaměstnanost intervenční skupiny poklesla přibližně na úroveň kontrolní skupiny a dle prvních dat míra recidivy intervenční skupiny tu kontrolní dokonce výrazně převyšuje.<sup>11</sup>

Z této zkušenosti plyne potřeba validovat jednotlivé zdroje dat s další empirickou i teoretickou evidencí a při rozporu posuzovat jejich relativní kvalitu.

<sup>11</sup> Toto není snadné vysvětlit, ale kromě role malého vzorku, lze poukázat na fakt, že rozdělení cílové populace na intervenční a kontrolní skupinu nebylo zcela náhodné, jak by bylo správné, nýbrž dle toho, kde se klienti po propuštění na svobodu plánovali pohybovat. Navazující evaluační šetření č.1 (rok po konci projektu) též zmiňuje anekdotickou evidenci o tom, že Vězeňská správa aktivně chtěla do intervenční skupiny spíše klienty, kteří pomoc opravdu potřebovali a do kontrolní skupiny se dostali všichni souhlasící s poskytnutím dat. Nové prostředí pak mohlo sehrát pozitivní roli, jelikož v něm není tak snadné dostat se prostřednictvím známých do starých kolejí. V potaz přicházejí samozřejmě i další vysvětlení, ale ta není možné snadno ověřit, jelikož s velkou částí klientů byl přerušen kontakt.

## 2.2 Design experimentu

Schéma č. 6: Design experimentu



Experiment by měl být primární zdroj dat o dopadech intervence – konkrétně k odhadnutí kontrafaktuálu. Jeho pečlivý design je pak předpokladem pro spolehlivost takových dat. Samotný kontrafaktuál znamená, že musíme jasně definovat intervenci včetně nulových a dalších variant (viz Průvodce CBA, České priority, 2019).

Nejvyšším standardem experimentu je tzv. randomized controlled trial (RCT).<sup>12</sup> Takový design vytvoří kontrolní a intervenční skupiny zcela náhodně<sup>13</sup>. Statisticky jsou tedy tyto skupiny totožné – s výjimkou intervence, která je aplikovaná jen u intervenční skupiny. Jakékoliv rozdíly po intervenci tak lze přisoudit právě dané intervenci, a tak dokázat kauzální vztahy.

Úplná randomizace je teoreticky snadná, ale v praxi je to často z praktických nebo morálních důvodů nedosažitelný koncept. I s nenáhodnou variací, tedy s kvazi-experimentem, ale lze pracovat. Existuje celá řada statistických metod, které z nedokonalých dat kauzální vztah extrahují.<sup>14</sup> Navíc experiment provedený ve sterilních podmínkách často ignoruje komplexitu

<sup>12</sup> Byť existují i kvalitativní pokusy pro určení kauzálních dopadů (například Qualitative Comparative Analysis), jejich síla spočívá ve schopnosti analyzovat malé vzorky a zkoumat podmínky pro úspěch intervence. Pro přesný odhad dopadu intervence jsou používanější klasické statistické metody.

<sup>13</sup> Pojem „kontrolní skupina“ užíváme zaměnitelně s pojmem „srovnávací skupina“. Jsme si však vědomi, že někteří autoři tyto pojmy rozlišují a o kontrolní skupině mluví pouze, byla-li provedena skutečná randomizace.

<sup>14</sup> Zmínit lze metodu difference-in-difference předpokládající stejný vývoj mezi netotožnými kontrolními a intervenčními skupinami, instrumentální proměnné využívající zaručený jednosměrný kauzální vztah, regresní diskontinuita počítající s rozdílným efektem u jedné proměnné, či propensity score matching srovnávající „stejně“ jednotky pozorování na základě pozorovaných charakteristik. Metody ale nelze řadit



reálného světa. Při experimentu tak dochází ke kompromisu mezi tím, jak spolehlivě identifikujeme kauzální vztah (interní validita) a tím jak spolehlivě je tento vztah zobecnitelný mimo sledovaný vzorek (externí validita). Vysoce kontrolovaný RCT má vysokou interní validitu, ale není jasné, zda jsou výsledky zobecnitelné na méně kontrolované prostředí reálného světa. Naopak analýza administrativních dat poskytuje vysokou externí validitu (pozorujeme celou populaci), ale identifikace kauzálního vztahu zde bývá velmi obtížná (interní validita).

Při designu experimentu se zamýšlíme nad tím, kdo je zodpovědný za jeho provedení. Proveditelná randomizace neznámá, že ji bude docíleno v praxi – obzvláště pokud personál zajišťující rozdělení do kontrolní a intervenční skupiny není řádně poučen o její důležitosti. Proto ještě před rozdělením do intervenční a kontrolní skupiny ideálně sbíráme data v celé cílové skupině. To nám umožní hned po rozdělení zjistit, zda randomizace proběhla v pořádku. Pokud ano, mezi intervenční a kontrolní skupinou by v naprosté většině ze sledovaných proměnných neměl být statisticky významný rozdíl.

Experiment by měl být nastaven tak, aby probíhal po takovou dobu, která je nezbytná k získání relevantních vstupů – tato doba se liší podle povahy intervence a jednotlivých zkoumaných dopadů. Toto může v mnoha případech být i dlouho po skončení samotného projektu (viz informované souhlasy při zjišťování dopadů z administrativních dat popsaných výše).<sup>15</sup> Proto je třeba počítat s úbytkem členů jak intervenční, tak kontrolní skupiny. Především zásadnímu úbytku lze motivováním osob k setrvání (například finanční odměnou), případně pracovat s tak velkým počátečním vzorkem, že ani významný úbytek zásadně neovlivní statistickou sílu výsledků experimentu. Dle požadavků na statistickou sílu experimentu lze ostatně dopředu spočítat, jak velkou cílovou skupinu potřebují.

K experimentu tedy přistupujeme v následujících krocích (volně převzato z [Annala et al., 2021](#)) :

1. **Příprava:** definování cílů intervence a stakeholderů, vytvoření týmu,
2. **Identifikace:** identifikace měřených dopadů a cílů experimentu,
3. **Prozkoumávání:** definování způsobu testování zkoumaných hypotéz v rámci experimentu, nastavení způsobu sběru dat,
4. **Testování:** definování potenciálních rizik experimentu, vytvoření plánu pro jejich řešení, otestování průběhu experimentu v malých skupinách,
5. **Implementace:** vykonání experimentu, vyhodnocení a komunikace výsledků.

---

podle statistické síly nebo interní a externí validity, protože záleží výhradně na splnění předpokladů pro danou metodu, které závisí na konkrétní situaci a dostupných datech.

<sup>15</sup> Získání informovaných souhlasů od cílové skupiny nám umožní získávat data průběžně z administrativních dat (úřad práce, zdravotní pojišťovny, atd.) za relativně nízkých nákladů po dlouhou dobu. Tento typ dat tedy může mít kvůli jednoduššímu způsobu obstarávání v metodice výpočtu přednost před alternativami, které lze získat jen při komunikaci se členy cílové skupiny.

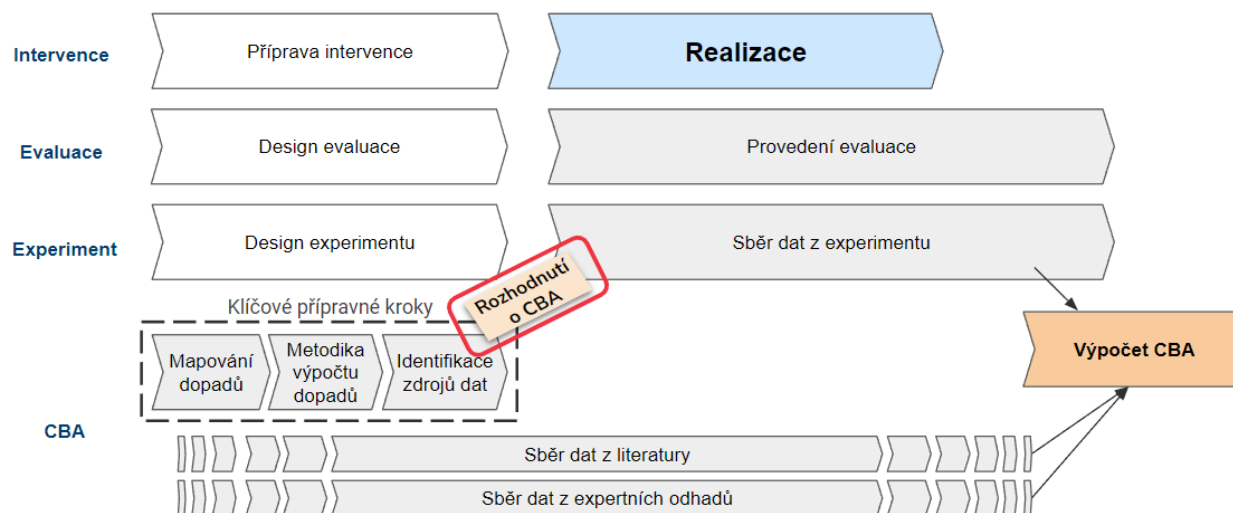
### Box č. 5: Problémy s kontrolní skupinou v projektu Společně na svobodu

Evaluační intervence SnS nenaplnila všechny své vysoké ambice. Projekt měl od začátku menší než ideální výběrový soubor, a snad i proto bylo v rámci randomizace místo skutečné náhodného kritéria zvolena dělba cílové populace na intervenční a kontrolní skupinu dle zamýšleného místa pobytu po ukončení výkonu trestu odnětí svobody. Tuto pragmatickou volbu usnadňující sběr dat ale i průběh intervence po VTOS nepovažujeme za ideální, protože právě v ní je možná příčina výrazně vyšší kriminality intervenční skupiny po VTOS.

Další nenaplněný potenciál evaluace spatřujeme v neúspěšném sběru dat po ukončení VTOS. Design evaluace počítal s dodatečným důkladným dotazníkovým šetřením, jehož se ale v praxi účastnil pouze nereprezentativní vzorek cílové populace a ještě se vyskytly problémy s odlišným tazatelem skupin.

## 2.3 Proces rozhodování o provedení CBA

Schéma č. 7 Proces rozhodování o CBA



Vstupy pro rozhodování o provedení CBA vznikají během přípravy projektu a designu experimentu. Ujišťujeme se, zda:

- Intervence je jasně definovaná a je tedy možné říct, jaké má dopady
- Jsme schopni určit zásadní dopady
- Jsme schopni dopady kvantifikovat a monetizovat
- Jsou dostupná data pro monetizaci
- Jsme schopni designovat experiment tak, že potřebná data je reálně získat
- Jsme schopni zajistit dostatečné zdroje (lidské a finanční) pro provedení CBA
- Výsledná CBA odpovídá našim požadavkům a očekáváním
- A v neposlední řadě, že očekávané náklady na zpracování CBA nepřevyšují očekávané přínosy z toho, že kvalitní kvantitativní analýzu máme

O provedení CBA na základě všech relevantních informací rozhoduje vyhlášovatel dotace spolu s realizátorem a všemi experty (evaluace, CBA). Zajištění těchto informací je odpovědností projektového týmu, evaluátora a experta zpracovávajícího CBA. Níže se na rozhodnutí o tvorbě CBA díváme z pohledu proveditelnosti, tedy zda pro danou intervenci CBA udělat vůbec lze, a smysluplnosti, čili zda lze předpokládat, že se to vyplatí.

### 2.3.1 Kritéria proveditelnosti CBA

CBA lze vypracovat ex-ante ještě před realizací intervence na základě dat výhradně z jiných zdrojů než z vlastního experimentu, vzhledem k dostupnosti dat z celého světa se ex-ante CBA dá vypracovat téměř vždy. Ex-ante CBA (založená na literatuře) poskytuje očekávání o výsledcích projektu, a tedy může sloužit k rozhodnutí o realizaci intervence či výběru varianty.

Naopak ex-post CBA umožňuje zhodnotit, jak byla konkrétní intervence úspěšná na základě naměřených hodnot z experimentu. Dále je možné ji využít jako základ k posouzení, proč projekt očekávání nesplnil (např. kulturní či ekonomické aspekty daného prostředí či nevhodná implementace). I v případě ex-post CBA je ale běžné, že některé vedlejší dopady či (na hlavní dopady) navazující dopady jsou založeny opět na literatuře. Typicky se tedy ex-ante CBA využívá jako základ pro ex-post CBA (resp. mnoho komponent ex-ante CBA bude využito ve výsledné ex-post CBA).

Proveditelnost ex-post CBA konkrétní realizace intervence je svou povahou závislá na kvalitě sběru dat z experimentu a dalších okolnostech uvedených v následujícím checklistu. Tam, kde se daná položka checklistu týká pouze ex-post analýzy, uvádíme v závorce (EP), kde je kritérium podstatné i pro ex-ante analýzu uvádíme (EA).

**Tabulka č. 2: Kritéria proveditelnosti ex-post CBA**

Kritérium	Otázka
Čas	<p>Projeví se hlavní očekávané dopady projektu včetně sběru dat v dostatečném předstihu před termínem vypracování CBA? (EP)</p> <p>Pokud ne, je vazba mezi dopady, jež v dané době známy budou, a dalšími navazujícími dopady popsány v literatuře, silná a spolehlivá? (EP)</p>
Data	<p>Je detailně popsáno, jak budou reálně získána data o dopadech z důvěryhodných zdrojů, (EA)</p> <p>Je popsán postup získání dat pro kontrafaktuální analýzu (kontrolní skupina, průměrné hodnoty) včetně zajištění souhlasů s jejich využitím? (EP)</p>
Povaha projektu	<p>Je projekt dostatečně samostatný pro izolaci jeho dopadů od vnějších vlivů (zejména jiné projekty a systémové změny působící asymetricky na intervenční a kontrolní skupinu).? (EP)</p> <p>Je u projektu realizovatelná kontrafaktuální analýza, tedy lze dopady projektu porovnat s kontrolní skupinou či v realitě dobře zakotveným nulovým scénářem (tzv. baseline, tedy situací bez realizace projektu)? (EP)</p>
Cíle a dopady projektu	<p>Má projekt jasně definované cíle? (EA)</p> <p>Jsou cíle projektu vysvětleny detailně až na úroveň konkrétních veličin, které se objevují v evaluační literatuře? (EA)</p> <p>Jsou vazby na tyto veličiny podloženy dostatkem kvalitních zdrojů? (EA)</p> <p>Skládá-li se projekt z více relativně samostatných aktivit, jsou z literatury známy jejich jednotlivé očekávané dopady? (EA)</p> <p>Lze monetizovat všechny podstatné negativní dopady? (EA)</p> <p>Lze monetizovat hlavní přínosy či aspoň ty, u kterých se očekává, že jsou společně přijatelně velké vzhledem k celkovým nákladům? (EA)</p>
Kontext	<p>Bylo prokázáno dostatečně hluboké pochopení problému či situace, kterou chce projekt zlepšit? Schopnost detailně popsat problém v celé jeho šíři a následcích je klíčová pro kredibilní identifikaci všech dopadů včetně těch negativních a nezamýšlených. (EA)</p>

	Byly uvažovány případné změny v chování jednotlivců či institucí v reakci na daný projekt? (EA)
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------

### 2.3.2 Posouzení smysluplnosti tvorby CBA

Při rozhodování o tvorbě CBA je vedle proveditelnosti nutné zvážit i náklady a přínosy samotného provedení této analýzy. Lze říci, že vztah nákladů vypracování CBA a její kvality má konkávní charakter. Zpočátku kvalita CBA (a tím pádem i její přínosy) roste citelně. Od určitého momentu se však kvalita CBA zvyšuje o stále menší hodnotu, protože získávání dalších relevantních vstupů se stává složitější.

Náklady na provedení CBA lze poměrně dobře odhadnout a naplánovat s ohledem na požadovanou hloubku a kvalitu analýzy.

Do nákladů tvorby CBA patří:

- Kapacita spojená s důkladnějším přemýšlením o dopadech a jejich logice a také o způsobech výpočtů dopadů.
- Náklady experimentu, resp. jak se prodraží jeho úprava nutná pro objektivní vyhodnocení dopadů v rámci kontrafaktuální CBA, příprava a komunikace těchto nutných úprav se všemi v realizačním týmu.
- Kapacita spojená se sběrem vstupů z literatury a od expertů.
- Výpočty a samotná tvorba analýzy.

Posouzení přínosů je výrazně komplikovanější a typicky vystaveno vysoké míře nejistoty. Podstatné zde jsou požadavky sponzora intervence, tedy za jakým účelem je CBA zpracována ([kapitola 1](#)). Může jít o pochopení dopadů a jejich relativních velikostí, tlak na kvalitu intervence, užití pro advokacii i mnohé jiné. Velkou výhodou CBA je sama podstata této metody evaluace, jež umožňuje komplexní zhodnocení veřejné investice (nebo opatření obecně) s ohledem na dlouhý horizont dopadů a všechny aktéry. Převedení všech dopadů na peníze pak umožňuje transparentní srovnání, velmi žádoucí například při volbě mezi více variantami. Z porovnání nákladů a přínosů tvorby CBA by mělo vyplynout, zda přínosy převýší celkové náklady vynaložené na její zajištění a zpracování. Hlavní přínosy CBA jsou shrnuty v kapitole 1.

Je důležité již během přípravy intervence a při rozhodování o CBA stanovit, s jakým cílem je CBA primárně zpracovávána, tzn. k čemu budou její výsledky sloužit, což se může lišit podle jednotlivých typů projektů. Je-li žádoucí, aby výsledek CBA ovlivnil další instituce, doporučujeme je o jejím vzniku obeznámit ještě v průběhu intervence či dokonce její přípravy, vyžádat si jejich zpětnou vazbu a celkově učinit kroky, aby celou CBA očekávali a aspoň částečně vnímali jako podklad, na kterém se sami podíleli. V ideálním případě potom ostatní

stakeholderi budou do tvorby CBA intenzivněji začleněni a budou moci poskytovat svoje vstupy průběžně.

Plánovanému způsobu využití by pak měly odpovídat na tvorbu CBA vyčleněné prostředky a s nimi spojená **požadovaná komplexnost CBA**. Tu lze charakterizovat v zásadě dvěma hlavními pohledy:

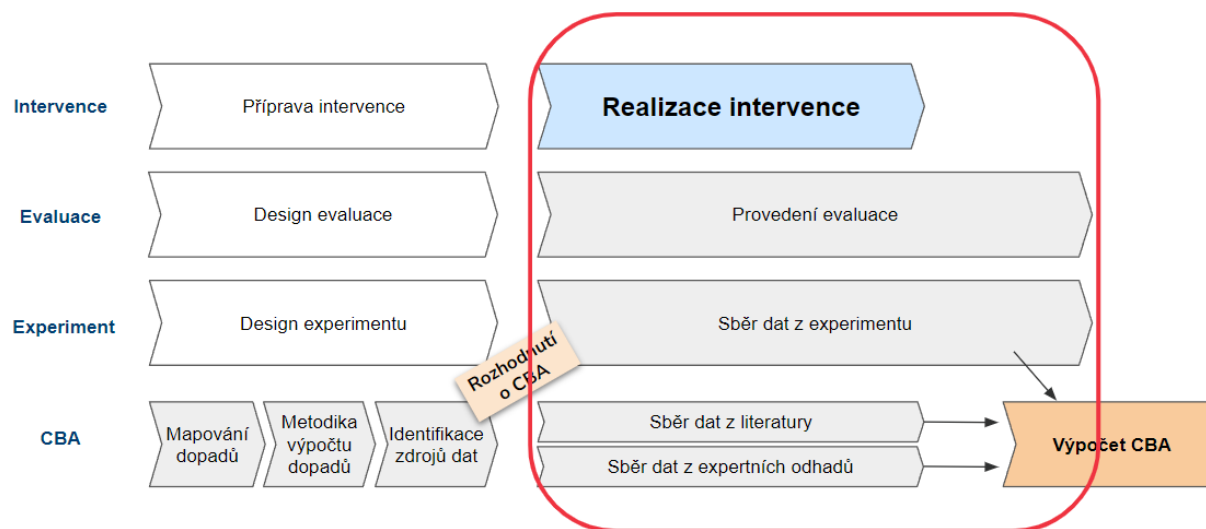
- **Míra zmapování dopadů** intervence – Komplexní hodnocení dopadů intervence vyžaduje komplexní porozumění kauzalitám a vnějším vlivům. Prakticky je naše poznání dopadů vždy omezené (minimálně z důvodů efektivity tvorby CBA) jak z hlediska rozsahu, tj. pokrytí škály všech relevantních dopadů, tak z hlediska jejich detailu, tj. odborného a detailního porozumění dopadu. Z pohledu výpočtu CBA je naprosto klíčová možnost peněžního vyjádření dopadu (monetizace). Při tvorbě CBA je z principu vždy vysoce žádoucí mít monetizované všechny hlavní dopady.
- V reálném světě může být vhodnějším řešením i pouze „rough CBA“ (**orientační CBA**) s co nejjednoduššími postupy získávání dat i výpočtu. Taková CBA je méně nákladná, vzniká kratší dobu a pro svou stručnost může být i srozumitelnější. Její výsledky, byť často ve formě intervalu, umožňují řádově kvalitnější zhodnocení intervence a přehled o velikostech jejích jednotlivých dopadů než pouze deskriptivní analýza bez monetizace nákladů a přínosů. Využití tohoto typu CBA doporučuje například New Zealand Treasury (2015, s.45–46) ve svém manuálu pro společenskou CBA.
- Pokud se některé z větších dopadů (pozitivních i negativních) nebo jejích nákladů monetizovat nezdaří, mluvíme o „partial CBA“ (**částečné či parciální CBA**). U částečné CBA je vždy spolu s výsledkem třeba zmínit, které závažné dopady nebyly monetizovány. V případě částečné či parciální CBA nelze spočítat tzv. poměr přínosů a nákladů (Benefits to Costs Ratio, BCR).
- **Kvalita dostupných dat** – Stanovení peněžních cen i vyjádření míry dopadu se odvíjí od kvality vstupních dat. Lze předpokládat, že kvalita dat v rámci CBA může být rozdílná napříč jednotlivými dopady, od velmi spolehlivých, změřených a validovaných dat až po data relativně nepřesná a nespolehlivá. Uvědomit si tato omezení brzy je podstatné pro rozhodnutí o tvorbě CBA stejně jako pro interpretaci jejích výsledků. CBA má nástroje, jak s nespolehlivými daty pracovat, jedná se například o analýzu citlivosti často ve formě scénářů (uvedení, jak změna daného vstupu mění celkové výsledky jako BCR a NPV), či spočítání tzv. switching values, tedy hodnot dané nespolehlivé proměnné či parametru, při nichž by se náklady intervence právě rovnaly její přínosům.

Při rozhodování o reálné CBA budeme narážet na to, že některé dopady jsme schopni zpracovat kvalitněji než jiné. V okamžiku, kdy víme o možných omezeních a rizicích dosažení požadované kvality, je vhodné včas přijmout mitigační opatření a vždy tato omezení dostatečně a srozumitelně komunikovat spolu se závěry CBA. Smyslem rozhodování o CBA je rozhodnout, zda reálně dosažitelná komplexnost je dostačující pro námi zamýšlené účely a zda je tvorba dostatečně kvalitní CBA v rámci rozpočtu intervence smysluplná. Tyto otázky je třeba vyřešit

spolu s evaluátorem a expertem na CBA. Samozřejmostí je též **zdůraznit nezbytnost toho, aby výsledná CBA nebyla vychýlena v neprospěch nákladů či výnosů**. I přes spolupráci více stran na finálním výpočtu je pro korektnost výsledku zásadní nezaujatý externí tvůrce CBA.

## 2.4 Realizace intervence

Schéma č. 8: Realizace intervence



Byť samotnou realizaci intervence provádí realizátor, v ideálním případě je do realizace úzce zapojen i evaluátor společně se zadavatelem a expertem na CBA. Ti by realizátorovi v průběhu realizace intervence měli poskytovat průběžnou metodickou podporu. Vzhledem k tomu, že rozhodnutí o provedení CBA již proběhlo, evaluátor během této fáze dozoruje sběr dat a provedení evaluace. Expert na CBA připravuje další podklady pro provedení CBA. Jedná se primárně o data, která expert na CBA hledá v literatuře a expertních odhadech (viz [schéma č. 8](#)).

Při zahájení realizace projektu je vhodné přezkontrolovat, zda má projekt kvalitně zpracované přípravné kroky pro CBA, neboť ty mají vliv i na samotnou kvalitu evaluace. Jedná se o mapu dopadů, způsob výpočtů dopadů a identifikaci zdrojů dat (viz [kapitola 2.1](#)). Pokud tyto kroky nemají adekvátní kvalitu, je potřeba je dopracovat a přezkontrolovat jejich vliv na evaluaci a podobu intervence.

Značnou pozornost je nutné věnovat sběru dat – tedy ověření, zda je metodika sběru dat kvalitně nastavena a tým má dostatečné odborné kapacity data sbírat. Kontrola musí být provedena nejen vzhledem k povinné evaluaci, ale i k případné budoucí CBA, což znamená akcent na kvantifikaci a případnou monetizaci zásadních dopadů. Součástí je i kontrola, zda je



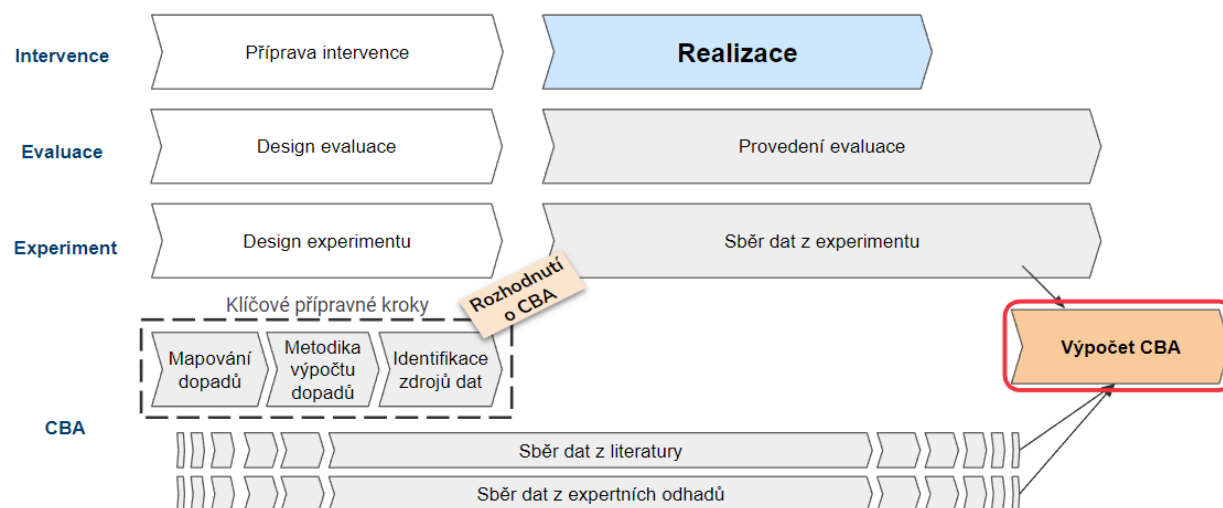
sběr domluven s realizátorem projektu a domluvený sběr dat odpovídá původně promyšlenému experimentálnímu designu. Pokud jsou identifikovány odchylky, je třeba zvážit jejich důsledek na výslednou kvalitu sběru dat, která ovlivňuje „informační hodnotu“ samotné evaluace a CBA.

Kontrola sběru dat musí probíhat i průběžně. To znamená posuzování kvality sbíraných dat, zda odpovídají nastavené metodě sběru a očekáváním projektového týmu a zda jsou použitelné jako vstupní data pro CBA. Pokud kvalita dat není dostatečná, je třeba zvážit případné úpravy sběru dat, je-li to ještě možné. To může znamenat i zásah do experimentálního designu, navyšování počtu členů cílové skupiny, změnu sběru dalších dat potřebných pro CBA, či dokonce i úpravu intervence. V případě, že se projekt odchyluje od svého původního zadání (např. v podobě obsahu intervence, způsobu sběru dat, designu evaluace, atd.), realizátor by měl o této skutečnosti každopádně informovat sponzora, evaluátora a i experta na CBA. Reálné odchýlení by mělo být následně možné pouze po společné konzultaci realizátora se zadavatelem. Průběžnou kontrolu by měl mít v gesci evaluátor ve spolupráci se zadavatelem.

Po ukončení sběru dat, probíhá další, už poslední kontrola, zda data odpovídají nastavené metodě sběru a očekáváním projektového týmu, evaluátora a experta na CBA. Realizátor, evaluátor a expert na CBA data připraví pro analytické zpracování (adekvátní formát) a vyhotoví podrobnou dokumentaci s informacemi pro budoucí využití v rámci tvorby CBA. Evaluátor také sepíše stručný report vysvětlující metodu sběru dat, která souvisí s evaluací, a obsahující metadata o získaném datasetu. V reportu budou obsaženy i informace shrnující kvalitu dat (např. do jaké míry jsou data randomizována, kde se vyskytly problémy během sběru dat a jak byly odstraněny). Obdobný report musí připravit i expert na CBA za data, která nesouvisí přímo s evaluací.

## 2.5 Výpočet CBA

Schéma č. 9: Výpočet CBA



V této podkapitole jsou popsány metodické otázky a doporučené postupy, role stínových cen a klíčové body škálování intervence.

Celkový dopad intervence se v rámci CBA vyjadřuje dvěma způsoby. Prvním je čistá současná hodnota (Net Present Value, NPV), tedy rozdíl mezi celkovými monetizovanými přínosy a celkovými monetizovanými náklady opatření, diskontovanými na současnou hodnotu. Druhou formou prezentování celkového výsledku je tzv. poměr přínosů a nákladů (Benefits to Costs Ratio, BCR), tedy poměr celkových přínosů k celkovým nákladům. Například  $BCR = 2,5$  říká, že za vynaloženou korunu společnost získá 2,5 Kč pozitivních benefitů. BCR je proto vhodným ukazatelem pro porovnávání jednotlivých intervencí či jejich variant při ex-ante výpočtu.

Výsledkem CBA je však více, než jen finální BCR či NPV. Analýza obsahuje identifikaci dopadů, která po jejich monetizaci umožňuje jasný přehled, co opravdu intervence působí. Součástí výsledku CBA je rozbor dopadů, jež se nepodařilo kvantifikovat či monetizovat. CBA je často velmi žádoucí doplnit distribuční analýzou vlivu intervence na různé zasažené skupiny. Součástí komplexní ex-ante CBA je též vypracování matice rizik, tedy popis rizik, která mohou nastat a ohrozit scénář, jehož výsledek CBA prezentuje, a jejich závažnost a mitigaci. Tato matice má při následné realizaci usnadnit hladký chod experimentu i sběru dat.

### 2.5.1 Metodika výpočtu a checklist evaluace

Tento manuál neobsahuje konkrétní návod pro postup, pravidla a výpočty jednotlivých dopadů CBA. Tvorba kvalitní analýzy není snadná, požaduje znalosti většího množství postupů i schopnost je správně aplikovat stejně jako vyhnout se mnoha více či méně častým chybám. V

této části textu se odkážeme na základní zdroje pro tvorbu CBA z velmi široké nabídky evaluátorské literatury a uvedeme checklist, který má usnadnit kontrolu, zda byly řádně aplikovány hlavní zásady. Teorii současné společenské CBA shrnuje například kanonická učebnice *Cost-benefit Analysis: Concepts and Practice* (Boardman et al., 2017). Vysoce užitečná nejen pro velké projekty EU v oblasti kohezní politiky je příručka Evropské komise nazvaná *Průvodce analýzou přínosů a nákladů investičních projektů* (Evropská komise, 2014). Relevantní je také třeba *The UK Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation*, známou více jako *The Green Book* (HM Treasury, 2018) a její doprovodné příručky. Shrnutí postupu z těchto publikací, jakožto i mnoha dalších zdrojů s odkazy na ně, a celkový proces tvorby CBA je též popsán v *Průvodci analýzou nákladů a přínosů* (České priority, 2019). Zejména pro design experimentu lze pak využít například metodiku MPSV Potulka, Špaček (2013).

Níže uvádíme checklist s otázkami, které zahrnují obvyklé hlavní požadavky na komplexní CBA. Checklist může najít své užití při tvorbě CBA stejně jako pomáhat s posouzením komplexnosti konkrétní již hotové analýzy. Checklist ale obsahuje i body, které je nutné mít na paměti po celou dobu již od začátku tvorby designu experimentu.

**Tabulka č. 3: Checklist komplexnosti evaluace**

Kritérium	Otázka
Identifikace dopadů	<p>Rozebírá rešerše všechny dopady zmíněné v literatuře?</p> <p>Zahrnuje evaluace celou dobu, kdy se projevují dopady projektu? (ty hlavní již naměřené i ty očekávané na již zjištěné dopady navázané)</p> <p>Bylo analyzováno, zda se nevyskytly externí vlivy ovlivňující dopady? Zejména vlivy potenciálně ovlivňující asymetricky intervenční a kontrolní skupinu?</p> <p>Byla provedena dostatečná analýza zachování relevantnosti cílů projektu v budoucnosti umožňující jejich adekvátní nacenění?</p> <p>Byly diskutovány možné spillover efekty (např. očkování či jiné zásadní zlepšení situace, které může pozitivně ovlivnit kontrolní skupinu i celkovou populaci)?</p> <p>Byl striktně odlišen proces intervence a dopady (např. zajištění práce pro klienta vs. jeho skutečná produktivní docházka či přetrvání po zkušební době)?</p> <p>Byly identifikovány všechny cílené i finální skupiny (tj. ty, na které intervence míří primárně, i ty, kterých se v konečném důsledku dotkne) zasažené přínosy a náklady plynoucími z intervence?</p> <p>Byla věnována zvýšená pozornost možným negativním dopadům na znevýhodněné skupiny?</p>
Výpočet přínosů a nákladů	<p>Odráží výpočet dostatečně očekávaný budoucí vývoj jako je například bohatnutí společnosti?</p> <p>Byla zvolena správná kontrafaktuální metoda? (Pro základní přehled je vhodný Box 8.1: v Gertler et al. (2011))</p> <p>Byly z výsledků vyloučeny transfery? (společenská CBA popisuje celkový dopad na společnost, transfery od jedné skupiny ke druhé proto do výsledku nepatří)</p> <p>Pokud jsou transfery signifikantní, byla provedena distribuční analýza rozebírající dopad na všechny zúčastněné strany (cílovou skupinu, veřejný i místní rozpočet, ekologii, znevýhodněné skupiny, a další)?</p> <p>Jsou náklady kompletní?</p>

	<p>Jsou negativní environmentální dopady či jejich náprava zahrnuty v nákladech?</p> <p>Obsahují náklady počáteční investice, provozní, administrativní a udržovací náklady a náklady samotné evaluace?</p>
Finanční analýza	<p>Byly všechny ceny užitá v analýze očištěny o inflaci převedením na ceny výchozího roku (obvykle rok začátku projektu či vypracování evaluace)?</p> <p>Byla zůstatková cena investic projektu odečtena z nákladů?</p> <p>Byly případná deprecie, rezervy a další účetní faktory, které nevstupují do reálného cash flow a dopadů projektu, odstraněny z kalkulace?</p> <p>Byl výsledek analýzy očištěn o daně, dotace, pobídky a další transfery?</p> <p>Byla pro diskontování užitá správná úroková míra?</p> <p>Odpovídají ceny soukromých dodavatelů sektorovým standardům?</p>
Ekonomická analýza	<p>Dochází-li na relevantních trzích k pokřivení, byly použity stínové ceny odpovídající alternativnímu využití zdrojů?</p> <p>Byly zejm. pro trh práce užitá ceny plně reflektující dopad na společnost? (např. práce pedagogů a pečujících profesí má dopady značně převyšující mzdové ohodnocení)</p>
Analýza rizik	<p>Byla u ex-ante CBA vypracována kompletní matice rizik dosažení cílů intervence včetně kroků mitigace těchto rizik?</p>
Korektnost	<p>Byla diskutována velikost vzorku? Je nutné rozlišovat, jestli prezentujeme výsledky získané na malém vzorku či je výsledek reprezentativní.</p> <p>Byla provedena skutečná randomizace (tedy náhodné rozdělení klientů mezi intervenční a kontrolní skupinu? (Pokud výsledek hodnotíme srovnáním s jinou podobnou skupinou, byly obě skupiny analyzovány důkladně na všechny relevantní kritéria před i po intervencí?)</p> <p>Byla intervenční skupina analyzována důkladně? (zásadní pro srovnání s průměrem z širší populace a možnost generalizace výsledků či využití výsledků CBA při rozhodování o škálování intervence)</p> <p>Je důkladně a srozumitelně argumentováno, proč případně byly některé dopady nekvantifikovány či nemonetizovány?</p>

## 2.5.2 Použití relevantních stínových cen

Silnou stránkou CBA je užití stejné jednotky – ideálně vše se v konečné úrovni počítá v peněžních jednotkách. Realita však často nenabízí použitelné tržní ocenění všech dopadů; někdy to je proto, že se daný dopad na žádném zjevném trhu neobchoduje (cena procházky v parku či negativní hodnota hodiny strávené v čekárně), jindy protože dané tržní ocenění nezahrnuje všechny dopady na celou společnost. Proto se užívají stínové ceny, které odráží plnou společenskou hodnotu.

Příkladem může být mzda pomáhajících profesí, která neodráží dostatečně společenské benefity plynoucí z této práce (často vykonávané i z altruistických důvodů), proto se tato mzda pro užití v analýzách často navyšuje. To se týká například zdravotních sester, ale i pedagogů, jejichž mzda bývá v CBA navýšena na úroveň mzdy, kterou jsou pedagogové ohodnoceni, když přejdou do komerční sféry. Obecně vzato výpočet stínové ceny zahrnuje započítání všech externalit a dopadů či hledání souvislosti, kde se daná cena odráží.

Užití stínových cen je běžné a dobře standardizované například v otázce zdraví či ekologických dopadů (cena tuny vyprodukovaných oxidů dusíku obsahuje veškeré zdravotní i klimatické dopady). Analýzy takto pro jednoduchost často přebírají již dříve spočítané stínové ceny.

Kvalitní projekty nebo analýzy mohou sami poskytnout nové stínové ceny (příkladem je společenská hodnota odvrácení recidivy jednotlivce či zbavení se závislosti na hazardních hrách). S přibývajícím množstvím vypočítaných stínových cen v daném kontextu se pak proces tvorby CBA stává rychlejší a levnější. Orientovat se v existujících dostupných stínových cenách či je umět vyhledat je součástí dovedností experta na CBA.

#### **Box č. 6: Vypočítání stínové ceny v projektu Společně na svobodu**

Jeden z velmi užitečných výstupů analýzy projektu Společně na svobodu je vyjádření hodnoty společenské nákladovosti trestného činu. Výpočet se opírá o odhad souvisejících nákladů hmotných škod z trestné činnosti, nehmotných škod z trestné činnosti, nákladů Policie ČR spojených s trestním řízením, státních zastupitelství spojených s trestním řízením, soudů a na výkon trestu odnětí svobody. Spolehlivost získané stínové ceny je přímo úměrná kvalitě podkladových dat, která by mohla být v některých případech přesnější, jako je tomu u údajů o nehmotných škodách, které nejsou v ČR k dispozici a musely být expertně odhadnuty pomocí dat ze Spojeného království a tamějšího poměru hmotných a nehmotných nákladů trestné činnosti a z dat na poměr nákladů duševního zdraví na HDP ve Spojeném království a ČR. Námi zjištěná výsledná hodnota obecného trestného činu, o kterém nejsou dostupné další informace, je 869 862 Kč. Společenské náklady na spáchání trestného činu, který je objasněn a jehož pachatel je odsouzen k VTOS, jsou pak ve výši 3 302 714 Kč. V rámci závěrečné zprávy k projektu SnS se početně vypořádáváme se skutečností, že statisticky jednomu trestnému činu následovanému nepodmíněným odsouzením k VTOS předchází více trestných činů, u nichž k VTOS nedojde.

### 2.5.3 Základní principy škálování

V této části textu upozorňujeme na jevy doprovázející zásadní rozšíření intervence i řadu nových nutných kroků, jež rozšíření přináší. Rozebíráme obecná rizika škálování i jeho dopad na benefity i náklady intervence. Při zásadním rozšíření původní intervence je třeba se důkladně seznámit s aspekty a dopady takového rozšíření – doporučená literatura je např. Gabriel (2014)<sup>a</sup> další zdroje.<sup>16</sup>

U rozšiřování intervence je obvyklé, že se benefity naměřené na původním malém (pro intervenci vybraném) vzorku jednotkově sníží. Jednotkové náklady intervence však často též poklesnou. Proto si mnohé intervence mohou svou efektivitu podržet i při poklesu jednotkových benefitů.

Rizika škálování jsou propojená s důvody poklesu jednotkových benefitů. Část pomoci se snadno může dostat klientům, jež ji zdaleka nepotřebují tolik. Stejně tak závažné je to, že s velikostí programu může klesat schopnost individuálního přístupu (a tím např. i ochota klientů

<sup>16</sup> Přehledově viz např. McKenzie (2021). Detailnější literatura, především pro využití v poslední fázi např. Al-Ubaydli et al. (2021), Al-Ubaydli et al. (2017), Al-Ubaydli, Lee, List, & Suskind (2021).



spolupracovat). Též složení realizačního týmu lze očekávat odlišné a nový realizační tým může mít nižší znalosti problematiky a motivaci. Celkově tedy pro benefity vyplývá:

- V menším měřítku je výrazně snazší zajistit vysokou kvalifikaci a míru předchozích zkušeností realizačního týmu.
- Kvalita intervence obvykle klesá, pokud je dohled a kontrola prováděna lidmi s menším celkovým přehledem o intervenci.
- Zkušenosti ukazují, že škálování v realitě obvykle provádí nižší dávkování intervence spojené s tím, jak častěji odpadají některé její prvky (u škálovaných intervencí pozorujeme vyšší absentismus realizátorů, častější vynechání domluvených terapií i schůzek ze strany klientů, delší prodlevy při řešení technických problémů apod.).

Proto pro maximální zachování benefitů je nezbytné, aby cíle, principy i postupy intervence byly plně přenositelné, tudíž formulované a zapsané natolik přesně, aby odolaly možným dezinterpretacím. Pochopení a kodifikace jádra intervence je esenciální i z toho pohledu, že každá intervence je jiná a zvětšením rozsahu se otevírají jiné problematické oblasti, které musí nový realizační tým řešit. Zároveň platí, že mnohé postupy z původní intervence je žádoucí změnit a přizpůsobit novým podmínkám. Aby nová intervence navazovala na silné stránky intervence původní a mohla tak oprávněně očekávat, že naváže na její úspěch, je podstatné držet se osvědčených nosných principů původní intervence. Současně však nová intervence musí být flexibilní v jejich implementaci.

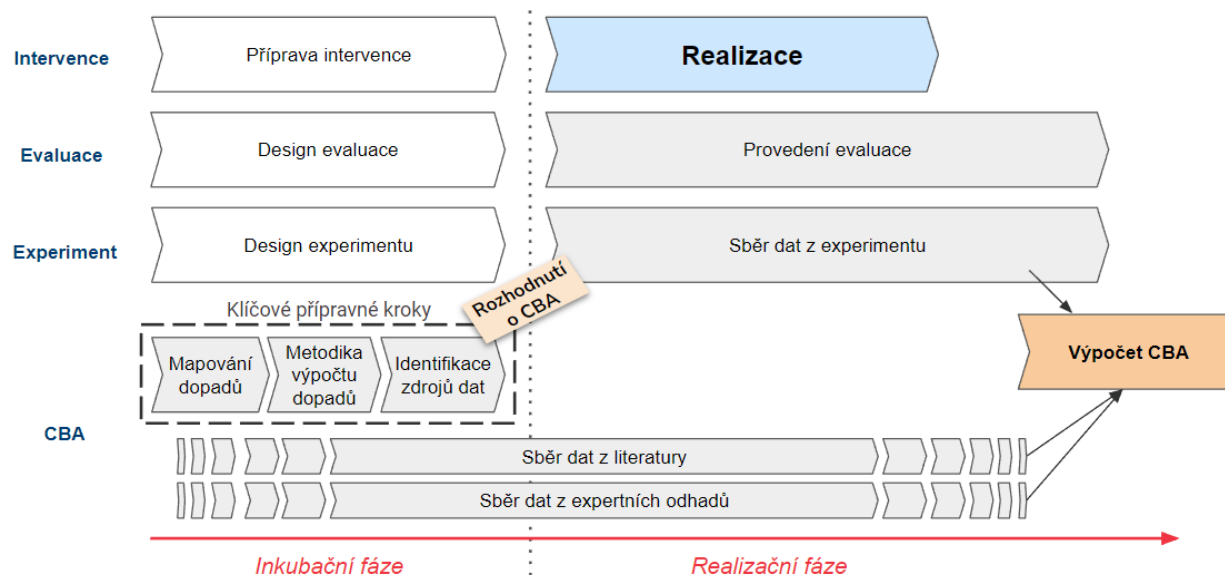
Náklady s velikostí intervence rostou, ale typicky méně než proporcionálně (rozpuštění fixních nákladů, vyšší efektivita díky možnosti specializace). Naopak součástí škálované nebo systémové intervence se ale také může stát mnoho dalších aktivit, a tedy nákladových položek. Příkladem mohou být advokační, publikační a propagační činnost, široké odborné i veřejné diskuse, anebo tvorba strategických partnerství.

#### **Box č. 7: Rizika škálování v případě intervence Cochemský model v ČR**

Škálování v případě intervence Cochemský model v ČR naráží na dvě důležitá rizika. Jednak jde o výrazný vliv osobností realizátorů intervence (soudců) na povahu intervence. Je otázka, jak by intervence vypadala a jaké by měla dopady v případě, že by ji realizoval jiný soudce. Pokud takové riziko u projektu dopředu hrozí, je vhodné zvýšit počet pozorování a zmírnit tak vliv výrazných aktérů. Druhým rizikem je fakt, že Cochemský model není jednotně interpretován napříč soudy v České republice. V takovém případě je pro účely CBA vhodné připravit takovou intervenci, která má jednoznačnou definici, a lze ji tím pádem více standardizovat.

### 3 CBA u sociálně inovačních projektů

Schéma č. 10: Nový systém výzev MPSV a CBA ve vztahu k přípravě a realizaci intervence



V rámci nového systému výzev pro sociálně-inovační projekty v OPZ+ budou existovat dvě kategorie výzev: **1) výzvy na vývoj řešení** (cílem je primárně otestovat nová řešení problémů cílových skupin) a **2) výzvy na šíření** (záměrem je šíření již existujícího know-how mezi další organizace).

Každá kategorie výzev je dále dělena na dvě fáze: **A) inkubační** a **B) realizační**, kdy v rámci inkubační fáze je projekt připravován pro následnou realizaci. Přestože bude každá z těchto fází vypisována zvlášť, smyslem tohoto systému je, aby projekty zpravidla procházely nejdříve inkubační fází a byly řádně připraveny pro svoji realizaci.

**Případné zpracování CBA se týká primárně výzev první kategorie (výzvy na vývoj řešení).** Přestože je evaluace povinná pro každý projekt v rámci realizační fáze, ne pro každý projekt v realizační fázi bude CBA relevantní a tudíž zpracována. O vypracování CBA se bude rozhodovat v inkubační fázi projektu, anebo na začátku fáze realizační (či v období podávání žádosti), pokud bude projekt do této fáze podán, aniž by byl předtím v rámci inkubační fáze pilotován.

Nezávisle na rozhodnutí o provedení CBA by se však MPSV mělo snažit řídit projekty tak, aby byly v co největší míře připravené pro případné budoucí provedení (ex-post) CBA, a to například v oblasti identifikování klíčových dopadů intervence a způsobu sběru dat, který umožní tyto dopady vyhodnotit.

**Z pohledu kvalitního zpracování CBA je klíčová inkubační fáze projektů**, v rámci které by zpravidla mělo dojít k rozhodnutí o budoucím provedení CBA (rozhodování o vypracování CBA na začátku realizační fáze by mělo být výjimečné – jen v případech projektů bez inkubační fáze). Z pohledu tvorby CBA jsou v inkubační fázi důležité následující aktivity:

- **[Klíčové přípravné kroky pro CBA](#)**, v rámci kterých musí dojít k důkladnému zmapování dopadů intervence, následné formulaci způsobu výpočtů hlavních dopadů intervence a s tím související identifikací potřebných zdrojů dat.
- **[Adekvátní design evaluace a experimentu](#)** (pokud jsou data tímto způsobem sbírána), který se odvíjí od pochopení dopadů intervence, jejich výpočtů a potřebných dat.
- **[Rozhodování o CBA](#)**, které je vyústěním výše zmíněných aktivit.
- **Promyšlení a vytvoření strategie sběru dat pro budoucí využití při tvorbě CBA**, která by měla být připravena před samotnou realizací projektu. V rámci tohoto kroku je např. důležité připravit informované souhlasy členů cílové skupiny, které umožní budoucí sběr osobních dat od zdravotních pojišťoven, z rejstříku trestů a dalších potřebných databází.

**V rámci realizační fáze by mělo docházet ke sběru klíčových vstupů pro následný výpočet CBA.** Jedná se primárně o:

- **Sběr dat z experimentu**, která jsou potřebná pro povinnou evaluaci a následně i pro potenciální zpracování CBA.
- **Sběr dat z literatury a expertních odhadů**, která jsou potřebná pro potenciálně budoucí tvorbu CBA. Tento sběr dat může probíhat jak v období realizace samotného projektu, tak ale i po jeho skončení.

Během samotného sběru dat je nutné ošetřit všechny aspekty identifikované v inkubační fázi, které umožňují aktuální sběr či budoucí dosběr dat potřebných pro ex-post vypracování CBA. Jedná se například o zajištění již zmíněných informovaných souhlasů členů cílové skupiny bez kterých není dosběr dat možný (obzvláště v situacích, kdy poskytovatel služby s cílovou skupinou ztratí kontakt a nelze tudíž informované souhlasy získat ex-post).

Z pohledu tvorby CBA je tedy klíčové, aby výsledkem realizační fáze byla vždy dokončená evaluace a připravená datová sada (či podmínky pro její ex-post sběr), na základě kterých bude v budoucnu možné vypracovat kvalitní CBA (pokud samozřejmě nebude rozhodnuto o zpracování CBA ještě v rámci samotné realizaci projektu).

## Použitá literatura

- Annala, M. et al., (2021). Experimentation Guidelines for the Latvian Public Sector. Dostupné online  
<https://demoshelsinki.fi/julkaisut/experimentation-guidelines-for-the-latvian-public-sector/>
- Al-Ubaydli, O., M. Lee, J. List, C. Mackevicius and D. Suskind (2021). "How Can Experiments Play a Greater Role in Public Policy? 12 Proposals from an Economic Model of Scaling," Behavioral Public Policy.
- Al-Ubaydli, O., M. Lee, J. List and D. Suskind (2021). "The science of using science: A new framework for understanding the threats to scaling evidence-based policies," in List, J., D. Suskind and L. Supplee (eds) The Scale-Up Effect.
- Al-Ubaydli, O., J. List, D. LoRe and D. Suskind (2017). "Scaling for Economists: Lessons from the Non-Adherence Problem in the Medical Literature," Journal of Economic Perspectives, 31(4).
- Annema, J-A-, Frenken, K., Koopmans, C. & Kroesen, M, (2017). Relating cost-benefit analysis results with transport project decisions in the Netherlands," Letters in Spatial and Resource Sciences, Springer, vol. 10(1), pages 109-127, March.
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L (2017). Cost-benefit Analysis: Concepts and Practice. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bolderston, A. (2008). Writing an Effective Literature Review. Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences, 39(2), 86–92. <https://doi.org/10.1016/j.jmir.2008.04.009>
- Gabriel, Madeleine (2014). Making it big: strategies for scaling social innovations. London:

Nesta, [https://media.nesta.org.uk/documents/making\\_it\\_big-web.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/making_it_big-web.pdf)

Gertler, Paul & Martinez, Sebastian & Premand, Patrick & Rawlings, Laura & Vermeersch,

Christel. (2011). Impact Evaluation in Practice. Dostupné online

[https://www.researchgate.net/publication/280098184\\_Impact\\_Evaluation\\_in\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/280098184_Impact_Evaluation_in_Practice)

HM Treasury. (2018). The Green Book: Central Government Guidance on Appraisal and

Evaluation. Přístup:

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/685903/The\\_Green\\_Book.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685903/The_Green_Book.pdf)

Kugley, S., Wade, A., Thomas, J., Mahood, Q., Jørgensen, A.-M. K., Hammerstrøm, K., & Sathe, N.

(2017). Searching for studies: A guide to information retrieval for Campbell systematic reviews. *Campbell Systematic Reviews*, 13(1), 1–73. <https://doi.org/10.4073/cm.2016>.

New Zealand Treasury (2015). Guide to Social Cost Benefit Analysis. ISBN:

978-0-478-43698-3. Dostupné online:

<https://www.treasury.govt.nz/publications/guide/guide-social-cost-benefit-analysis>

McKenzie, David (2021), “Threats and opportunities in taking promising results to scale: why isn’t going from 64 kids in Jamaica to 67,000 kids in Peru like Amazon.com?”

Development Impact Blog, World Bank. 1. června 2021,

<https://blogs.worldbank.org/impac evaluations/threats-and-opportunities-taking-promising-results-scale-why-isnt-going-64-kids>.

Potluka, O., & Špaček, M. (2014). Postupy a metody kontrafaktuálních dopadových evaluací pro

Operační program Zaměstnanost v období 2014 – 2020. Dostupné z

[https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Methodika\\_CIE\\_MPSV\\_131015.pdf/cbe02b6d-4042-6801-14a5-1f40cd597a7d](https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Methodika_CIE_MPSV_131015.pdf/cbe02b6d-4042-6801-14a5-1f40cd597a7d).

Zapletalová, L., Rosenberg, Z., & Frůhauf L. (2019). *Průvodce analýzou nákladů a přínosů - 'Manuál CBA'*. Praha: České priority. Dostupné z: [www.ceskepriority.cz/metodologie](http://www.ceskepriority.cz/metodologie)

