



KFI-ÉRTÉKELÉSI STANDARDOK



A projekt rövid elnevezése:	EVAL- INNO
A projekt teljes címe:	Kutatási, technológiai és innovációs értékelési kompetenciák fejlesztése a délkelet-európai térségben (Fostering evaluation competencies in research, technology and innovation in the SEE region)
Projektszám:	SEE/B/0025/1.3/X
Finanszírozó:	SEE Transnational Cooperation Programme
Koordinátor:	ZSI – Centre for Social Innovation
A projekt kezdési időpontja:	2011. május 1.
A projekt időtartama:	36 hónap

Az Eval-Inno-projektet a South East Europe Transnational Cooperation Programme támogatja. A kiadványban közölt információk nem feltétlenül tükrözik a Joint Technical Secretariat (JTS), illetve az Európai Bizottság (EC) álláspontját vagy véleményét. A kiadvány tartalmáért kizárólag a szerzők felelnek.

Kiadta és a magyar változatot szerkesztette:

Iparfejlesztési Közalapítvány
1063 Budapest, Munkácsy Mihály u. 16.
info@ifka.hu

Borítóterv és tipográfia:

Krassimir Apostolov, Sofia, Bulgaria

Az angol változatot szerkesztette:

Maureen Patricia MacNeill, Austria

Fordította: Borsi Balázs

Nyomdai munkák:

Poremba Nyomda
H-1162 Budapest, Kistelek u. 6/a
www.poremba.hu

A kiadás éve: 2012

Példányszám: 500

ISBN 978-963-08-4937-1

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	5
2. A KFI-ÉRTÉKELÉSEK ALAPJA.....	7
2.1. A TTI-politika indokltsága és jellegzetességei.....	7
2.2. Terminológia és a KFI-értékelések megközelítése.....	10
2.2.1. Definíciók.....	10
2.2.2. Az értékelés funkciói és céljai.....	11
2.2.3. A KFI-értékelések szintjei.....	12
2.2.4. Az értékelések időzítése.....	14
2.2.5. Az értékelések tartalma.....	14
2.3. Értékelési kritériumok.....	16
3. AZ ÉRTÉKELÉSEK HATÉKONY TERVEZÉSE.....	17
3.1. A szakpolitikai ciklusokhoz igazodó értékelés.....	17
3.2. Az értékelés keretei.....	20
3.3. Hogyan biztosítható az értékelhetőség?.....	21
3.4. Intézményi szempontok.....	24
3.5. Az értékelők és az értékelést megrendelők által követendő szabályok és etikai kérdések.....	26
3.5.1. Az értékelők kompetenciái.....	27
3.5.2. Lehetséges érdekütközések.....	28
3.6. Gondoskodás az értékelési eredmények hasznosulásáról.....	30
3.7. Kötelező-e az értékelés ajánlásainak végrehajtása?.....	33
4. AZ ÉRTÉKELÉS VERSENYEZTETÉSE.....	34
4.1. Hogyan határozzuk meg a feladatot, és írjuk meg az ajánlatkérés szakmai tartalmát (Terms of Reference, ToR)?.....	34
4.2. Az ajánlatkérés szakmai tartalmának összetevői.....	34
5. AJÁNLÁSOK A DÉL-KELET EURÓPAI ORSZÁGOK ÉRTÉKELÉSI MENETRENDJÉNEK KIALAKÍTÁSÁHOZ.....	37

6. HIVATKOZÁSOK.....	41
1.SZ. MELLÉKLET: ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK ÉS TECHNIKÁK.....	43
2. SZ. MELLÉKLET: SZERZŐK.....	47
ÖSSZEGZÉS.....	49

TÁBLÁZATOK

1. TÁBLÁZAT: A KFI-ÉRTÉKELÉSEK FŐ FUNKCIÓI	11
2. TÁBLÁZAT: AZ ÉRTÉKELÉS TERVEZÉSÉT SEGÍTŐ MÁTRIX.....	21
3. TÁBLÁZAT: A KFI-ÉRTÉKELÉSEK LEHETSÉGES ÉRDEKÜTKÖZÉSEI.....	28
4. TÁBLÁZAT: A FŐBB ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK ÉS TECHNIKÁK.....	43

ÁBRÁK

1. ÁBRA: A PROGRAMOZÁSI CIKLUS.....	18
2. ÁBRA: A SZAKPOLITIKAI CIKLUS	19
3. ÁBRA: CÉLKITŰZÉSEK ÉS HATÁSOK A PROGRAMOZÁSI CIKLUSBAN.....	23

1. BEVEZETÉS

A bemutatásra kerülő értékelési standardok célja a kutatási, technológia-fejlesztési és innovációs (KFI) eszközök jobb hasznosítása és kiaknázása azáltal, hogy jól használható értékelési eljárásokat szorgalmaznak a tudomány, technológia és innovációpolitika (TTI) területén a stratégiai információszerzés és tényekre alapozott döntéshozatal erősítésével. A standardok elsősorban a következő célcsoportoknak szólnak:

- a. a KFI-szakterületen értékelési megbízást adó hatóságoknak (ezek gyakran a kutatás-fejlesztésért és innovációért, valamint a KFI-t támogató eszközökért, programokért és politikákért felelős minisztériumok),
- b. a KFI-értékelési jelentéseket készítő értékelőknek, és
- c. az értékelésben részt vevő szervezeteknek és egyéb érintetteknek (ilyenek például a finanszírozó szervezetek, a közfinanszírozású kutatóhelyek, egyetemek, hídképző szervezetek – technológiatranszfer-irodák, technológiai és tudományok parkok, innovációs központok stb.).

Az értékelési standardok tájékoztatást adnak a TTI-szakterületen folyó értékelések céljairól és jellemzőiről. Ismertetik a nemzetközileg elfogadott terminológiát és az értékelés elméleti hátterét, segítik a felhasználókat a KFI-értékelések irányításának, folyamatának és használatának gyakorlati kérdéseiben. A standardok egyebek mellett ötletet adnak és segítséget nyújtanak az értékelések megtervezéséhez és végrehajtásához, beleértve például a feladat, a kapcsolódó közbeszerzési kiírás és a kiírás szakmai tartalmának (Terms of Reference, ToR) megfogalmazását, vagy az értékelési jelentés összeállítását.

Az értékelések a tényeken alapuló döntéshozatal egyik legfontosabb eszközét jelentik. Ez különösen igaz a délkelet-európai régióban, ahol új KFI-szakpolitikák, -programok és -támogató szervezetek jelennek meg, és ahol a finanszírozás át-

alakulását tapasztaljuk; mindezek a verseny szerepének növekedését mutatják. Ugyanakkor az értékelések céljait, felépítését és felhasználását illetően a módszertani és eljárásrendi tudás hiánya nyilvánvaló mind az értékelők, mind az értékelési megbízást adó hatóságok részéről, továbbá az értékelések stratégiai információszerzési potenciálja sem teljesen kihasználta.¹

A KFI-szakterület állami finanszírozásának már a kezdetektől fogva meg kell találnia a teljesítményalapú KFI-támogatás lehetőségeit – beleértve a finanszírozás indokoltságát és a működési mechanizmusokat is –, különösen a pénzügyi szigor időszakában. Az adófizetők pénzének optimális felhasználása érdekében a jó kormányzás alapelveit tiszteletben kell tartani. A megfelelően végrehajtott KFI-értékelések jól biztosítják az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot, és segítik a hatékony „új közsféra-menedzsment” kialakulását. A jelen kiadványban bemutatott értékelési standardok végigvezetik az Olvasót a KFI-értékelések megfelelő és szakszerű beszerzéséhez és végrehajtásához kapcsolódó kihívásokon úgy, hogy biztosított lehessen a stratégiai információszerzés és tényeken alapuló döntéshozatal.

A standardok összeállítása interaktív módon, hat ország szakértőinek részvételével, a meglévő tapasztalatok és a délkelet-európai országok KFI-keretfeltételeinek megvitatásával és figyelembevételével zajlott.² Délkelet-európai regionális szinten ez az első ilyen típusú kísérlet. A szerzők nem előzmények nélkül, a semmiből kezdték meg a munkát, hanem hasznosították az EU-országok és az Egyesült Államok értékelési standardjainak meglévő gyakorlatát (különösen a sikeres jó gyakorlatnak tekinthető osztrák TTI-szakpolitikai értékelési standardokra támaszkodtak³). Arra törekedtek, hogy a megfogalmazott standardok minél érthetőbben és átfogóbban illeszkedjenek a délkelet-európai régió helyzetéhez és szükségleteihez, és minél jobban hasznosuljanak.⁴

A KFI-értékelési standardokat a projekt végéhez közeledve felülvizsgáljuk, és a konzorcium által, az Eval-Inno projekt égisze alatt összegyűjtött régiós tapasztalatokat figyelembe vevő frissített változatot is elérhetővé tesszük.

1 Az innovációpolitika területén meglévő európai értékelési gyakorlatot áttekintő INNO-Appraisal elnevezésű EU-projekt megállapította, hogy az értékelések használatát és alkalmazását illetően jelentős különbség mutatkozik a fejlettebb KFI-vel rendelkező országok és különösen az új EU-tagállamok között, nem beszélve a délkelet-európai régióról.

2 A szakértők listáját a 2. sz. melléklet tartalmazza.

3 Evaluation Standards in Research and Technology Policy (full-length version), Plattform – Fteval, Vienna.

4 A felhasznált dokumentumok listáját lásd a Hivatkozásokban (6.), a kiadvány végén.

2. A KFI-ÉRTÉKELÉSEK ALAPJA

2.1. A TTI-politika indokoltsága és jellegzetességei

A tudomány-, technológia- és innovációpolitika (TTI-politika):

- a. nemzeti kutatási és innovációs rendszerek kialakításával, szabályozásával, szervezésével és közigazgatásával foglalkozik;
- b. átfogó szakpolitikát testesít meg, amely a tudás létrehozását, felhasználását és terjedését egyaránt – optimális arányban – ösztönzi annak érdekében, hogy a gazdaság versenyképessége és a társadalom jóléte emelkedjen;
- c. törvényekben és szabályokban, stratégiákban, szakpolitikai kezdeményezésekben és elemzésekben, intézményi és kormányzati struktúrákban, állami programokban és a kapcsolódó humán erőforrásokban testesül meg.

A TTI-politika célja: magas szinten versenyképes és hatékony kutatási és innovációs tevékenységek megalapozása egy jól körülhatárolható földrajzi térségben (pl. regionális, nemzeti, helyi szinten). A TTI-szakpolitikai beavatkozások sokrétűek. Gyakran eszközökben (pl. kockázatitőke-alapok) és meghatározott költségvetésű programokban (pl. kiválósági központok létrehozására kiírt, vagy a nanotechnológia, a biotechnológia, a társadalomtudományok stb. területén indított tematikus programokban) öltönek testet. De megjelennek szakosított szervezetekben is (lásd pl. ügynökségek, egyetemek, technológiatranszfer-létesítmények, innovációmenedzsment-szolgáltatók).

A „tudás” a gazdasági növekedés kulcstényezőjévé vált, és a tudás létrehozását, felhasználását és terjedését meghatározó tényezők és dinamikák ismerete a sikeres TTI-politika meghatározó eleme. A 'KFI' rövidítés arra utal, hogy a TTI-politika nem csupán a kutatási (és fejlesztési) tevékenységekre koncentrál, hanem az új tudás továbbadására, valamint új termékekben és folyamatokban, marke-

tingeljárásokban, szervezési és társadalmi folyamatokban történő alkalmazására is (azaz a széles értelemezett innovációra).

A TTI-politika célcsoportjait (pl. kutatókat, állami és magántulajdonú non-profit KFI-szervezeteket, innovatív vállalatokat) gyakran támogatják közvetetten vagy közvetlenül annak érdekében, hogy piaci, illetve rendszerszintű kudarcokat küszöböljenek ki. E kudarcok – csakúgy, mint a tudásfolyamatokhoz hozzátartozó externáliák – különböző okok miatt alakulhatnak ki. Léteznek ún. információs asszimetriák;⁵ a prekompetitív (és különösen az alap-) kutatások eredményei szükségszerűen közjavakként jelennek meg; a tudás esetenként nem terjed tovább; máskor tovagyűrűző (spillover) hatások⁶ keletkeznek. Mindezek akadályozhatják a létrejött tudás kereskedelmi hasznosítását, és – amennyiben nem tesznek ellene – nemcsak a meglévő tudás alacsony hatékonyságú hasznosítását eredményezhetik, hanem a vállalkozási szektor nem elégséges mértékű KFI-befektetéseihez is vezethetnek.

A TTI-politika természetesen törekszik arra, hogy a KFI-szakpolitikai beavatkozások a lehető legnagyobb addicionális hatásokkal járjanak a piaci és rendszerszintű kudarcok orvoslása érdekében. Az értékelések keretében ezeket az addicionális hatásokat is mérik, amelyekből a következőket szokás megkülönböztetni:⁷

- Input adicionalitás (input additionality): a KFI-tevékenységnek az a növekménye, ami a kormányzati beavatkozásnak köszönhetően valósul meg.
- Output adicionalitás (output additionality): az állami beavatkozás eredményeként létrejövő pótlólagos növekedés, ilyen lehet pl. az új publikációk, a termékértékesítés, az export, a szabadalmak, vagy a technológiai-műszaki színvonal megemelkedése.
- Magatartásbeli változás (behavioural additionality): az a mérték, amellyel a kedvezményezettek magatartása megváltozik, és ezáltal – többé-kevésbé megőrizve az eredeti célkitűzéseket – versenyképesebbé válnak.

Az 1960-as évektől az Egyesült Államokban, majd a 70-es évektől az EU-ban is a TTI-politika jelentőségének növekedése a KFI-értékelési gyakorlatok fejlődését is magával hozta. Az 1980-as években, ahogy a TTI-politika egyre inkább rendszer-szemléletűvé és célorientálttá vált, a KFI-értékelés is új lendületet kapott:

5 ... amelyek megmagyarázzák, hogy az új tudás létrehozatalára fordított (jellemzően K+F) befektetések szintje makroszinten miért marad mindig az optimális szint alatt.

6 A tovagyűrűző (spillover) hatások magyarázzák, hogy a K+F finanszírozását miért nem lehet közvetlenül is összekötni az innovációs teljesítményekkel, outputokkal.

7 Az adicionalitások részletesebb ismertetése a következő kötetben található: OECD (2006): Government R&D Funding and Company Behaviour – Measuring behavioural additionality. OECD, Paris.

„A kutatási eredmények hasznosításával, és a TTI-programok, illetve a társadalmi célok összehangolásával kapcsolatos megfontolások új társadalmi szerződést hoztak létre a tudomány és a társadalom között, ami kihatott a tudomány- és technológiapolitika területén folyó értékelésekre is (lásd például Dalpe & Anderson, 1993; Jaffe, 1998). A stratégiailag célzott K+F olyan értékeléseket kívánt meg, amelyek képesek voltak megbecsülni, hogy a specifikus szakpolitikai célkitűzések teljesültek-e, így támogatva a döntéshozatalt.” (Mollas-Gallart; Davies 2006, 71.o.)

Mára a döntéshozók számára a KFI-szakpolitika területén folyó értékelések a stratégiai információszerzés egyik legfontosabb eszközévé nőttek ki magukat. „Az új közszféramenedzsmet-megközelítés értelmében a folyamatok és az inputok egyszerű monitoringja helyett inkább az eredményekkel kapcsolatos kontrollra érdemes helyezni a hangsúlyt valamennyi állami funkció esetében – beleértve a K+F finanszírozását is.” (i.m. 71.o.)

Értékelési standardokra különböző példákat láthatunk világszerte: az osztórák TTI-szakpolitikai értékelési standardokat a KFI-ben érintett valamennyi szereplő közreműködésével állították össze,⁸ Hollandiában a tudományos kutatások értékeléséhez használt, és több érintett közreműködésével készült *Standardértékelési Protokoll* (2009-2015) már negyedik változatban kerül kiadásra,⁹ a brit *Kutatásértékelési Standardokat* egy K+F-et értékelő program keretében használták. Továbbá számos szakirodalmi forrás – például a Thomson Reuters bibliometriai értékelésekhez használható Fehér Könyve¹⁰ – javasol a szakterület eltérő részleteire fókuszáló különböző standardokat, de léteznek kvalitatív kutatások,¹¹ vagy transzdiszciplináris projektek¹² értékeléséhez használható standardok is. Ugyanakkor említést érdemelnek az Európai Pszichológiai Társaságok Szövetségének a kutatások etikai kérdéseinek értékeléséhez javasolt standardjai¹³ is.

8 <http://www.Fteval.at/>

9 http://www.knaw.nl/content/Internet_KNAW/publicaties/pdf/20091052.pdf

10 http://thomsonreuters.com/content/science/pdf/ssr/training/UsingBibliometricsinEval_WP.pdf

11 A kvalitatív kutatások értékelési standardjait az egyesült államokbeli Nemzeti Tudományos Alapítvány (National Science Foundation, NSF) jelentése ismerteti: http://scholar.harvard.edu/sites/scholar.iq.harvard.edu/files/lamont/files/nsf_report_tackles_standards_of_evaluation_for_qualitative_research.pdf

12 http://www.transdisciplinarity.ch/documents/Evaluation_WorkingPaper.pdf

13 <http://science.efpa.eu/information/-/proposed-standards-for-research-ethics-evaluation-procedures/>

2.2. Terminológia és a KFI-értékelések megközelítése

2.2.1. Definíciók

Az értékelés többszereplős és többszintű folyamat, amely kiterjed az értékelési megbízást adókra (pl. minisztériumok), az értékelést végrehajtókra, valamint az értékelés ügyfeleire, a kedvezményezettekre. Az értékeléseket megkülönböztetjük az értékelés tárgya szerint (pl. KFI-értékelés, munkaerőpiaci értékelés, fejlesztési együttműködés értékelése), az alkalmazott megközelítés szerint (pl. folyamatértékelés, előzetes (ex-ante), illetve utólagos (ex-post) hatásértékelés), vagy az eredmények felhasználása szerint (pl. projektértékelés, programértékelés, szervezetértékelés, szakpolitika-értékelés). Az alábbiakban az értékelés néhány ismert meghatározását mutatjuk be:

„Az értékelés módszeres és objektív folyamat, amely a szakpolitikák, programok és projektek relevanciáját, hatásosságát és hatékonyságát becsüli meg az eredetileg meghatározott célkitűzések tükrében. Az értékelés egyformán elmélet- és gyakorlat-vezérelt. Az értékelési eredmények visszacsatolást jelentenek a szakpolitika számára, azaz egy folyamatos tanulási folyamat részét képezik. Mindez átláthatóságot és elszámoltathatóságot jelent meg a szakpolitikai döntéshozatal, valamint a szakpolitikai célkitűzések ésszerűségét illetően is.” (RTD Evaluation Toolbox. 2002, 15.o.)

„[Az értékelés. . .] futó vagy befejezett projekt, program vagy szakpolitika kialakításának, végrehajtásának és eredményeinek módszeres és objektív elemzése. Az értékelés célja a célkitűzések relevanciájának és teljesülésének, a fejlesztés hatékonyságának, hatásosságának, hatásainak és fenntarthatóságának meghatározása. Az értékelésnek megbízható és hasznos eredményekre kell jutnia, és lehetővé kell tennie, hogy a tanulságok mind a finanszírozó szervezetek, mind a kedvezményezettek döntéshozatalába beépülhessenek. Az értékelés egy-egy tevékenység, szakpolitika vagy program értékét vagy jelentőségét meghatározó folyamatra is utal. [Az értékelés. . .] amennyire csak lehet módszeres és objektív elemzést jelent egy tervezett, futó vagy befejezett fejlesztéspolitikai beavatkozásnak.” (DAC’s Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. 2010, 21.o.)

„Az értékelés egy folyamat, amely a lehető legmódszerezesebben és a lehető legobjektívebben igyekszik meghatározott tevékenységek relevanciáját, hatásosságát, hatékonyságát és hatásait meghatározni a célkitűzések tükrében. Az értékelés a jelen tevékenységek, valamint a jövőbeli tervezés, programozás és döntéshozatal javítása érdekében használt tanulás- és ak-

*ció-orientált menedzsmenteszköz és szervezeti folyamat.*¹⁴ (A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation. 1991, 2.o.)

Az értékelések kialakítása különböző funkciók és célok, aggregációs szintek, időzítés és tartalmi elemek szerint történhet. Ezeket a következő alfejezetek ismertetik.

2.2.2. Az értékelés funkciói és céljai

Mivel a KFI-szakterületen az állami finanszírozás rendszerint számos, különböző érdekekkel és elvárásokkal rendelkező szereplőnek (pl. a szakpolitikai döntéshozók vagy a KFI-beavatkozások ügyfelei – cégek, kutatók stb.) a bevonásával jár, ezért az értékelések funkciói és céljai is különbözhetnek. Így a megadott alapfeltételek függvényében az értékelés számos funkciót láthat el, amelyeket az alábbi táblázatban tekintünk át. Bár az értékelések lehetnek visszatekintőek, a céljukat tekintve mégis alapvetően előretekintenek: szakpolitikák, folyamatok/technikák javítására törekszenek, egy-egy projekt, eszköz, szervezet vagy program stb. folytatására/felfüggesztésére lehetnek hatással.¹⁵

1. TÁBLÁZAT: A KFI-ÉRTÉKELÉSEK FŐ FUNKCIÓI

Funkció típusa	Az értékelés...	Az elemzés elvárt komplexitása, nehézségi foka	Mekkora szerepe lehet a kísérletezésnek?
Legitimáló funkció	igazolja a közös javak felhasználásának jogosságát	magas	nagy
Információnyújtó funkció	növeli az adófizetők tudatosságát, és információkat nyújt a szakpolitika számára	egyaránt lehet magas és alacsony	viszonylag nagy
Tanulási funkció	visszacsatolást ad a szereplőknek	magas	nagy
Irányítási funkció	döntéseket és jövőbeli politikákat alapoz meg	magas	kevés
Ellenőrzési funkció	ellenőrzi a szabálykövetés gyakorlatát	rendszerint alacsony	kevés
Közvetítő funkció	összeköti az érintetteket	--	--

Forrás: a funkciókat (első és második oszlop) az Evaluation Standards in Research and Technology Policy (full-length version). Plattform – Fteval, Vienna kiadvány összesíti, a táblázat további oszlopai Borsi B. kiegészítései

14 A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation. Making a Difference? (1991) 2.o.

15 OECD DAC Quality Standards (2010): 8.o.

Az értékeléssel kapcsolatos várakozásokat – a szándékokat, a célokat, továbbá a szándékolt felhasználói kört – valamennyi, az értékelésben érintett fél számára tisztázni kell már az értékelés kezdetén. Általános megközelítésben az értékelési folyamattal kapcsolatos szándékok és elvárások kétféle rendeltetés köré rendezhetők:

Formatív értékelés: *„A formatív értékelés annak módozatait vizsgálja, hogy miként lehet a beavatkozások végrehajtását és menedzsmentjét javítani, megerősíteni. A formatív értékeléseket gyakran a beavatkozásokat irányítók érdekében hajtják végre azzal a céllal, hogy javuljon a munkavégzésük.”* (RTD Toolbox: 2002, 266.o.)

Szummatív értékelés: *„A szummatív értékelés a programok alapvető hatásosságát vizsgálja. A szummatív értékeléseket gyakran elszámoltatási céllal, a költségvetési források allokációs döntéseinek alátámasztására, külső szereplők érdekében hajtják végre (azaz olyan csoportok érdekében, akik nem vesznek részt közvetlenül a programok irányításában).”* (RTD Toolbox: 2002, 266.o.)

Meg kell határozni az értékelés konkrét céljait, vagyis azt, hogy az értékelés mivel kapcsolatban kíván megállapításokat tenni (DAC quality standards 2010, 22.o.). Például az értékelés:

- tisztázhatja egy adott beavatkozás eredményeit (beleértve az elért eredményeket, a közvetlen és közvetett hatásokat), valamint becslést adhat annak hatékonyságáról, hatásosságáról, relevanciájáról és az eredmények fenntarthatóságáról,¹⁶
- megállapításokat tehet, tanulságokat és ajánlásokat fogalmazhat meg egy adott beavatkozás jövőbeli tervezéséhez, illetve megvalósításához.

2.2.3. A KFI-értékelések szintjei

A TTI-szakpolitikai eszközök értékelése kapcsán az értékelések következő szintjeit érdemes megkülönböztetni:

¹⁶ Nem minden értékelési kritérium elemezhető a programok/projektek esetében – a hatásosság, a hatások és a fenntarthatóság értékelése különösen nagy kihívásokat teremthet. Ha a beavatkozási logika ellentmondásos, azaz a tevékenységek nem alkalmasak bizonyos célok elérésére, akkor nem feltétlenül helyes azt értékelni, hogy mit sikerült a célok közül elérni – ilyenkor más technikák alkalmazása lehet célszerű.

- **Szakpolitika-értékelések** (pl. kutatási és/vagy innovációpolitikai értékelés különböző – nemzeti, regionális vagy helyi – szinteken): a szakpolitika¹⁷ olyan átgondolt cselekvési tervet jelent, amely a döntéseket vezérli, és amely racionális eredmények elérésére törekszik; míg a szakpolitikai ciklus (policy cycle) az élettartam leírására szolgál (ciklusnak a cselekvési terv megszületésétől a felülvizsgálatig tartó szakaszt tekintjük). A ciklus részei: a szükségletek feltárása/iránykijelölés, tervezés/a szakpolitika megfogalmazása, végrehajtás, monitoring, értékelés és visszacsatolás. Miközben a szabályozás kikényszeríthet vagy akadályozhat, addig a szakpolitika úgy irányítja az akciókat, hogy a kívánt eredmények a legnagyobb eséllyel valósulhassanak meg. A szakpolitika – a projektekkel és a programokkal ellentétben – általában nincs időhöz és költségvetéshez kötve.
- **Rendszerértékelés:** Pl. a KFI-támogatási rendszer értékelése, beleértve a közvetlen és közvetett eszközök értékelését; technológiai innovációs rendszerek, regionális innovációs rendszerek értékelése, stb.
- **Ágazati értékelés:** Pl. a fő iparágak, vagy a szolgáltatási szektor egészének értékelése.
- **Szervezetértékelés:** Bármely szervezet értékelhető, ugyanakkor a KFI kontextusában leginkább az egyetemeken kutató-oktató funkciójának értékelése, kutatóintézetek értékelése, finanszírozó szervezetek, illetve hídképző szervezetek értékelése a leginkább releváns.
- **Portfólió-értékelések:** Több program, eszköz, hasonló célkitűzéseket követő szervezet stb. értékelése. Például a kockázati tőke mechanizmusai, tudományterületek stb. értékelhetők portfólió-szemléletben.
- **Programértékelések:** Programnak nevezzük a pénzügyi eszközök, szervezeti megoldások és humán erőforrások adott időtávon, világos cél(ok)ra fókuszáló szervezett halmazát. Egy program meghatározott időtávval és költségvetéssel rendelkezik. A program célkitűzéseit előre meghatározzák, és módszeresen törekedni kell arra, hogy a célkitűzések koherensek legyenek. Egy program életciklusának három fő lépése: programtervezés (-kialakítás), végrehajtás és utólagos (ex-post) értékelés. Egy program rendszerint egy – esetleg több, a döntéshozatalt megosztó – szervezet hatáskörébe tartozik. A programokat gyakran prioritási tengelyekre, eszközökre és projektekre bontják.

¹⁷ A definíciókat az EVALSED (2009) és az Fteval Evaluation Standards kiadványoknak megfelelően használjuk.

- **Projektértékelések:** A projekt egyetlen, operatív célkitűzések elérése érdekében végzett beavatkozás, amelynek rögzített ütemterve és költségvetése van. A projekt megvalósításáért rendszerint egy szervezet felel. A költség-haszon elemzési technikát használva körültekintő előzetes (ex-ante) értékelések készíthetők egyes nagyobb projektekről (pl. KFI-infrastruktúra-beruházásokról).

2.2.4. Az értékelések időzítése

Az értékelés végrehajtásának idejét és az értékelés szándékait figyelembe véve a következőket érdemes megkülönböztetni:

- **Előzetes (ex-ante) értékelés:** a stratégia, jogszabály, program vagy projekt végrehajtását megelőző értékelés.
- **Közbenső (interim) értékelés:** a stratégia, program, projekt végrehajtása, illetve a szervezet működése közben végzett értékelés.
- **Záró értékelés:** a stratégia, program, projekt vagy jogszabály végrehajtásának végét közvetlenül követő értékelés.
- **Utólagos (ex-post) értékelés:** a stratégia, program, projekt vagy jogszabály végrehajtását nem sokkal követő értékelés.
- **Periodikus értékelés:** a stratégia, program végrehajtási ideje, vagy a szervezet működése alatt rendszeresen – pl. két évente – végzett értékelés.
- **Ad-hoc értékelés:** olyan, a stratégia, szervezet, program vagy projekt kialakítása során nem tervezett értékelés, amelyre vonatkozóan az igény később merült fel.

2.2.5. Az értékelések tartalma

Az értékeléseket – tartalmuk alapján¹⁸ – az alábbiak szerint különböztethetjük meg:

- **Koncepcionális értékelések:** A programok (intézetek, projektek, eszközök stb.) küldetését, céljait, feltételezéseit, alapkoncepcióit tekintik át. Elsősorban arra koncentrálnak, hogy az adott szakpolitika, program vagy projekt igazolhatóan alkalmas-e az azonosított problémák orvoslására. Koncepcionális értékelésekkel gyakran találkozhatunk előzetes (ex-ante) értékelések során.

¹⁸ Evaluation Standards in Research and Technology Policy Plattform – Fteval, Vienna, 6.o.

- **Strukturális értékelések:** A beavatkozások (szervezetek) kialakítását és a hozzájuk rendelt szervezeti struktúrát elemzik abból a szempontból, hogy a kitűzött célok és az eszközrendszer illeszkednek-e az azonosított problémákhoz, illetve hogy lehetséges-e a célok elérése. Mindezekben túlmenően az alkalmazott lépések időbeliségének alkalmasságát is vizsgálják. A strukturális értékelés gyakori elem a programértékelés valamennyi (ex-ante, interim és ex-post) fázisában.
- **Folyamatértékelések:** Egy-egy új program, vagy egy programon belüli új kezdeményezés korai szakaszában az értékelési kérdések a program folyamataira irányulnak, pl. hogy mennyire jól hajtják végre a tevékenységeket, vagy mennyire jól éri el a program a megcélzott szereplőket. A végrehajtás színvonalát, a műveletek hatékonyságát és hatásosságát elemző értékeléseket gyakran folyamatértékelésnek (vagy a végrehajtás értékelésének) nevezzük. A folyamatértékeléseket gyakran alkalmazzák nagy menedzsment-ráfordítást – például jelentősebb promóciót, kommunikációt, időráfordítást, tanácsadást, kontrollingot – igénylő programok közbelső értékelése során.
- **Hatáselemzések:** A hatásokat elemző értékelések ok-okozat összefüggéseket, illetve a szakpolitikáknak, programoknak, projekteknek köszönhető hatásokat (pl. teljesítménybeli eltéréseket) vizsgálják. A hatáselemzések a célok megvalósulását vizsgálják, és igyekeznek a közvetlen és közvetett, szándékolt és nem szándékolt hatásokat egyaránt feltárni, illetve amennyire lehetséges, számszerűsíteni. A hatások értékelésének esetében fontos megkülönböztetni a programok/szervezetek céljainak megfelelő **outputokat** (pl. hány projekt teljesült), a végrehajtás közvetlen **eredményeit** (outcome, pl. profitnövekedés vagy az értékesítés növekedése stb.), és a közvetett, tovagyűrűző **hatásokat**, amelyek különösen a K+F-finanszírozás esetében fontosak. A programok hatása azokon az eseteken mérhető le, amikor a KFI-fejlesztések a piaccal találkoznak: rendszerint kifejezhető gazdasági értéként, de pl. az alaputatások esetében más addicionális hatások is érdekesek és értékesek lehetnek (publikációs és idézettségi mutatók, társadalmi és környezeti indikátorok). A magánszektor hasznain túlmenően minden esetben törekedni kell a programok/projektek társadalmi megtérülésének/hasznainak mérésére is. A hatáselemzés gyakran része az utólagos (ex-post) értékeléseknek.

2.3. Értékelési kritériumok

A programok, projektek és egyéb beavatkozások értékelésekor érdemes figyelembe venni az OECD-DAC értékelési kritériumait:¹⁹

Relevancia: az adott tevékenység mennyire illeszkedik a célcsoport, illetve kedvezményezett, valamint a finanszírozók prioritásaihoz, (szakpolitikai) törekvéseihez?

Hatékonyság: az outputok hogyan – milyen kvantitatív és kvalitatív módokon – ítéltetők meg az inputok függvényében?

Hatásosság: mennyire sikerült, illetve várhatóan mennyire sikerül elérni a beavatkozás céljait, tekintettel a célkitűzések relatív fontosságára?

Hatás: milyen pozitív és negatív, elsődleges és másodlagos, rövid és hosszú távú, közvetlen és közvetett, valamint szándékolt és nem szándékolt hatások tulajdoníthatóak a beavatkozásnak?

Fenntarthatóság: a beavatkozás jótékony hatásai mennyire maradnak meg, miután a finanszírozás lényegében befejeződik? Meg kell tudni becsülni a hosszú távon is érvényesülő hasznok valószínűségét. A projekteknek környezeti és pénzügyi szempontból egyaránt fenntarthatóaknak kell lenniük.

¹⁹ Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, OECD (2010).

3. AZ ÉRTÉKELÉSEK HATÉKONY TERVEZÉSE

3.1. A szakpolitikai ciklusokhoz igazodó értékelés

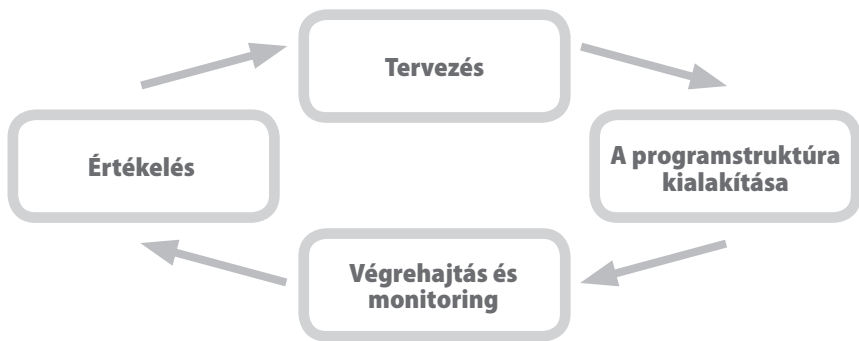
A szakpolitikák, szervezetek, program-portfóliók, eszközök, egyedi programok értékelése rendkívül hatékonyan segítheti a kitűzött célok elérését, valamint azt, hogy – amennyiben a célkitűzések elérése nem valósul meg – miképpen lehetséges az erőforrások átcsoportosítása annak érdekében, hogy a finanszírozás a lehető legjobban hasznosuljon. Az értékelések a szakpolitikai döntéshozók számára olyan területen nyújtanak információkat, ahol a hatások kimutatására használatos gazdasági indikátorok gyakran nem elérhetők. Mindez a KFI-értékelések esetében különösen igaz, hiszen egy-egy beavatkozás tudományos, társadalmi, környezeti és gazdasági hatásai esetleg csak évekkel később mutatkoznak meg, vagy ha esetleg valamelyest előre láthatóak is, a bonyolult rendszer-összefüggések miatt nehezen mutathatóak ki.

Az értékelés időzítése nagyon fontos, hiszen az értékelésnek el kell jutnia a döntéshozókhoz még azelőtt, hogy egy-egy beavatkozással kapcsolatban a fő döntések megszületnének. Mindez megkívánja, hogy az irányító hatóság (vagy az értékelő) időben, még az elemzéssel alátámasztott értékelés előtt összegyűjtse az adatokat. E tervezéshez az értékelések időzítését már a programokkal kapcsolatos dokumentumokban rögzíteni kell, hogy az irányító hatóságnak (pl. a program végrehajtásáért felelős ügynökségnek) elég ideje és forrása, illetve tervezett mérföldkövei legyenek a megfelelő adatok gyűjtéséhez, valamint az értékelési megbízás megkötéséhez (hiszen az értékelést gyakran külső fél végzi). Az értékelések időzítésének programdokumentumokban való felsőszintű rögzítésekor figyelembe kell venni, hogy például egy programszintű beavatkozás első eredményei mikor jelentkezhetnek.

Az alábbi ábra a programozási ciklus négy fontos lépését ismerteti:

1. A beavatkozás megtervezése (pl. a program célkitűzéseinek és főbb jellemzőinek – szakterületi irányoknak és a költségvetésnek – a kidolgozása)
2. A programstruktúra kialakítása (beleértve a program időtartamát, alprogramjait, a szervezeti megvalósításra vonatkozó elképzeléseket, az egyéb támogató intézkedéseket, feltételezéseket és feltételeket, a majdani értékeléssel kapcsolatos elvárásokat)
3. Végrehajtás (pl. világos projektbírálatot követően pályázatok segítségével)
4. A teljes beavatkozás értékelése

1. ÁBRA: A PROGRAMOZÁSI CIKLUS



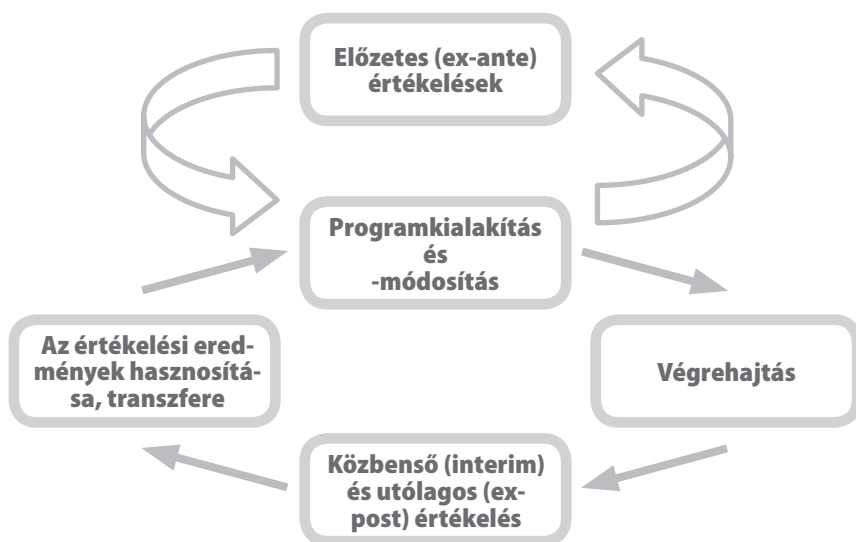
Forrás: ILO, Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects

A bemutatott programozási ciklusban számos alkalommal lehetséges különböző szintű és időzítésű értékelés végrehajtása. A következő ábra a KFI-beavatkozások általánosított szakpolitikai ciklusát mutatja be. Először tipikusan egy-egy programot terveznek meg annak érdekében, hogy bizonyos problémák megoldásra találjanak (pl. társadalmi vagy technológiai kihívások kezelésére előirányzott program). Többé-kevésbé kidolgozott javaslatok születnek, konzultálnak az érintettekkel, és változatos célkitűzésekkel, illetve struktúrával rendelkező lehetséges beavatkozásokat vázolnak a politikai döntéshozóknak. Előzetes értékelés készül az új beavatkozás megfelelőségéről és struktúrájáról (beleértve a beavatkozás logikai modelljének elemzését). A módosításokat követően a tervezett beavatkozást a program dokumentációjának megfelelően végrehajtják, ami gyakran azt jelenti, hogy egy, a feladatot végrehajtó ügynökség felel a program menedzsmentjéért. Miután a végrehajtás megkezdődött, az előrehaladást egy adott időpontban közbenső értékelés te-

kintheti át, beleértve a program menedzselésének értékelését is, ajánlásokat megfogalmazva, és javaslatokat téve a program további végrehajtásával kapcsolatos korrekciókra. Az értékelés eredményének – mind a záró, mind a közbelső értékelések tekintetében – következményei: meghosszabbítják, módosítják vagy felfüggesztik a vizsgált programot. Az értékelés rendszerint tartalmazza a folytatás lehetőségeit és egy optimálisabb programkialakítás és -végrehajtás szükséges feltételeit.

Egy adott értékelés általában a beavatkozás több szintjét is megszólítja: a beavatkozás kialakításáért felelős stratégiai szintet, a végrehajtási szinteket (pl. a végrehajtó ügynökséget), valamint a célcsoportokat (a kedvezményezetteket). Lényeges, hogy e három szint között a munkamegosztás és a kommunikációs struktúra egyaránt világos legyen. Nagyon fontos például, hogy az értékelés eredményei „felfelé” – a stratégiai döntéshozók felé – is megtalálják az útjukat, hogy a TTI-politika felelős döntéshozói is értékelhessenek és tanulhassanak. Amennyiben a szakpolitikai ciklusban az információáramlás nem zárt, megnövekszik az egyéni akciók, a nem szándékolt következmények, de az ad-hoc fennakadások, valamint a szakpolitika nem tényeken alapuló megvalósításának veszélye is. Az értékelés nem helyettesíti a szakpolitika megvalósítását!

2. ÁBRA: A SZAKPOLITIKAI CIKLUS



Forrás: Plattform Forschungs- und Technologieevaluierung, Standards der Evaluierung in der F&T-Politik

3.2. Az értékelés keretei

Az értékelés keretei az értékelés átfogó logikai struktúráját határozzák meg, és tartalmazzák az értékeléssel kapcsolatos követelményeket még azelőtt, hogy a munka elkezdődne. Az értékelési keretek fenntarthatósága érdekében mindezeket a programok/projektok irányadó dokumentumainak kell tartalmazniuk. Az értékelési tevékenységek megtervezéséhez számos kérdést kell feltennünk, egyebek mellett a következőket:

1. Ki végzi el az értékelést (külső értékelők, az irányító vagy finanszírozó hatóság), és hogyan lesz biztosítható az átláthatóság?
2. Mik az értékelés céljai?
3. Mi az értékelés általános módszertana?
4. Milyen eszközöket használnak az értékelési munka során?
5. Milyen adatokra lesz szükség az értékelés elvégzéséhez, és hogyan állnak rendelkezésre az adatok?
6. Mikor kell véglegesíteni az értékelés során keletkező jelentéseket, jegyzőkönyveket stb.?
7. Mik lesznek az értékelés eredményei (jelentések stb.)?
8. Hogyan használják fel, teszik közzé és kommunikálják a döntéshozók felé az értékelés eredményeit?

Miközben a fenti kérdések mind lényegesek az értékelési tervekhez szükséges keretek kialakításakor, a 2-5. kérdésekre különös figyelmet kell fordítani. Az értékelés tervezését támogató mátrix elkészítése segít, hogy módszeresen válaszokat adjunk ezekre a kérdésekre, és hogy olyan értékelési tervet készítsünk, amely a rendelkezésre álló idő függvényében a lehető legjobban törekszik az értékelési kérdések megválaszolására. Az alábbi táblázat az értékelés tervezését segítő mátrixot mutatja be:²⁰

²⁰ Designing Evaluations, Unites States Government Accountability Office, Applied Research and Methods, 2012 Revision.

2. TÁBLÁZAT: AZ ÉRTÉKELÉS TERVEZÉSÉT SEGÍTŐ MÁTRIX

Az értékelő team milyen kutatási kérdések megválaszolására törekszik?	A szükséges információk és azok forrása (Milyen információkra van szüksége az értékelő teamnek, hogy megválaszoljon valamennyi értékelési kérdést, és hogyan áll rendelkezésre az adott információ?)	Az értékelés hatóköre és módszertana: az értékelő team hogyan válaszolja meg az értékelési kérdéseket?	Korlátok: melyek az értékelés felépítésének korlátai, és azok hogyan hatnak a végeredményre?	Milyen tanulságok lesznek megfogalmazhatók? Milyen eredmények várhatók az értékeléstől?
<p>E kérdéseknek az értékelési célkitűzésekhez kell igazodniuk, amelyeket a program/szakpolitika irányadó dokumentumai tartalmaznak.</p> <p>A kérdéseknek konkrétnek, objektívnek, mérhetőnek és elérhetőnek kell lenniük.</p>	<p>A szükséges dokumentumok és információk fajtái, jellege</p> <p>Azonosítani szükséges az igényelt információk forrásait, úgy mint adatbázisok, tanulmányok, az adott terület szakértői, a program ügyintézői, programsablonok, egyebek.</p>	<p>Az információk/adatok összegyűjtésére használt módszerek (pl. kérdőívek, esettanulmányok, meglévő adatbázisok használata)</p> <p>Az értékelési stratégiák kivitelezésének ismertetése a rendelkezésre álló idő függvényében.</p> <p>Az adatelemzéshez használt technikák (regresszió-analízis, költség-haszon elemzés, esettanulmány-összefoglaló stb.).</p>	<p>Az adatok megkérdezhető minősége</p> <p>Egyes adatok elérhetetlensége, vagy korlátos hozzáférés bizonyos időszakok adataihoz.</p> <p>Az adatokból nem lehetséges az általánosítás.</p> <p>Annak bemutatása, hogy a különböző korlátok hogyan hatnak a végeredményre.</p>	<p>Az elérhető adatok, az értékelésre szánt idő, a pénzügyi erőforrások, a módszertanok és az egyéb korlátok figyelembevételével megválaszolhatóak az értékelési kérdések? Ha nem, újra kell tervezni az értékelést.</p>

Forrás: Designing Evaluations, Unites States Government Accountability Office, Applied Research and Methods, 2012 Revision

3.3. Hogyan biztosítható az értékelhetőség?

Az értékelés tárgyát képező bármely beavatkozás (pl. szakpolitika, program, eszköz, projekt vagy szervezet) esetében alapkérdés, hogy jól értsük a célkitűzéseket. Ezért a beavatkozásért felelős hatóságoknak gondoskodniuk kell a célkitűzések

világos és strukturált megfogalmazásáról, hogy valamennyi szereplő (a szakpolitikai döntéshozók, programigazgatók, értékelők, valamint a kedvezményezettek) számára egyértelmű legyen, mi számít a beavatkozás sikerének, illetve kudarcának. Az adott szakpolitika/szervezet/program/projekt stb. beavatkozási logikájának is világosnak kell lennie, azaz hogy az egyes inputok, tevékenységek, részelemek/eszközök hogyan kapcsolódnak össze, és hogyan járulnak hozzá a célkitűzések eléréséhez. Ha a beavatkozási logika hibás, azaz a tevékenységek nem alkalmasak bizonyos célok elérésére, vagy ha az erőforrások nem elégségesek ahhoz, hogy a célkitűzések eléréséhez szükséges lendületet biztosítsák, akkor nincs értelme az elért eredmények értékelésének.

Az értékelhetőség biztosítása érdekében ajánlott a célkitűzéseket a SMART-kritériumok szerint megfogalmazni. E szerint a célkitűzéseknek konkrétan (angol rövidítéssel: **Specific**), mérhetőnek (**Measurable**), elérhetőnek (**Attainable**), reálisnak (**Realistic**) és időhöz kötöttnek (**Time-bound**) kell lenniük. A gyakorlatban a célkitűzések mérhetősége is gyakran kihívást jelent. A beavatkozással elért/elérendő változás számszerű becslése egyben annak megbecslését is megkívánja, hogy a célkitűzéseket el lehetett volna-e érni könnyebben? Ugyanakkor a számszerű becslés nem mindig lehetséges, és néhány esetben nem is hasznos. Ilyenkor a megállapításokat kvalitatív módon kell alátámasztani.

A több alprogrammal rendelkező „ernyőprogramok” célkitűzései – mint például a *Strukturális Alapok Operatív Programjainak* esetében – általában többdimenziósak. Ilyen esetekben nem egyszerű annak megállapítása sem, hogy mi számít sikernek, illetve kudarcnak, hiszen például a programot nem tekinthetjük automatikusan sikeresnek csak azért, mert az összetevői sikeresek. A program részelemei közti szinergiákat, externáliákat és komplementaritásokat, továbbá ezek hozzájárulását az átfogó célkitűzéshez is egyértelművé kell tenni. Haszonnal forgatható a témában a *MEANS* Collection negyedik kötete,²¹ amely több módszertani megközelítést is tartalmaz a programok többdimenziós jellegének kezelésére.

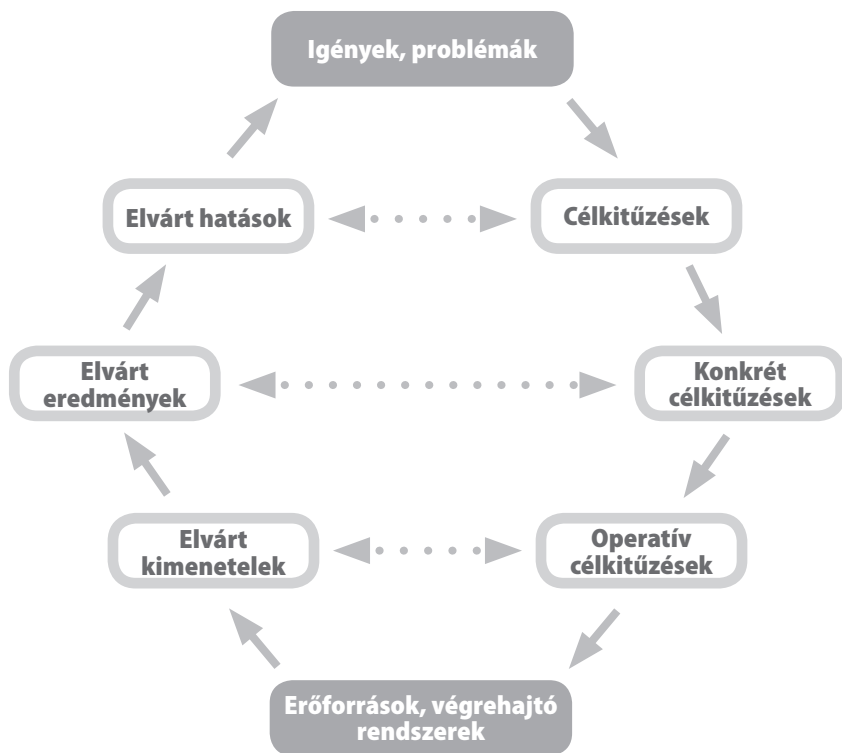
A célkitűzések megfogalmazásakor a következő kérdéseket kell figyelembe venni (lásd a 3. ábrát):

- **Motiváció:** Milyen igények merülnek fel, és milyen problémákat kell megoldani? Mit szándékozunk tenni? Mi a küldetésünk?
- **Stratégiai célkitűzések:** Melyek a fő stratégiai célkitűzések, és hogyan kapcsolódnak a kívánt hatásokhoz?

21 European Commission (1999), Evaluating socio-economic programmes: Technical solutions for evaluation within a partnership framework, MEANS collection Volume 4.

- **Konkrét és operatív célkitűzések:** Milyen konkrét és operatív célkitűzések szolgálják a stratégiai célok elérését? Milyen eredményeket kell elérni, és milyen kimeneteket kell teljesíteni e célkitűzések elérésének érdekében? Lehetséges és hasznos-e a célkitűzések számszerű megfogalmazása? Amennyiben nem, lehetséges-e olyan mechanizmusok életbe léptetése, amelyekkel kvalitatív módon áttekinthető a célkitűzések elérése?
- **Beavatkozási logika:** Hogyan lett a program (illetve bármely más beavatkozás) megtervezve, hogy elérhesse a célkitűzéseket? Milyen mechanizmusok szolgálják a célokat? Melyek a fő feltételezések? Mikorra várható, hogy a különböző hatások érzékelhetővé válnak? Milyen előfeltételeket kell teljesíteni a program/beavatkozás indulása előtt?

3. ÁBRA: CÉLKITŰZÉSEK ÉS HATÁSOK A PROGRAMOZÁSI CIKLUSBAN



Forrás: European Commission (1999), Evaluation design and management, MEANS Collection Volume 1

3.4. Intézményi szempontok

Az intézményi szempontok fontosak az értékelések megrendeléséhez, végrehajtásához, valamint a hasznosításához szükséges kedvező környezet megteremtéséhez. A szempontok közül néhányat kérdésként is megfogalmaztunk – a rájuk adható válaszok a következők:

■ **Szükség van-e értékelésre specializált szervezetekre?**

...és ha igen, akkor milyen szinten, milyen célból?

A különböző országokban az értékelési kompetenciák különböző intézményes formákban állnak rendelkezésre. Az értékelő szervezet lehet minisztérium (vagy más közigazgatási egység) szakosított szervezete, vagy más, többé-kevésbé független állami értékelő ügynökség, amely programokra és szervezetekre összpontosít, számvevőszéki egység stb., de lehet (profitorientált vagy nonprofit alapon működő) magánszektorbeli értékelő szervezet is. Minden intézményi megoldásnak megvannak az előnyei és a hátrányai. A központosított (pl. minisztériumhoz vagy más állami ügynökséghez telepített) megoldás előnyei között említendő, hogy releváns értékelési tudást és know-how-t halmoznak fel szervezeten belül (feltéve, hogy jó humán erőforrás- és tudásmenedzsment-rendszerek is működnek). Az ilyen intézményi megoldás többnyire az értékelési tervet megvalósító küldetéssel is rendelkezik, és az ajánlásokat is nagyobb eséllyel valósítják meg. A központosított intézményi megoldás hátrányai között említhető a bürokrácia, az értelmetlen értékelési automatizmusok érzetének kialakulása, vagy a politikai ráhatás veszélye. Kisebb országok esetén a „házon belüli” megoldás meglehetősen ritka, hacsak nincs kritikus tömegű értékelés hosszabb időszakon keresztül. A magánszektorbeli értékelők igénybevételenek előnye, hogy az értékeléseket esetről esetre a piacról lehet megrendelni; nincs szükség állandó és feltehetőleg költséges – az értékelések nélkül telő időszakokban kihasználatlan – belső egység felállítására. A piaci megközelítéshez ugyanakkor az szükséges, hogy legyen elegendő elérhető helyi kapacitás, amikor arra szükség van. Ellenkező esetben külföldi értékelők bevonására lesz szükség, akik értékes külső szempontokat hozhatnak az értékelési munkába, de esetleg nem ismerik mélységében az adott ország KFI-rendszerét, vagy nem értik a nyelvet. Mindezekben túlmenően bármely külső szakértő bevonása a közbeszerzési szabályok alkalmazását teheti szükségessé, amely az értékelést beszerző szervezet részéről is erőfeszítéseket igényel. Ugyanakkor a TTI-politika központi rendszerén kívülről érkező szakértők független és új szempontjai növelhetik az értékelés objektivitását és megbízhatóságát.

■ Szükséges-e jogilag is kötelezővé tenni az értékeléseket?

A jogi alapok megteremtése növeli az értékelések rendszerességét, valamint – különböző mértékben – az értékelés jogi kikényszeríthetőségét. Megfelelő struktúrák kialakulásához vezet, és általában hozzájárul az értékelési kultúra fejlődéséhez. Ugyanakkor megvan annak a veszélye, hogy ebben az esetben az érintettek az értékelést kikényszerítettnek és túlzónak tartják. Előfordulhat az is, hogy a forma elnyomja a tartalmat. Annak érdekében, hogy a délkelet-európai országok értékelési gyakorlatának szétaprózottsága megszűnjön, és az értékelések elfogadottá váljanak, megfelelő jogi garanciák megléte ajánlott, legalábbis bizonyos nagyságrendű beavatkozások felett.

■ Szigorú, az értékeléseket előzetes szabályok szerint végrehajtó gépezetre van szükség, vagy az egyedi, speciális célokhoz igazított értékelések a megfelelőek?

Néhány országban – például az Egyesült Államokban – valamennyi kormányzati szervnek szigorú ellenőrzésen kell átesnie azért, hogy munkájuk legitimitása a következő tervezési időszakra megteremtődjön, valamint a vonatkozó költségvetés is függ az értékelés eredményeitől. Más országokban – pl. Ausztriában – az egyedi értékelések terjedtek el. Ez nem jelenti azt, hogy Ausztriában ad-hoc értékelések lennének: bizonyos küszöbértékek felett az osztrák KFI-finanszírozási szabályok előírják az értékelést. Emiatt a programokat általában gyakrabban értékelik, hiszen megjelenik az időhöz kötöttség, továbbá ezek költségvetése is magasabb.

■ Az értékelés elsősorban irányítási, vagy tanulást segítő eszköz?

Egyensúlyra van szükség az önértékelések és az önként beszerzett külső értékelések, illetve a teljesen külső (harmadik fél által beszerzett) értékelések között. Ez utóbbira példa az, amikor a programgazda minisztérium olyan külső értékelésre köt megbízást, amely a programot kezelő ügynökség menedzsmentgyakorlatát is értékeli. Az önként végrehajtott értékelések (akár az önértékelések, de a külső értékelések is) alkalmasabbak a tanulás elősegítésére, ugyanakkor az önértékelés objektivitását meg lehet kérdőjelezni. A külső értékelések tárgyilagosabbak, de általában nagyobb hangsúlyt helyeznek az olyan megállapításokra, melyek pl. egy adott program kontrollingjára és irányítására vonatkoznak. Mindenesetre a szakpolitikai ciklust úgy kell lezárni, hogy az értékelési megállapításokat kommunikáljuk valamennyi érintett szint felé (minisztériumok, ügynökségek, egyéb érintettek), így segítve a visszacsatolást és tanulást.

■ Mekkora az értékelések költség-haszon rátája?

Az értékelés sok pénzbe kerül, időben gondoskodni kell a forrásokról. Nemzetközi tapasztalatok szerint egy-egy nagyobb (azaz 1,5 millió eurót meghaladó) program 1-2%-át szükséges értékelésekre költeni. Kisebb programok értékelése esetén ez a százalékos arány megnő, mivel egy minimális értékelési eszközrendszerre ebben az esetben is szükség van.

A nagyobb programok esetében külső szakértők által végzett előzetes (ex-ante), közbenső (interim) és utólagos (ex-post) értékelésekre van szükség. Miközben országonként eltérő lehet a „nagyobb program” időszakának, költségvetésének és regionális kiterjedtségének meghatározása, az 5 évnél hosszabb és legalább 1,5 millió euró összköltségvetésű programot már nagyobb méretűnek tekintenek a fejlett országokban. Kisebb költségvetésű és rövidebb ideig tartó programok esetében kevesebb értékelés is elég lehet, például egy külső szakértők által végzett előzetes (ex-ante) értékelés, és egy kisebb félidei vagy záró értékelés. Miközben a formális értékelések nagyon lényegesek annak biztosítására, hogy a programok a stratégiai célkitűzések elérésének irányába haladjanak, kevésbé fajsúlyos módszerek – pl. a projektvezetőkkel tartott workshopok – is elősegíthetik a visszacsatolást és a párbeszédet a program végrehajtásának előrehaladásáról.

A kormányzat által megbízott irányító hatóságnak a saját belső működését és hatékonyságát mérő rendszert kell működtetnie, de szükséges az is, hogy monitoring segítségével rendszeresen gyűjtsön adatokat a támogatott projektekről. Mindezek további költségekkel járnak.

3.5. Az értékelők és az értékelést megrendelők által követendő szabályok és etikai kérdések

Az értékeléseket szakmai és etikai útmutatások, továbbá az egyes értékelők által követendő magatartási szabályok szerint kell végrehajtani. A feddhetetlenség és az őszinteség kötelező elemei egy-egy értékelésnek. Az értékelési megbízást adóknak, az értékelést vezetőknak és az értékelőknek tisztelniük kell az emberi jogokat és valamennyi érintett kultúráját, szokásait, vallási hiedelmeit. Az értékelés tervezése és végrehajtása során az értékelők ügyelnek a nemi, nemzetiségi, képességbeli, korbeli, szexuális irányultságbeli, nyelvi és egyéb különbségekre.²²

Az etikai elvek és iránymutatások célja, hogy segítsék.²³

²² OECD, 2010: Quality standards for development evaluation, 6.o.

²³ Definitions used according to GEF Evaluation Office Ethical Guidelines (2007), 2.o.

- az érintettekkel szembeni felelős viselkedést, különös tekintettel azokra, akikre az értékelt beavatkozás hat,
- az értékelési eredmények megbízhatóságát (a munkához illeszkedő megközelítés és módszerek pártatlan alkalmazásával, az érintettek bevonásával),
- az erőforrások felelős felhasználását.

Az értékelések megtervezésekor és végrehajtásakor az értékelőknek és az értékelési megbízást adóknak meg kell felelniük bizonyos szabályoknak annak érdekében, hogy az értékelési folyamat a szóban forgó KFI-beavatkozás átlátható és tisztességes értékelésével zárulhasson. Ezek a szabályok, amelyek együttesen egyfajta magatartási kódexként is értelmezhetők, a következő területekre terjednek ki:²⁴

- az értékelők kompetenciái;
- az értékelések módszeres megtervezése és végrehajtása;
- az értékelők korrekt magatartása és megbízhatósága.

3.5.1. Az értékelők kompetenciái

Az értékelőknek szakmailag és módszertanilag is felkészültnek kell lenniük az adott értékelés végrehajtására, és jelentős, a műszaki tudományok, társadalomtudományok vagy az értékelési tanulmányok területéről származó tapasztalatot kell felmutatniuk. Ha az értékelés végrehajtásához valamely lényeges szakértelem mégsem állna rendelkezésre, az értékelőknek az adott hiányzó szakértelemre tekintettel külön is világossá kell tenniük, hogy mik az értékelés módszertani és tartalmi korlátai, illetve harmadik fél bevonásával gondoskodniuk kell a hiányzó kompetenciák pótlásáról.²⁵

Az értékelés sikeres teljesítéséhez az értékelőknek nemcsak tudásra és készségekre van szükségük, hanem stratégiákra, valamint olyan rutinra is, amely lehetővé teszi, hogy tudásukat és készségeiket az adott körülmények között alkalmazni tudják. Megfelelő érzelmi intelligenciával és attitűddel, de mindenekelőtt a kompetenciák hatékony önszabályozásának képességével kell rendelkezniük.²⁶

²⁴ A definíciókat az Evaluation Standards in Research and Technology Policy Plattform – Fteval, Vienna, 24.o. szerint használjuk.

²⁵ Evaluation Standards in Research and Technology Policy Plattform – Fteval, Vienna, 23.o.

²⁶ Stevahn, L., King, J. A., Ghore, G., & Minnema, J. (2005). Establishing essential competencies for program evaluators. *American Journal of Evaluation*, 26, 43-59.o.

Az értékelő team pártatlansága és függetlensége igen lényeges. Az értékelőkkel kapcsolatban nem merülhet fel összeférhetetlenség. Meg kell őrizniük függetlenségüket, és el kell kerülniük minden, az értékelési megállapításokra ható külső nyomást. Az értékelőknek ugyanakkor az ügyfelekkel és az egyéb érintettekkel jó kapcsolatot kell kiépíteniük, és védeni kell a jogaikat.²⁷ Az értékelőknek folyamatosan tisztességes bírálatra kell törekedniük, amelynek a megállapítások, valamint az alkalmazott megközelítésmód és módszertan átlátható közzétételén kell alapulnia.

3.5.2. Lehetséges érdekütközések

A KFI-értékelések gyakorlati végrehajtása során gyakran felbukkanó érdekütközéseket az alábbi táblázat összegzi:²⁸

3. TÁBLÁZAT: A KFI-ÉRTÉKELÉSEK LEHETSÉGES ÉRDEKÜTKÖZÉSEI

Az értékelés teljesítésével kapcsolatos érdekütközés („delivery gap”)		Az értekelhetőséggel kapcsolatos érdekütközés („customer gap”)		Az értékelés alanyainak érdekellentéte („management gap”)	
<i>Mit szeretnének a döntéshozók...</i>	<i>Az értékelők szerint...</i>	<i>Mit szeretnének az értékelők...</i>	<i>A döntéshozók szerint...</i>	<i>Mit mondanak a programgazdák...</i>	<i>Az értékelők válasza...</i>
a döntéshozóknak szükséges információt, időben	a kutatás hatásai gyakran csak évek múltán jelentkeznek	hierarchikusan rendszerezett világos célkitűzéseket valameny-nyi beavatkozás esetén	a programok számosság, gyakran ellentétes érdekek kompromisszumaként születnek meg	„Rendeteg a munka, és nagyon nagy a vevőkapcsolataim száma”	„Nagyszerű! Milyen dokumentáció támasztja ezt alá?”
a befektetéseknek tulajdonítható hatások világos kimutatását	a lineáris modell ritkán működik a gyakorlatban, és az addicionális hatások kimutatása igen bonyolult	garantált függetlenséget	az ajánlásokat a reális politikai korlátoknak megfelelően kell megtenni	„Nézzük ezt a nagyszerű fejlesztést!”	„Mik a társadalmi hasznok?”

27 GEF Evaluation Office Ethical Guidelines (2007), 5-6.o.

28 Boden, M. and Stern, E. (2002): User Perspectives. In: RTD Evaluation Tool Box

Az értékelés teljesítésével kapcsolatos érdekütközés („delivery gap”)		Az értékelhetőséggel kapcsolatos érdekütközés („customer gap”)		Az értékelés alanyainak érdekellentéte („management gap”)	
<i>Mit szeretnének a döntéshozók...</i>	<i>Az értékelők szerint...</i>	<i>Mit szeretnének az értékelők...</i>	<i>A döntéshozók szerint...</i>	<i>Mit mondanak a programgazdák...</i>	<i>Az értékelők válasza...</i>
független bizonyítást annak, hogy kiváló kutatások folynak	a kutatói közösség rendszerint védi a kutatási területet is és a kutató kollégákat is	időt és erőforrásokat a munka elvégzéséhez	az értékelési eredményekre 3 hónapon belül szükség van	„A projekteinkről rengeteg tényadattal rendelkezünk!”	„Így van, de ezek közül egy sem alkalmas az adiciónális hatások mérésére.”
a monitoringot és a benchmarkingot lehetővé tevő kulcsindikátorokat	a túlságosan szigorú indikátor-rendszer torzítja a teljesítménymérést, és manipulálható	az információkhoz és az érintettekhez való teljes körű hozzáférést	mindenki túlterhelt és elfoglalt		

Forrás: Boden, M. and Stern, E. (2002): User Perspectives. In: RTD Evaluation Tool Box

A bemutatott érdekütközések mellett, és részben azok miatt is, más lehetséges érdekütközések is előfordulhatnak:

- Az értékelőknek minden tekintetben meg kell felelniük a megbízó jogos kéréseinek, ugyanakkor előfordulhat, hogy a megbízó érdekei valamely más jogos érdekekkel vagy a szélesebb társadalmi érdekekkel ütköznek.
- A gyakorlatban az értékelés kutatási hipotézisekkel való munkát és módszeres végrehajtást jelent, amely összeütközésbe kerülhet egyes érintettek (pl. döntéshozók, programgazdák, kedvezményezettek) érdekeivel.
- Az értékelés során, kényes (konfliktusos) helyzetben előfordulhat, hogy megkérdőjelezzik az értékelők kompetenciáját és megbízhatóságát.
- Harmadik félnek is lehetnek olyan jogos érdekei, amelyek az értékelés során összeütközésbe kerülnek az értékelési megbízást adó szervezet érdekeivel.
- Ahogy az értékelési eredmények egyre világosabban látszanak, a lehetséges hátrányos következmények is egyre nyilvánvalóbbá válnak bizonyos érintettek számára, ami konfliktusok forrása lehet.

- A megfelelő adatok hiánya meglehetősen gyakori – különösen a kevésbé fejlett értékelési kultúrával rendelkező országokban –, ami szükségessé teszi, hogy az értékelők nagyobb mértékben támaszkodjanak kvalitatív társadalomtudományi kutatási módszerekre. E módszereket ugyanakkor esetenként kritikával illetik, és azzal vádolják, hogy a szubjektív értékeléshez vezetnek.
- Lehetséges, hogy az értékelőknek az értékelés tárgyával kapcsolatban olyan érdekkapcsolata van, ami az értékelés eredményét, illetve az eredmények értelmezését befolyásolhatja.

Objektív versenykiírással, átlátható kommunikációval, konstruktív konfliktuskezeléssel, illetve további független szakértők bevonásával elkerülhető, hogy az értékelési eredmények megbízhatóságát megkérdőjelezzék. Az értékelőknek nemcsak a hibákat kell feltárniuk (mint az auditoroknak), hanem a kedvező hatásokat és a megfelelő gyakorlatokat is meg kell állapítaniuk.

Erősen javasolt, hogy az értékelők mindig csapatban dolgozzanak, mert az értékelés során a csoport önkorrekciónak képessége nagyon fontos. Az értékelők elszámoltathatók az értékelési eredményekért és ajánlásokért. Ezért az értékeléseknek módszertanilag megalapozottnak, a végrehajtási lépéseknek pontosnak kell lenniük. Esetenként az értékelőket felkérjük, hogy segítsenek az ajánlások végrehajtásában. Az értékelőknek tudniuk kell, hogy ez már nem az értékelés része, hanem szervezetfejlesztési stb. támogatás. El kell döntenünk, hogy készek-e és képesek-e eleget tenni a felkérésnek. Ha elfogadják a felkérést, megváltozik az értékelők szerepe: egy esetleges következő értékelés során immár nem összeférhetetlenek az adott értékelés tárgyának vonatkozásában.

3.6. Gondoskodás az értékelési eredmények hasznosulásáról

Az értékelési eredmények hasznosítása a döntéshozatalban komoly kihívást jelent. Két lényeges szempontot kell kiemelnünk. Egyrészt fontos, hogy létrejöjjenek az értékelési eredmények hasznosítását segítő struktúrák, és megteremtődjenek a szükséges feltételek. Másrészt arról is gondoskodni kell, hogy az értékelési eredmények könnyen érthető formában álljanak rendelkezésre. Az értékelési eredmények iránti igényt ösztönözheti, ha

- gondoskodunk arról, hogy a felsőbb döntéshozatali szinteken is támogassák az értékelést,

- bevonjuk az érintetteket az értékelési folyamatba annak érdekében, hogy aktívan támogassák az értékelést, és hasznosítsák az eredményeket,
- reális elvárásokat támasztunk.

Az értékelések megfelelő környezete megteremthető, ha:

- az értékelés a döntéshozatali rutin részévé válik, és az értékelések rendszeresek,
- követik az eredmények megvalósítását, és azokat összekapcsolják a költségvetési tervezéssel,
- figyelembe veszik az érintettek szükségleteit az értékelési célkitűzések megfogalmazásakor,
- gondoskodnak arról, hogy az értékelési eredmények relevánsak legyenek a döntéshozók és az érintettek számára,
- bevonják a résztvevőket és azokat, akikre az értékelés eredményei hatnak,
- gondoskodnak arról, hogy az értékelések színvonala elérje a nemzetközi mércét, és figyelembe veszik a jó gyakorlatokat,
- megfelelően kommunikálják az értékelések ötletét és a megállapításokat,
- átláthatóvá teszik az értékelési folyamatot, valamint biztosítják, hogy az értékelés eredményei rendelkezésre álljanak valamennyi érintett fél számára.

Azon túl, hogy az értékelési megbízásoknak és az értékelés hasznosításának kedvező környezetet teremtünk, az értékelési jelentés és az eredmények kommunikációja is rendkívül fontos.²⁹ Ezeket a következők javíthatják:

- Az értékelés megállapításait időben kell kommunikálni mind befelé, mind kifelé, valamint olyan módon, hogy az érintettek sajátos szükségleteinek megfelelően. Ezen túl a szélesebb közösség érintettjeit is azonosítani és tájékoztatni kell, hogy a megállapítások minél több érintett számára legyenek elérhetőek és alkalmazhatóak.
- A tanulságok, ajánlások és tapasztalatok megfogalmazása világos, célratörő és jól fókuszált legyen. Ezen túl az ajánlásokat az adott ország kontextusához illesztve, valósághű módon kell összeállítani.

²⁹ Ennek a fejezetnek egyes ajánlásai a következő kiadványon alapulnak: OECD (2010), Quality Standards for Development Evaluation, DAC Guidelines and Reference Series

- Az értékelési megbízást adó hivatal egyetértése mellett az írásos értékelési jelentésen túl a megállapítások más kommunikációs módokon is hozzáférhetőek és terjeszthetőek legyenek (pl. önálló vezetői összefoglaló, a főbb pontokat bemutató brosúra, sajtócikkek, egyéb publikációk is készíthetők, illetve hivatkozni lehet az értékelésre a programban vagy a finanszírozó/irányító ügynökség weboldalán, stb.).

Továbbá az értékelés megállapításainak hasznosítása érdekében az értékelési jelentésnek:

- tartalmaznia kell egy vezetői összefoglalót, amely összefoglalja a jelentést, kiemeli a fő megállapításokat, tanulságokat, ajánlásokat és bármely átfogó észrevételt,
- tartalmaznia kell a beavatkozás kontextusát, ismertetve annak szakpolitikai környezetét, célkitűzéseit és stratégiáját, a gazdasági-társadalmi környezetet, az intézményi környezetet, továbbá az érintettek bevonását,
- tartalmaznia kell a beavatkozás (pl. KFI-program) logikáját, beleértve a beavatkozás sikerére ható előfeltételeket és tényezőket,
- tartalmaznia kell és el kell magyaráznia az értékelés módszertanát és az információforrásokat, ismertetve a módszertan korlátait, az értékelés folyamatát, a mintavételt, továbbá ki kell térnie a módszertan érvényességére és megbízhatóságra,
- világossá kell tennie az elemzés valamennyi előfeltevését,
- gondoskodnia kell arról, hogy a tanulságokat megállapítások és elemzés támassza alá,
- egymástól elválasztva kell ismertetnie a megállapításokat, tanulságokat, ajánlásokat és tapasztalatokat úgy, hogy az olvasó számára az érvelés logikája követhető legyen,
- el kell ismernie minden olyan belső szakmai véleménykülönbséget, amelyet az értékelő csapatnak nem sikerült tisztázni,
- reagálnia kell az érintettek azon észrevételeire, amelyekkel a korábbi jelentésváltozatot illették, és el kell ismernie bármely lényeges véleménykülönbséget.

3.7. Kötelező-e az értékelés ajánlásainak végrehajtása?

Természetesen a projektértékelések eredményeinek – amennyire csak lehet – kötelezőnek kell lenniük, hiszen a projektértékeléshez rendszerint olyan döntés is kapcsolódik, hogy folytatódjon-e a projekt vagy sem. A programértékelések, szervezetértékelések vagy szakpolitikai eszköz-értékelések esetén nagyon lényeges az adott kontextus, amely különböző kötelezettségvállalási szinteket eredményez. Mindez az adott ország politikai kultúrájának, a szakpolitikai beavatkozás küldetésének, az értékeléshez kötődő érdekeknek, az elérhető szakpolitikai eszköztárnak és végül, de nem utolsósorban az értékelési megállapítások robusztuságának függvénye. Ami ez utóbbit illeti, az értékelési ajánlások végrehajtásának kötelező jellege közvetlenül összefügg a megállapítások pontosságával, azaz a következmények annál kevésbé kerülhetőek el, minél határozottabbak és minél megalapozottabbak a megállapítások. A számszerűsítés, az előzetesen kitűzött célok, a kiszámíthatatlan tényezők számának minimálisra csökkentése, stb. jelentősen növelik az értékelés értékét és arra való alkalmasságát, hogy az értékelést cselekvés kövesse.

4. AZ ÉRTÉKELÉS VERSENYEZTETÉSE

4.1. Hogyan határozzuk meg a feladatot, és írjuk meg az ajánlatkérés szakmai tartalmát (Terms of Reference, ToR)?

Az ajánlatkérés szakmai tartalma és a feladatmeghatározás (Terms of Reference, ToR) többé-kevésbé részletesen meghatározza, hogy az értékelőknek hogyan kell végrehajtaniuk az értékelést. Alapvetően az az érintett felelős az ajánlatkérés szakmai tartalmának és a feladatmeghatározásnak az összeállításáért, aki az értékelést kezdeményezi. A ToR összeállítása az értékelési folyamat fontos és felelősségteljes lépése, hiszen meghatározza az értékelés céljait, érvényességi tartományát, vázolja az értékelők felelősségét, és világosan ismerteti, hogy milyen erőforrások állnak rendelkezésre az értékelés elvégzéséhez. *„A ToR pontos és jól részletezett megfogalmazása kritikus lépés a jó színvonalú értékelések levezénylésében. Az értékelési ajánlatkérés szakmai tartalma az egy vagy több értékelővel kötendő szerződés alapját képezi, és meghatározza azokat az ismérveket, amelyekkel a szerződés teljesítésének sikerét mérni lehet.”*³⁰

4.2. Az ajánlatkérés szakmai tartalmának összetevői

Az ajánlatkérés szakmai tartalmának kidolgozásához alábbiakban áttekintünk néhány alapelvet és útmutatást. A konkrét tartalom és forma valamilyen mértékben természetesen igazodik a szervezeti elvárásokhoz vagy éppen a megbízás típusához. Az ajánlatkérés szakmai tartalma és a feladatmeghatározás (ToR) a következő elemekből áll:

³⁰ The World Bank (2011): Writing Terms of Reference for an evaluation: a how to guide. 2.o.

1. **Háttér és az alapvető célok:** A ToR bevezetője rendszerint ismerteti a teljes program, projekt vagy más, az értékelés tárgyát képező beavatkozás fő irányait, célkitűzéseit.
2. **Az értékelés konkrét céljai és az értékelési kérdések:** Az értékelés célkitűzéseinek összegzése és bemutatása rendszerint rövid, de fontos része a ToR-nak. Az egyetértés és a konszenzus a rögzített célok és értékelési kérdések tekintetében fontos lesz a különböző (pl. szerződéskötési) tárgyalások alkalmával, illetve a szerződött feladatok végrehajtása során. Az értékelés célkitűzései igazodhatnak előzetesen meghatározott kritériumokhoz, mint például az elemzés tárgyát képező beavatkozás relevanciája, hatásossága, hatékonysága, hatásai, fenntarthatósága, vagy más – horizontálisabb – tényezőkhöz, mint például a nemi identitás jelentősége (hogyan befolyásolják a nemi különbségek a hatásokat, a hatékonyságot stb.).
3. **Az értékelés érvényességi tartománya:** Ez a rész az értékelés érvényességi tartományát és korlátait mutatja be. Az érvényességi tartománynak – hogy ti. meddig terjed az értékelés – reálisnak kell lennie az értékelési jelentés elkészítésére rendelkezésre álló idő és erőforrás keretei között.
4. **Az értékelési megközelítés és az alkalmazott módszertan:** Az értékelési megközelítés meghatározása a ToR egyik legnagyobb kihívást jelentő része. Ez azt ismerteti, hogy az értékelés végrehajtása hogyan történik. Ugyanakkor sok ToR lehetőséget hagy az értékelőknek, hogy az értékelés előre meghatározott érvényességi tartományával és célkitűzéseivel összhangban dolgozzanak ki részletesebb módszertanokat – e gyakorlatot csak ajánlani tudjuk.
5. **Az értékelés irányítása, elszámoltathatóság:** A ToR-nak ez a része az értékelés irányítási és menedzsmentkérdéseivel foglalkozik. A döntéshozatal formáit (pl. irányító bizottság, tanácsadó testület), funkcióit, szervezetét és működését kell ismertetni. A további érintettek részvételét (pl. a kedvezményezettek képviselőinek bevonását az eredmények megerősítésének érdekében) és a felelősségi köröket (az elszámoltathatóság elveit) is itt kell meghatározni, és világos iránymutatást kell adni arra, hogy ki bírálja el és hagyja jóvá az értékelési tervet, illetve az értékelés egymást követő termékeit (az induló értékelési jelentést, a közbenső és végső értékelési jelentéseket).
6. **Az értékelés irányelvei, követendő értékek:** A ToR meghatározza az értékelők által követendő kutatásetikai és kutatáseljárás kérdéseket. Ez kitérhet az értékelési megbízást adó szervezet alapértékeire vagy olyan elvekre, amelyeket az értékelés végrehajtásakor követni kell (pl. átláthatóság, költségha-

tékonyság, együttműködés a kedvezményezettekkel, helyi tanácsadó igénybevétele, helyi ügynökségek bevonása), illetve az értékelőktől elvárt gyakorlatokra (pl. bizalmas adatkezelés, a válaszadók anonimitása, a szélesebb közönségnek szánt adatok hasznosítható formában való közzététele, és így tovább).

7. **Szakmai kompetenciák:** Az értékeléshez szükséges tudás, képességek és tapasztalatok az értékelés érvényességi tartományától és módszertanától függenek. A ToR-nak a lehető legvilágosabban meg kell adnia, hogy milyen kompetenciákat (végzettséget, referenciákat, tapasztalatot stb.) vár el az értékelőtől, illetve az értékelő csapattól annak érdekében, hogy az értékelésre jelentkezők szakmai összetétele minél magasabb színvonalú legyen.
8. **Az értékelés termékei és ütemterve:** Meg kell határozni az értékelés elvárt termékeit, a jelentéstételi kötelezettségeket, továbbá ezek elvárt vagy javasolt ütemezését. Az ebben a részben adott világos iránymutatás segíti, hogy az értékelés termékei megfeleljenek az elvárásoknak.
9. **Költségvetés és a kifizetések:** Az értékelési megbízást adóknak kell mérlegelniük, hogy mekkora költségvetést tudnak biztosítani az értékelők számára a tervezett feladatok elvégzéséhez. Azokban az esetekben, amikor a szűkös költségvetés korlátozza az értékelés érvényességi tartományát és a módszertani lehetőségeket, hatékony lehet, ha rögzítjük az elérhető források mennyiségét, és felkérjük az ajánlattevőket, határozzák meg, mit tudnak – milyen eredményeket képesek – az adott keretek között elérni. Ez lehetővé teszi az értékelés value-for-money-elven alapuló megrendelését.
10. **Az ajánlat struktúrája és az ajánlati útmutató:** A ToR felhasználható a lehetséges értékelőktől történő ajánlatkérés és versenyztetés részeként. Ebben az esetben a ToR útmutatásainak az ajánlat formai és tartalmi kialakítására, továbbá az ajánlatadás módjára is ki kell térnie.
11. **További referenciák, egyéb források:** Egy jó színvonalú értékelés támaszkodik a meglévő tudásra, például releváns korábbi és futó tanulmányokra, programtapasztalatokra. Amennyire csak lehetséges, a ToR-nak azonosítania kell az értékelők számára hasznos információkat annak érdekében, hogy ez a meglévő tudás beépülhessen az értékelés tervezésébe, illetve később a végrehajtásba.

5. AJÁNLÁSOK A DÉL-KELET EURÓPAI ORSZÁGOK ÉRTÉKELÉSI MENETRENDJÉNEK KIALAKÍTÁSÁHOZ

Az angolszász országokban a kutatással, technológiai fejlesztéssel és innovációval (KFI) foglalkozó értékelések az 1960-as években kezdődtek meg, és – ahogy a KFI a versenyképességi politikák meghatározó részévé vált – gyorsan terjedtek. Ezzel párhuzamosan az „új közsféra-menedzsment” térnyerésével a szabályozás egyre inkább elvárta a közpolitikák hatékonyságának növelését. Az értékelési standardok kialakítása és bevezetése szakpolitikai eszköznek tekinthető, amely növeli a tudatosságot, és hozzájárul az értékelési folyamatok megfelelő időzítéséhez és minőségéhez, továbbá az értékelési típusok jó egyensúlyát eredményezi. Azokban az országokban, ahol az értékelési kultúra még csak most formálódik, a standardok segíthetnek az érintetteknek, hogy egyetértsenek a prioritásokban, és jó színvonalú KFI-szakpolitikát eredményező menetrendet alakítsanak ki. *A dél-kelet európai országoknak érdemes KFI-értékelési standardokat bevezetniük, hogy ez a folyamat összehangoltan irányítható legyen.*

Az értékelések szólhatnak szervezetekről, programokról, eszközökről vagy projektekről, de elsősorban azért hajtanak végre értékeléseket, hogy a KFI-szakpolitikáknak ne csak egyes elemei, hanem a szakpolitikai eszközök portfóliója vagy akár egész rendszerek is folyamatosan javulhassanak. *Ezért fontos, hogy valamennyi érintett egyetértsen néhány alap-standardot illetően, ami az értékelések átláthatóságát, időigényét és gyakoriságát illeti.*

Az állami kutatás-fejlesztési (K+F) politikák célja, hogy növeljék a K+F színvonalát és mennyiségét, katalizálják az üzleti szektor által finanszírozott K+F-et, megteremtsék a K+F-együttműködések feltételeit, és a kutatásokat hatékonyan szolgáló állami kutatási infrastruktúrákat teremtsenek. Az innovációs politikák ezen túlmutatnak, és új (K+F-alapú vagy nem K+F-alapú) termékek és szolgáltatások piaci bevezetését ösztönzik. A célok világos megfogalmazása valamennyi versenyszerű, illetve intézmény-finanszírozású program/eszköz esetében nélkülözhetetlen a jó értékelések megtervezéséhez és végrehajtásához. Számos ország-

ban, ahol az üzleti szektor csak korlátozottan igényli a KFI-szakpolitikát, a felülről irányított szakpolitika külföldi jó példák átvételével próbálja pótolni a hiányzó tapasztalatokat. Miközben ez praktikus megoldás a szakpolitika fejlesztéséhez, megvan annak is a kockázata, hogy az ötleteket csupán másolják, de nem alkalmazzák. *A nem megfelelő utánpótlás elkerülése érdekében a programgazdáknak és a szakpolitikai döntéshozóknak el kell köteleződniük, és hozzá kell szokniuk, hogy valamennyi eszköz/eszközportfólió esetében nagyon világos célkitűzéseket kell megadni, illetve teljesítményindikátorokat kell kialakítani, és ideális esetben be is kell építeni azokat a programba/eszközbe már a kezdetekkor, hogy az értékelések az így meghatározott célkitűzések elérésére koncentrálhassanak.*

Az értékeléseknek számos funkciója van, és amikor elkezdik az értékelést, fontos annak ismerete, hogy az adott értékelés elsősorban milyen funkciót tölt be (legitimáló, információnyújtó, tanulási, irányítási, ellenőrzési vagy közvetítő). Értékeléseket egyedi eszközök/programok, programportfóliók, egész szakpolitikák, illetve egész innovációs rendszerek (regionális, nemzeti, ágazat) esetében egyaránt lehet végezni. Értékelések egy-egy szervezetre (kutatóintézetre, egyetemre, ügynökségre, hídképző szervezetre) is elvégezhetők. Ami az időzítést illeti, az értékeléseket a végrehajtást megelőzően (ex-ante értékelés), a végrehajtás ideje alatt (közbenő vagy valós idejű értékelés), a végrehajtás befejezését követően rövid (záró értékelés) vagy hosszabb idő (ex-post értékelés) elteltével, illetve rendszeresen a végrehajtás alatt lehet elvégezni. Az ad-hoc értékelés a stratégia, szervezet, program vagy projekt kialakítása során nem tervezett értékelés, amire vonatkozóan az igény később merült fel. *Mivel az értékelések költségesek, azoknak az országoknak, amelyek most kezdenek költeni KFI-értékelésekre, érdemes szisztematikusan valamennyi programjuk valós idejű, illetve utólagos értékelését elkezdeni. Ezeknek az értékeléseknek időben el kell készülniük, hogy jól becsatornázhatóak legyenek a következő szakpolitikai ciklusba.* Ugyanakkor a Bologna-folyamattal összefüggésben valamennyi egyetem értékelése várható.

Miután az első értékelések rutinná váltak (esetleg néhány esetben kötelezővé, bár jelenleg ez nem javasolt a délkelet-európai országoknak), és valamennyi érintett részt vesz az értékelésekben, és nem tekinti kellemetlennek, a következő lépés, hogy portfólió- és rendszerértékelésekre kerül sor rendszeres időközönként (pl. 5 évenként). Az ad-hoc értékelések automatikusan történnek, ahogy az értékelésekkel kapcsolatos szakpolitikai elvárások nőnek.

A jelen standardok számos kapcsolódó témakört tartalmaznak, egyebek mellett tárgyalják az értékelések tartalmát, az értékelési kritériumokat (relevancia, hatásosság, hatékonyság, hatás és fenntarthatóság). Az érintetteknek tudniuk kell, hogy az értékelés lehetséges, és mi várható az értékelésektől.

A kézben tartott standardok iránymutatást adnak a programgazdáknak, hogy hogyan tervezzék meg, versenyeztessék és hajtsák végre az értékeléseket. Az értékelés jó tervezése az értékelési célkitűzések megértésével és az időbeni teljesülés valószínűségének mérlegelésével kezdődik. A következő lépés a potenciális értékelők kiválasztása. Általában a nagyobb programok esetében a külső értékelés megbízhatóbb, mivel objektívebb, és nem terheli ügynök-megbízó probléma vagy egyéni érdek. A kisebb beavatkozásokat „házon belül” is lehet értékelni. *Fontos, hogy legyenek az országnak tapasztalt értékelői (állami, magán, non-profit és profitorientált szolgáltatói), de mivel a délkelet-európai országoknak nincs elég professzionális értékelőjük a verseny biztosítására, ezért a külső értékeléseket nemzetközileg is meg lehet versenyeztetni, illetve a hazai értékelőknek elő lehet írni, hogy vonjanak be a munkába tapasztalt külföldi értékelőket. Ebben az esetben az értékelés mellékterméke az, hogy a nemzeti értékelők tanulhatnak külföldi kollégáiktól. Egyben megszerezve a szükséges készségeket, megteremtik a jövőbeli hazai kínálat alapját is.*

Ahogy az értékelési piac fejlődik, fontos, hogy mind az értékelési megbízást adó szervezetek, mind az értékelők világos szabályokat és etikai normákat kövessenek. Ebben az esetben a szereplők felelősen viselkednek, az eredmények megbízhatóak, és az értékelések költséghatékonyan hajthatók végre. Az értékelőknek függetlennek, megbízhatónak és pártatlannak kell lenniük. E szabályokat a meglévő standardok jól meghatározzák, és lényeges lenne, hogy valamennyi országban alkalmazásra is kerüljenek – így az értékelési kultúra stabil alapokon fejlődhet.

A standardok az értékelési megbízást adó szervezeteket elsősorban abban segítik, hogy jól felkészülhessenek az értékelésre, és a lehető legjobban használják fel azt: a jelen standardok ajánlásokat tartalmaznak az értékelés kereteinek megtervezésére (még a versenykiírás előtt), és ismertetik a kiírás szakmai tartalmának és feladatmeghatározásának (Terms of Reference, ToR) főbb elemeit. *Amikor a programgazdák először írnak ki versenypályázatot külső értékelési szolgáltatás beszerzésére, igazodhatnak szigorúan a standard ajánlásokhoz, de amint tapasztalatra tettek szert, bonyolultabb szakmai tartalmat, illetve feladatmeghatározást is megfogalmazhatnak.* Az értékelési szolgáltatásra vonatkozó versenykiírások esetében klasszikus csapda a feladatok túlzott részletességű meghatározása: miközben a kiíró hatóságnak pontosan tudnia kell, hogy mi a szolgáltatás elvárt eredménye, fontos, hogy az értékelőknek legyen valamekkora szabadsága, különösen az alkalmazandó módszerek tekintetében. A túlzott részletességű feladatmeghatározás segíti az ajánlatok összehasonlíthatóságát, de szűkíti a különböző értékelési megközelítésekben rejlő lehetőségeket, ami az értékelés információit gazdagíthatná.

Röviden összefoglalva: a jelen, délkelet-európai országoknak szánt standardokat olyan országok jó gyakorlataiból állították össze, amelyeknek már fejlett az értékelési kultúrája. Az értékelési kultúra fejlesztéséhez a délkelet-európai országoknak a következő menetrend javasolható:

1. Közösen elfogadott standardok alkalmazása (akár szó szerint az itt leírt standardokat, vagy egy módosított változatot), amellyel valamennyi lényeges hazai érintett egyetért.
2. Elköteleződés, hogy a nagyobb programokat és állami szervezeteket (beleértve az egyetemeket) külső értékelők rendszeresen értékeljék. 3-4 év is szükséges lehet az első lépés megtételéhez: ekkorra a programoknak világos céljaik lesznek; az értékelésre szánt források a programok összköltségvetésének 1-2%-át teszik ki (a program méretétől függően).
3. A fenti folyamatok alatt az értékelési megbízást adó szervezetek tapasztaltabbá, az értékelők képzetesebbé válnak, és kialakul az értékelések piaca.
4. Az egyre tapasztaltabb programgazdák bátrabban törekcsenek a KFI-politikák alakítására azáltal, hogy egyre bonyolultabb (portfólió- és rendszer-) értékeléseket rendelnek meg, amire válaszul állami, non-profit és nyereségorientált szervezetek alakulnak, hogy megfeleljenek az értékelési piac igényeinek.

6. HIVATKOZÁSOK

European Commission (1999): Evaluation design and management, MEANS Collection Volume 1. Luxembourg.

European Commission (1999): Evaluating socio-economic programmes: Technical solutions for evaluation within a partnership framework, MEANS collection Volume 4. Luxembourg.

European Commission (2002): RTD Evaluation Toolbox – Assessing the Socio-Economic Impact of RTD-Policies, IPTS. Technical Report Series, EUR 20382 EN.

European Commission (2009): EVALSED Guide: The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development.

FTEVAL (2003): Evaluation Standards in Research and Technology Policy. Vienna.

Global Environment Facility (2008): GEF Evaluation Office Ethical Guidelines. Washington, D.C.

Independent Evaluation Group, World Bank (2011): Writing Terms of Reference for an evaluation: a how to guide. Washington, D.C.

INNO-Appraisal (2010): Understanding Evaluation of Innovation Policy in Europe. Final Report. Pro Inno Europe.

Kuhlmann, S. (2001): Future Governance of Innovation Policy in Europe – Three Scenarios. In: Research Policy, Special Issue “Innovation Policy in Europe and the US: New Policies in New Institutions”, edited by Hans K. Klein, Stefan Kuhlmann, and Philip Shapira, vol. 30, 6/2001, 953-976.

Molas-Gallart, J. and Davies, A. (2006): Toward theory-led evaluation: the experience of European science, technology and innovation policies. In: American Journal of Evaluation, 27 (1), 64-82.

OECD (2006): Government R&D Funding and Company Behaviour – Measuring behavioural additionality. OECD, Paris.

OECD (2010): DAC's Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris.

Stevahn, L., King, J. A., Ghore, G., & Minnema, J. (2005). Establishing essential competencies for program evaluators. In: American Journal of Evaluation, 26, p. 43-59.

UNICEF (1991): A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference? Evaluation Office, New York.

US Government Accountability Office (GAO) (2012): Designing Evaluations': Applied Research and Methods, Washington, D.C.

1.SZ. MELLÉKLET: ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK ÉS TECHNIKÁK

4. TÁBLÁZAT: A FŐBB ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK ÉS TECHNIKÁK

Módszer	Adatszükséglet	Erősségek	Korlátok
Előretekintés/ technológia-értékelés	Kvalitatív adatok Szcenáriók	Különböző szcenáriók alapján konszenzus-kereséssel csökkenti a bizonytalanságot Állami és magánszektorbeli adatok kombinálása Új technológiai fejlemények megnevezése és útvonaltervezése	A jelentős KFI-áttöréseket nem képes megjósolni
Költség-hatékonysági elemzés	Mikroszintű adatok Profit- és költségbecslések	A beavatkozás gazdasági-társadalmi hatásait becsüli meg Jó megközelítés a beavatkozás hatékonyságának értékelésére Az eredmények rendszerint nem fejezhetőek ki pénzben	Magas szintű technikai felkészültség szükséges Valamelyest szubjektív értékelés Erőteljesen függ a feltételezésektől
Költség-haszon elemzés	Mikroszintű adatok Profit- és költségbecslések	A beavatkozás gazdasági-társadalmi hatásait becsüli meg Jó megközelítés a beavatkozás hatékonyságának értékelésére A beavatkozás hatásainak valamennyi gazdasági feltételét igyekszik kimutatni	Magas szintű technikai felkészültség szükséges Valamelyest szubjektív értékelés Erőteljesen függ a feltételezésektől Az eredmények nem hasonlíthatóak össze könnyen Óvatosan használható: a hasznok nem könnyen fejezhetőek ki pénzben

Módszer	Adatszükséglet	Erősségek	Korlátok
Innovációs felmérés	Mikroszintű adatok Ráfordítások Profit Szabadalmak Innovációs adatok	Az innovációk „puha” jellemzőiről derít ki trendeket, és ad betekintést a jellemzőkbe A minta használatával kimutatott összefüggések általánosíthatók Lehetővé teszi a hatások nagyságrendjének és eloszlásának feltárását A változások időbeli lefutását és csoport-összehasonlítást is lehetővé tesz	Magas költség, időigényes Az adatfeldolgozáshoz és -elemzéshez nagy humán-erőforrásra van szükség Egyes információkat nehéz megszerezni Hosszú idősorok általában nem elérhetők
Benchmarking	Tudományos és technológiai indikátorok	Különböző ágazatok közötti összehasonlítás Rendszerelemzéseket és intézmények/ rendszerek értékelését támogatja	Részletes adatok kellenek A módszer és az eredmények nem transzferálhatók
Makrogazdasági modellezés és szimuláció	K+F-ráfordítások K+F-eredmények Makrogazdasági adatok	A K+F társadalmi megtérülésének kimutatása A K+F tovaggyűrűző hatásainak kimutatása A szakpolitikai beavatkozás hosszú távú hatásainak kimutatása Szimuláció a szakpolitika által kiemelten támogatott földrajzi területekre	Átlagos megtérülést mutat ki Az eredmények nem mindig robusztusak A hatások időben eltolva jelentkeznek
Termelékenység-elemzés	Mikroszintű adatok Ráfordítások Profit K+F Szabadalmak	A K+F termelékenységre gyakorolt hatásának kimutatása A K+F megtérülésének kimutatása	Az adatok minősége Az idősorok deflálása Az állományi adatok méréséhez feltevésekkel kell élni

Módszer	Adatszükséglet	Erősségek	Korlátok
Mikro- ökonómi- ai elem- zés	Mikroszintű ada- tok Ráfordítások Profit Szabadalmak	Az értékelés eredményei az ok- ozati hatásokat tükröző elmé- leteken alapszanak A K+F addicionális hatásainak ki- mutatása Különböző hatások modellezhe- tők pl. cégméret, ráfordítások, in- novációs kapacitások szerint	Az adatok minősége Meg kell győzni a részt ve- vő és részt nem vevő szer- vezeteket, hogy adjanak in- formációt A K+F-nek csak a mikroszintű hasznait méri
Kontrol- csoport- os vizs- gálatok	Mikroszintű ada- tok Ráfordítások Profit Szabadalmak	Kimutatja a szakpolitikai beavat- kozás hatását a programban részt vevőkre	Magas szintű technikai fel- készültség szükséges Magas költségek Magas elvárások az adatok- kal kapcsolatban
Inter- júk, te- reptanul- mányok, esettanul- mányok	Projekt- és prog- ramadatok	A gazdasági-társadalmi hatások megfigyelése természetes körülmé- nyek között Feltáró és leíró elemzésre is alkal- mas eszköz Kideríti, hogy a kontextus ho- gyan hat	Az eredmények nem általá- nosíthatók
Szakér- tői pa- nel, peer review	Projekt- és prog- ramadatok	A tudományos érdemek rugal- mas értékelése Sok területen bevezethető Fair értékelést tesz lehetővé	A szakértők függetlenségé- ről gondoskodni kell A gazdasági hasznokat nem mutatja ki
Hálózat- elemzés	Projekt- és prog- ramadatok	Átfogó empirikus adatgyűjtés szakpolitikai célokra Az együttműködési kapcsolatok feltárása	A felmérési eredmények összegyűjtése időigényes Meg kell győzni a résztve- vőket

2. SZ. MELLÉKLET: SZERZŐK

BORSI Balázs, vezető tanácsos, főiskolai docens, az Iparfejlesztési Közalapítvány (IFKA) külső szakértője

Zoya DAMIANOVA, Applied Research and Communication Fund (ARC Fund)

Katharina DEMEL, tanácsadó és értékelési szakértő, Ausztria

Martin Felix GAJDUSEK, Centre for Social Innovation (ZSI)

Robert HICKEY, Applied Research and Communication Fund (ARC Fund)

Tatjana KNEŽEVIĆ, University of Montenegro – International Relations Office (UM-IRO)

Đuro KUTLAČA, Mihajlo Pupin Institute (MPI)

Daniela MINEVA, Applied Research and Communication Fund (ARC Fund)

Ines MARINKOVIĆ, Centre for Social Innovation (ZSI)

Nikos MAROULIS, tanácsadó és értékelési szakértő, Görögország

Marija MOŠUROVIĆ – RUŽIČIĆ, Mihajlo Pupin Institute (MPI)

Klaus SCHUCH, Centre for Social Innovation (ZSI)

Dušica SEMENČENKO, Mihajlo Pupin Institute (MPI)

Nikos SIDIROPOULOS, National and Kapodistrian University of Athens – Center of Financial Studies (NKUA-CFS)

Lena TSIPOURI, National and Kapodistrian University of Athens – Center of Financial Studies (NKUA-CFS)

Mira VUKČEVIĆ, University of Montenegro – International Relations Office (UM-IRO)

ÖSSZEGZÉS

A kézben tartott értékelési standardok az Eval-Inno elnevezésű projekt keretében készültek (a projekt teljes címe: "Kutatási, technológiai és innovációs értékelési kompetenciák fejlesztése a délkelet-európai térségben", angolul: "Fostering Evaluation Competencies in Research, Technology and Innovation in the SEE Region (EVAL-INNO)". Az Eval-Inno projekt fő célja, hogy támogassa a KFI-szakterületen az értékelések megerősödését, hiszen ezek az értékelések a stratégiai információszerzés és tényekre alapozott döntéshozatal igen lényeges elemét jelentik, amelyek segítségével javulhat a nemzeti kutatási és innovációs rendszerek működése. A munka további céljai:

- a KFI-szakterületen az értékelés szerepének előmozdítása, amely elengedhetetlen az innovációs rendszer visszacsatolásaihoz és a folyamatos rendszerszintű tanuláshoz,
- az átfogó KFI-értékelésekhez szükséges kapacitások és kompetenciák fejlesztése,
- szaktudás közvetítése az értékelés folyamatáról és módszertanáról az értékelők és az értékeléseket megrendelő hatóságok és szervezetek számára.

A délkelet-európai térségben a KFI-értékelésekkel kapcsolatos érzékenységet építést tréningek, workshopok és konferenciák, a tapasztalatcserét segítő platformok és adatbázisok, kísérleti értékelések és – végül, de nem utolsósorban – a kidolgozott és publikált standardok szolgálják.

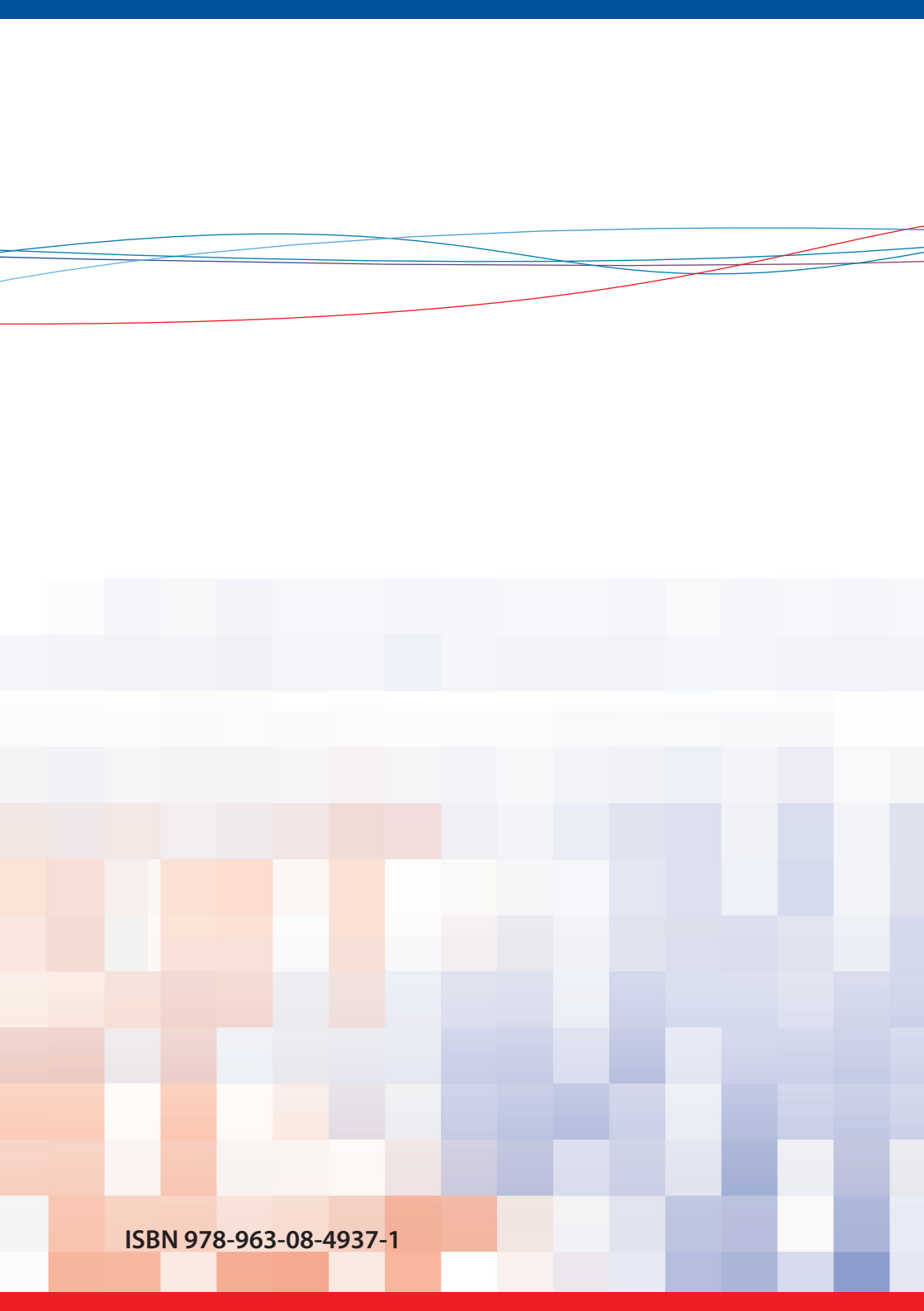
Az értékelés szakmai standardjai kulcsfontosságúak a délkelet-európai országok jövőbeli értékeléseinek nemzetközi színvonalú elvégzéséhez. A standardokat haszonnal forgathatják:

- KFI-értékeléseket megrendelő szervezetek,
- KFI-értékelési tanulmányokat készítő értékelők, és

- az értékelés alanyait jelentő programgazda szervezetek, illetve az értékelt KFI-eszközök érintettjei.

Az értékelési standardok tájékoztatást adnak a tudomány, technológia és innováció (TTI) szakterületen folyó értékelések céljairól és jellemzőiről. Nemzetközileg elfogadott terminológiát és értékelési elméleti hátteret vezetnek be, segítik a felhasználókat a KFI-értékelések irányításának, folyamatának és használatának gyakorlati kérdéseiben. Az értékelési standardok jelen változatát osztrák, bolgár, görög, magyar, montenegrói és szerb szakértők dolgozták ki.

Megtisztelve érezzük magunkat, ha a jelen standardokat hasznosítani tudja országának kutatási, technológia-fejlesztési és innovációs teljesítményének értékelése és javítása érdekében. Kérjük a tisztelt Olvasót és az érintetteket, hogy adjanak számunkra visszajelzést, és küldjenek megjegyzéseket a standardokhoz, hogy a projekt végén egy szélesebb konzultációs folyamatot követően átdolgozott és javított változatot telessünk közzé.



ISBN 978-963-08-4937-1