



EVALUACE POLITIKY SOUDRŽNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE

za období 2004–2008

SPOLEČNÁ STUDIE ZEMÍ V4:
„PROCES EVALUACE V ZEMÍCH
VISEGRÁDSKÉ ČTYŘKY“
ČÁST: ČESKÁ REPUBLIKA

PROCES EVALUACE V ZEMÍCH VISEGRÁDSKÉ ČTYŘKY

**EVALUACE POLITIKY SOUDRŽNOSTI
V ČESKÉ REPUBLICE**

za období 2004-2008

OBSAH

ÚVOD	3
1. HISTORIE A TRADICE EVALUACE PŘED ROKEM 2004	6
EVALUACE PŘEDVSTUPNÍCH PROGRAMŮ	6
PROGRAM PHARE	6
FINANČNÍ PŘECHODNÝ NÁSTROJ TRANSITION FACILITY	7
FINANČNÍ NÁSTROJ ISPA	7
PROGRAM SAPARD	7
2. ORGANIZACE EVALUAČNÍHO PROCESU	9
EVALUAČNÍ SYSTÉM	9
EVALUAČNÍ JEDNOTKA	9
PRACOVNÍ SKUPINA PRO EVALUACI	10
ODBORNÉ OPONENTNÍ SKUPINY	11
ROLE MINISTERSTVA FINANČÍ ČR V SYSTÉMU EVALUACE	12
ROLE NEJVYŠŠÍHO KONTROLNÍHO ÚŘADU ČR	13
INTERNÍ A EXTERNÍ EVALUACE	13
EVALUACE ZADÁVANÉ EVROPSKOU KOMISÍ	13
3. EVALUAČNÍ KAPACITA	14
3.1 PERSONÁLNÍ A FINANČNÍ ZDROJE	14
3.2 BUDOVNÍ EVALUAČNÍ KAPACITY	14
3.3 EVALUAČNÍ KULTURA A EVALUAČNÍ TRH	16
3.4 METODICKÉ PŘÍSTUPY	17
4. EVALUAČNÍ ČINNOST	18
5. SHRNUÍ A ZÁVĚRY	23
5.1 HLAVNÍ PROBLÉMOVÉ OBLASTI	23
ZADÁVÁNÍ A ŘÍZENÍ EVALUAČNÍCH PROJEKTŮ	23
KVALITA A VYUŽITÍ EVALUAČNÍCH ZPRÁV	23
5.2 ZÍSKANÉ POZNATKY A ZKUŠENOSTI	24
5.3 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE	24
5.4 VÝZVY PRO NEJBLIŽŠÍ BUDOUCNOST	24
SEZNAM ZKRATEK	26
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	27

ÚVOD

Dokument „*Evaluace politiky soudržnosti v České republice*“ popisuje vývoj a současný stav procesu hodnocení politiky soudržnosti v České republice za období 2004–2008. Podnět připravit tuto zprávu vychází z iniciativy Národní evaluační jednotky Ministerstva pro regionální rozvoj Polské republiky s cílem popsat a porovnat evaluační procesy v oblasti kohezní politiky v zemích Visegrádské čtyřky. Konečným výstupem bude publikace charakterizující vývoj a stav evaluace v období let 2004–2008 v zemích Visegrádské čtyřky – tedy České republiky, Maďarska, Polska a Slovenska. Dílo bude publikováno a následně prezentováno na konferenci pořádané Evropskou komisí, Generálním ředitelstvím pro regionální politiku, která se bude konat v Polsku v prosinci 2009 (European Evaluation Conference)¹.

Polská strana zpracovala základní osnovu výsledné publikace a požádala relevantní ministerstva zodpovědná za koordinaci strukturálních fondů a Fondu soudržnosti v daných zemích Visegrádské čtyřky o spolupráci. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky zadalo zpracování dokumentu externí společnosti Evasco, s.r.o. Práce na daném úkolu probíhaly v období od března do července 2009.

Podkladem zpracované publikace jsou data shromážděná z dokumentů, zpráv a webových stránek Rámce podpory Společenství, Národního orgánu pro koordinaci i jednotlivých operačních programů za poslední dvě programová období. Kvalitativní data a zjištění se opírají o provedené pozorování, polostrukturované rozhovory a vlastní zkušenosti zadavatelů i zpracovatelů. Rozhovory byly vedeny se zadavateli, zpracovateli evaluací, s úředníky státní a veřejné správy, s experty a konzultačními firmami.

Zpráva je členěna v souladu zadanou strukturou do pěti kapitol:

První kapitola (Kapitola 1) uvádí zkušenosti s hodnocením před rokem 2004 a zaměřuje se zvláště na hodnocení předvstupních programů PHARE, SAPARD a programu Transition Facility. Druhá kapitola (Kapitola 2) se zabývá organizací evaluačního procesu a třetí kapitola (Kapitola 3) popisuje zkušenosti s budováním evaluační kapacity v České republice. Čtvrtá kapitola (Kapitola 4) nazvaná Evaluační činnost, přináší kvantitativní i kvalitativní údaje o zadávaných a provedených evaluačních projektech. Poslední kapitola (Kapitola 5) shrnuje problematické oblasti, zkušenosti a dobrou praxi a výzvy do budoucnosti.

Evaluace v rámci politiky soudržnosti Evropské unie

Definovat hodnocení programu neboli programovou evaluaci můžeme jako „*sociálně vědní aktivitu zaměřenou na sběr, analýzu, interpretaci a sdělování informací o fungování a efektivitě programů*“². Ovšem v praxi je nejčastěji přejímána definice evaluace OECD (2002)³ jako „*systematické a objektivní hodnocení probíhajícího nebo ukončeného projektu, programu nebo politiky, jejího designu, implementace a výsledků. Záměrem je stanovit relevanci a naplnění cílů, dosažení efektivity, hospodárnosti, dopadů a udržitelnosti. Evaluace by měla také být věrohodná a užitečná, začleňující proces učení do rozhodování na straně příjemců i správců intervencí*“.

¹ Evropská komise, DG REGIO, pořádá tyto konference již s tradicí a historií. Poslední konference, European evaluation conference, se konala v Budapešti v roce 2003, předtím v Edinburgu v roce 2000.

² ROSSI, P. H., LIPSEY, M. W., FREEMAN, H. E. (2004): Evaluation: A Systematic Approach. 7th edition, SAGE, London, 480 s.

³ OECD (2002): Glossary of Key Terms in Evaluation and Result Based Management. Evaluation and Aid Effectiveness 6, OECD Publications, Paris.

V kontextu vývoje Evropské unie můžeme definovat dva zásadní trendy:

Za prvé, politika HSS se začala více podílet na rozpočtu EU a stala se druhou nejvýznamnější politikou Společenství. V polovině osmdesátých let 20. století připadala na Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) pouze 7,5% část rozpočtu (2,3 mil ECU v cenách roku 1985). Zatímco v minulosti byla politika HSS pouze okrajovou záležitostí, tak pro programové období 2007–2013 připadá prostřednictvím Fondů EU 36⁴ % rozpočtu EU (zhruba 308 mld. € v cenách roku 2004).

Za druhé, reformou Strukturálních fondů v roce 1988 se rapidně zvýšil vliv sektorových i regionálně cílených intervencí určených pro způsobilá území. Kombinace vynakládání obrovských částek na politiku HSS a možnost s těmito financemi disponovat, vedla ke zvýšení tlaku na odpovědnost, který vyústil ve vytvoření podmínek a povinností pro hodnocení, monitoring a finanční řízení⁵.

V roce 1988 nové směrnice představily strukturovaný přístup monitoringu a evaluaci. Jedním z požadavků bylo vytvoření monitorovacích výborů pro každý Rámec podpory společenství a operační program, jejich hodnocení před (ex-ante) a po (ex-post) jejich realizaci pro určení jejich účinnosti a zjištění, zda jsou naplňovány cíle hospodářské a sociální soudržnosti a jejich dopad.

V následujícím programovém období 1989–1993 byly ustanoveny základní struktury pro monitoring a evaluaci, ovšem požadavky nebyly zcela naplněny a výsledky se ukázaly nekonzistentní a neefektivní, což vedlo ke kritice ze strany Evropské Rady, Evropského parlamentu i ze strany Evropského účetního dvora⁶.

Potřebná revize pro další programové období 1994–1999 proběhla v roce 1993. Byla výrazně posílena povinnost monitorování a evaluace (ex-ante i ex-post) pro jednotlivé členské státy a byly stanoveny specifické požadavky pro kvantifikaci cílů OP, prognózu očekávaných dopadů a identifikaci výsledků předchozího programového období. Jednou z výrazných změn nařízení představilo požadavek pro tzv. „interim“ evaluaci s povinností ji realizovat 3 roky po začátku programového období s cílem provést kritickou analýzu implementace a umožnit případné úpravy.

Evropská komise v tomto období také využila svých pravomocí k šíření evaluační kapacity čtyřmi hlavními směry⁷:

- vytvořila specializované evaluační jednotky v rámci svých generálních ředitelství
- v programovém období 1994–1999 získala nezávislé ex-ante evaluaci rozvojových plánů předložené členskými státy, aby posílila svoji pozici při jejich vyjednávání a schvalování
- sama EK zvýšila svoji evaluační aktivitu. Kromě ex-ante evaluací provedla ex-post evaluace za předchozí programové období a také sérii tematických evaluací⁸
- EK významně investovala do evaluačního výzkumu prostřednictvím programu MEANS⁹, jehož výsledkem byla analýza evaluační kapacity napříč EU, návrh zásad

⁴ Fondy Evropské unie jako nástroje politiky HSS EU jsou v současné době tvořeny Evropským fondem pro regionální rozvoj (ERDF), Evropským sociálním fondem (ESF) a Fondem soudržnosti (FS).

⁵ BACHTLER, J., WREN, C. (2006): Evaluation of European Union Cohesion Policy: Research Questions and Policy Challenges. *Regional Studies*, 40, č. 2, s. 143-153.

⁶ BACHTLER J., MICHIE, R. (1995): A new era in EU regional policy evaluation? The appraisal of the Structural Funds. *Regional Studies*, 29, č. 8, s. 745–752.

⁷ BACHTLER J., MICHIE, R. (1995)

⁸ zaměřené na partnerství; výzkum, vývoj a inovace; malé a střední podniky; dopravu nebo finanční řízení.

a manuálu pro provádění evaluace včetně poskytnutí podpory samotnými evaluátorům prostřednictvím výměny zkušeností na konferencích.

Záměrem reformy v roce 1999 upravující legislativu pro programové období 2000–2006 bylo zjednodušit implementaci fondů EU prostřednictvím přenesení řady aspektů řízení programů na členské státy, včetně odpovědnosti za monitoring a evaluaci.

Na základě zkušeností z minulého programového období, potvrdila obecná ustanovení princip hodnocení účinnosti strukturálních fondů prostřednictvím ex-ante, mid-term a ex-post evaluace s jasně vymezenými kompetencemi mezi EK a členskými státy.

Ex-ante evaluace se stala nedílnou součástí procesu programování, které zahrnovalo strukturované hodnocení socioekonomického kontextu plánovaného programu, se zvláštním důrazem na rovné příležitosti a životní prostředí; předpokládaný dopad navrhovaných opatření; analýzu relevance navržené implementace a monitorovací indikátory. V letech 1999–2000 bylo hodnocení prováděno nezávislými evaluátory, buď zvlášť, nebo v rámci procesu programování. Na rozdíl od minulého programového období byla ex-ante evaluace v kompetenci členských zemí.

V České republice, stejně jako v ostatních zemích vstupujících do zkráceného programového období 2004–2006 do EU byly série ex-ante evaluací první větší zkušeností s hodnocením programů EU vůbec, a to jak na straně evaluátorů, tak na straně tvůrců programových dokumentů¹⁰.

Cílem střednědobé evaluace bylo zhodnotit relevanci, dosavadní výstupy a výsledky programu ve vztahu k nastaveným cílům včetně fungování implementační struktury a monitoringu. Stejně jako v případě ex-ante evaluace, odpovědnost za střednědobé hodnocení náležela členským zemím ve spolupráci s EK a bylo organizováno řídicími orgány operačních programů. Prověření výsledků tohoto hodnocení a zapracování případných zjištění do operačního programu bylo rolí monitorovacích výborů. Kontrola zapracování doporučení střednědobého hodnocení probíhala ve formě aktualizace (mid-term update) do dvou let od jeho ukončení.

⁹ MEANS - *Means for Evaluating Actions of a Structural Nature*, je šestidílná publikace vydaná Evropskou komisí v roce 1999 sloužící (nejen) evaluátorům jako průvodce evaluačním procesem. V roce 2003 bylo compendium aktualizováno a uveřejněno v elektronické podobě *Evalsed: the source for evaluation of socio-economic development* na webových stránkách DG REGIO. V současné době je prováděna další aktualizace.

¹⁰ více Blažek, Vozáb 2003, 2006

1. HISTORIE A TRADICE EVALUACE PŘED ROKEM 2004

Dříve než se budeme zabývat procesem hodnocení ekonomické a sociální koheze v České republice, je podstatné se zmínit o bohatých zkušenostech a vysoké kvalifikovanosti mnohých pracovníků státní správy, kteří i v období centrálního plánování pracovali v ustanovených odborech analýz a plánování na ministerstvech i v mnohých výzkumných ústavech. Již tehdy existovaly směrnice na hodnocení efektivnosti investic. Propojení alokovaných investic s následnou efektivností v širším sociálně ekonomickém kontextu bylo zákonnou povinností. Zpracovávalo se hodně analýz, včetně analýzy přínosů a nákladů. Pracovníci byli vyškoleni v odborných metodách a zpracovávání strategických dokumentů. **Hodnocení vyžadované Evropskou komisí tudíž nebylo něco nového. To, co bylo nové byl doprovodný systém evaluace:** tedy evaluační plán, evaluační jednotka, evaluace v sociálně ekonomickém kontextu a v daném období a nakonec operační programy.

Evaluace předvstupních programů

Proces hodnocení ekonomické a sociální koheze sledujeme v České republice od doby předvstupních programů PHARE, SAPARD, méně ISPA a dále programu přechodnému Transition Facility.

Program PHARE

Program PHARE představoval hlavní nástroj finanční a technické pomoci zemím střední a východní Evropy. ČR jej využívala od roku 1990. Program PHARE byl zaměřen především na projekty přípravy institucí veřejné správy na vstup do EU. Programy PHARE lze rozdělit do těchto základních kategorií:

- národní programy PHARE (dále též „NPP“)
- programy přeshraniční spolupráce (dále též „PHARE CBC“)
- mnohonárodní programy

V období let 1990 až 1997 se finanční prostředky programu PHARE zaměřily na požadavky a potřeby ČR v procesu transformace, přičemž průměrné roční alokace se pohybovaly okolo 60–70 mil. €. Od roku 1998 se finanční pomoc programu PHARE soustředila na přípravu ČR na vstup do EU. Poslední projekty NPP a PHARE CBC byly finančně ukončeny k 30. 11. 2006, a tím byl program PHARE v ČR ukončen.¹¹

Od roku 1996 byl v České republice, stejně jako v ostatních tenkrát předvstupních zemích rozvíjen proces monitorování a zhodnocení programů PHARE (Monitoring and Assessment). Za proces zhodnocení (assessment) byla považována jistá kombinace ex post hodnocení předcházejícího programu a dílčí evaluace (intermediate evaluation) probíhajícího programu a současně ex ante posouzení budoucích aktivit.¹² Od roku 2000 je více používán termín

¹¹ Viz EU Report 2008, NKÚ ČR. Z celkové alokace finančních prostředků NPP a programu PHARE CBC za období 1998–2003, tj. 473,7 mil. €, bylo k 30. 11. 2006 vyčerpáno 425,5 mil. €, tedy 89,82 %. Avšak tyto údaje nejsou konečné, neboť u několika projektů byla ještě otevřena záležitost s vyplacením zádržného.

¹² LEUJW, F.L. (2004): Evaluation in Europe. In R. Stockmann (ed.), Evaluationsforschung. (2nd ed.) Opladen: Leske and Budrich.

a ustálená metodika procesu interim evaluace, která je rozvíjena dosud i v dalších kandidátských zemích EU v souvislosti s předvstupními programy IPA.

Celý proces interim evaluace byl založen na pevně ustanoveném evaluačním systému, metodice a praktických manuálech popisujících jednotlivé kroky evaluačního cyklu.

Finanční přechodný nástroj Transition Facility

Na program PHARE navázal po vstupu ČR do EU finanční přechodný nástroj (*Transition Facility*). Jeho účelem je poskytnout dočasnou pomoc novým členským státům na rozvoj a posílení jejich správní kapacity v oblasti provádění a vymáhání právních předpisů ES. I tento program s sebou nese povinnost průběžného hodnocení (interim evaluation), což je podloženo pevnou metodikou a jasnými procesními požadavky.

To, co je obdivuhodné na interim evaluaci předvstupních programů, je posouzení kvality zpracované evaluační zprávy na základě dané hodnotící tabulky. V oblasti evaluace programů strukturálních fondů v ČR toto hodnocení zatím není zavedeno. Navíc, oproti zaběhnuté metodice evaluace programů SF, formulují metodické příručky hodnocení programů PHARE i Transition Facility povinnost následného monitorování aplikace doporučení formulovaných v evaluačních zprávách sektorových i souhrnných (Country Summary Report). Celý evaluační cyklus zahrnoval i mechanismus zpětné vazby vhodný pro účelnou komunikaci evaluačních závěrů managementu a patřičným politickým reprezentantům. Právě tento mechanismus měl přispívat k formulování politik a plánování, včetně šíření dobré praxe a získaných zkušeností dalším aktérům.

Finanční nástroj ISPA

Finanční nástroj ISPA byl určen na financování velkých infrastrukturních projektů v oblasti životního prostředí a dopravy. ČR jej využívala od roku 2000. Po vstupu ČR do EU byl nahrazen *Fondem soudržnosti*, do kterého byly k 1. květnu 2004 převedeny všechny neukončené projekty ISPA. Celkově bylo pro ČR v rámci ISPA alokováno 481,5 mil. €, přičemž veškeré disponibilní prostředky programu ISPA byly schváleny. Spolu s fondem soudržnosti, na který je alokováno 930 mil. €, kolem 50 projektů bude zrealizováno do konce roku 2010. Nařízení k FS neudávají povinnost hodnotit projekty, ovšem tato možnost je otevřená¹³ a dle informací pracovníků Ministerstva pro místní rozvoj ŘO FS v ČR se chystá na zpracování evaluace v souvislosti s dokončením FS v roce 2010.

Program SAPARD

Program SAPARD fungoval jako speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova. V ČR byl zahájen v dubnu 2002. Na realizaci předvstupního programu SAPARD navázal v roce 2004 zejména OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství a částečně také Společný regionální OP. Celkem 1 495 projektů v částce 3 895 mil. Kč. bylo realizovaných a veškeré oficiální zdroje se shodují na úspěšném vyhodnocení programu. V roce 2003-2004 probíhala

¹³ Nařízení 1164/94 o Fondu soudržnosti v platném znění, z článku 3, odst. 2, druhá odrážka definující opatření způsobilá k financování z FS (opatření technické podpory, zejména a) horizontální opatření, např. srovnávací studie pro posuzování dopadu pomoci Společenství; a b) opatření a studie, jež přispívají k posouzení, monitorování či hodnocení projektů a k posílení a zajištění koordinace a souladu projektů, zejména jejich souladu s ostatními politikami Společenství.

velká střednědobá evaluace programu SAPARD (mid-term evaluation) řízená kvalifikovanými pracovníky ŘO, sledovaná Řídicím výborem pro hodnocení a prováděná mezinárodním konsorciem s účastí českých expertů. Proces hodnocení programu SAPARD byl založen na pevně dané metodice GŘ pro zemědělství a sadě společných evaluačních otázek, které byly doplněny specifickými evaluačními otázkami. Byla to první velká škola zkušeností s procesem mid-term evaluace v ČR.

Další zkušenosti s prováděním evaluací průběžného (mid-term) i jiných ad hoc evaluací mají mnozí čeští experti vzhledem k jejich účasti v mezinárodních týmech na evaluacích nejrůznějších programů jako je komunitární iniciativa INTERREG IIIA (mid-term evaluace a další ex ante evaluace), komunitární programy jako je SOCRATES, 5. a 4.rámcový program atd.

Zkušenosti s hodnocením předvstupních programů byly do určité míry přeneseny a využity v následných programových obdobích, a to i navzdory vyšší fluktuaci pracovníků státní správy. Řada z nich, kteří disponují zkušeností s řízením evaluačních projektů, nadále pracuje v ústředních orgánech státní správy, i když často na jiných pozicích.

Každý program si vytvořil jistý evaluační systém, jehož součástí bylo relevantní Generální ředitelství EK se svou striktní metodikou evaluace. Dále příslušné ministerstvo a monitorovací výbor včetně řídicího výboru pro evaluace. V případě programu PHARE a programu Transition Facility sehrálo Centrum zahraniční pomoci Ministerstva financí ČR roli výkonného orgánu Národního koordinátora pomoci a zajišťovalo všechny administrativní činnosti náležející tomuto úřadu, včetně monitorování a hodnocení těchto programů. Tuto úlohu zastává i v současné době v oblasti dalších programů bilaterální pomoci a Finančních mechanismů EHP/Norska.

Zkušenosti expertů a konzultačních společností zapojených do evaluací předvstupních programů se velmi rozrostly a většina z nich působí na evaluačním trhu dosud. Jedná se o již desítky odborníků se zkušenostmi provádět a vést evaluace a tento proces i školit. Mnozí z těchto již senior evaluátorů pracují i v zahraničí na projektech evaluace a dalších projektech technické pomoci.

Systém hodnocení všech předvstupních programů obsahoval i školící aktivity k evaluacím a výměnu zkušeností. Bohužel tyto aktivity byly vždy omezeny jen na úzký okruh lidí. Zveřejnění vzdělávacích materiálů a evaluačních zpráv je nepatrné. V poslední době dochází alespoň ke zveřejňování stručných shrnutí z evaluačních zpráv.

Rozsah a zaměření této práce nedává prostor k posouzení výsledků z provedených hodnocení a zaměření se na kvalitu vyhodnocování dopadů projektů a programů. Přestože v tomto dokumentu není hodnocen celý proces systému evaluace v České republice, je zde nutné upozornit na slabé šíření a publikování evaluačních zpráv, nedostatečný přenos zkušeností a kompetencí v koordinování budování evaluační kapacity z resortu Ministerstva financí ČR, které je zodpovědné za koordinaci a vyúčtování podpory Evropské komise České republiky, a Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, které je zodpovědné za koordinaci pomoci z fondů EU.

2. ORGANIZACE EVALUAČNÍHO PROCESU

Cílem této kapitoly je charakterizovat fungování procesu evaluace jako zpětné vazby, poskytované hlavním aktérům zapojeným do realizace politiky soudržnosti v ČR. Součástí je popis nastavení a fungování evaluačního systému.

Národní rozvojový plán, stejně jako Rámec podpory Společenství a následně Národní strategický referenční rámec, jsou předmětem předběžného (ex-ante), průběžného (ongoing) a následního (ex-post) hodnocení. Evaluace je prováděna složkami funkčně oddělenými od řízení. Evaluační složky/jednotky koordinačního a metodického orgánu NSRR a operačních programů zajišťují provedení všech požadovaných typů evaluací a rovněž hodnocení spojené s dopadem na životní prostředí či speciální území v souladu s evropskými či národními pravidly.

Evaluační systém

Evaluační jednotka

V ČR můžeme považovat za počátek institucionalizace evaluace politiky hospodářské a sociální soudržnosti **ustanovení Evaluační jednotky (EJ RPS)** v prosinci roku 2003 v rámci odboru Rámce podpory společenství MMR ČR s odpovědností za tvorbu/zadávání požadovaných evaluací v programovém období 2004–2006. Evaluační jednotka postupovala v souladu s vytvořeným evaluačním plánem s cílem koordinovat všechny evaluace v rámci RPS. Byla ustanovena **Pracovní skupina pro evaluace** složená ze zástupců všech řídicích orgánů jednotlivých OP, jejíž hlavním úkolem bylo řešení evaluačních aktivit, jejich postupů a přenos zkušeností. Tato platforma výměny informací a zkušeností je dosud mnohými oslovenými pracovníky ŘO hodnocena velmi pozitivně.

Mezi hlavní úkoly EJ RPS patřilo:

- navrhování, příprava a řízení strategických analýz pro přípravu programového období 2007–2013
- navrhování, příprava a řízení hodnocení naplňování cílů, priorit a opatření na úrovni RPS
- koordinace evaluačních aktivit a rozvoj evaluační kapacity
- evaluace horizontálních priorit
- metodická podpora Odboru RPS
- zpracování doporučení pro jednotku programování a monitorovací jednotku RPS¹⁴

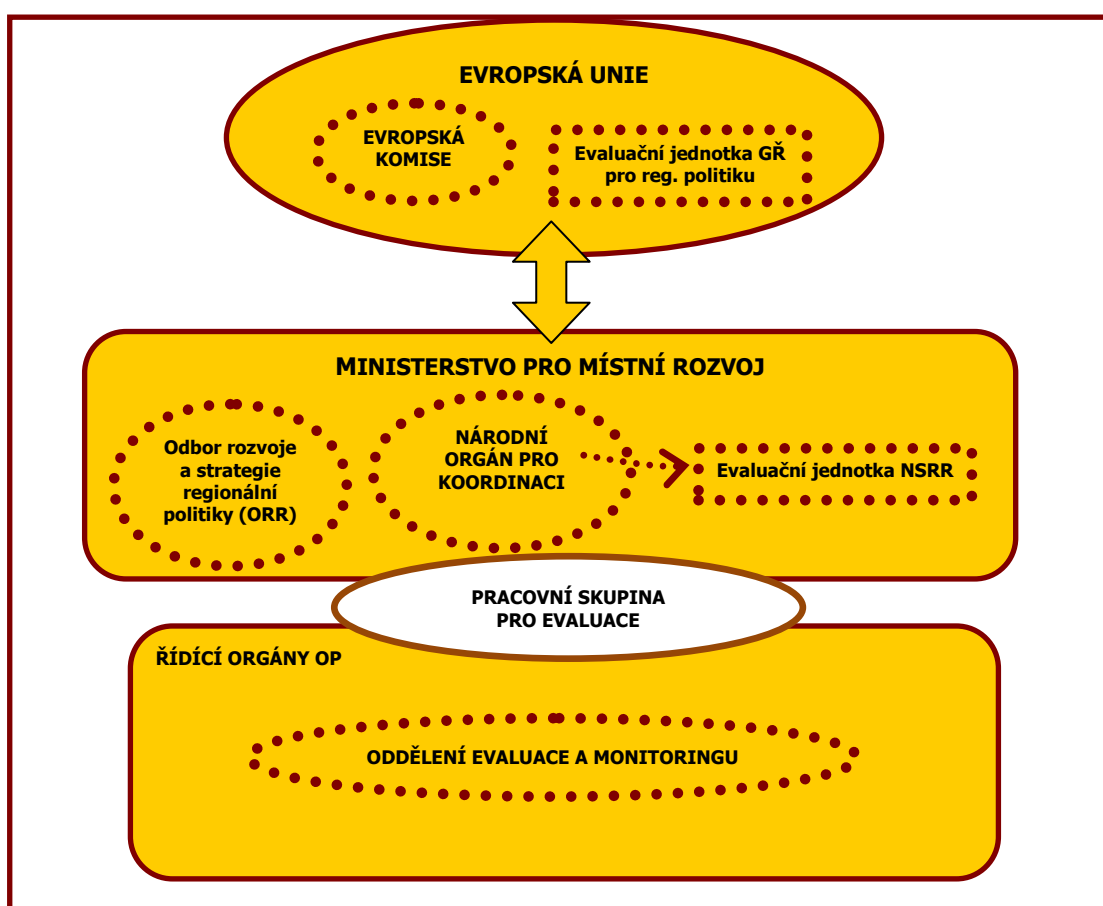
V roce 2007 byla vlivem reorganizace a personálních změn úřadu Evaluační jednotka RPS zrušena. Nepodařilo se tak zcela přenést odborné znalosti a kontinuitu evaluační činnosti do současného programového období, a tím došlo k vymazání „institucionální paměti“ v této oblasti. Zcela novému personálnímu obsazení, s absencí zkušeností se zadáváním a řízením evaluačních projektů, se i přes velkou snahu nepodařilo udržet relativně silnou evaluační kapacitu na straně koordinačního orgánu z minulého programového období.

¹⁴ PÍŠOVÁ, E., GROLIG, D., HLÁDEK, M. (2004): Evaluation units from V4 countries & EC working meeting, Ministry for Regional Development of Czech Republic, Evaluation Unit of SF Valtice, December 2-3, 2004

V první polovině roku 2008 byla dříve pozastavená evaluační aktivita znovu obnovena a ustanovena nová evaluační jednotka. V současné době je za evaluaci programů politiky hospodářské a sociální soudržnosti v ČR odpovědná **Evaluační jednotka Národního strategického referenčního rámce (EJ NSRR)**. Tato jednotka byla ustanovena v rámci Oddělení analýz a monitorování, Odboru řízení a koordinace NSRR Ministerstva pro místní rozvoj České republiky.

Z hlediska typu organizace evaluačního procesu můžeme systém v České republice nazvat jako **typ "kooperativní"**. Evaluační proces je koordinován centrálně EJ NSRR MMR ČR ve spolupráci se subjekty na regionální úrovni (regionální operační programy) i ostatními ministerstvy jako řídicími orgány tematických operačních programů.¹⁵

Obrázek 1 Evaluační systém politiky soudržnosti v České republice



Pracovní skupina pro evaluaci

Výkonným orgánem při řízení evaluačního procesu je Pracovní skupina pro evaluaci (PS), která je svolávána a řízena EJ NSRR. Pracovní skupinu tvoří zástupci řídicích orgánů tematických a regionálních operačních programů (8 + 7 programů + 2 Programy pro Prahu), EJ NSRR a další zainteresované subjekty. Dle dokumentace MMR, vzájemná výměna informací mezi EJ

¹⁵ POLVERARI, L., MENDEZ, C., GROSS, F., BACHTLER, J. (2008): Making Sense of European Cohesion Policy: 2007-2013 On-going Evaluation and Monitoring Arrangements. European Policies Research Centre, IQ-Net Thematic Paper, 21 (2), s. 138.

NSRR a evaluačními pracovišti OP umožňuje provázanost jednotlivých evaluačních aktivit. Pracovní skupina projednává přípravu evaluačního plánu; aktualizaci evaluačního plánu pro další rok; postup přípravy realizace evaluačních aktivit a významných projektů; vytváření vnitřní kapacity pro evaluaci a především věcnou přípravu realizace evaluačního plánu.

V Pracovní skupině pro evaluaci jsou zastoupeni představitelé Řídicích orgánů programů ERDF i ESF. Jednání této pracovní skupiny jsou v průměru dvakrát do roka a dle rozhovorů s jejich členy jsou vítaným zdrojem informací o probíhajících evaluačních projektech i o konzultačních firmách realizujícími dané projekty. Pro mnohé účastníky je vítaným zdrojem informací jednání dalších Pracovních skupin k evaluaci - ESF programů a ROP.

ŘO operačních programů v gesci Ministerstva práce a sociálních věcí ČR si pro svoje potřeby ustanovily svoji platformu – **ESF Pracovní skupinu pro evaluaci**, jež je relativně autonomním subjektem na NOK MMR a je tvořena zástupci jak ŘO operačních programů ESF, tak zástupci NOK MMR. Svoji obsahovou a funkční náplní je obdobná jako u Pracovní skupiny pro evaluaci NOK.

Řídicí orgány ostatních tematických a zvláště regionálních operačních programů také ustanovují své pracovní skupiny pro evaluaci a vytvářejí svůj evaluační plán. Mnohdy se stále projevuje nekoordinovanost a neprovázanost evaluačních aktivit s postupy centrální EJ NSRR, které se objevily v období, kdy nebyla ustanovena centrální evaluační jednotka a veškerá aktivita byla pozastavena.

Odborné oponentní skupiny

Jak evaluační plán NSRR zdůrazňuje, vzájemná komunikace a součinnost mezi EJ NSRR a pracovníky ostatních řídicích orgánů jednotlivých operačních programů je předpokladem pro úspěšnou realizaci projektů, pro šíření evaluačních doporučení a pro jejich konečné zapracování. Zároveň tím ŘO OP nese spoluodpovědnost za kvalitu výstupů projektů a relevantní využití.

Při řízení evaluačních projektů je EJ NSRR zřizována Odborná oponentní skupina, jež plní roli supervizora a svými odbornými připomínkami napomáhá k dosažení co možná nejvyšší kvality evaluačních projektů. Dle povahy evaluačního projektu je odborná oponentní skupina složena ze zástupce NOK, zástupce EJ NSRR, zástupců řídicích orgánů jmenovaných vedoucími pracovníky Řídicích orgánů v souladu se zaměřením evaluačního projektu; případně nezávislého odborníka na danou problematiku nebo zástupců příjemců pomoci.

Je-li evaluační projekt zadán externímu dodavateli, oponentní skupina připomínkuje návrh zadání projektu, navrhuje obsazení hodnotící komise pro zadávací řízení, průběžně komentuje činnost realizátora projektu (nezasahuje do vlastního hodnocení, pouze sleduje naplnění zadání, případně doporučuje, co vše ještě vzít při hodnocení v úvahu) dohlíží, aby realizátor postupoval odborně a nezávisle, poskytuje též možnost pro přizvání partnerů, jichž se strukturální intervence dotýká, ke spolupráci na hodnocení jeho implementace a v neposlední řadě přispívá k dosažení součinnosti jednotlivých evaluačních týmů, a tím i provázanosti jednotlivých evaluačních aktivit ve všech případech, kde to připadá v úvahu¹⁶.

Celkem devět programů 2004–2006 a dohromady 18 programů v programovém období 2007–2013 má vyčleněné pracovníky na evaluaci v rámci řídicích orgánů.

¹⁶ Evaluační plán NSRR pro období 2007–2013, verze 1.1, MMR ČR, 2009a

Tabulka 1 Přehled řídicích orgánů za programová období 2004–2006 a 2007–2013

Řídicí orgán	Operační program	
	2004–2006	2007–2013
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR	Společný regionální operační program Jednotný programový dokument Praha Cíl 2 Iniciativa Společenství INTERREG IIIA Česká republika - Polsko	Integrovaný operační program OP Technická pomoc OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Polská republika 2007–2013
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR	OP Průmysl a podnikání	OP Podnikání a inovace
Ministerstvo životního prostředí ČR	OP Infrastruktura	OP Životní prostředí
Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	OP Rozvoj lidských zdrojů, Iniciativa Společenství EQUAL Jednotný programový dokument Praha Cíl 3	OP Lidské zdroje a zaměstnanost
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR		OP Věda a výzkum pro inovace OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Magistrát hlavního města Prahy		OP Praha-Konkurenceschopnost OP Praha-Adaptabilita
Ministerstvo dopravy ČR		OP Doprava
Ministerstvo zemědělství	OP zemědělství	
Úřady regionálních rad		Regionální operační programy (7 programů)

Zdroj: Fondy evropské unie. Dostupné z www.strukturalni-fondy.cz, 2009b

Na rozdíl od přerušené kontinuity činnosti evaluační jednotky na koordinační úrovni, sledujeme většinou kontinuitu v činnosti evaluačních pracovníků na úrovni jednotlivých programů SF. Zvláštním případem je OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, který v minulém programovém období 2004–2006 byl součástí strukturální politiky EU. Ovšem zkušenosti byly přeneseny do současného programového období a jsou využívány v implementaci a hodnocení OP Rybářství a Programu rozvoje venkova, nyní v gesci Ministerstva zemědělství ČR a GR pro zemědělství a rozvoj venkova.

Role Ministerstva financí ČR v systému evaluace

Ministerstvo financí má celkovou odpovědnost za koordinaci a vyúčtování podpory ES České republiky a metodicky řídí finanční toky těchto nástrojů a fondů, jakož i tzv. komunitárních programů. Vykonává funkci Platebního orgánu pro strukturální fondy a Fond soudržnosti, spravuje účty, zajišťuje evidenci peněžních prostředků Národního fondu a plní výkaznické povinnosti ve vztahu k orgánům EU i orgánům národním, zodpovídá za provádění certifikace

výdajů uskutečněných v rámci strukturálních fondů a Fondu soudržnosti.¹⁷ Dle sdělení ředitele Národního fondu, efektivnost čerpání prostředků fondů EU není Ministerstvem financí sledována a je záležitostí zodpovědného Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Výsledné evaluační zprávy slouží pracovníkům oddělení certifikace výdajů jako informační materiál, MF ČR hodnotí spíše procedurální a kontrolní záležitosti, nikoliv věcné hodnocení.

Role Nejvyššího kontrolního úřadu ČR

Rolí Nejvyššího kontrolního úřadu ČR je provádění nezávislého dohledu a kontroly nad využíváním prostředků EU, tedy i v rámci politiky soudržnosti. Předmětem kontrol jsou zejména oblasti zadávání veřejných zakázek, způsobilých výdajů, monitorovacích systémů či kvality prováděných kontrol. V mnoha kontrolních zprávách NKÚ se objevuje celá řada připomínek k efektivnosti průběhu operačních programů, a to zejména k nastaveným indikátorům.

Interní a externí evaluace

Evaluace mohou být prováděny buď osobami z dané organizace zodpovědné za intervenci, nebo externími osobami a někdy i kombinací obou. Užití externích expertů zvláště pro provádění sumativních evaluací je dosud dominantní, a to jak na úrovni RPS/NSRR, tak na úrovni jednotlivých operačních programů a jejich řídicích struktur. Nicméně, je zapotřebí podotknout, že sledujeme v posledních letech mírnou tendenci k provádění interních evaluací. Jmenujme např. ROP Střední Čechy 2007-2013 a interně zpracovanou analýzu *"Vyhodnocení zkušeností žadatelů s procesem podávání a administrace Žádostí o poskytnutí dotace v ROP SČ"*.

Je poměrně málo zadávaných evaluací zaměřených na posouzení efektivnosti dané intervence za účelem posouzení účinnosti alokace rozpočtových zdrojů.

Evaluace zadávané Evropskou Komisí

Jednotlivé konzultační a evaluační firmy a zkušení experti pracují v evaluačních projektech zadávaných Generálním ředitelstvím pro regionální politiku v České republice i v zahraničí. Jedná se převážně o projekty ex-post hodnocení a zprávy typu „Country Report“ a meta-evaluace. Jedná se i o projekty v rámci rozvojové pomoci a předstupní spolupráci organizovanými Generálním ředitelstvím pro rozšíření, AidCo a dalšími. V této oblasti jsou činné firmy a jednotlivci, kteří působí v dané oblasti již od počátků programů ekonomické a sociální koheze, tedy od druhé poloviny devadesátých let. Jmenujme firmy Berman Group, DHV, Evasco, Akses, Integra Consulting Services, ale i mnohé neziskové organizace např. CpKP, Člověk v tísni, Charitas apod. Tento výčet je jen namátkový a není kompletní. Zajisté by stálo za zjištění externí činnosti českých konzultačních subjektů v zahraničí v rámci projektů a programů EU a navíc typu evaluací. Je podstatné se zmínit, že mnohé společnosti se zapojují i do projektů a evaluací jiných donátorů, jako je Světová banka – World Bank, UN Development Program.

¹⁷ Dále, Ministerstvo financí řídí koncepčně, metodicky vede a koordinuje přípravu finanční perspektivy pro přípravu rozpočtu EU. Metodicky zajišťuje rozpočtové vztahy k EU na úseku vlastních zdrojů ES a zajišťuje odhady nároků spolufinancování programů EU ze státního rozpočtu, organizuje v těchto oblastech harmonizaci právních předpisů a postupů ČR s předpisy a postupy EU. V této souvislosti vystupuje jako koordinátor vztahů vůči orgánům EU. Odpovídá ve spolupráci s příslušnými útvary ministerstva a s ostatními ústředními správními úřady za funkční zadání a správu dat IS Národního fondu, popř. za uplatnění požadavku na modifikaci stávajícího IS, a zajišťuje metodické řízení týkající se tohoto systému v rámci státní správy, zajišťuje a odpovídá za jeho datovou komunikaci s Monitorovacím systémem strukturálních fondů MMR.

3. EVALUAČNÍ KAPACITA

Evaluační kapacita v širším pojetí může být chápána jako vytváření podmínek pro efektivní evaluační aktivitu. Mezi hlavní komponenty patří lidské a finanční zdroje, potřebné vzdělání a znalosti, institucionální a procedurální základna. V této kapitole je věnována pozornost současnému stavu evaluační kapacity v rámci procesu evaluace politiky soudržnosti a aktivitám pro budování jejího rozvoje.

3.1 Personální a finanční zdroje

Počátkem institucionalizace evaluace politiky soudržnosti byla v roce 2003 zřízena relativně autonomní Evaluační jednotka RPS s pěti pracovníky. Ostatní řídicí orgány operačních programů mají 1–2 pracovníky odpovědného za evaluace. Ve většině případů se jedná o pracovníky zařazené do samostatných oddělení monitoringu a evaluace.

Evaluační studie byly financovány z technické pomoci jednotlivých operačních programů, u studií koordinovaných Evaluační jednotkou pak z opatření 5.2 Společného regionálního operačního programu.

V současném programovém období má evaluační pracoviště Národního orgánu pro koordinaci dva stále zaměstnance zodpovědné za evaluační činnost. Prostředky na pokrytí evaluačních studií jsou k dispozici v Operačním programu Technická pomoc, oblast intervence 1. a jsou v současnosti čerpány z projektu "Řídící nástroje NSRR".

Jak demonstruje tabulka níže, počet pracovníků odpovědných za evaluační činnost se téměř zdvojnásobil, což je dáno především zvýšením počtu operačních programů.

Tabulka 2 Personální a finanční zdroje

Lidé zahrnuti do evaluačního procesu 2004	Lidé zahrnuti do evaluačního procesu 2006	Lidé zahrnuti do evaluačního procesu 2008
15 pracovníků	15 pracovníků	30 pracovníků
Rozpočet na evaluační aktivity 2004	Rozpočet na evaluační aktivity 2006	Rozpočet na evaluační aktivity 2008
25 mil. Kč	27 mil. Kč	35 mil. Kč

Zdroj: vlastní šetření Evasco s.r.o.

Poznámka: jedná se o přibližné počty, průřezově v jednotlivých letech

3.2 Budování evaluační kapacity

Evaluační jednotka RPS od počátku deklarovala podporu rozvoji evaluační kapacity avšak zaměřila své úsilí zvláště na růst kvalifikace svých vlastních pracovníků a na metodickou činnost ve vedení a koordinování evaluací. Cílem a skutečně dobrou praxí bylo sladění evaluačních činností jednotlivých operačních programů. Mezi metodické příručky vydané z této iniciativy jmenujme *Evaluační socioekonomického rozvoje*, což je příručka přeložená z anglické metodiky Evropské komise „The Guide“. Dalším příkladem může být

zpracování ukázkové zadávací dokumentace např. na provedení hodnocení typu mid-term nebo ex-ante pro další programové období. Řídící orgány sektorových operačních programů včetně programů Cíle 2 a 3 následovaly doporučenou strukturu i obsah požadovaných evaluačních služeb.

Za doby činnosti Evaluační jednotky RPS došlo k velkému úsilí o síťování a přenos know how ze zahraničních evaluačních zkušeností do ČR. Do těchto možností nebyla vtažena a zapojena strana zpracovatelů. To platí i o vzdělávání, Nebyly uspořádány žádné vzdělávací aktivity ani konference či jiné možnosti výměny zkušeností mezi zadavateli a zpracovateli a zahraniční praxí.

Evaluační jednotka NSRR v současném programovém období zatím vyvinula pouze limitované množství akcí menšího typu a to zvláště pro své pracovníky v účasti na mezinárodních akcích a školení. Z akcí pořádaných samotnou EJ NSRR vyberme realizaci diskusního setkání na téma evaluace s rakouským expertem.

Na úrovni řídicích orgánů není aktivita pro budování evaluační kapacity významná. Jako výjimku je však nutné zmínit dlouhodobý vzdělávací cyklus v oblasti evaluací pro pracovníky Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad.

Mezinárodní zkušenosti čerpají pracovníci řídicích orgánů také prostřednictvím zahraničních stáží, které jsou pořádány v rámci projektů technické asistence. Zaměření se často týká oblasti efektivní implementace a administrace programu, včetně programového cyklu, monitorování a evaluace. Pro účel šíření znalostí a výměny zkušeností vznikla platforma Evaluation Network vedena Evaluační jednotkou GR pro regionální politiku. Na těchto pravidelných setkání zástupců členských států k evaluaci probíhá výměna zkušeností, prezentace evaluačních plánů, příkladů dobré praxe aj. Obdobnou síť vytvořilo také GR pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti s názvem ESF Evaluation Partnership.

Jednotlivci, jak z řady zadavatelů tak experti a evaluátoři se zúčastňují vybraných akcí a konferencí s tématem hodnocení programů a přenos zkušeností. Jmenujme Open Days Evropské komise, konference Regional Studies Association či European Evaluation Society. Dle údajů vedení EES, celkem pět členů EES pochází z České republiky.

Stále markantněji se projevuje **potřeba vzdělávání**. Od roku 2007 se každoročně koná týdenní intenzivní školení organizované neziskovou organizací Development Worldwide s názvem "Czech Development Evaluation Training" vedené experty Světové banky. Svým programem je orientováno více na hodnocení rozvojové pomoci, avšak s výraznými implikacemi pro hodnocení v rámci politiky soudržnosti, zvláště v oblasti metodických přístupů, zpracování dat a analýz.

V reakci na potřeby šíření znalostí a praktických zkušeností byla i v roce 2008 založena Česká evaluační společnost s cílem vytvořit v České republice neziskovou platformu podporující spolupráci s European Evaluation Society (EES) a International Development Evaluation Association (IDEAS), případně dalšími národními a mezinárodními asociacemi evaluátorů; ve snaze spojit, rozšířit a využít zkušenosti z evaluací programů české zahraniční rozvojové spolupráce, předvstupních programů EU a programů strukturálních fondů EU; podpořit budování evaluačních kapacit v České republice a při vědomí potřeby šířit ověřené evaluační postupy a metodiky¹⁸. Ovšem za dobu své existence nevyvinula výraznější činnost a zástupci odborné veřejnosti často nevědí o její existenci. Důvodem může být fakt, že mezi evaluátory vládne spíše konkurence než spolupráce a neexistuje společná platforma pro

¹⁸ Česká evaluační společnost (ČES): dostupné z www.czecheval.cz, 2009

spolupráci zadavatelů a evaluátorů. Na obou stranách je markantní nedostatek kvalitních vzdělávacích kurzů.

Zapojení akademické sféry do oblasti evaluace je poměrně nízké a lze konstatovat, že evaluaci není věnována dostatečná pozornost v sociálních vědách. Zmínit můžeme pouze Centrum pro ekonomické a sociální strategie Fakulty sociálních věd Karlovy univerzity v Praze, jež se ve své výzkumné činnosti věnuje hodnocením veřejných politik. Dále se pak objevují malé ostrůvky evaluační činnosti v neziskové sféře zaměřené na hodnocení ve vzdělávání či sociální politice bez přenosu zkušeností do oblasti hodnocení programů politiky soudržnosti. Je tedy patrná poměrně silná dělící linie mezi hodnocením národních politik a programů a programů financovaných ze zdrojů Evropské unie.

3.3 Evaluační kultura a evaluační trh

Jak je uvedeno v první kapitole, počátky formování evaluačního trhu a evaluační kultury můžeme nalézt ještě před vstupem České republiky do Evropské unie v souvislosti s hodnocením předvstupních programů. V případě programů PHARE, PHARE CBC, SAPARD, INTERREG byly evaluace vedeny zahraničními konzultačními firmami a evaluátory se zkušeností s hodnocením programů politiky soudržnosti. Ovšem vždy se zapojením českým expertů přispívajících místními znalostmi a porozuměním socioekonomických souvislostí.

Větší zkušeností českých evaluátorů bylo zapojení do série ex-ante evaluací prováděných v letech 2003–2004. Tento proces se ovšem musel vypořádat s dvěma, do jisté míry protichůdnými, požadavky. První, potřeba předchozí zkušenosti (s programováním i s aplikací evaluačních metod a technik) tak, aby výsledky odpovídaly standardům Evropské komise. Za druhé, disponovat znalostí českého prostředí, jež je podmínkou pro kvalitní hodnocení plánovaných aktivit a programových dokumentů. Výsledným rozhodnutím budoucích řídicích orgánů bylo uzavření kontraktů s místními experty¹⁹. Tento moment vyvolal tlak na stranu nabídky evaluačního trhu. Do té doby existovalo jen omezené množství expertů a poradenských firem s předchozí zkušeností s evaluací programů politik Evropské unie. Rada společností poskytující služby v oblasti regionálního rozvoje nebo ekonomického i finančního poradenství se začala aktivně zajímat o projekty v oblasti evaluací a implementace politiky soudržnosti v České republice. I přes poměrně omezený přenos know-how ze zahraničí, nedostatek metodické podpory a výměny informací, zpracovatelé evaluačních projektů nabyli svoje znalosti a zkušenosti procesem učení. Například Wolf Huber²⁰ považuje pro rozvoj evaluační kultury a evaluačního trhu a za klíčový proces učení a získávání nekodifikovatelných znalostí. Právě tyto procesy se významně uplatnily při rozvoji evaluačního trhu a evaluační kultury v České republice, i když v zatím poměrně omezené míře.

Další vlna příležitostí zpracovávat evaluace přišla v roce 2005–2006, kdy byly zadávány projekty střednědobé evaluace (sedm programů) a brzy následoval proces programování řady tematických operačních programů a regionálních operačních programů paralelně doplněný projekty ex ante hodnocení. Tento proces probíhal intenzivně v roce 2006 a koordinace tohoto procesu na úrovni NSRR, tematických operačních programů i regionálních operačních programů patří k dobrým praxím činnosti Evaluační jednotky RPS. Ocenění patří i vykonavatelům tohoto procesu, odborné konzultační firmě.

¹⁹ BLAŽEK, J., VOZÁB, J. (2003): Forming evaluation capacity and culture in the Czech Republic: experience with the first set of ex ante evaluations of programming documents (with special focus on evaluation of NDP). Paper presented at the Fifth European Conference on Evaluation of the Structural Funds, Budapest, s. 13.

²⁰ HUBER, W. (2006): Evaluation of European Union Cohesion Policy: Window-dressing, Formal Exercise or Coordinated Learning Process? *Regional Studies*, 40, č. 2, s. 277–280.

V současné době je evaluační trh poměrně malý a vyprofilovaný. Strana nabídky evaluačního trhu je dnes poměrně ustálená a stabilní. Některé společnosti se již začaly uplatňovat i na zahraničních evaluačních trzích. Jedná se však o jednotlivé zástupce, experty s dlouholetou zkušeností a to jak z privátního sektoru, tak i z akademické sféry. Až na výjimky zaujímá pro většinu poradenských firem hodnocení programů pouze minoritní část z nabízeného portfolia konzultantských služeb.

Obdobný vývoj jsme mohli zaznamenat i na straně poptávky, tedy na straně řídicích orgánů jednotlivých programů. Při ustanovení evaluačního systému rovněž existovala omezená znalost se zadáváním (především s formulací zadávacích podmínek a formulováním evaluačních otázek) a řízením evaluačních projektů. Pracovníci v evaluačních jednotkách patří většinou ke stabilním pracovníkům řídicích orgánů dřívějších programů i programů současného období. Jejich znalost prostředí a řízení projektů roste.

Vývoj evaluačního trhu plně reflektuje stav a rozvoj evaluační kultury. Hodnocení veřejných intervencí v České republice má velice slabou tradici. Často je hodnocení dopadů veřejných intervencí politicky proklamováno, avšak v obecné rovině lze říci, že téměř neexistuje poptávka a zájem po výsledcích hodnocení ze strany zástupců politické reprezentace a decizní sféry. To může být spojeno s problémy transparentnosti a ochotou nést odpovědnost za efektivní nakládání s veřejnými zdroji²¹. Evaluační kultura je nepochybně reálným odrazem politické kultury a úrovně uplatňování demokratických principů v české společnosti.

3.4 Metodické přístupy

Metodickým východiskem jsou obvykle příručky relevantních generálních ředitelství Evropské komise. Doba jejich zveřejnění se ovšem často míjí s předcházející akutní potřebou jak zadavatelů tak zpracovatelů evaluací. Některé příručky byly přeloženy do češtiny, z nichž uvedme příručku pro monitorování a indikátory, příručku pro ex ante hodnocení a zvláště obsáhlou metodiku hodnocení socio-ekonomického rozvoje „The Guide“.

Nejčastěji se používají standardní metody běžně užívané v sociálně vědním výzkumu, jako jsou dotazníková šetření, řízené rozhovory, pořádání diskusních skupin, benchmarking aj. Zřejmá je absence užití sofistikovanějších metod např. využití složitějších kvantitativních i kvalitativních analýz, zkoumající úroveň cílových skupin. Také se neobjevuje aplikace experimentálních či kvazi-experimentálních metod zvláště vhodných při ex post evaluaci. Na druhou stranu jsou zpracovatelé využívány moderní techniky, software na zpracování dat – statistických a geografických informačních systémů pro zobrazení prostorových informací.

Používané nebo navrhované metodické přístupy odrážejí ovšem obvykle požadavky zadávací dokumentace a zpravidla velmi limitovaný rozpočet.

V této souvislosti mnozí odborníci upozorňují na nízkou kvalitu analytického zpracování dat, nerelevantní doporučení a přílišnou deskripci jednotlivých administrativních procesů, včetně popisu věcného a finančního monitoringu. Výsledkem je často malá hloubka evaluačních studií, postrádající práci se základními evaluačními kritérii.

²¹ Nejlépe tento problém vystihuje anglický termín "accountability", vyjadřující odpovědnost za nakládání s veřejnými prostředky, jenž by měl být považován za jeden ze základních principů evaluace.

4. EVALUAČNÍ ČINNOST

Tato kapitola je věnována **činnosti v oblasti evaluací od počátku v programovém období 2004–2006 a v počátcích současného programového období 2007–2013**. Je charakterizována jednak činností Evaluační jednotky jako koordinačního orgánu a dále jsou shrnuty evaluační aktivity jednotlivých ŘO.

V rámci evaluačního plánu se v letech 2004–2006 podařilo zrealizovat 71 projektů v celkové hodnotě 33 681 218 Kč. Je třeba dodat, že u 23 z nich se jedná o projekty technického rázu k zajištění průběhu odborných a pracovních skupin. S ohledem na administrativní náročnost zadávání projektů lze konstatovat, že se jedná mimořádně vysoké číslo.

Největší částka (58 %) byla investována do podpory programování 2007–2013 a to konkrétně 19 416 085 Kč. Do hodnocení realizace 2004–2006 směřovalo 24 % vyčerpaných prostředků, tedy 8 219 787 Kč. Vytváření kapacity a koordinaci pokrylo 29 projektů v celkové hodnotě 5 612 994 Kč. Na třetí a čtvrtou oblast Evaluačního plánu tak směřovalo 18 % prostředků. Nejvíce projektů lze identifikovat u technického zajištění jednání odborných a pracovních skupin – celkem se jednalo o výše zmíněné 23 projekty. Ty však tvoří pouze 1 % vyplacených prostředků, 432 352 Kč²².

V této souvislosti je třeba upozornit na fakt, že 53 projektů (74,6 %) spadá do kategorie tzv. malých projektů do 500 000 Kč. Přesto i tyto projekty musely projít složitým administrativním systémem zadávání projektů technické pomoci, který vyžaduje minimálně půlroční přípravu projektu. Velkých projektů bylo uskutečněno 18 (25,4 %). Projekty spadající velikostí pod zákon o veřejných zakázkách byly zrealizovány tři, ostatní byly tzv. podlimitní. Důvod pro malý počet limitních zakázek spočívá v časové náročnosti zadávání veřejných zakázek.

Pro lepší přehled strukturujeme uvedené informace do následující tabulky č. 3.

Tabulka 3 Aktivita Evaluační jednotky RPS v období 2004–2006

	celkem	%	počet projektů	%
evaluace a analýzy	27 635 872 Kč	82 %	19	27 %
metodiky	2 607 662 Kč	8 %	4	6 %
odborné konzultace	1 406 678 Kč	4 %	9	13 %
budování evaluační kapacity ČR	1 598 654 Kč	5 %	16	23 %
technické zajištění projektů eval.	432 352 Kč	1 %	23	32 %
celkem	33 681 218 Kč	100 %	71	100 %

Zdroj: Zpráva o činnosti Evaluační jednotky strukturálních fondů v letech 2004–2006

Pokud použijeme **jiný typ členění dle aktivit evaluace**, jsou výsledky následující: 82 procent čerpaných peněz směřovalo na evaluace a analýzy, 8 % prostředků pokrylo metodiky a 4 % odborné konzultace. Budování evaluační kapacity v ČR, kam spadá vzdělávání k evaluaci organizované Evaluační jednotkou a zahraniční vzdělávací akce pro pracovníky EJ, se na aktivitách podílí pěti procenty. Je podstatné zmínit, že všechny tyto

²² Zpráva o činnosti Evaluační jednotky strukturálních fondů v letech 2004–2006, MMR ČR, 2006

vzdělávací aktivity byly namířeny pouze na pracovníky státní správy. Pro odbornou veřejnost, experty, univerzity, konzultační firmy a další zájemce nebyly uspořádány žádné aktivity týkající se výměny zkušeností, vzdělávání apod. Po porovnání absolutních částek a počtu projektů v jednotlivých oblastech Evaluačního plánu lze konstatovat, že pozornost Evaluační jednotky byla v letech 2004–2006 zaměřena na strategické evaluace směřující do příštího plánovacího období. Ať se již jednalo o ex-ante hodnocení Národního rozvojového plánu, resp. Strategického rámce Společenství, strategické posuzování vlivů na životní prostředí, návrh nového rozložení programů a jiné, vždy šlo o strategicky orientované projekty, jejichž výsledky byly využity při programování 2007–2013²³.

Všichni dotazovaní pracovníci mnohých ŘO programů minulých i současných se shodují v tom, že koordinační role evaluační jednotky RPS byla velmi silná, funkční a poskytovala značnou metodickou podporu evaluačním pracovníkům ostatních ŘO.

V roce 2007 nevykazovala Evaluační jednotka již výraznou aktivitu v oblasti zadávání a realizace evaluačních projektů. Většina vynaložených prostředků a úsilí souvisela s uzavíráním programového období. Navíc, jak uvádíme v kapitole 2, činnosti Evaluační jednotky RPS byla ukončena bez okamžitého následování. I mnohá výběrová řízení byla pozastavena včetně již započatých projektů evaluace.²⁴

V květnu 2008 v rámci Národního orgánu pro koordinaci byla evaluační jednotka (NSRR) opět aktivována. Noví pracovníci se zapracovávali a k hlavním aktivitám v oblasti evaluací patřilo vypracování Evaluačního plánu pro programové období 2007–2013 a projekt zaměřený na ověření dostupnosti a relevanci regionálních ekonomických dat pro provádění analýz socio-ekonomických dopadů strukturálních operací v letech 2004–2006 a 2007–2013. Mezi důležité projekty zahájené v roce 2008 lze zařadit komplexní vyhodnocení indikátorové soustavy nebo hodnocení synergií intervencí.

Jak je popsáno v kapitole 2, další činností Evaluační jednotky NSRR je přenos know how a koordinace evaluací.

Obvykle jsou u řídícího orgánu jeden až dva pracovníci vyčleněni na oblast evaluací v souvislosti s dalšími analýzami a monitorováním. Téměř všechny ŘO mají jisté evaluační plány, a to buď na celé programové období, nebo pouze na patřičný rok. Málokterý ŘO disponuje dlouhodobým plánem, ročními plány, hodnotící zprávou za uplynulé období a přenosem zkušeností z této oblasti. ŘO regionálních operačních programů jsou v oblasti dokumentů, plánů a provádění evaluací aktivnější než tematické operační programy.

Evaluační plán RPS 2004–2006 uvádí počet 37 provedených projektů evaluace a analýz zpracovaných v průběhu daných roků pěti existujícími sektorovými operačními programy.

ŘO těchto sektorových operačních programů nevyvíjely zvláštní činnost v oblasti budování evaluační kapacity, vzdělávání či výměny zkušeností a šíření poznatků z provedených evaluací. Opět zopakujeme silnou roli koordinační evaluační jednotky RPS, která mnohé uváděné aktivity zastřežovala. Výjimkou je ovšem evaluační pracoviště Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), které koordinovalo evaluační aktivity tří programů ESF, založilo webové fórum pro sdílení zkušeností a informací a ustanovilo vlastní Pracovní skupinu pro evaluace.

Většina evaluačních projektů realizovaných v letech 2004–2008 byla svázána s činností Evaluační jednotky RPS a s aktivitou jednotlivých Řídících orgánů.

²³ MMR ČR 2006

²⁴ Příkladem může být projekt zaměřený na horizontální prioritu rovných příležitostí, či projekt evaluace opatření 3.3 SRP.

Již počátkem programového období 2004–2006 byla ke každému z operačních programů (včetně Národního rozvojového plánu) provedena série hodnocení ex-ante na základě požadavků vycházející z Nařízení Rady (ES) č. 1260/1999. Součástí předběžného hodnocení bylo zahrnutí posouzení vlivů jednotlivých OP na životní prostředí (SEA).

Tabulka 4 Evaluace a analýzy řídicích orgánů operačních programů v období 2004–2006

Řídicí orgán/ operační program	počet projektů
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR	
– Společný regionální operační program	3
– Jednotný programový dokument Praha Cíl 2	7
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR	
– OP Průmysl a podnikání	8
Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	
– OP Rozvoj lidských zdrojů,	
– Iniciativa Společenství EQUAL,	
– Jednotný programový dokument Praha Cíl 3	9
Ministerstvo životního prostředí ČR	
– OP Infrastruktura	3
Ministerstvo zemědělství ČR	
– OP Rozvoj venkova a multifunkčního zemědělství	7
celkem	37

Zdroj: Evaluační plán RPS 2004–2006, aktivity 2006, MMR ČR

Níže uvedená tabulka demonstruje počet "tradičních" evaluací. Za minulé období 2004–2006 byly do procesu ex-ante evaluací zahrnuty všechny operační programy včetně Národního rozvojového plánu České republiky 2004–2006.

Tabulka 5 Evaluace provedené pro programové období 2004–2006 a 2007–2013

Programové období	Typ evaluace		
	Ex-ante	střednědobé	Ex-post
2004–2006	10	10	0
2007–2013	24	0	0

Zdroj: vlastní šetření Evasco, s.r.o

Pozn: ex-post je v kompetenci GŘ pro regionální politiku

Země, které vstoupily do programového období 2000–2006 až v roce 2004, neměly povinnost hodnotit programy v průběhu programového období. Avšak v České republice tato potřeba vyvstala a bylo provedeno střednědobé hodnocení u všech operačních programů. U Iniciativy Společenství EQUAL bylo dokonce přistoupeno k průběžné formě hodnocení, které probíhalo ve 3. fázích zahrnující závěrečné zhodnocení jednotlivých témat.

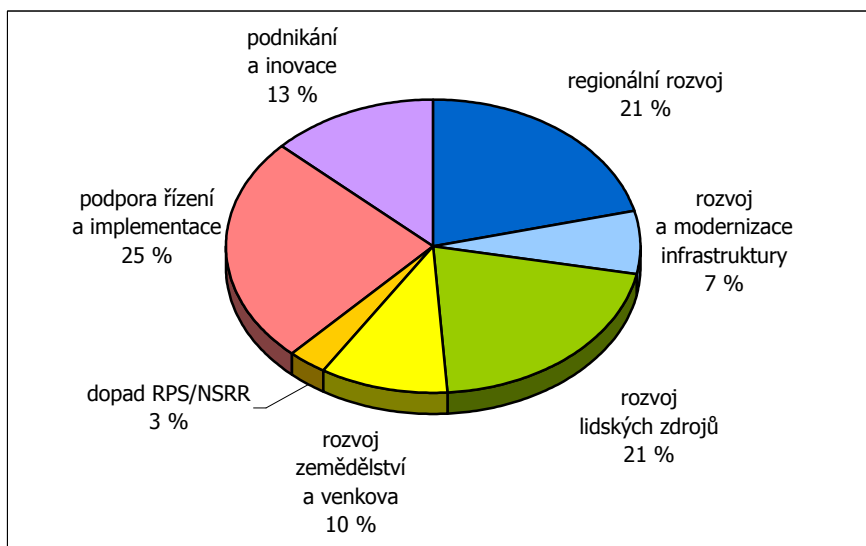
Některé řídicí orgány (např. MPSV) provedly zhodnocení přínosu svěřených operačních programů k dané tématice či plánují provést vlastní konečné zhodnocení programů 2004-2006 nebo vybraných opatření.

Závěrečné hodnocení pro toto období je v kompetenci Evropské komise. Právě v roce 2008 zahájilo DG REGIO v kooperaci s členskými zeměmi poměrně rozsáhlé ex-post hodnocení všech operačních programů spadajících po Cíl 1 a Cíl 2 v 11 tematicky zaměřených „pracovních balících“ obsahující regionálního rozdělení alokací všech operačních programů a iniciativ Společenství, jehož výsledky budou kompletní do roku 2009.

Již do minulého programového období 2004–2006 vstoupilo nařízení Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ukládající povinnost provést ex-ante evaluace připravovaných operačních programů na nadcházející programové období. To bylo provedeno u všech 24, resp. 18 operačních programů.

V období 2004–2008 bylo přibližně provedeno více než 70 evaluací a podpůrných studií. Drtivá většina evaluací se váže na minulé programové období kromě evaluací ex-ante a procesu SEA s vazbou na období současné.

Obrázek 2 Tematické zaměření evaluací a analýz



Zdroj: vlastní šetření Evasco, s.r.o

Největší podíl zaujímaly projekty zaměřené na podporu řízení a implementace (Obrázek 2) hodnocení indikátorové soustavy, systému implementace nebo na jednotlivé tematické oblasti. Nejednalo se tak o evaluace v pravém slova smyslu. Studie se často snažily odhalit slabá místa implementace a bariéry čerpání. Tento typ projektů se zaměřil na fungování všech operačních programů a na opatření, kde se předpokládaly problémy. Zejména šlo o nedostatečný počet projektů důsledkem příliš složité implementační struktury nebo identifikace závažných problémů v hodnotících ukazatelů a procesu monitorování. Jinými typem podpůrné studie již v současném programovém období bylo provedení komplexní analýzy návazností mezi jednotlivými operačními programy, klasifikovat jednotlivé vazby a identifikovat míru naplňování cílů NSRR. Pro jednotlivé vazby byly analyzovány koordinační mechanismy včetně návrhu jejich sledování v průběhu implementace. Je však třeba podotknout, že využití a míra využitelnosti těchto studií je v mnoha případech velice nízká z důvodů špatného šíření výsledků nebo špatného načasování. Zjištění a doporučení evaluačních projektů tak mnohdy přicházejí v době, kdy již nelze do probíhajícího procesu implementace zasahovat velice omezeně nebo vůbec.

Mezi nejaktivnější patřilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, jenž provedlo téměř čtvrtinu uskutečněných evaluačních projektů, kromě hodnocení přínosu implementace OP k Aktivní politice zaměstnanosti, evaluace komunikačních aktivit ESF v ČR nebo evaluace hodnotící přínos realizovaných projektů zaměřených na rozvoj romské komunity.

Stejný podíl je u kategorie regionální rozvoj. Do této kategorie lze řadit evaluace provedené v rámci Společného regionálního operačního programu v předchozím programovém období, a v současném pak regionální operační programy a Integrovaný operační program.

Šíření a využití evaluací

I když celá řada evaluačních zpráv je na internetu volně dostupná, neexistují žádná pravidla pro jejich publicitu a dostupnost. Vhodné by bylo jednotné místo pro veřejný přístup (jako v případě GŘ pro regionální politiku). Nepochybně by vedlo ke zvýšení povědomí o evaluačních projektech a zvýšilo jejich dopad. Samozřejmě je nutné zajistit důsledné šíření zjištění a závěrů evaluací nejen mezi zainteresovanými subjekty, ale i mezi širší veřejností.

5. SHRNUÍ A ZÁVĚRY

5.1 Hlavní problémové oblasti

Zadávání a řízení evaluačních projektů

Evaluace jsou zadávány většinou v souvislosti s legislativními požadavky EU a jejich provádění odpovídá základním požadavkům. Neznalost průběhu evaluačního projektu na straně zadavatele se odráží v požadavcích a podmínkách formulovaných zadávací dokumentací. Často je podceňována jak časová náročnost sběru, zpracování a vyhodnocení dat, tak i alokovaný rozpočet. Převážná většina evaluačních projektů je většinou z časového hlediska zadávána v podlimitním režimu maximálně do 2 mil.Kč, což se v souvislosti s konkurencí a dumpingovými cenami nabízenými některými konzultačními firmami projevuje v nižší kvalitě požadovaných výstupů.

Dalším problémem je špatné načasování evaluačního projektu způsobený jak dlouhým administrativním procesem spojeným s dodržováním zákona o veřejných zakázkách, tak v některých případech váhavostí a neznalostí na straně zadavatele. Uvedme nastavovaný proces ex ante hodnocení v přípravách na programové období 2007–2013 v kontextu programování i právě probíhající projekty závěrečných evaluací vybraných OP 2004–2006. Doporučení formulovaná těmito evaluacemi budou již špatně využitelná pro současné programy, neboť už byly nastaveny a implementace probíhá. Výjimkou může být zpracování „Plánu realizace doporučení ze závěrečné evaluace OP RLZ v OP LZZ“, na jehož základě budou doporučení využity v současném programovém období při implementaci OP Lidské zdroje a zaměstnanost.

Kvalita a využití evaluačních zpráv

Stále přetrvává poměrně nízká kvalita evaluačních zpráv. Mezi nejčastější nedostatky patří příliš obsáhlé závěrečné zprávy, příliš mnoho deskripce místo syntézy poznatků, nízká využitelnost závěrů a doporučení. Kvalita evaluačních zpráv není v závěru projektu obvykle posuzována. V současné době nebylo provedeno žádné hodnocení dosud provedených evaluací – meta-evaluace.

Evaluační projekty se většinou redukují na jednoduché přehledy finančního a věcného plnění, zaměřené na proces, bez jasného vztahu finančních alokací k výsledkům a dopadům dané intervence. Jedná se tudíž převážně o formativní evaluace, zaměřené často na posouzení efektivnosti implementačního systému jednotlivých operačních programů. Často se z evaluačních zpráv vytrácejí základní evaluační kritéria.

Využití výsledků evaluačních zpráv je poměrně slabé. S výsledky se často pracuje špatně nebo je využita jen minimální část. Neexistuje mechanismus pro zapracování doporučení do programového cyklu.

Je pozorovatelný nedostatek publicity a šíření výsledků evaluací. I když celá řada evaluačních zpráv je na internetu volně ke stažení, neexistují žádná jednotná pravidla pro jejich publicitu a dostupnost. Přístup k publicitě jednotlivých Řídících orgánů se liší. Zajištění větší publicity, důsledné šíření zjištění a závěrů evaluací nejen mezi zainteresovanými subjekty, ale i mezi širší veřejností by vedlo ke zvýšení povědomí o evaluačních projektech a stavu efektivnosti využití finančních zdrojů Evropské unie i České republiky.

A konečně, existuje jen velmi malý zájem představitelů politické reprezentace o evaluace a hodnocení efektivnosti nakládání s veřejnými zdroji.

5.2 Získané poznatky a zkušenosti

Za posledních pět let došlo k nárůstu počtu zadávaných evaluací a projektů technické asistence, jejichž výsledkem je značné zvýšení znalosti procesu hodnocení na straně jak zadavatelů, tak expertů a konzultačních společností. Jednalo se tudíž o vývoj „learning by doing“.

I přes přerušenu kontinuitu na straně koordinace evaluace programů SF na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR, se pomalu generuje know-how a zkušenosti se zpracováním zadávací dokumentace a využíváním evaluačních výsledků. V řízení evaluací mnoha operačních programů naopak sledujeme kontinuitu z předcházejícího programového období, zvláště v případě ESF programů.

Postupně dochází ke zlepšení v nastavení monitorovacích indikátorů integrovaných v monitorovacím systému strukturálních fondů a jejich lepší využití pro potřeby evaluace.

Hodnotitelé se zdokonalují v metodických přístupech k projektu, v aplikaci kvalitativních a kvantitativních metod sběru dat a stále lépe zpracovávají a strukturují evaluační zprávy.

5.3 Příklady dobré praxe

Jedním z příkladů dobré praxe je vytvoření webového Fóra Evropského sociálního fondu v ČR (ESF Fórum), sloužícího jako informační platforma pro výměnu a sdílení informací mezi příjemci podpory, žadateli či hodnotiteli projektů. Fórum slouží také ke komunikaci mezi evaluátory programů a administrátory různých úrovní implementační struktury. Stejně tak je tento komunikační nástroj využíván ESF Pracovní skupinou pro evaluace. Součástí platformy jsou repozitáře obsahující relevantní dokumenty k evaluační činnosti programů ESF včetně metodických pomůcek i závěrečných evaluačních zpráv.

V závěru provedené evaluace dílčího opatření 3.3 Společného regionálního operačního programu (SROP) iniciovali hodnotitelé následné šíření výsledků hodnocení a identifikovaných zjištění spolu s formulovanými doporučeními. Následovaly dvě projektové aktivity financované Národním odborem koordinace SF na MMR. Celý řetězec interaktivních seminářů probíhal po všech krajích ČR iniciován neziskovými organizacemi a spolu s tématem partnerství a fondové příležitosti pro neziskové organizace se věnoval i diseminaci zkušeností z realizace a hodnocení daného opatření SROP. Vrcholným vyústěním diseminace těchto zkušeností byla konference s názvem „*Posilování administrativní a absorpční kapacity – Best practice 2004–2006, možnosti v programovacím období 2007–2013*“ uspořádaná v dubnu 2009 v Hradci Králové²⁵.

5.4 Výzvy pro nejbližší budoucnost

Dosud neexistuje mechanismus pro využití závěrů a doporučení evaluačních projektů. Bylo by vhodné vytvořit metodiku s jasným časovým rámcem, vymezením kompetencí a následnou kontrolou po určitém časovém období. Pro úspěšný rozvoj evaluační kultury má šíření a využití výsledků evaluace značný význam. Řídící orgány jednotlivých OP by měly tyto

²⁵[http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Operacni-programy/SPOLECNY-REGIONALNI-OPERACNI-PROGRAM-\(SROP\)/Novinky/Konference--Posilovani-administrativni-a-absorpcni](http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Operacni-programy/SPOLECNY-REGIONALNI-OPERACNI-PROGRAM-(SROP)/Novinky/Konference--Posilovani-administrativni-a-absorpcni)

výsledky plně využívat a poznatky aplikovat při implementaci a integrovat je do rozhodovacího procesu.

Evaluační jednotka NSRR proto plánuje vytvoření jednotné internetové databáze všech evaluačních projektů a jejich výstupů. Budou tak vytvořeny dobré podmínky pro šíření výsledků evaluačních projektů mezi odbornou i širokou veřejností.

Na začátku roku 2009 byl schválen Evaluační plán NSRR pro období 2007–2013, jenž koordináčnímu orgánu ukládá řadu úkolů:

- Dosažení plné součinnosti evaluačních pracovišť, provázanosti jejich aktivit a efektivního využití výsledků evaluací včetně předávání všech významných evaluačních nebo s evaluací souvisejících dokumentů. EJ NSRR bude jediným kontaktním subjektem pro komunikaci s evaluačními pracovišti ŘO OP.
- Počátkem programového období 2007–2013 jsou aktivity Evaluační jednotky směřovány převážně na operativní typ aktivit, které průběžně podporují monitorovací proces. Na základě vyhodnocení monitorovacích dat, identifikované problémy a poruchy implementačního procesu budou podnětem pro zpracování ad hoc evaluačních studií včetně provádění ročního problémového vyhodnocení. Strategické evaluace budou řešeny v souvislosti s přípravou strategické zprávy, která bude Evropské komisi předána do konce roku 2009 a 2012.
- Další operativní hodnocení se plánují v oblasti absorpční kapacity, horizontálních priorit (rovné příležitosti a životní prostředí) nebo efektivity intervencí. Zvláštním skupinu tvoří plánované územně zaměřené evaluace v úzké spolupráci s Odborem rozvoje a strategie regionální politiky. Předmětem bude vyhodnocení územních dopadů intervencí NSRR ve formě 4–8 případových studií na různých úrovních územní struktury. Pro vyjádření prostorové dimenze čerpání a plnění indikátorů se plánuje využití geografických informačních systémů.

Oblast evaluace v Evropě v poslední době čelí mnohým výzvám a je otázkou, jak se k nim mnohé instituce, veřejná správa, ale zvláště politická oblast postaví. Uvedme oblasti:

- Zvyšující význam evaluace pro společnost
- Význam evaluace zákonů a rozhodnutí parlamentu
- Evaluace PPP
- Evaluace podložená evidencí
- Evaluace a proces učení

Přestože to vypadá, že v Evropě roste trh s evaluacemi, zdá se, že evaluace jako disciplína je stále v kolébce a to nejen v České republice či v Evropě. Vždyť i samo Generální ředitelství pro regionální politiku hledá vhodné metody pro vyhodnocení dopadů prostředků z fondů EU.

SEZNAM ZKRATEK

ECU	Evropská měnová jednotka
EJ	Evaluační jednotka
EK	Evropská komise
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ES	Evropské společenství
ESF	Evropský sociální fond
FS	Fond soudržnosti
GŘ	Generální ředitelství Evropské komise
IPA	Nástroj pro předvstupní pomoc
ISPA	Nástroj předvstupních strukturálních politik
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
NKÚ ČR	Nejvyšší kontrolní úřad České republiky
NOK	Národní orgán pro koordinaci
NPP	Národní program PHARE
NSRR	Národní strategický referenční rámec
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OP	Operační program
ROP	Regionální operační program
RPS	Rámec podpory Společenství
ŘO	Řídící orgán
SF	Strukturální fondy
SROP	Společný regionální operační program

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ČESKÁ EVALUAČNÍ SPOLEČNOST (2009): Dostupné z www.czecheval.cz.
- BLAŽEK, J., VOZÁB, J. (2003): Forming evaluation capacity and culture in the Czech Republic: experience with the first set of ex ante evaluations of programming documents (with special focus on evaluation of NDP). Paper presented at the Fifth European Conference on Evaluation of the Structural Funds, Budapest, s. 13.
- BLAŽEK, J., VOZÁB, J. (2006): Ex-ante Evaluation in the New Member States: The Case of the Czech Republic. *Regional Studies*, 40, č. 2, s. 237–248.
- HUBER, W. (2006): Evaluation of European Union Cohesion Policy: Window-dressing, Formal Exercise or Coordinated Learning Process? *Regional Studies*, 40, č. 2, s. 277–280.
- KAUFMANN, M. (2005): Opinions and Experiences of Experts/Evaluators in New EU Member States. Presented at the EC conference "Evaluations in the European Commission Demand and Supply: Debate" 17th October 2005.
- LEUW, F.L.(2004): Evaluation in Europe."In R. Stockmann (ed.), *Evaluationsforschung*. (2nd ed.) Opladen: Leske and Budrich
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR (2009): Dostupné z www.mfcr.cz.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR (2009) ESF Forum. Dostupné z <https://forum.esfcr.cz>.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2006): Zpráva o činnosti Evaluační jednotky strukturálních fondů v letech 2004–2006.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ (2009a): Evaluační plán NSRR pro období 2007-2013, verze 1.1.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (2009b): Fondy Evropské unie. Dostupné z www.strukturalni-fondy.cz.
- NEJVYŠŠÍ KONTROLNÍ ÚŘAD ČR (2008): EU Report 2008. Zpráva o finančním řízení prostředků EU v ČR. Dostupné z www.nku.cz.
- OECD (2002): Glossary of Key Terms in Evaluation and Result Based Management. Evaluation and Aid Effectiveness 6, OECD Publications, Paris.
- PÍŠOVÁ, E., GROLIG, D., HLÁDEK, M. (2004): Evaluation units from V4 countries & EC working meeting, Ministry for Regional Development of Czech Republic, Evaluation Unit of SF Valtice, December 2-3, 2004.
- POLVERARI, L., MENDEZ, C., GROSS, F., BACHTLER, J. (2008): Making Sense of European Cohesion Policy: 2007-2013 On-going Evaluation and Monitoring Arrangements. European Policies Research Centre, IQ-Net Thematic Paper, 21 (2), s. 138.
- ROSSI, P. H., LIPSEY, M. W., FREEMAN, H. E. (2004): Evaluation: A Systematic Approach. 7th edition, SAGE, London, 480 s.

V roce 2009 vydalo:



Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Odbor Řízení a koordinace NSRR
Evaluační jednotka NSRR
Staroměstské nám. 6
110 15 Praha 1
www.mmr.cz, www.strukturalni-fondy.cz