

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA PROJEKTU

Zpráva zpracována k datu: 21. 6. 2010

Zpracovatel:
HOPE-E.S., v.o.s., divize EUservis.cz

Sídlo, kancelář Brno:
Palackého tř. 10, 612 00 Brno
IČ: 25342282

Kancelář Praha:
HOPE-E.S., v.o.s., divize EUservis.cz
Lidická 1, 150 00 Praha 5

Úvodní poznámka zpracovatele:

Předkládaný dokument prezentuje hlavní výstupy projektu "Evaluace a optimalizace nastavení systému hodnocení projektů operačních programů v programovém období 2007-2013". Podrobnější informace jsou uvedeny v navazujících zprávách za jednotlivé OP.

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	METODIKA POSUZOVÁNÍ.....	6
2.1	METODIKA PRO ANALÝZU PROCESŮ HODNOCENÍ A VÝBĚRU.....	6
2.2	METODIKA PRO ANALÝZU VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ.....	8
2.2.1	ANALÝZA PRŮŘEZOVÝCH TÉMAT.....	8
2.2.2	ANALÝZA RIZIK VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ.....	10
2.3	ARBITRÁŽNÍ HODNOCENÍ.....	12
2.4	TERÉNNÍ ŠETŘENÍ.....	12
3	ANALÝZA A RIZIKA PROCESŮ HODNOCENÍ A VÝBĚRU PROJEKTŮ.....	14
3.1	SHRnutí PROCESŮ HODNOCENÍ A VÝBĚRU PROJEKTŮ.....	14
3.2	ZHODNOCENÍ RIZIK PROCESU HODNOCENÍ A VÝBĚRU PROJEKTU.....	17
3.2.1	OBEČNÁ RIZIKA.....	17
3.2.2	RIZIKA IDENTIFIKOVANÁ V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH PROJEKTOVÉHO CYKLU 20	
4	ANALÝZA A RIZIKA NASTAVENÍ SYSTÉMŮ VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ U OP.....	25
4.1	CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU NASTAVENÍ VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ.....	25
4.2	VÁHY PRŮŘEZOVÝCH TÉMAT.....	26
4.3	ROZDÍLNOST PODMÍNEK VÝBĚRU DLE TYTU PŘÍJEMCŮ PODPORY.....	29
4.4	ANALÝZA RIZIK NASTAVENÍ VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ.....	29
4.5	ZHODNOCENÍ RIZIK NASTAVENÍ VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ.....	33
4.5.1	NEPŘESNÝ A NEJASNÝ POPIS KRITÉRIÍ.....	33
4.5.2	VYSOKÁ MÍRA OBEČNOSTI KRITÉRIÍ.....	35
4.5.3	NEKVALITNÍ NASTAVENÍ KVANTIFIKACE.....	36
4.5.4	DALŠÍ RIZIKA.....	37
5	SHRnutí ANALÝZY TŘETÍCH HODNOCENÍ.....	38
6	DOPORUČENÍ.....	39
6.1	DOPORUČENÍ VE VAZBĚ NA PROCESY HODNOCENÍ VÝBĚRU PROJEKTŮ....	39
6.2	DOPORUČENÍ VE VAZBĚ NA VÝBĚROVÁ KRITÉRIA.....	41
7	SEZNAM ZKRATEK.....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled rizik a škály pro hodnocení dílčích procesů hodnocení a výběru projektů	6
Tabulka 2: Přehled průřezových témat pro výběrová kritéria	9
Tabulka 3: Přehled rizik a škály výběrových kritérií	10
Tabulka 4: Návratnost dotazníkového šetření	13
Tabulka 5: Váhy kritérií dle jednotlivých skupin průřezových témat u OP	26
Tabulka 6: Míry rizik kritérií za OP	30
Tabulka 7: Přehled doporučení ve vazbě na procesy	39
Tabulka 8: Přehled doporučení ve vazbě na výběrová kritéria.....	41

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení průřezových témat ve výběrových kritériích operačních programů	29
Graf 2: Riziko – přesnost vymezení kritérií (srozumitelnost)	31
Graf 3: Riziko – míra obecnosti	32
Graf 4: Riziko - kvantifikovatelnost	33

1 Úvod

Vymezení kontextu a cílů projektu

Předmětem plnění veřejné zakázky v souladu se zadávací dokumentací je **vypracování evaluace a následná optimalizace nastavení systému hodnocení projektů operačních programů v programovém období 2007 – 2013 v ČR.**

Zadávací dokumentace definuje hlavní cíl projektu takto:

- **Na základě komplexní analýzy hodnotícího procesu výběru projektů operačních programů v rámcovém období 2007 – 2013 identifikovat klíčové problémy, které se vyskytují v procesu hodnocení projektů, a navrhnout opatření k jejich odstranění či zmírnění.**

Zhotovitel se v rámci projektu **zaměřil na zhodnocení 3 faktorů, které ovlivňují výběr projektů v operačních programech, a to:**

- 1) **Výběrová kritéria**
- 2) **Proces výběru projektů**
- 3) **Hodnotitelé projektových žádostí**

Zhotovitel rovněž v průběhu analýzy identifikoval slabá místa hodnocení a výběru projektů **a navrhl konkrétní doporučení a zlepšení**, které povedou ke zkvalitnění procesu hodnocení projektových žádostí a výběru příslušných projektů.

Záběr projektu byl velmi široký, projekt zahrnoval všechny operační programy pod Národním strategickým referenčním rámcem ČR, s výjimkou Operačního programu Technická pomoc (tj. 16 programů):

OP D - Operační program Doprava,

OP LZZ - Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost,

OP PA - Operační program Praha – Adaptabilita, OP PI - Operační program Podnikání a inovace,

OP PK - Operační program Praha – Konkurenceschopnost,

OP VaVpl - Operační program Výzkum a vývoj pro inovace,

OP VK - Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost,

OP ŽP - Operační program Životní prostředí,

IOP - Integrovaný operační program

ROP JV - Regionální operační program Jihovýchod,

ROP JZ - Regionální operační program Jihozápad,

ROP MS - Regionální operační program Moravskoslezsko,

ROP SČ - Regionální operační program Střední Čechy,

ROP SM - Regionální operační program Střední Morava,

ROP SV - Regionální operační program Severovýchod,

ROP SZ - Regionální operační program Severozápad.

2 Metodika posuzování

Na základě zadávací dokumentace a vstupní zprávy byla provedena analýza a následně na jejím základě zkoumána a hodnocena rizika, a to ve vazbě na:

- procesy hodnocení a výběru projektů
- výběrová kritéria

Zahrnut byl rovněž institut arbitra a hodnotitelé.

Metodika projektu byla založena z podstatné části na analýze písemné dokumentace určené pro řízení a implementaci operačních programů (OP). Hlavní využitou metodou byl tedy desk research, o který se i opírají i klíčové závěry projektu. Analyzovány byly operační manuály (OM) všech programů a dále relevantní navazujících dokumentace, jako jsou příručky pro hodnotitele či metodiky pro hodnocení specifických kritérií apod.

Doplňujícím zdrojem informací a dat bylo terénní šetření, které zahrnovalo:

- řízené rozhovory na všech ŘO (zejména metodici a projektoví manažeři)
- dotazníkové šetření mezi hodnotiteli (OP PI, IOP, OP VaVpl, OP PA, OP LZZ, OP VK, ROPy)

2.1 Metodika pro analýzu procesů hodnocení a výběru

U každého operačního programu byl proces hodnocení a výběru projektů rozložen na dílčí činnosti, v rámci kterých byly identifikovány problémy a úzká místa zvyšující riziko netransparentnosti či chyb v hodnocení a výběru projektů. Dílčí činnosti byly zkoumány a jejich rizika hodnoceny na stanovené škále 1-5, a to ze dvou úhlů:

- Přesnost a úplnost popisu činnosti
- Přesnost rozdělení rolí a kompetencí

Hodnocen byl popis celého procesu tak, jak je popsán v operačním manuálu a navazující dokumentaci (příručce pro hodnotitele apod.).

Mapy procesů a příslušné analýzy za všechny OP jsou k dispozici v samostatných dokumentech.

Následující tabulka představuje definované rizika a příslušné škály pro dílčí procesy hodnocení a výběru projektů.

Tabulka 1: Přehled rizik a škály pro hodnocení dílčích procesů hodnocení a výběru projektů

Riziko	Přesnost a úplnost popisu činnosti	Přesnost rozdělení rolí a kompetencí
Definice/ vymezení rizika	<p>Hodnocena je přesnost popisu průběhu (výkonu) dané činnosti v operačním manuálu/příručce pro hodnotitele. Při přesném a úplném popisu činnosti neexistuje pochybnost o celém jejím průběhu a neexistují žádné „mezery/bílá místa“.</p> <p>Hodnocen je popis celého procesu (i varianty jeho průběhu) tak, jak je uveden v operačním manuálu/příručce pro hodnotitele.</p> <p><i>Riziko nepochopení (chybného pochopení) přesného průběhu činnosti (postupů), včetně všech variant, ze strany subjektů (osob) podílejících se na hodnocení a výběru projektů, může vést k chybám (či</i></p>	<p>Hodnocena je přesnost popisu rozdělení rolí a vymezení kompetencí pro provádění dané činnosti (postupů) v operačním manuálu/příručce pro hodnotitele. Při jasném rozdělení rolí a vymezení kompetencí neexistuje pochybnost o tom, kdo kterou činnost (včetně dílčích kroků) provádí a je za ni zodpovědný. Přesné vymezení rolí a kompetencí neumožňuje jakémukoliv subjektu (článku implementační struktury) nepřiměřeně ovlivňovat průběh procesu.</p> <p><i>Riziko nejasného rozdělení rolí a kompetencí subjektů (osob) podílejících se na hodnocení a výběru projektů může vést k chybám (či netransparentnosti) v hodnocení a výběru projektů. Může zde</i></p>

Riziko	Přesnost a úplnost popisu činnosti	Přesnost rozdělení rolí a kompetencí
	<i>netransparentnosti) v hodnocení a výběru projektů.</i>	<i>existovat riziko nepřiměřených zásahů ze strany zúčastněných subjektů do průběhu (výsledku) činnosti.</i>
Hodnocení	body od 1 do 5	body od 1 do 5
Škála	<p><u>1 – velmi přesné, srozumitelné a úplné vymezení činnosti</u> Činnost je zcela přesně definována a popsána ve všech krocích. Popsány jsou veškeré alternativy. Neexistuje pochybnost o jejím průběhu ani výstupech.</p> <p><u>2 – přesně a srozumitelně vymezená činnost ve všech klíčových krocích</u> Činnost je popsána srozumitelně a ve všech klíčových krocích přesně. Je přesně stanoven výstup činnosti. Jsou však nepřesně (nedostatečně) popsány některé dílčí kroky činnosti či alternativy jejího průběhu, které nicméně nemůžou vést k chybám v konečných výsledcích dané činnosti.</p> <p><u>3 – nejednoznačně či parciálně vymezená činnost</u> Činnost je popsána srozumitelně, ale nedostatečně. Výstup činnosti je stanoven. Některé dílčí kroky činnosti či alternativy jejího průběhu jsou popsány nedostatečně či nejsou popsány, což může mít vliv na průběh dané činnosti i na její výsledek. Důsledky neúplně popsané činnosti však mohou být (alespoň teoreticky) v následujícím kroku napraveny.</p> <p><u>4 – nesrozumitelně a nedostatečně vymezená činnost</u> Činnost je popsána nesrozumitelně a nedostatečně, nejsou přesně popsány zásadní kroky dané činnosti. Chyby či nesrovnalosti, které mohou nastat v důsledku neúplně popsané činnosti již nelze standardními postupy v následujícím kroku napravit. Nedostatky v popisu tak mohou mít vliv na finální výstup činnosti.</p>	<p><u>1 – jednoznačné a nezpochybnitelné rozdělení rolí a kompetencí</u> Role a kompetence všech subjektů podílejících se na dané činnosti jsou přesně nastaveny a nepřekrývají se. Zároveň lze pro daný krok činnosti identifikovat subjekt, který jej provádí (zodpovídá za něj). Neexistuje riziko nepřiměřených zásahů a ovlivňování průběhu hodnocení a výběru projektů ze strany zúčastněných subjektů.</p> <p><u>2 – jednoznačné rozdělení rolí a kompetencí</u> Role a kompetence všech subjektů podílejících se na dané činnosti jsou přesně nastaveny a nepřekrývají se. V případě podpůrné činnosti však existuje prostor pro subjektivní ovlivnění jejího průběhu (výstupů); tento prostor je však minimální (do rozhodování vstupuje více než jedna osoba).</p> <p><u>3 – obecné rozdělení rolí a kompetencí</u> Rozdělení rolí a kompetencí je nedostatečné, přičemž v případě podpůrné činnosti či u vybraných hlavních činností (formální hodnocení a hodnocení přijatelnosti) existuje prostor pro subjektivní ovlivnění jejich průběhu (výstupů); přičemž do rozhodování vstupuje jedna osoba.</p> <p><u>4 – nedostatečné rozdělení rolí a kompetencí</u> Rozdělení rolí a kompetencí je nedostatečné, což poskytuje velice volné mantinely pro subjekty provádějící hlavní činnosti (platí pouze věcné hodnocení, výběr a schvalování projektů). Existují tak pochybnosti o transparentnosti postupů. Např. při odlišných posudcích hodnotitelů (nad hranici stanovenou OM), rozhodne o konečném výsledku hodnocení projektový manažer či vedoucí oddělení (či jiná osoba zodpovědná v rámci organizace za průběh hodnocení), tzn. tato osoba projekt doporučí či nedoporučí projekt bez zadání 3. - nezávislého hodnocení.</p>

Riziko	Přesnost a úplnost popisu činnosti	Přesnost rozdělení rolí a kompetencí
	<p><u>5 – zcela nesrozumitelně vymezená činnost s nejasným průběhem</u></p> <p>Činnost je popsána zcela nedostatečně, není možné rozklíčovat její průběh.</p>	<p><u>5 – zcela nedostatečné či chybějící rozdělení rolí a kompetencí</u></p> <p>Rozdělení rolí a kompetencí je zcela nedostatečné. Subjekt/y zapojené do provádění hlavních činností mají zcela nedostatečně vymezené kompetence (nejsou stanoveny mantinely). Popř. daný subjekt může zvrátit výstupy (rozhodnutí) z některé z hlavních činností, které učinily jiné subjekty v předchozích krocích, aniž by pro tuto variantu byla jasně určená pravidla (možnosti). Např. výběrová komise nevybere projekty doporučené na základě hodnocení, aniž by k tomuto kroku měla v OM stanovená jasná pravidla (varianty podmínky, za kterých tak může učinit).</p>

2.2 Metodika pro analýzu výběrových kritérií

Analýza výběrových kritérií byla složena ze dvou hlavních částí, a to:

- analýza průřezových témat
- analýza výběrových kritérií

Pro každý operační program byly zpracovány mapy výběrových kritérií (xls) a následně analýzy výběrových kritérií daného OP. Z těchto map se odvíjela jak analýza průřezových témat, tak analýza výběrových kritérií, se zaměřením na jejich rizika. Pro hodnocení rizik výběrových kritérií v dané struktuře byla používána škála 1-5 (viz tabulka dále).

Mapy výběrových kritérií a příslušné analýzy za OP jsou k dispozici v samostatných dokumentech.

2.2.1 Analýza průřezových témat

První část analýzy výběrových kritérií se zaměřila na tzv. průřezová témata, do kterých byla kritéria rozřazena. Zahrnuta byla kritéria formální, kritéria přijatelnosti i věcná kritéria. Třídění výběrových kritérií bylo prováděno na bázi vymezení/popisu kritéria v OM/příručce pro hodnotitele. Třídění tedy proběhlo ve vazbě na obsah kritéria, ne pouze na základě jeho názvu. Pro věcná kritéria byla definováno 18 dílčích průřezových témat (viz následující tabulka). Věcná kritéria byla následně seskupena do 4 hlavních průřezových témat:

- Zajištění realizace projektu
- Efektivnost a hospodárnost
- Přínosy projektu
- Horizontální priority

Tabulka 2: Přehled průřezových témat pro výběrová kritéria

Průřezová témata	Díličí průřezová témata	Vymezení průřezových témat
Formální náležitosti	Formální náležitosti	Kritéria formálních náležitostí.
Kritéria přijatelnosti	Přijatelnost - soulad s OP	Kritéria přijatelnosti odkazující na soulad projektu se zaměřením OP/výzvou, příslušné prioritní osy a oblasti podpory. <i>Např. podporované aktivity projektu, podporovaní příjemci, dodržení max. a min. nákladů na projekt, harmonogram, podporovaní příjemci a partneři, územní vymezení projektu a jiné podmínky související s danou intervencí.</i>
	Přijatelnost - žadatel	Kritéria přijatelnosti v rozsahu požadavků na žadatele. <i>Např. požadavky na historii žadatele, finanční zdraví žadatele, zajištění finančních zdrojů žadatelem.</i>
	Přijatelnost - finanční aspekty projektu	Kritéria přijatelnosti spojená s hodnocením ekonomické výhodnosti a „obhajitelnosti“ projektu. <i>Např. efektivnost a adekvátnost vynaložených prostředků.</i>
	Přijatelnost - horizontální témata	Kritéria přijatelnosti vyhodnocující naplňování horizontálních témat. <i>Např. prokázání, že projekt nemá negativní vliv na horizontální témata.</i>
	Přijatelnost - popis projektu	Kritéria přijatelnosti týkající se požadavků na popis projektu. <i>Např. zpracování žádosti a podkladových dokumentů a příloh - z hlediska kvality i rozsahu, doložení požadovaných příloh.</i>
Zajištění realizace projektu celkem	Hodnocení žadatele - finanční zdraví	Kritéria vyhodnocující finanční zdraví žadatele. <i>Např. posouzení finančních výkazů žadatele (rentabilita, zadluženost apod.)</i>
	Hodnocení žadatele - zkušenosti žadatele	Kritéria vyhodnocující zkušenosti a historii žadatele. <i>Např. zkušenosti žadatele s projekty, s prací s cílovou skupinou, historie žadatele/doba trvání společnosti, zkušenosti projektového týmu.</i>
	Partnerství	Kritéria vyhodnocující zapojení partnerů / zvýhodňující projekty vykazující zapojení partnera(ů). <i>Např. zapojení partnerů (body za účast partnera), vymezení role a míra zapojení partnerů.</i>
	Popis projektu	Kritéria vyhodnocující kvalitu popisu projektu, kvalitu zpracování žádosti a příloh. <i>Např. srozumitelnost a konzistence popisu projektu, popis rozpočtu v případě, že není hodnocena hospodárnost či efektivita.</i>
	Výstupy a výsledky a zároveň popis projektu	Jde o kombinované průřezové téma. Zahrnuje kritéria vyhodnocující zároveň kvalitu popisu projektu, včetně jednotlivých složek jako jsou výstupy a výsledky. Zahrnuje zhodnocení provázanosti projektu s cíli programu a jejich naplňování (slovní – kvalitativní popis) a zhodnocení souladu s cíli obecných politik, celkové logické vnitřní provázanost projektu (cíle, aktivity, výstupy). <i>Např. věcná správnost a reálnost nastavených indikátorů.</i>
	Realizace projektu	Kritériem vyhodnocující zajištění realizace projektu. <i>Např. zajištění lidských zdrojů a financování projektu, nastavení reálného harmonogramu realizace aktivit, zajištění/způsob práce s cílovou skupinou, vyhodnocení rizik projektu (jen přímý odkaz na rizika jako taková; jinak je v příslušných tématech), apod.</i>
	Potřebnost	Kritéria vyhodnocující reálnou potřebnost projektu, zahrnuje i hodnocení cílů projektu (pokud je popis kritéria takto nastaven), zhodnocení relevance projektu k aktuální situaci v dané oblasti a naplňování cílů konkrétní relevantní politiky (pokud toto odráží potřebnost). <i>Např. zdůvodnění a prokázání potřebnosti projektu v dané lokalitě,</i>

Průřezová témata	Díličí průřezová témata	Vymezení průřezových témat
		<i>naplňování politiky eGovernmentu apod.</i>
	Výstupy a výsledky projektu	Kritéria vyhodnocující výsledky a výstupy projektu - týká se obsahu projektu (co bude projektem dosaženo, k čemu projekt přispěje; naplňování indikátorů, synergie). Zahrnuje i zhodnocení inovativnosti. <i>Např. napojení na silniční síť TENT-T, příspěvek k zajištění bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích, příspěvek projektu ke vzniku hrubých nových pracovních míst.</i>
	Udržitelnost	Kritérium vyhodnocující udržitelnost projektu. <i>Např. zajištění výstupů, výsledků, příp. dopadů projektu po ukončení realizace.</i>
Efektivnost a hospodárnost	Efektivnost a hospodárnost	Kritéria vyhodnocující přiměřenost výstupů vůči investici (efektivnost projektu), hospodárnost. <i>Např. hospodárnost či reálnost rozpočtu, prokázání ceny obvyklé v místě plnění.</i>
Horizontální příležitosti	Horizontální priority - žp	Kritérium vyhodnocující naplňování horizontálního tématu (životní prostředí/udržitelný rozvoj). <i>Např. zahrnutí (míra) aktivit zaměřených na podporu rovných příležitostí.</i>
	Horizontální priority – rovné příležitosti	Kritérium vyhodnocující naplňování horizontálního tématu (rovné příležitosti). <i>Např. příspěvek projektu ke snížení zátěže na životní prostředí plynoucí ze silniční dopravy.</i>

Ve vazbě na váhu jednotlivých kritérií byla zjištěna váha jednotlivých skupin kritérií (průřezových témat) v systému hodnocení projektů. Cílem bylo zjistit, zda OP přistupují stejně k výběrovým kritériím u jednotlivých průřezových tematických oblastí.

2.2.2 Analýza rizik výběrových kritérií

Druhá část analýzy výběrových kritérií byla zaměřena na identifikaci rizik jejich nastavení, a to s ohledem na zajištění objektivnosti, transparentnosti, nízké chybovosti a srovnatelnosti hodnocení mezi projekty. Kritéria byla vyhodnocena na stanovené škále (1-5) dle tří rizik:

- Přesnost a srozumitelnost popisu vymezení kritéria (riziko se týkalo popisu vymezení kritéria)
- Míra obecnosti kritéria (riziko se týkalo obsahu kritéria)
- Kvantifikovatelnost (riziko odráželo nastavení/popis způsobu přidělování bodů).

Tabulka 3: Přehled rizik a škály výběrových kritérií

Riziko	Přesnost vymezení (srozumitelnost)	Míra obecnosti kritéria	Kvantifikovatelnost
Definice/vymezení rizika	<p>Přesnost a srozumitelnost popisu vymezení kritéria (jasný výklad kritéria v příručce pro hodnotitele zajišťující jednoznačnost interpretace).</p> <p>Riziko se týká popisu vymezení kritéria.</p> <p>Riziko nepochopení co je předmětem hodnocení u daného kritéria.</p> <p><i>Zvyšuje riziko neobjektivního,</i></p>	<p>Míra obecnosti kritéria (příliš obecně/široce nastavené kritérium z hlediska jeho obsahového vymezení.)</p> <p>Obecnost vymezení kritéria zvyšuje riziko subjektivního vyhodnocení kritéria.</p> <p>Riziko se týká obsahu kritéria (předmětu kritéria).</p> <p>Riziko tak rovněž udává obtížnost vyhodnocení kritéria – nároky na</p>	<p>Složitost přiřazení bodů.</p> <p>Odráží nastavení/popis způsobu přidělování bodů.</p> <p>Riziko nejednotnosti přidělování bodů.</p> <p>Riziko se týká popisu přiřazování bodů u kritéria (nastavení systému přiřazování bodů).</p> <p><i>Zvyšuje riziko neobjektivního, chybného či netransparentního hodnocení</i></p>

Riziko	Přesnost vymezení (srozumitelnost)	Míra obecnosti kritéria	Kvantifikovatelnost
	<i>chybného či netransparentního hodnocení a nesrovnatelnosti hodnocení mezi projekty.</i>	hodnotitele. <i>Zvyšuje riziko neobjektivního, chybného či netransparentního hodnocení a nesrovnatelnosti hodnocení mezi projekty.</i>	<i>a nesrovnatelnosti hodnocení mezi projekty.</i>
Hodnocení	body od 1 do 5	body od 1 do 5	body od 1 do 5
Škála	<p><u>1 – velmi přesné a srozumitelné vymezení kritéria</u> Popis kritéria zajišťuje jednoznačnou interpretaci obsahu kritéria. Popis odkazuje na relevantní podklady pro hodnocení.</p>	<p><u>1 – jednoznačné kritérium</u> Naplnění kritéria je dáno matematickým výpočtem nebo jednoznačným přiřazením parametru; např. naplnění indikátorů, realizace konkrétního výstupu.</p>	<p><u>1 – jednoznačná kvantifikace</u> Body jsou vypočteny na základě matematického vzorce nebo jednoznačným přiřazením na základě naplnění jednoznačného parametru.</p>
	<p><u>2 – srozumitelně vymezené kritérium</u> Popis kritéria zajišťuje srozumitelnou interpretaci obsahu kritéria a míra jednoznačnosti vymezení ponechává jen velmi malý prostor pro vlastní interpretaci. Odkaz na relevantní podklady pro hodnocení.</p>	<p><u>2 – konkrétní kritérium</u> Kritérium vymezuje konkrétní - uchopitelnou charakteristiku projektu; vyhodnocení naplnění kritéria je vzhledem k jeho obsahu téměř jednoznačné/úzce ohraničené; např. zhodnocení zkušeností projektového týmu.</p>	<p><u>2 – objektivní kvantifikace</u> Body jsou přiřazeny na základě jednoznačně definované stupnice, která umožňuje objektivní - víceméně jednoznačné přiřazení bodů.</p>
	<p><u>3 – nejednoznačné vymezení kritéria</u> Popis kritéria je srozumitelný, ale způsob vymezení ponechává prostor pro vlastní interpretaci. Popis odkazuje na relevantní podklady pro hodnocení.</p>	<p><u>3 – obecné kritérium</u> Kritérium vymezuje obecnou charakteristiku projektu; kritérium je uchopitelné pouze na základě expertního posouzení; hodnotitel má konkrétní referenci pro vyhodnocení kritéria; např. soulad s cíly strategie kraje – v případě, že je odkaz na příslušný strategický dokument, který tyto cíle vymezuje.</p>	<p><u>3 – subjektivní kvantifikace</u> Stupnice pro přiřazování bodů je definována, avšak vymezení není zcela jednoznačné a ponechává prostor pro subjektivní přiřazení bodů – možnost rozdílů při bodování je však stupnicí více méně omezena; vymezení kategorií používá ne zcela jednoznačné výrazy - např. používání pojmů pro vymezení jako: „jasně“, „dostatečně“, „částečně“.</p>
	<p><u>4 – nejasné vymezení kritéria</u> Popis kritéria je nejasný a vymezení ponechává prostor pro vlastní interpretaci. Nebo v popisu chybí odkaz na relevantní podklady pro hodnocení.</p>	<p><u>4 – vágní kritérium</u> Kritérium vymezuje obecnou charakteristiku projektu; kritérium je uchopitelné pouze na základě expertního posouzení; hodnotitel nemá konkrétní a jednoznačnou referenci pro vyhodnocení kritéria; vyhodnocení kritéria klade vysoké nároky na odbornost hodnotitele.</p>	<p><u>4 – neobjektivní kvantifikace</u> Stupnice pro přiřazování bodů je definována velmi vágně a nejednoznačně a ponechává výrazný prostor pro subjektivní postup hodnotitele -možnost rozdílů při bodování je stupnicí omezena jen částečně.</p>

Riziko	Přesnost vymezení (srozumitelnost)	Míra obecnosti kritéria	Kvantifikovatelnost
	<p><u>5 – nesrozumitelné vymezení kritéria</u></p> <p>Popis kritéria je nesrozumitelný, vymezení ponechává zcela prostor pro vlastní interpretaci.</p>	<p><u>5 – naprosto neurčité kritérium</u></p> <p>Kritérium je z hlediska obsahu neuchopitelné; hodnotitel nemá konkrétní referenci pro vyhodnocení kritéria; např. „je daný projekt prospěšný pro kraj“ aniž by tato prospěšnost byla definována.</p>	<p><u>5 – zcela neobjektivní kvantifikace</u></p> <p>Stupnice pro přiřazování bodů není nastavena; přiřazení bodů je zcela na hodnotiteli.</p>

2.3 Arbitrážní hodnocení

Cílem analýzy arbitrážních hodnocení bylo zjistit, jak častá jsou arbitrážní hodnocení v daném programu a pokud je podíl projektů, které prošly arbitrážním hodnocením vysoký, tak identifikovat kritéria, která způsobují daný rozptyl v bodování.

Hypoteticky, může být nadměrný bodový rozptyl mezi hodnotiteli způsoben relativně:

- menším rozptylem u velkého počtu kritérií anebo
- vysokým rozptylem u několika málo kritérií
- kombinací obou variant.

Operační programy mají různé podmínky pro zařazení projektů do arbitrážního hodnocení. Podíl projektů, které do arbitrážního hodnocení vstoupily, se tak může částečně lišit i v návaznosti na tyto různé podmínky.

Z IS MONIT7+ nebylo možné získat sestavu s bodováním kritérii všech hodnotitelů u jednotlivých projektů za potřebné programy, tj. programy s nadměrným podílem arbitrážních hodnocení. Proto byly analýzy provedeny na vzorku projektů, s výjimkou IOP.

U OP PA byla analýza provedena na projektech s největším bodovým rozptylem, u ostatních OP byly do analýzy zahrnuty projekty vybrané v návaznosti na rozložení arbitrážních hodnocení dle oblastí podpory a výzev. V rámci oblastí podpory a výzev z nejvyšším podílem arbitrážních hodnocení však byl vzorek projektů vybrán náhodně.

2.4 Terénní šetření

V rámci zpracování projektu bylo provedeno terénní šetření v podobě individuálních rozhovorů a dotazníkového šetření u všech operačních programů kromě OP D. V případě OP D nebylo terénní šetření realizováno z důvodu nesoutěžního charakteru v tomto programu podávaných projektů. U OP ŽP a OP PK byly provedeny jen individuální rozhovory. Důvodem neprovedení dotazníkového šetření u OP ŽP byl nesouhlas řídicího orgánu, u OP PK nebylo dotazníkové šetření účelné vzhledem k tomu, že projekty jsou hodnoceny jen interně a interních hodnotitelů je malý počet a zároveň externí hodnotitelé připravují pouze specifické posudky a nebudují.

Individuální řízené rozhovory

Individuální rozhovory byly v případě všech regionálních operačních programů provedeny se zaměstnanci úřadu regionální rady příslušné jednotky NUTS 2. U ostatních operačních programů byly rozhovory provedeny převážně se zaměstnanci řídicího orgánu, s výjimkou OP ŽP, kde byl rozhovor proveden se zaměstnanci zprostředkujícího subjektu SFŽP.

Rozhovorů se účastnili zpravidla metodici, projektoví manažeři nebo vedoucí oddělení. Některé rozhovory byly vedeny s více osobami najednou.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo v případě tematických programů provedeno mezi externími hodnotiteli, v případě regionálních operačních programů jsou projekty vybírány převážně interními hodnotiteli, dotazníkové šetření tedy bylo provedeno mezi nimi. U ROP SZ a SV jsou využíváni i externí hodnotitelé, proto bylo v případě ROP SV realizováno terénní šetření i na vzorku externích hodnotitelů. ROP SZ s provedením terénního šetření mezi externími hodnotiteli nesouhlasil.

Dotazníkové šetření bylo provedeno převážně formou wordovského dotazníku, u OP PA, OP LZZ a IOP přes webové rozhraní.

Návratnost dotazníkového šetření byla vysoká a zobrazuje jej následující tabulka. Nejvyšší návratnost v rámci operačních programů, kde bylo šetření provedeno mezi externími hodnotiteli, byla u ROP SV (73 %), kde byl ale zároveň nízký počet oslovených hodnotitelů (15). Vysoké byly návratnosti i u OP VK a OP PA, kde byl osloven vyšší počet hodnotitelů (175, resp. 94).

Tabulka 4: Návratnost dotazníkového šetření

OP	Počet oslovených		Počet vyplněných dotazníků		Návratnost		Forma dotazníku (E/W)*
	Externí h.	Interní h.	Externí h.	Interní h.	Externí h.	Interní h.	
OP LZZ	335	-	196	-	59 %	-	E
OP VK	175	-	122	-	70 %	-	W
OP VaVpl	143/90*	-	65/51*	-	46/57 %	-	W
OP ŽP	-	-	-	-	-	-	-
OP PI	380	-	137	-	36 %	-	W
OP D	-	-	-	-	-	-	-
IOP	199	-	104	-	52 %	-	E
OP PA	94	-	63	-	67 %	-	E
OP PK	-	-	-	-	-	-	-
ROP MS	-	25	-	7	-	28 %	W
ROP SM	-	11	-	10	-	91 %	W
ROP JV	-	10	-	6	-	60 %	W
ROP SČ	-	9	-	6	-	67 %	W
ROP SV	15	12	11	7	73 %	58 %	W
ROP SZ	-	8	-	7	-	88 %	W
ROP JZ	-	6	-	4	-	67 %	W

E – elektronický dotazník, W – dotazník ve wordu

* Čeští experti/zahraniční experti

3 Analýza a rizika procesů hodnocení a výběru projektů

3.1 Shrnutí procesů hodnocení a výběru projektů

Následující text shrnuje průběh hodnocení a výběru projektů v rámci NSRR, detailní výstupy za jednotlivé programy jsou v samostatných dokumentech.

System výzev

V rámci operačních programů jsou finanční prostředky přidělovány dvěma základními mechanismy výzev:

- *Prostřednictvím průběžných výzev*

Průběžné výzvy bývají využívány zejména pro tzv. individuální projekty. V ESF programech, jde o projekty (oblasti podpory), které jsou realizovány v rámci odborů ministerstev (např. OP VK – MŠMT národní projekty pro ČSI), u ERDF programů rovněž (např. OP D – Ministerstvo dopravy, IOP – Ministerstvo vnitra strategické projekty, MMR pro cestovní ruch). Individuální projekty jsou realizovány i v rámci odborů MHMP (u OP PK¹). Jedná se v zásadě o uzavřené výzvy.

Průběžné výzvy bývají využívány i pro individuální projekty konečných příjemců, např. OP PI. Jedná se o otevřené výzvy.

Dále jsou průběžné výzvy využívány i pro globální granty – pro určené konečné příjemce, prostřednictvím kterých jsou následně vyhlášovány výzvy kolové (např. OP VK pro kraje, OP LZZ pro ZS – odbor 45).

- *Prostřednictvím kolových výzev*

Kolové výzvy jsou nejčastěji vyhlášovány, otevřené, a to v rámci všech programů.

Pro výše uvedené mechanismy se většinou odlišují i postupy hodnocení a výběru projektů.

Žádosti

Žádosti jsou zpracovávány v elektronické podobě, nicméně v různých systémech (BENEFIT7, BENEFIL, ISOP).

Přílohy jsou předkládány nad rámec žádosti v Benefitu na základě požadavků výzvy (povinné či nepovinné přílohy). V některých OP nejsou spolu se žádostí předkládány téměř žádné přílohy, ale jsou dokládány až následně - po schválení projektu (např. OP PA). Rozdělení předkládaných výzev do dvou skupin – při podání projektů a po jeho schválení ale platí pro všechny programy, liší se jen počet i podíl takovýchto příloh, a to i mezi výzvami v rámci jedné oblasti podpory.

Formální hodnocení a hodnocení přijatelnosti

Projekty v první řadě postupují hodnocení formální a hodnocení přijatelnosti. Pořadí těchto hodnocení se v rámci operačních programů liší. Hodnocení přijatelnosti probíhá nejdříve u IOP, ROP SČ, ROP SV, ROP SZ. V některých programech probíhají obě hodnocení současně: ROP SM a OP PI. U OP PA a OP PK probíhá pouze hodnocení formálních náležitostí, ale v jeho rámci jsou hodnoceny de facto i kritéria přijatelnostního charakteru. U ostatních programů probíhá nejdříve hodnocení formální.

U všech programů jsou některá či všechna formální kritéria opravitelná ve stanovené lhůtě. Specifická je situace v OP LZZ, u kterého mohou žadatelé opravit pouze dvě (jakákoliv) formální kritéria. ŘO k tomuto kroku přistoupil poté, co žadatelé odevzdávali „velmi

¹ System přímého přidělení finančních prostředků.

nedopracované“ žádosti z hlediska formálních záležitostí a spoléhali na možnosti oprav. ŘO (ZS) poté měli rozsáhlou administraci s hodnocením formálních náležitostí a lhůty byly jen problematicky dodržovány či překračovány.

Kritéria přijatelnosti (či charakteru přijatelnosti) jsou opravitelná výjimečně (OP VaVpl).

Hodnocení formálních kritérií a kritérií přijatelnosti probíhá vždy interně – interními hodnotiteli – programovými či projektovými manažery. U OP VaVpl jsou hodnocena některá kritéria přijatelnosti externími experty.

Věcné hodnocení

Hodnocení individuálními experty

Věcné hodnocení probíhá u operačních programů většinou externími experty. Projekty jsou hodnoceny rovněž interně (projektovými či programovými manažery), a to u OP ŽP, OP PK, ROPů a u některých programů v rámci OP PI. U některých programů je hodnocení kombinované – některá kritéria jsou hodnocena interně a některá externími hodnotiteli (např. ROP SZ, ROP SV). Programy, které provádějí vlastní hodnocení interně, vždy využívají nebo mohou využívat externích posudků.

Pokud probíhá hodnocení nezávislými experty, jsou v drtivé většině hodnocení zpracována 2 nezávislými hodnotiteli (v některých OP, provádí hodnocení, většinou vybraných typů projektů – např. nad určitý finanční limit – více hodnotitelů²). Při zpracování externích posudků, jakožto podkladů pro interní hodnotitele, mohou být používány jeden i více posudků, v závislosti na programu. Rozdíly mezi programy jsou rovněž v závaznosti posudků externích expertů pro interní hodnotitele (např. u ROP MS není v OM uvedeno, jakým způsobem je řešena situace, když se hodnotitel posudkem neřídí, u ostatních ROP musí toto jednání zdůvodnit).

Externí hodnotitelé vždy podepisují prohlášení „o nezávislosti“, „nepodjatosti“, „nestrannosti“, resp. v podstatě se zavazují, že nejsou v konfliktu zájmů s daným projektem. V některých programech je prohlášení vztaheno na celou výzvu, tzn. že expert nezpracovával do dané výzvy žádný projekt (např. OP VaVpl), někde se týká jen daného projektu (např. OP LZZ).

Hodnocení hodnotícími (hodnotitelské) komisemi

Projekty mohou být hodnoceny rovněž hodnotícími komisemi. Hodnotící komise jsou převážně používány u finančně náročnějších projektů, systémových projektů apod. Způsoby fungování hodnotících komisí se mezi OP zcela liší a v podstatě je nelze zobecnit. V některých případech se de facto prolíná role hodnotící a výběrové komise (např. OP PI).

Hodnotící komise se v některých případech skládají pouze z hodnotitelů, kteří zpracovávali hodnocení (např. OP VK) či hodnotiteli i členy ŘO, popř. dalších subjektů (např. IOP, u kterého se navíc mezi jednotlivými ZS liší hlasovací právo jednotlivých členů – u MPSV mají hodnotitelé hlasovací právo³ u MZd nemají hlasovací právo).

V zásadě vždy hodnotící komise před svým zasedáním disponují předem připravenými hodnotícími posudky. Výstupem hodnotící komise může být společné bodování (např. OP VK, IOP) či jen doporučení projektu k financování na základě předchozích hodnocení – bodování (např. OP PI). U ROP SV a ROP SZ hodnotící komise bodují jen část kritérií (část kritérií je bodována interně a část externě).

Arbitrážní hodnocení

V případě rozdílných posudků externích hodnotitelů nad stanovenou hranici, jsou zadávána další hodnocení, tzv. arbitrážní hodnocení. Bodové hranice pro zadání arbitrážních

² OP VaVpl – minimálně 3 hodnotitelé, u velkých projektů pět hodnotitelů

³ Komise má 5 členů, 2 z nich jsou hodnotitelé

hodnocení jsou většinou při rozptýlu o více než 20 % z celkového počtu bodů, v některých případech ale až při větším rozdílu (např. OP PA při rozdílu nad 25 bodů/25 %). U některých programů (např. OP VK) jsou rovněž posudky zadávány i v případě, že jeden hodnotitel projekt doporučil k podpoře (výsledný počet bodů je nad stanovenou minimální hranicí) a druhý hodnotitel projekt k podpoře nedoporučil (výsledný počet bodů je pod stanovenou minimální hranicí). V takovém případě je tedy větší část projektů postupuje do arbitrážního hodnocení.

V případě programů, u nichž je prováděno interní hodnocení, ale s využitím externích hodnotitelů, mohou být rovněž arbitrážní, resp. další posudky využity (např. u OP PK k veřejné podpoře – ŘO vyžaduje vždy 2 shodné posudky).

Některé programy, hodnotící projekty interně, však tohoto institutu vůbec nevyužívají (např., OP ŽP nemá tento institut nastaven). V některých případech při rozdílnosti posudků rozhoduje o výsledném hodnocení vedoucí (ROP SM).

V případě hodnotících komisí není institut arbitra využíván.

Výsledná kalkulace bodových hodnocení je vypočítávána většinou jako průměr dvou nejbližších hodnocení či jako průměr všech třech (např. ROP SV, OP PK).

Externí hodnotitelé – databáze expertů

ŘO disponují poměrně rozsáhlými databázemi externích hodnotitelů či expertů. Rozsah i práce – udržování – databáze se mezi ŘO liší. Podmínky přijetí expertů do databáze se již tak neodlišují. V podstatě ve všech programech jsou vstupní podmínky pro přijetí hodnotitelů velmi rámcové (3-5 let praxe⁴, VŠ či SŠ vzdělání, znalost českého jazyka apod.). Hodnotitelé musí následně absolvovat vstupní školení, a to obecnějšího charakteru. Při vyhlašování výzev jsou ve většině OP pořádána specifická školení, v některých případech včetně bodování cvičného projektu (u OP VaVpl je nicméně pořádáno jediné školení zahrnující školení vstupní i specifické a u OP VK nemají vyhlašovatelé výzev povinnost specifické školení pořádat, přičemž při prvních výzvách všichni vyhlašovatelé specifická školení uspořádali, u následujících výzev však některé kraje školení již nedělaly). Náročnost vstupních i specifických školení je různá, stejně tak jako jejich kvalita, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Absolvování specifického školení je následně podmínkou pro zahrnutí experta do množiny hodnotitelů pro danou výzvu). Absolvování specifického školení však neznamená, že daný expert bude osloven pro zpracování posudku, na což si v rámci dotazníkového šetření také hodnotitelé stěžovali⁵ (např. OP LZZ, OP VK).

Rozsah databází je u ŘO velice rozdílný, od několika desítek (např. ROP MS - 39) po několik stovek (např. OP VK – 1 500; OP VaVpl – 550 českých a 600 zahraničních). Počet aktivních hodnotitelů, kteří jsou využíváni je však řádově nižší (od 5-10 expertů u ROP SČ či ROP MS po OP VaVpl: cca 300 – českých i zahraničních celkem). Ve většině případů ŘO preferují využívat menší počet osvědčených hodnotitelů, oproti jejich širšímu počtu. Mnoho hodnotitelů také provádí hodnocení ve více programech (především ESF programy).

Hodnotitelé se rekrutují ze soukromého sektoru, z neziskového sektoru i z veřejných institucí (školy, i ministerstva a jiné úřady). Hodnotitelé jednotlivých OP mají rozdílné zkušenosti z hodnocení před rokem 2007. Nejrozsáhlejší zkušenosti mají hodnotitelé s hodnocením u operačních programů OP VK, OP VaVpl, OP LZZ (kolem 60 %). Naopak extrémem je IOP, v kterém 72 % hodnotitelů před rokem 2007 nehodnotilo.

Co se týče zadávání výsledků bodování, většinou externí hodnotitelé odevzdávají hodnotící tabulky vyhlašovatelé výzev, který je převádí do systému. U OP VK však hodnotitelé pracují

⁴ OPPA – výjimečně 7 let praxe

⁵ A to byli osloveni pouze hodnotitelé, kteří hodnotili.

ve specifickém systému – HoMo (hodnotící modul). Prostřednictvím HoMo také probíhá celková komunikace mezi vyhlášovateli výzev a hodnotiteli.

Zkušenosti hodnotitelů s množstvím hodnocených projektů jsou rozdílné, velké zkušenosti mají hodnotitelé v OP LZZ (28 % hodnotitelů hodnotilo více než 50 projektů). Zkušenosti s počtem hodnocených projektů jsou ale rovněž závislé na počtu projektů v daném programu, který je u ESF vysoký.

Řídící orgány mají rovněž rozdílné přístupy k hodnocení hodnotitelů a udržování databáze. Mnoho řídicích orgánů databázi v podstatě neudrhuje, z důvodu nedostatku času. Pozitivním příkladem může OP PA, u kterého si ŘO zpracoval po první výzvě vlastní analýzu hodnotitelů a dle kvality posudků hodnotitelů rovněž mnoho hodnotitelů vyřadil.

Řídící orgány rovněž přistupují rozdílně ke schvalování posudků a bodování hodnotitelů. V některých programech je komunikace velmi úzká, což velice kladně reflektovali hodnotitelé v dotazníkovém šetření. Např. u OP PI provádí projektový manažer hodnocení kvality posudků škálou: vynikající, odpovídající a nedostatečný. Nebo u OP PA jsou rovněž všechny posudky a bodovací tabulky kontrolovány projektovými manažery, je hodnocen soulad s metodikou hodnocení a soulad mezi přidělenými body a komentáři. V případě nesrovnalostí jsou posudky vráceny u obou programů k úpravě. V podstatě kontrola a vrácení posudků probíhá u většiny programů. U ostatních programů ESF než u OP PA si však hodnotitelé v dotazníkovém šetření velmi stěžovali, že jim velmi chybí zpětná vazba ze strany ŘO k odevzdávaným hodnocením a nemohou tak svou práci případně zkvalitnit.

Výběr projektů

Do výběru projektů vstupují u operačních programů různé subjekty:

- pouze ŘO: OP PI, OP D
- výběrová komise (příčemž u některých OP probíhá několikastupňový výběr): OP LZZ, OP ŽP, IOP, OP VK, OP PA, OP VK, OP VaVpI
- VRR: ROPy
- Rada a Zastupitelstvo kraje: OP VK (grantové projekty)

Výbor evropských fondů ZHMP, Rada ZHMP, Zastupitelstvo ZHMP: OP PA, OP PK

3.2 Zhodnocení rizik procesu hodnocení a výběru projektu

Na základě analýzy operačních manuálů a související dokumentace byla zjištěna rizika a nedostatky v nastavení postupů, která jsou níže rozčleněna do dvou základních kategorií, a to na rizika obecná a rizika ve vazbě na jednotlivé fáze projektového cyklu.

Pro každé riziko je uveden příklad a je stanovena míra závažnosti (vysoká, střední, nízká), podrobnosti jsou uvedeny ve zprávách za jednotlivé operační programy.

3.2.1 Obecná rizika

Nedostatečný či nepřesný popis činností v rámci určité fáze projektového cyklu

Popis

V OM a navazující dokumentaci nejsou specifikovány dílčí kroky dané činnosti. Není zřejmé, jak přesně daná činnost probíhá, je zde tedy riziko subjektivního ovlivnění postupu, učinění kroků ze strany jednotlivých subjektů/osob.

Některé situace (varianty) průběhu dané činnosti nejsou v OM a navazující dokumentaci vůbec specifikovány. V takovém případě je možné provést netransparentní kroky (ovlivnit průběh hodnocení a výběru) v daných fázích projektového cyklu. Je zřejmé, že před zahájením programového období nebylo v možnostech ŘO postihnout veškeré alternativy průběhu administrace projektových žádostí. Nicméně je nutné postupy v OM zpřesňovat na

základě získaných zkušeností (a to nejlépe i z dalších OP) a zabránit tak netransparentním krokům ve zbytku programového období (a v období následujícím).

Závažnost

Střední či vysoká ve vazbě na danou činnost

Příklady

Nejsou popsány možnosti výběrové komise (schvalovacího orgánu) posouvání „čáry“, ať již směrem dolů či směrem nahoru za současné změny alokace pro danou výzvu. U ROP JV je v OM uvedeno, že pro projekty, které získaly více bodů než je stanovené minimum (tzn. 50 bodů) a jsou hodnotiteli doporučeny k podpoře, **může** VRR schválit dotaci. I vzhledem k tomu, že VRR projekty schvaluje jako celek dle Souhrnné hodnotící zprávy, tedy nemusí z tohoto důvodu dojít ke schválení všech projektů nad min. bodovou hranicí, bylo by vhodné uvedenou formulaci upřesnit tak, aby bylo zcela zřejmé, že VRR nemůže neschválit projekty nad danou bodovou hranicí, pokud je na ně dostatečná alokace. Postupy by měly být dle zpracovatele v OM uvedeny zcela jednoznačně.

Dalším příkladem je chybějící podrobný popis procesu schvalování formálního hodnocení a hodnocení přijatelnosti u OP LZZ (v OM a navazující dokumentaci). Z dokumentace není jasné, jak toto probíhá a kdo výstupy schvaluje. I když dle dodatečných informací ŘO v případě vyřazení projektu na základě nesplnění formálních kritérií či kritérií přijatelnosti prochází rozhodnutí schválením nadřízeného pracovníka. Rovněž proces schválení věcného hodnocení, resp. způsob kontroly hodnotících tabulek není popsán, přestože dle informací ŘO probíhá. Hodnotitelé si také v dotazníkovém šetření stěžovali, že jim zpětná vazba ze strany ŘO (vyhlašovatele výzvy) chybí.

U ROP MS není v OM uvedeno, jak je postupováno, pokud se projektový manažer při bodování projektu rozhodne externím posudkem neřídít.

U OP PK je určité riziko nepřiměřených zásahů Výboru Evropských fondů do procesu výběru, přestože dle informací od ŘO k tomuto dosud nedošlo. U všech ROPů je však v OM přímo explicitně uvedeno, že VRR nemůže měnit pořadí projektů, snižovat výši způsobilých výdajů apod. či nedoporučit projekt, který prošel věcným hodnocením a překročil minimální hranici (a zároveň byla alokace pro výzvu dostatečná⁶).

Nedostatečný či nepřesný popis rolí jednotlivých subjektů

Popis

V OM a navazující dokumentaci nejsou jasně určeny odpovědnosti, např. za schvalování výstupů jednotlivých procesů (popř. není proces schválení dílčích výstupů vůbec uveden). Schvalování nicméně v drtivé většině probíhá.

Rovněž mohou být používány pouze neadresné formulace.

Závažnost

Střední či vysoká dle typu

Příklady

V OM (či dostupné navazující dokumentaci) není provedení určitého kroku specifikováno na úrovni pracovní pozice. Z manuálu pak jen implicitně vyplývá, kdo činnost provede (např. OP LZZ).

Pro OP PI je příkladem nepřesné formulace v MIP Agentury: "Ty projekty, které nesplňují podmínky přijatelnosti, může PM okamžitě zamítnout." Ve skutečnosti, jak vyplývá z dalších odstavců MIP, však PM pouze označí zamítnuté projekty v Seznamu projektů, který schvaluje VeO. Tedy PM nemá pravomoc projekty zamítnout, jak formulace v MIP konstatuje.

⁶ S výjimkou příkladu ROP JV uvedeného výše, resp. u ROP je tak vlastně rozpor mezi těmito 2 formulacemi.

Stanovení neadekvátních pravomocí jednotlivých subjektů

Popis

V OM a navazující dokumentaci nejsou dostatečně stanoveny pravomoci jednotlivých subjektů, je zde tedy riziko ovlivnění výsledků – výběru projektů.

Také mohou být v OM a navazující dokumentaci explicitně uvedeny příliš rozsáhlé pravomoci jednotlivých subjektů.

Závažnost

Střední či vysoká v návaznosti na danou činnost

Příklady

Vedoucí oddělení rozhoduje o výsledku hodnocení projektu, v případě dvou odlišných hodnocení (nad stanovenou hranici), aniž by zadal arbitrážní hodnocení (často u ROPů – vedoucí oddělení však projekt sám přehodnotí).

U OP PI byla identifikována u hodnotitelské komise Vysoká míra kompetence. Komise není v Páteřním manuálu nijak limitována, kromě požadavku na zdůvodnění rozhodnutí při návrhu snížení dotace a při doporučení projektu i přes negativní ekonomické posouzení od Agentury. Při nedoporučení projektu má pak komise „pokud je to možné“ uvést minimálně čtyři důvody.

U OP ŽP je rizikovým faktorem proces hodnocení žádosti, kterou provádí jen jeden PM. Výstupy jsou však důkladně kontrolovány VeO. Riziko hodnocení je nicméně u OP ŽP také minimalizováno typem používaných výběrových kritérií, která jsou ve značné míře založena na objektivním výpočtu hodnot dosažených výstupů/indikátorů.

V případě IOP je za rizikovou kompetenci nutno označit u MPSV pravomoc vedoucího pracovníka (aniž by byl tento definován) rozhodnout o výběru posudků pro výpočet bodů v případě použití 3. hodnotitele, když rozdíly mezi prostředním a krajními hodnoceními jsou shodné. Tato kompetence je zbytečná, situaci je možné řešit objektivním postupem (např. výpočet provést na základě průměru všech tří hodnocení).

Nedodržování lhůt

Popis

U některých OP jsou lhůty administrace projektových žádostí velmi dlouhé a navíc nejsou dodržovány (viz projekt NOK – Nastavení způsobu měření administrace projektů u operačních programů v programovém období 2007-2011).

Lhůty nejsou ve všech případech jasně stanoveny.

Závažnost

Střední dle prodlevy a procesu či činnosti

Příklady

U OP VK je např. celková stanovená délka administrativních lhůt u grantových projektů velmi dlouhá, a to 8 měsíců od ukončení výzvy.

U OP VK rovněž mají často hodnotitelé nejasnosti v přesném trvání lhůt (jak je přesně kalkulována 10-ti denní lhůta na zpracování posudku), které se navíc mezi kraji liší.

Lhůty nejsou v některých případech dodržovány, např. i podklady jsou hodnotitelům posílány se zpožděním. Hodnotitelé si tak např. předem vyčlení čas na hodnocení určitého počtu projektů, jelikož však ŘO (ZS) má zpoždění v administraci, posune se rovněž termín pro zpracování věcných hodnocení. Hodnotitelé se poté dostávají do časových problémů (rovněž se stává, že kvůli plánované výzvě a absolvovanému specifickému školení odmítnou další práci, přičemž poté původně avizovanou práci nedostanou).

U OP ŽP s ohledem na složitost postupů je vysoké riziko neplnění termínů. Tlak na plnění termínů je zvýšen i vytížením PM. PM totiž souběžně s hodnocením projektů administrují již realizované projekty. Při výzvách tak dochází k dočasnému souběhu pracovních činností. Rizika neplnění termínů jsou však identifikována téměř všemi ŘO.

3.2.2 Rizika identifikovaná v jednotlivých fázích projektového cyklu

Kontrola formálních náležitostí a přijatelnosti

Provádění dodatečných úprav v žádosti

Popis

V rámci kontroly formálních náležitostí bývají projekty vráceny žadatelům zpět k doplnění. V této fázi u některých OP dochází k odemčení IS MONIT7+, resp. vrácení žádosti do Benefitu. Při tomto kroku se otevírá riziko provedení dalších úprav v žádosti, resp. tento krok zvyšuje nároky na administrátory, kteří musí celou žádost (eventuelní změny) poté zkontrolovat.

Závažnost

Nízká (je kontrolováno)

Příklad

Některé řídicí orgány si stěžovaly na nedostatek času pro hodnocení žádostí a uváděli časový tlak jako jeden z klíčových faktorů ovlivňující kvalitu jejich práce. Odemykáním žádosti tedy dochází ke „zbytečnému“ plýtvání času administrátorů, kteří musí žádosti kontrolovat (OP VaVpl, OP VK).

V některých OP jsou žádosti vráceny i k úpravám ve vazbě na podmínky přijatelnosti, jedná se ale o individuální projekty, které jsou předkládány jinými odbory v rámci subjektu plněního zároveň roli řídicího orgánu (např. jiné odbory daného ministerstva). Zde je zřejmé, že dané projekty v podstatě nepodstupují soutěž, nicméně i v těchto případech dochází ke zbytečnému plýtvání času ze strany administrátorů (OP LZZ).

Například ROPy či OP PA a OP PK žádosti neodemykají.

Databáze externích hodnotitelů

Výběr hodnotitelů do databáze

Popis

Podmínky pro zařazení hodnotitelů do databáze jsou velmi rámcové (mírné): 3-5 let praxe⁷, VŠ či SŠ vzdělání, znalost českého jazyka apod.). Mírné podmínky pro přijetí expertů jsou ještě umocněny případnou nízkou úrovní vstupního školení. Hodnotitelé sice bývají následně de facto otestováni na prvních projektech, čímž se snižuje z dlouhodobého hlediska riziko využívání nekvalitních hodnotitelů, v krátkodobém horizontu však tento postup znamená vysoké riziko nekvalitních posudků (hodnocení) u jejich prvních projektů.

Závažnost

Nízká, střední v kombinaci s nízkou kvalitou vstupního školení

Příklad

Většina OP.

Široké pole působnosti hodnotitelů

Popis

U některých OP mají hodnotitelé možnost přihlásit se a být zařazen do více oblastí podpory v rámci jednoho programu. Hodnotitelé tak často hodnotí i oblasti, pro které jejich kvalifikace,

⁷ Výjimečně více, např. OP PA 7 let

resp. praxe a zkušenosti nejsou dostatečné. I toto rozpětí může být tedy zprostředkovaně jednou z příčin vysokého podílu třetích hodnocení v některých oblastech podpory.

Závažnost

Nízká až střední (dle náročnosti navazujících specifických školení)

Příklad

Zejména ESF. Např. v OP LZZ až do 5 oblastí podpory (a většina z nich to tak udělá), což je polovina programu. Hodnotitelé navíc často hodnotí i v rámci většího počtu programů.

Hodnocení kvality hodnotitelů a údržba databáze

Popis

Hodnocení kvality hodnotitelů neprobíhá většinou systematicky. Všichni hodnotitelé zůstávají v databázi, i přes špatné zkušenosti s kvalitou jejich práce. ŘO si stěžují na nedostatek času pro údržbu databáze. ŘO v praxi využívají spíše osvědčených hodnotitelů, ale bez vazby na objektivní údržbu databáze.

Závažnost

Nízká až střední v návaznosti na reálné postupy v praxi

Příklad

V OP LZZ například dochází ke zcela nedostatečnému průběžnému vyhodnocování kvality hodnotitelů a udržování databáze.

U OP PI bývají hodnotitelé vyřazováni jen výjimečně.

Hodnocení projektů

Ve fázi věcného hodnocení jsme identifikovali poměrně velké množství rizik, přičemž v některých případech se jedná o poměrně vážná rizika s dopady na transparentní a objektivní průběh procesu hodnocení a následně tak i výběr projektů.

Výběr externích hodnotitelů – přidělování projektů hodnotitelům k hodnocení

Popis

Velké riziko spatřujeme v nedostatečně vymezeném popisu (a vůbec i stanoveném systému) přidělování projektů externím hodnotitelům. V mnoha OM je stanoveno, že projekty jsou hodnotitelům přidělovány např. „náhodným výběrem“. Tato formulace de facto umožňuje projekty přidělovat hodnotitelům prakticky libovolně. U některých OP je sice uvedeno, že projekty jsou hodnotitelům přidělovány náhodným výběrem, praxe je však jiná, projekty jsou přidělovány částečně subjektivně. Pracovníci tyto postupy zdůvodňují získanými pozitivními zkušenostmi s hodnotiteli – tedy, že v praxi oslovují ty hodnotitele, kteří odevzdávají kvalitní hodnocení. Nicméně i v tomto případě je zde faktické riziko ovlivnění procesu hodnocení projektu. Tuto situaci je nutné ošetřit v písemné dokumentaci.

O výběru hodnotitele může rozhodovat rovněž jen jeden člověk, který může v případě volnějšího přístupu k výběru hodnotitelů vybírat subjektivně, a to jak směrem ke „chtěnému pozitivnímu“ hodnocení, tak směrem ke „chtěnému negativnímu“ hodnocení projektu. V tomto případě se tak zvyšuje míra rizika netransparentního hodnocení a výběru projektů.

U některých OP není výběr sice zcela náhodný, ale jeden subjekt vybírá vhodnou množinu hodnotitelů pro danou výzvu a jiný subjekt projekty v podstatě náhodným výběrem (např. postupování v seznamu odshora⁸) projekty hodnotitelům přiděluje. Případně u některých OP jsou hodnotitelé vybírání několikačlennou komisí.

⁸ Zde však není jasné, jak je zajištěno rovnoměrné využití expertů – ze začátku i z konce seznamu (např. abecedy).

Obdobná situace nastává i u arbitrážních hodnocení. Přičemž někdy jsou u těchto arbitrážních hodnocení podmínky ještě volnější.

Důsledkem výše uvedených rizik je možnost ovlivnění hodnocení a následně i výběru projektů, ať již ze strany administrátorů, tak i nepřímo ze strany jiných subjektů (možné tlaky na administrátory).

Možnost objektivního zadávání projektů k hodnocení předpokládá kvalitní a udržovanou databázi hodnotitelů.

Závažnost

Vysoká (jedno největších rizik)

Příklad

U OP LZZ nejsou projekty hodnotitelům přidělovány povinně náhodným výběrem či dle ratingu (rating není ani u 20 % hodnocení), ale výběr hodnotitele závisí na programovém manažerovi.

Například u IOP - u MZd je zmíněna možnost použití náhodného výběru, ale není stanovena jako povinná. U MV pak OM uvedeno, že „projektový manažer vybírá externí hodnotitele nediskriminačně tak, aby využíval celé spektrum vhodných externích hodnotitelů pro konkrétní výzvu“.

U ROP SV jsou experti z databáze náhodně (losem) vybíráni jen pokud přesáhne celková výše požadovaných dotací třikrát celkovou výši alokace. V ostatních případech jsou vybíráni dle postupu stanoveného v OM, nejedná se již ale o čistě náhodný výběr. U jediného ROP SV ze všech OP je při losování externích expertů přítomen notář.

U ROP SM jsou hodnotitelé vybíráni z databáze na základě odborné způsobilosti a dle informace od ŘO také dle spokojenosti s předchozími hodnoceními resp. posudky na základě zvážení ÚRR⁹.

Hodnotitelé nehodnotí samostatně

Popis

U interních hodnotitelů existuje riziko vzájemných konzultací v průběhu hodnocení. Riziko může nastat i v případě hodnotící komise, pokud její členové nedisponují před setkáním prvotně připravenými hodnoceními (bodováním).

Závažnost

Střední

Příklad

Programy s interními hodnotiteli.

U OP ŽP, kde je hodnocení interní, jej provádí jen jeden projektový manažer. Výstupy jsou však důkladně kontrolovány VeO. Riziko je ale částečně u OPŽP minimalizováno typem používaných výběrových kritérií, která jsou ve značné míře založena na objektivním výpočtu hodnot dosažených výstupů/indikátorů. Míra pro subjektivní hodnocení je zde tak jen minimální.

Příliš široce definované limity pro rozhodování hodnotitelské komise

Popis

V OM či navazující dokumentaci jsou velmi volně uvedeny pravomoci hodnotící komise či jsou uvedeny pouze příklady situací, kdy komise může projekt nedoporučit i v případě pozitivního věcného hodnocení a umístění projektu nad “čárou” definovanou dostupnou

⁹ Všichni hodnotitelé musí, jako u ostatních OP, podepsat etický kodex a absolvovat školení před zahájením hodnocení.

alokací. Nepřesně vytyčené pravomoci komise implikují volné pole pro další možnosti vyřazení projektu.

Výběr projektů

Nespecifikované pravomoci výběrové komise ve vazbě na schválení jednotlivých projektů

Popis

OM či navazující dokumentace nastavuje příliš široce důvody, pro které může výběrová komise (či subjekt s obdobnými pravomocemi) vyřadit projekty i v případě jejich doporučení ke schválení. V dokumentaci popř. není stanoveno, jaké projekty mohou, resp. nemohou být schváleny s odkazem na předchozí hodnocení. Jedná se de facto o obdobné riziko jako u hodnotící komise.

Nespecifikované pravomoci mohou být problematické například při duplicitě projektů (myšleny jsou obdobné projekty dvou různých subjektů, přičemž oba díky externím posudkům projdou hodnocením), kdy není jasné, za jakých podmínek a které projekty vybrat/schválit.

Závažnost

Vysoká

Příklady

Například u OP PA Výběrová komise může projekt nedoporučit při duplicitě projektů, přičemž v OM je uvedeno, že v takovém případě může např. vybrat nejlepší projekt, což tedy nevylučuje výběr dle jiných – vlastních – hledisek, která nejsou specifikována.

U ROPů situace s duplicitami projektů není popsána, dle informací od ŘO by ale de facto muselo dojít ke schválení obou. Toto riziko se týká projektů podaných dvěma různými subjekty. Například v oblasti cestovního ruchu mohou být podány dva velmi obdobné projekty (např. výstavba hotelů v jedné lokalitě), jejichž přínos by byl v případě realizace obou projektů ohrožen (např. nedostatkem hostů). V případě, že oba projekty jsou, každý samostatně kvalitní, a oba překročí minimální bodovou hranici, postoupí oba do dalšího stupně výběru. Například ŘO ROP JV ale udává, že k takové situaci prakticky nemůže dojít vzhledem k tomu, že před podáním projektu se všemi žadateli plánované podání projektu konzultují a případnou duplicitu tak řeší ještě před podáním projektu.

U OP LZZ rovněž není dán úplný seznam důvodů, které komisi umožňují vyřadit projekt.

U OP VK nejsou uvedeny pravomoci porady vedení (a ministra) při schvalování globálních grantů, tzn. není uvedeno, za jakých podmínek může GG neschválit, resp. že musí vždy respektovat závěry Hodnotící komise apod. Obdobě je popsán postup u schvalování kraji (u grantových schémata).

U OP PI nejsou v Páteřním manuálu pravomoci hodnotitelské komise nijak limitovány, kromě požadavku na zdůvodnění rozhodnutí při návrhu snížení dotace a při doporučení projektu i přes negativní ekonomické posouzení od Agentury. Při nedoporučení projektu má pak komise „pokud je to možné“ uvést minimálně čtyři důvody. Tento požadavek jednak de facto komisi umožňuje žádné důvody neuvést, jednak požadavek na čtyři důvody není relevantní. Rozhodující by neměl být počet důvodů, ale jejich závažnost, která v Páteřním manuálu specifikována není. Vyšší míra rizika je spatřována u středních projektů, které hodnotí zjednodušená komise složená z interních členů (riziko je mírně sníženo tím, že komise musí hlasovat jednomyslně).

Za rizikovou lze považovat i vysokou míru pravomocí hodnotících komisí, kde komise není limitována předchozím hodnocením expertů (na MPSV a MZd). Toto riziko je však nutné hodnotit jako velmi nízké, protože jednak je v OM stanoven požadavek na zdůvodnění rozhodnutí komise v zápisu z jednání a jednak v jsou komisi zastoupeny externí členové (ti jsou však vůči interním členům v menšině).

Byl rovněž identifikována vysoká pravomoc výběrové komise MPSV (u IOP), která může zamítnout projekty např. v případě nedostatečného zpracování projektové žádosti, což de facto diskredituje celý předchozí proces hodnocení a posuzování projektů. Je však otázkou, jak by mohla špatně zpracovaná projektová žádost získat vysoké bodové hodnocení a projít ex-ante analýzou rizik.

U OP ŽP nejsou pravomocí Tématických porad a Řídícího výboru v OM a statutech dostatečně vymezeny - ohraničeny a těmto subjektům je tak (na základě vymezení v OM) dána poměrně široká rozhodovací pravomoc. Zejména není staveno za jakých okolností mohou tyto subjekty měnit pořadí projektů.

U ROP MS VRR může rozhodnout o zvýšení minimální bodové hranice (60 bodů). Zároveň ale není stanoveno, že tomu tak je pouze v návaznosti na výši disponibilní alokace. Je zde tedy riziko, že VRR může zvýšit minimální hranici s cílem nepodpořit určitý/é projekt/y, přestože alokace nebude vyčerpána.

U ROP JV je v OM je uvedeno, že pro projekty, které získaly více bodů než je stanovené minimum (tzn. 50 bodů), a jsou hodnotiteli doporučeny k podpoře, může VRR schválit dotaci. Z předchozí formulace (VRR může schválit dotaci) vyplývá, že VRR nemusí schválit projekty nad stanovenou minimální bodovou hranicí (již uvedeno výše).

Změna alokace

Popis

Pokud může výběrová komise měnit výši alokace a minimální bodovou hranici, může v podstatě navýšit alokaci tak, aby podpořila všechny projekty (či vybranou skupinu projektů původně pod „čarou“ danou alokací).

Závažnost

Nízká

Příklady

Za rizikové je nutno považovat možnost zvýšení alokace např. výběrovou komisí MZd. Toto riziko je minimalizováno odkazem na existenci kvalitních projektů. Kvalitní projekt však není definován.

Velmi často nejsou možnosti alokace v OP popsány (např. ROPy), i když u některých je VRR limitována bodovými hranicemi (např. mezi 60 % a 80 %).

Např. u ROP JZ, JV, SČ je také uvedeno, že VRR může měnit minimální bodovou hranici mezi hodnotami např. 60 až 100 % bodů a zároveň není v OM uvedeno, zda může VRR zvýšit či snížit alokaci. U ROP SZ a SV může tuto hranici posunout jen do výše 80 % bodů.

Navýšení alokace je ale v případě dostatku kvalitních projektů (získaly vyšší počet bodů než je minimální bodová hranice) praktikováno poměrně často a je i logickým krokem.

Další rizika

- nízká výše odměn za hodnocení (zejména se hodnotitelům práce nevyplatí při nižším počtu hodnocených projektů v rámci jedné výzvy, pokud musí cestovat do Prahy na školení apod.)
- zpoždění plateb za provedená hodnocení
- potřeba vyřešit celkovou maximální hranici 200.000,- Kč na hodnotitele za hodnocení; nevyřešení této hranice a nemožnosti jejího překročení by znamenalo zbytečnou ztrátu kvalitních hodnotitelů
- nedostatky s prací v IS MONIT7+ (např. viz výše uvedené odemykání žádostí, či další drobné problémy – viz uvedeno v dokumentu k OP LZZ)

4 Analýza a rizika nastavení systémů výběrových kritérií u OP

4.1 Charakteristika systému nastavení výběrových kritérií

Sady výběrových kritérií si každý OP nastavuje individuálně. Obecně lze konstatovat, že v rámci OP sada nebo sady kritérií, pokud jich je v programu více, vykazují podobný charakter vymezení kritérií co se týká jejich vymezení a způsobu přidělování bodů (škál). Výjimkou je IOP, kde si sady kritérií nastavuje individuálně každý ZS, a OP PI, kde se sady kritérií pro jednotlivé podprogramy diametrálně odlišují.

Z hlediska diferenciace nastavení kritérií v rámci OP se programy odlišují. Kritéria pro formální hodnocení a posouzení přijatelnosti jsou většinou nastavena shodně pro celý OP, případně jsou definovány specifické požadavky pro konkrétní aktivity. Co se týká kritérií pro věcné hodnocení tak pouze u OP PA je pro celý program nastavena pouze jedna sada kritérií. U OP LZZ záleží na vyhlášovateli výzvy, zda využije i možnosti zahrnutí specifických kritérií, a to do výše bonusu 15 % nad rámec maximálního počtu bodů. U ostatních programů jsou kritéria diferencována dle oblastí podpory nebo pro konkrétní aktivity. U některých OP je pro celý program nastavena jedna centrální sada výběrových kritérií s tím, že specifika pro jednotlivé oblasti podpory nebo aktivity jsou pokryty specifickými kritérii. Tento způsob nastavení je charakteristický pro programy ROPy a OP VK. Váha specifických kritérií se většinou pohybuje kolem 20 % z celkového hodnocení - u většiny OP mezi 15 a 25 %. Výjimkou je ROP MS, kde je váha specifických kritérií 45 %. U ostatních programů jsou pak nastaveny specifické sady kritérií pro jednotlivé prioritní osy (např. OP VaVpl), oblasti podpory (např. IOP) nebo specifikovány pro jednotlivé aktivity (např. u OP PI pro jednotlivé podprogramy, u OP ŽP diferenciace pro jednotlivé aktivity v rámci sad kritérií pro jednotlivé oblasti podpory).

Způsob vymezení kritérií, tj. jejich popis a nastavení škál je většinou charakteristické pro daný OP. Popisy kritérií často bývají stručné – jedna až dvě věty, jen u některých OP jsou jednotlivá kritéria popsána v delším komentáři. Jak se však při analýze kritérií ukázalo, délka popisu kritéria nemusí vždy znamenat zvýšení kvality jeho vymezení. Důležitou součástí vymezení kritérií je nastavení škál. Někdy jsou kritéria de facto vymezena výhradně jen v rámci popisu škály pro vyhodnocení.

Způsob nastavení škál a přidělování bodů se různí. Body jsou buď přidělovány přímo na základě vyhodnocení kritéria a dle příslušné škály. Body mohou přímo odpovídat % z celkového bodového ohodnocení nebo mohou být následně přepočítávány na základě váhy příslušného kritéria nebo skupiny kritérií. U programů OP PA a OP LZZ jsou pak místo bodového hodnocení používány slovní deskriptory (hodnotitelé přiřazují kritériím dle definované škály slovní ohodnocení, kterému je pak automaticky přiřazováno bodové ohodnocení).

Škály jsou v jednotlivých sadách kritérií nastaveny od detailního vymezení pro každé kritérium, kdy škála do značné míry nahrazuje samotné vymezení kritéria, po velmi vágní škály typu: velmi vhodné, vhodné, méně vhodné a nevhodné. Nastavení škály je dáno také obsahem kritéria. U kvantifikovatelných kritérií bude škála odrážet konkrétní číselné hodnoty, u obecných kritérií pak bude škála popisného charakteru. U OP jsou však patrné rozdíly v míře obecnosti vymezení kritérií a škál, kdy u některých OP jsou kritéria nastavena pro expertní vyhodnocení (např. IOP, OP VaVpl, OP PI, ROP JV) a naopak u jiných OP nastavení kritérií ponechává jen malý prostor pro expertní vyhodnocení (např. OP ŽP, ROP SČ).

Vyhodnocení kritérií probíhá na základě údajů v projektové žádosti a jejich příloh. U některých programů nebo jen oblastí podpory je hodnocení založeno na podrobných studiích realizovatelnosti projektu (např. Studie proveditelnosti, Podnikatelský záměr, CBA, Analýzy cílových skupin).

4.2 Váhy průřezových témat

Pro jednotlivé sady výběrových kritérií byly vyhodnoceny váhy kritérií dle průřezových témat. Celkem bylo pro věcná kritéria vymezeno 11 průřezových témat (podrobné vymezení tabulka 2), která byla následně seskupena do čtyř skupin:

- Zajištění realizace projektu
- Efektivnost a hospodárnost projektu
- Přínosy projektu
- Horizontální priority

Kritéria byla do jednotlivých skupin zařazována na základě jejich skutečného vymezení, tedy na základě toho, co má být dle kritérií předmětem hodnocení a na základě čeho jsou u kritérií přiřazovány body. Při analýze tak tam, kde to neodpovídalo skutečnému vymezení kritérií, nebylo např. respektováno zařazení kritérií do skupin vymezených v jednotlivých sadách kritérií.

Tabulka 5: Váhy kritérií dle jednotlivých skupin průřezových témat u OP

Průřezová témata	Váhy kritérií dle OP														
	OP PA	OP PK	OP LZZ	OP VK	ROP SV	ROP SČ	ROP SZ	ROP SM	ROP JZ	ROP JV	ROP MS	VaV pl	OP ŽP	OP PI	IOP
Popis projektu	8	6	12	9	9	4	2	0	12	0	11	0	6	1	3
Hodnocení žadatele - finanční zdraví	0	6	0	0	2	2	9	0	3	0	0	0	0	6	1
Hodnocení žadatele - zkušenosti žadatele	6	1	4	2	0	0	6	0	3	6	2	23	0	16	1
Realizace projektu	40	13	14	27	19	6	18	0	12	13	26	20	0	16	19
Partnerství	0	4	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Výstupy a výsledky a zároveň popis projektu	3	3	29	11	5	0	2	0	2	5	8	0	0	0	10
Zajištění realizace projektu celkem	57	33	58	49	36	14	40	0	32	24	47	43	6	39	37
Efektivnost a hospodárnost celkem	12	15	16	15	9	26	5	30	7	18	7	13	27	6	8
Potřebnost	17	10	24	27	21	26	21	35	5	15	8	9	31	23	25
Výstupy a výsledky	6	31	0	0	24	26	21	35	42	33	32	35	36	29	15
Udržitelnost	4	6	3	4	4	3	5	0	6	5	1	0	0	0	8
Přínosy projektu celkem	27	47	27	31	49	55	47	70	53	53	41	44	56	52	49
Horizontální priority celkem	4	5	0	5	7	5	7	0	8	5	5	0	0	3	6
Celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Průměr za OP vypočten jako vážený průměr za oblasti podpory/prioritní osy, vážený dle výše alokace oblasti podpory/prioritní osy.

Pozn.: OP D nebyl s ohledem na charakter projektů a výběrových kritérií do analýzy zahrnut.
OPLZZ bez specifických kritérií.

Rozložení vah kritérií dle průřezových témat je u programů ESF a ROP v rámci jednotlivých programů, až na ojedinělé výjimky (např. oblast podpory 2.1 ROP SV), obdobné a průměrné hodnoty za OP tak lze označit za vypovídající pro celý program. U tematických ERDF programů jsou rozdíly ve vahách průřezových témat mezi prioritními osami, případně i oblastmi podpory značné a souhrnné hodnoty za celý program je nutné interpretovat s tímto ohledem.

Pro všechny tři ESF programy (OP LZZ, OP VK, OP PA) je z hlediska váhy průřezových témat charakteristická nízká váha kladená na hodnocení na *efektivnosti a hospodárnosti projektu (kolem 15 %)* a částečně i hodnocení *výstupů a výsledků (kolem 30 %)* oproti velkému důrazu na *zajištění realizace projektu (49-58 %)*. Většina kritérií, z hlediska váhy v celkovém hodnocení, zde pokrývá u zejména posouzení realizace projektu (např. hodnocení projektového týmu) – 40 % u OP PA a 14 % u OP VK, případně hodnocení konzistence popisu projektu v žádosti (např. výběr vhodných indikátorů) – 29 % u OP LZZ a 11 % u OP VK nebo jen samotné hodnocení kvality popisu projektu – 12 % u OP VK. Bodové hodnocení je tak dle zpracovatele příliš koncentrováno na hodnocení otázek, které by měly být podmínkou nutnou pro udělení podpory nikoli předmětem bodového hodnocení a tedy soutěžním prvkem mezi projekty. Jedná se zejména například o kritéria typu: přehlednost, srozumitelnost a věcná správnost rozpočtu; přiměřenost cílové skupiny; šíře a adekvátnost výběru monitorovacích indikátorů. Větší váha při hodnocení, i s ohledem na to, že se jedná o programy ESF, by měla být dána hodnocení efektivnosti, skutečné náplni (obsahu) projektů a jejich skutečných výstupů a výsledků.

U programů ESF je celkově rovněž nutné upozornit na problematiku kvality indikátorů. Mnohé indikátory jsou nastaveny velmi obecně/povrchně, tzn. neodrážejí kvalitu, což je u ESF pro projekt klíčové. V rámci jednoho projektu může být podpořeno více účastníků kurzů za stejné množství finančních prostředků, nicméně se bude jednat o kurzy menší kvality, rozsahu či o méně problematické cílové skupiny. Právě tyto charakteristiky vzdělávacích projektů (rekvalifikační apod.) komplikují jednoduché přidělování bodů dle kritérií definovaných v programu.

U ROPů lze v souhrnu hodnotit pozitivně vysokou váhu kritérií hodnotící *přínosy projektu*. Váha této skupiny kritérií je u pěti ROPů v rozmezí 47 až 55 % z celkového hodnocení. U ROP MS je váha kritérií hodnotící přínosy projektu nejnižší ze všech ROPů, a to 41 %. Jedná se tak o jediný ROP, kde se 47 % převažuje skupina kritérií hodnotící zajištění realizace projektů. U ROP SM, který je svým systémem nastavení kritérií specifický, naopak dosahuje skupina kritérií hodnotící *přínosy projektu* 70 % z celkového hodnocení. U čtyřech ROPů (SV, SČ, SZ, SM) je váha této skupiny dána rovnoměrně vysokou vahou kritérií hodnotících *potřebnost projektů* a kritérií hodnotících *výstupy a výsledky projektů*. U zbylých třech ROPů (JZ, JV, MS) pak této skupině dominují kritéria hodnotící *výstupy a výsledky projektů*. U čtyřech ROPů (SV, SZ, JZ, MS) pak převažují kritéria hodnotící *zajištění realizace* na úkor kritérií hodnotících *efektivnost a hospodárnost projektů*. Hodnocení *zajištění realizace* u těchto ROPů dosahuje 32 až 47% bodového hodnocení a naopak hodnocení *efektivnosti a hospodárnosti projektů* jen 5 až 9 %. U ostatních třech ROPů (SČ, SM, JV) je na hodnocení *efektivnosti a hospodárnosti* kladena větší váha, a to v rozmezí 18 až 30 %.

Tematické programy financované z ERDF nejsou s ohledem na diametrálně odlišné zaměření intervencí srovnatelné na základě pouhého porovnání váhy jednotlivých skupin kritérií. Srovnání ztěžuje i vysoká diferenciace uvnitř samotných programů, která snižuje vypovídací schopnost souhrnných hodnot za jednotlivá OP. Z hlediska rozložení vah jednotlivých skupin průřezových témat je specifickým programem *OPŽP*, kde je většina kritérií zaměřena na potřebnost nebo vyhodnocení výstupových indikátorů, a to buď jako výstupů a výsledků nebo vztažených k investičním nákladům jako hodnocení efektivnosti

(zejména prioritní osa 3, kde hodnocení efektivnosti dosahuje 70 % váhy na celkovém hodnocení, významný podíl 31 % má i u oblasti podpory 4.1 a prioritní osy 6 – 25 %). Vysokou váhu na hodnocení efektivnosti považuje zpracovatel za přílišnou, a to s ohledem na nedostatečné zhodnocení efektivitu projektů, tj. zhodnocení projektů s ohledem na jejich přínosy z obsahového, nikoli jen finančního, hlediska.

U ostatních tematických ERDF programů pak hodnocení výstupů a výsledků mírně převažuje nad hodnocením zajištění realizace, která dosahuje ke 40 % celkové váhy kritérií. U OP VaVpI průměrnou hodnotu trochu zvedá prioritní osa 4, kde je váha kritérií hodnotících zajištění realizace projektu 70 %. U prioritních os 1 a 2 je pak váha hodnocení zajištění realizace 37 a 34 %. Jedná se zejména o hodnocení kvality výzkumného týmu a částečně je tak, s ohledem na zaměření projektů, tato kritéria možno chápat i jako hodnocení kvality projektu.

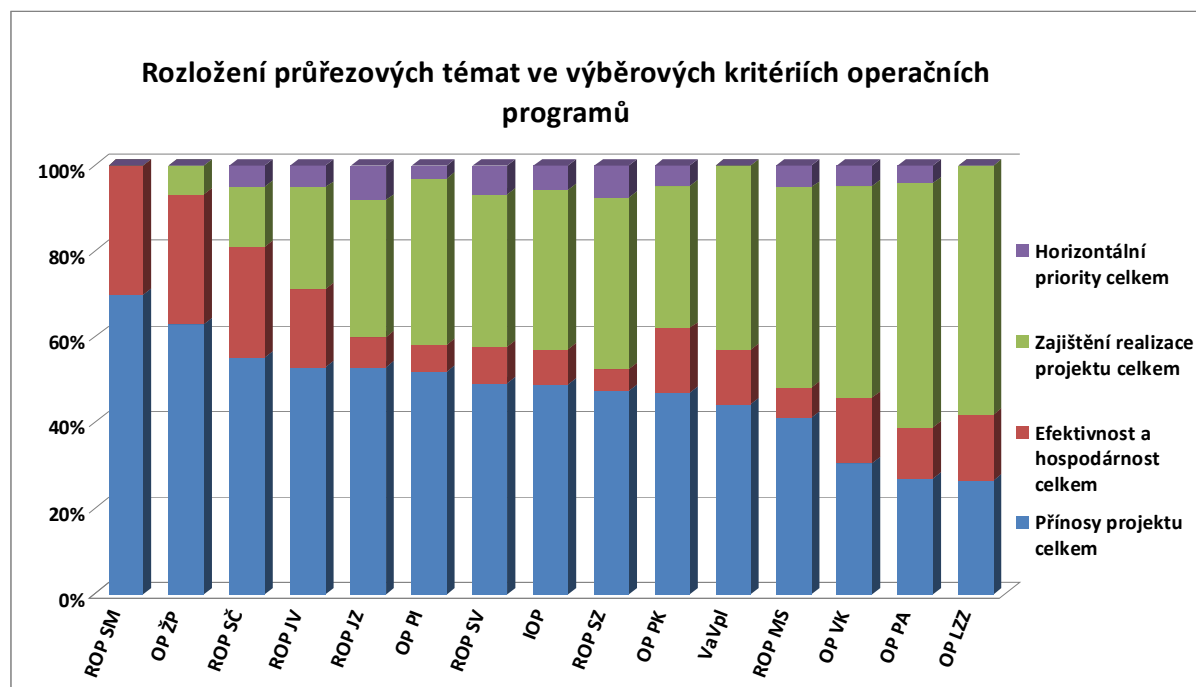
U OP PI je vysoká váha hodnocení kladena na kritéria hodnotící přínosy projektu (43 – 60 %, u programu spolupráce 91 a u eco-energie 100 %). Váha kritérií je většinou zaměřena buďto na výstupy a výsledky nebo na potřebnost projektu. Standardně poměrně vysoká váha při hodnocení je kladena na hodnocení žadatele a realizovatelnost projektu (35 - 56 %). U většiny programů je kladen důraz na zejména za zkušenosti žadatele. Zde se hodnotí zejména jeho předchozí činnost a spolupráce a vazby s dalšími relevantními subjekty. Velký důraz je kladen na realizovatelnost projektu, kde je kromě Ekonomické a finanční realizovatelnosti projektu hodnocena např. technická proveditelnost projektu, připravenost žadatele k realizaci, seskupení členské základy, organizační zajištění projektu apod. U OP PI je třeba poukázat na to, že samotné úspěšné zajištění realizace projektu a jeho udržitelnosti je právě tím požadovaným výstupem daných aktivit. Velmi nízká a u řady podprogramů dokonce nulová váha je dána hodnocení efektivnosti projektů.

U IOP lze dle váhy průřezových témat na celkovém bodovém hodnocení oblasti podpory rozdělit do dvou hlavních skupin. Oblasti podpory pod MPSV, MZd a MK s největší vahou kritérií hodnotící zajištění realizace projektu (40 až 57 %) a oblasti podpory pod MV a MMR s největší vahou kritérií hodnotící přínosy projektu (64 a 54 %; bez typových projektů MV, které mají specifický způsob nastavení). U některých oblastí podpory, s ohledem na zaměření projektů (strategické projekty, projekty celonárodního významu) a systém výběru projektů, systém bodování projektů de facto nahrazuje hodnocení přijatelnosti projektů, resp. cílem hodnocení je zajistit minimální požadovanou kvalitu projektů. Bohužel u některých oblastí podpory je hodnocena spíše výhradně kvalita zajištění realizace, tj. ujištění, že projekt bude zdárně realizován, aniž by byla akcentována efektivita a efektivnost. Je však nutné poukázat na to, že nastavení programu a vymezení podporovaných aktivit by již samo o sobě, v případě strategických a celospolečensky přínosných programů, mělo dávat mantinely pro podporu potřebných projektů.

Na horizontální priority jsou většinou zaměřena dvě kritéria. Jedno na hodnocení rovných příležitostí a jedno na životní prostředí. U některých OP nejsou tato kritéria do bodového hodnocení zařazena vůbec. U OP PI byly v rámci kritérií hodnotících výstupy a výsledky akcentovány přínosy pro životní prostředí.

Zahrnutí výstupových indikátorů do hodnocení projektů lze označit za ojedinělé. Kritéria hodnotící výstupy a výsledky byla na indikátory de facto orientována pouze u OPŽP a ROPů. U ESF programů pak naplňování indikátorů hodnotí některá specifická kritéria.

Graf 1: Rozložení průřezových témat ve výběrových kritériích operačních programů



4.3 Rozdílnost podmínek výběru dle typu příjemců podpory

Rozdílnost podmínek v návaznosti na výběrová kritéria dle typu příjemců podpory se v průběhu analýzy neprokázala. Kromě MSP u OP PI nebyly v rámci kritérií zvýhodňovány žádné hospodářské formy/typy žadatelů.

4.4 Analýza rizik nastavení výběrových kritérií

Rizika nastavení výběrových kritérií byla, s ohledem na zajištění objektivnosti, transparentnosti, nízké chybovosti a srovnatelnosti hodnocení mezi projekty, vyhodnocena na základě zhodnocení rizikovosti nastavení jednotlivých kritérií dle tří dílčích rizik:

- § Přesnost a srozumitelnost popisu vymezení kritéria (škála 1-5) - riziko se týká popisu vymezení kritéria. Hodnotí jasný popis/výklad kritéria v příručce pro hodnotitele s ohledem k zajištění jednoznačnosti interpretace. Riziko je spojeno s rizikem nepochopení, co je předmětem hodnocení u daného kritéria.
- § Míra obecnosti kritéria (škála 1-5) - riziko se týká obsahu kritéria (předmětu kritéria). Vyhodnocuje obecnost a šíři nastavení kritéria z hlediska jeho obsahového vymezení a udává tak obtížnost vyhodnocení kritéria z hlediska nároků na hodnotitele. Obecnost vymezení kritéria zvyšuje riziko subjektivního vyhodnocení kritéria.
- § Kvantifikovatelnost (škála 1-5) - odráží nastavení/popis způsobu přidělování bodů. Hodnotí složitost a objektivitu nastavení přiřazení bodů. Riziko nejednotnosti přidělování bodů. Riziko se týká popisu přiřazování bodů u kritéria (nastavení systému přiřazování bodů).

Rizika byla u každého kritéria hodnocena na škále 1-5 bodů (1 odpovídá nejnižšímu riziku). Podrobné vymezení škál je přílohou tohoto materiálu. Obecně a zjednodušeně lze říci, že:

- § hodnota 1 byla přidělena objektivním kritériím (např. u kvantifikace v případě, že vyhodnocení kritéria je jednoznačně dáno matematickým výpočtem)
- § hodnota 2 byla přidělena více méně objektivním kritériím (např. u kvantifikace v případě, že přiřazení bodů je škálou úzce a téměř jednoznačně ohraničeno; u míry

obecnosti např. posouzení na základě popisu projektu, jako je např. vazba projektu na jiné aktivity pokud se nejedná o jednoznačné vymezení)

- § hodnota 3 byla přidělena subjektivním kritériím (u kvantifikace např. v případě, že škály pro hodnocení byly nataveny, ale jejich vyhodnocení je subjektivní – např. použití pojmů jako dostatečně, částečně apod.; u míry obecnosti v případě, že si vyhodnocení kritéria vyžaduje posouzení expertem na danou oblast s tím, že expert má referenci pro vyhodnocení)
- § hodnota 4 byla přidělena neobjektivním kritériím (u kvantifikace např. v případě, že škály pro hodnocení byly nataveny jen velmi vágně)
- § hodnota 5 byla přidělena de facto neohodnotitelným nebo zcela neobjektivním kritériím (u kvantifikace např. v případě, že škály pro hodnocení nebyly vůbec nataveny; např. u popisu pak v případě, že popis kritéria je zcela nesrozumitelný)

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že hodnocení od 1 do 3 ukazuje na přijatelnou míru rizika s tím, že míra rizika 3 klade vysoké nároky na kvalifikovanost hodnotitele, a riziko 4 nebo 5 pak již ukazuje na nežádoucí stav (příliš vágní kritérium nebo nedostatečné vymezení škál).

Tabulka 6: Míry rizik kritérií za OP

Riziko	Míra rizika za OP														
	OP PA	OP PK	OP LZZ	OP VK	ROP SV	ROP SČ	ROP SZ	ROP SM	ROP JZ	ROP JV	ROP MS	VaVpl	OPŽP	OPPI	IOP
Přesnost vymezení (srozumitelnost)	1,0	1,1	2,1	2,1	1,5	1,0	1,1	1,3	1,5	1,1	1,2	1,0	1,3	1,0	1,2
Míra obecnosti	2,6	2,1	2,8	2,8	2,3	1,9	2,2	2,3	2,4	2,3	1,8	2,7	1,7	2,6	2,9
Kvantifikovatelnost	2,4	1,8	3,3	4,6	2,5	1,5	1,8	2,2	1,8	2,4	1,4	1,8	1,2	2,1	2,7
Rizika celkem (průměr)	2,0	1,7	2,7	3,1	2,1	1,5	1,7	1,3	1,9	1,9	1,5	1,8	1,4	1,9	2,2

* Průměr za OP vypočten jako vážený průměr za oblasti podpory/prioritní osy, vážený dle výše alokace oblasti podpory/prioritní osy.

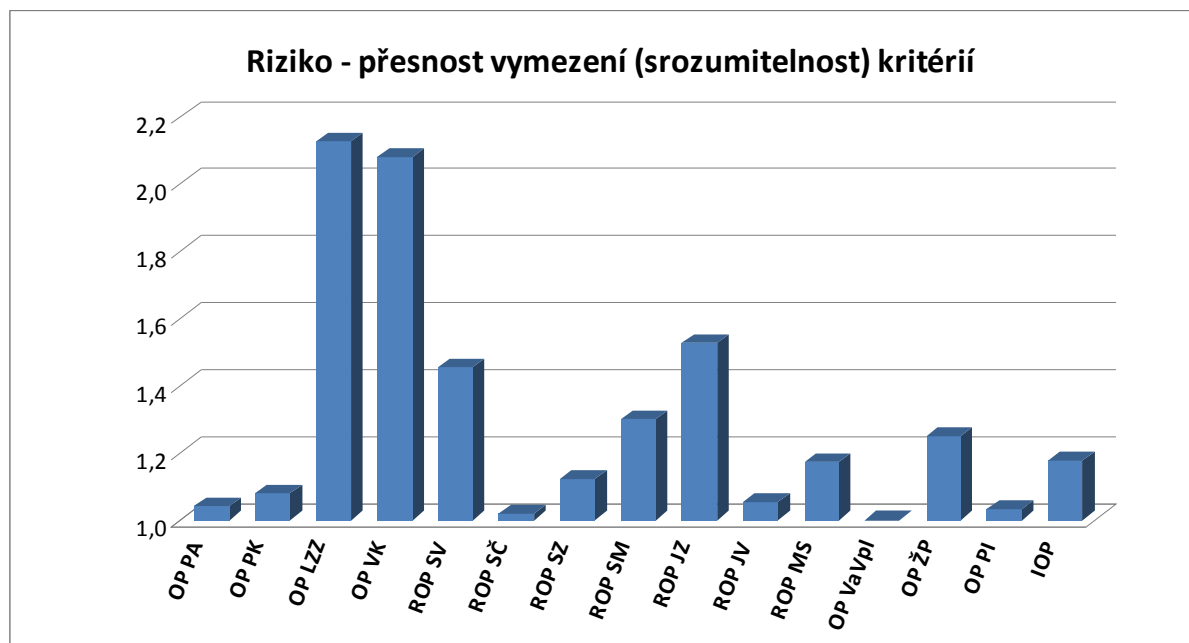
Pozn.: OP D nebyl s ohledem na charakter projektů a výběrových kritérií do analýzy zahrnut.

Srozumitelnost kritérií

U většiny OP jsou kritéria, kromě několika případných excesů, dobře a srozumitelně popsána a vymezena. Závažnější problémy v popisu a vymezení kritérií byly identifikovány zejména u OP LZZ a OP VK. Identifikovaným rizikem je zejména příliš široké vymezení kritérií, kdy se v jednom kritériu hodnotí mnoho aspektů. Například kritérium *klíčové aktivity a stádia realizace* u OP VK (váha 9 %) zahrnuje: aktivity, inovativnost, metody, harmonogram i orientaci aktivit dovnitř projektu. Dalším problémem u obou OP je opakování některých aspektů projektu ve více kritériích.

U ostatních programů se případné nedostatky ve vymezení kritérií týkají pouze několika málo kritérií. Např. u ROP JZ je několik kritérií, u kterých není z jejich vymezení zřejmé, zda má být hodnocen popis projektu nebo výstupy a výsledky. U ROP SV jsou některá kritéria nejasně vymezena. U OP ŽP pak u popisu dvou zásadních kritérií u prioritní osy 1 a 2 chybělo explicitní vymezení způsobu vyhodnocení podotázek – zda je platné pouze jedna možnost nebo jde o výběr z více možností (z logiky kritéria však byl postup patrný).

Graf 2: Riziko – přesnost vymezení kritérií (srozumitelnost)



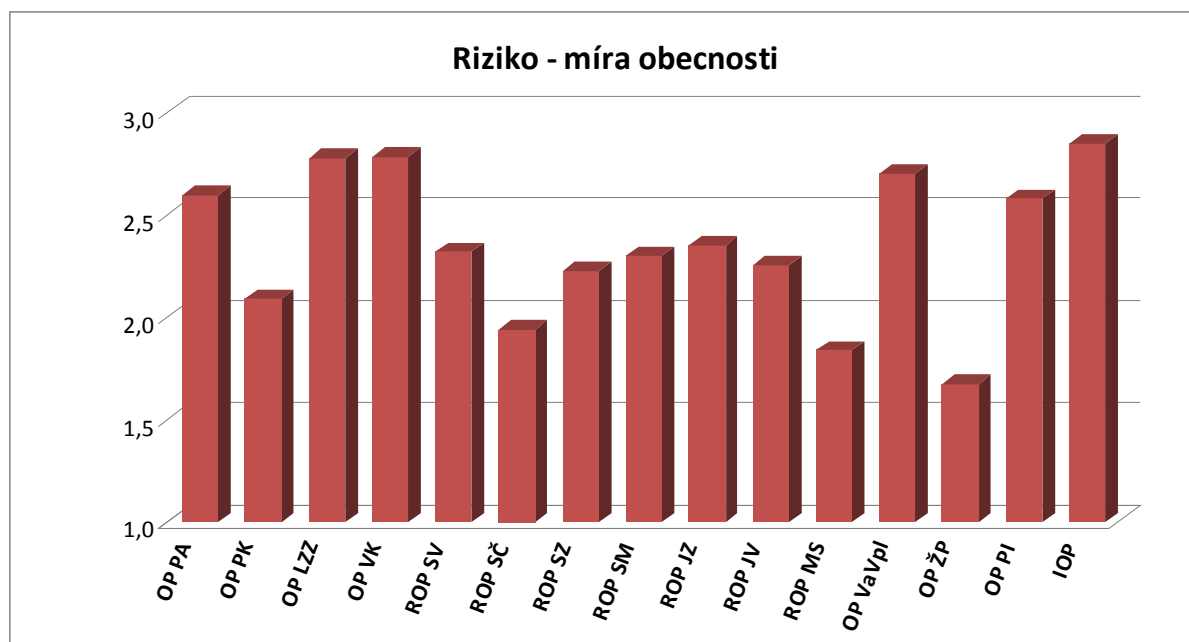
Míra obecnosti kritérií

Z hlediska rizika míry obecnosti kritérií nebylo identifikováno mnoho kritérií vykazujících vysokou vágnost vymezení (kritéria hodnocená známkou 4 nebo 5). V případě, že se takto vágní kritéria v některém OP vyskytla, jednalo se jen o případné individuální excesy ve vymezení kritérií. Riziko míry obecnosti tak ukazuje zejména na míru nezbytnosti expertního posouzení nastavených kritérií. Mezi programy pro které je charakteristické nastavení kritérií pro expertní vyhodnocení patří IOP, OP VaVpI, OP LZZ, OP VK, OP PA a OP PI.

Míra obecnosti kritérií u ROPů je obecně nižší než u tematických OP. Hodnocení projektů zde také interně provádějí pracovníci ÚRR. Nejmenší prostor pro expertní vyhodnocení kritérií je mezi ROPy u ROP MS a ROP SČ, kde jsou kritéria velmi úzce vymezena.

Z hlediska míry obecnosti vymezení kritérií se mezi OP vymyká OP ŽP. Důvodem je vysoká váha kritérií zaměřená na vyhodnocení výstupových a výsledkových indikátorů, jejichž kvantifikace je dána matematickým výpočtem.

Graf 3: Riziko – míra obecnosti



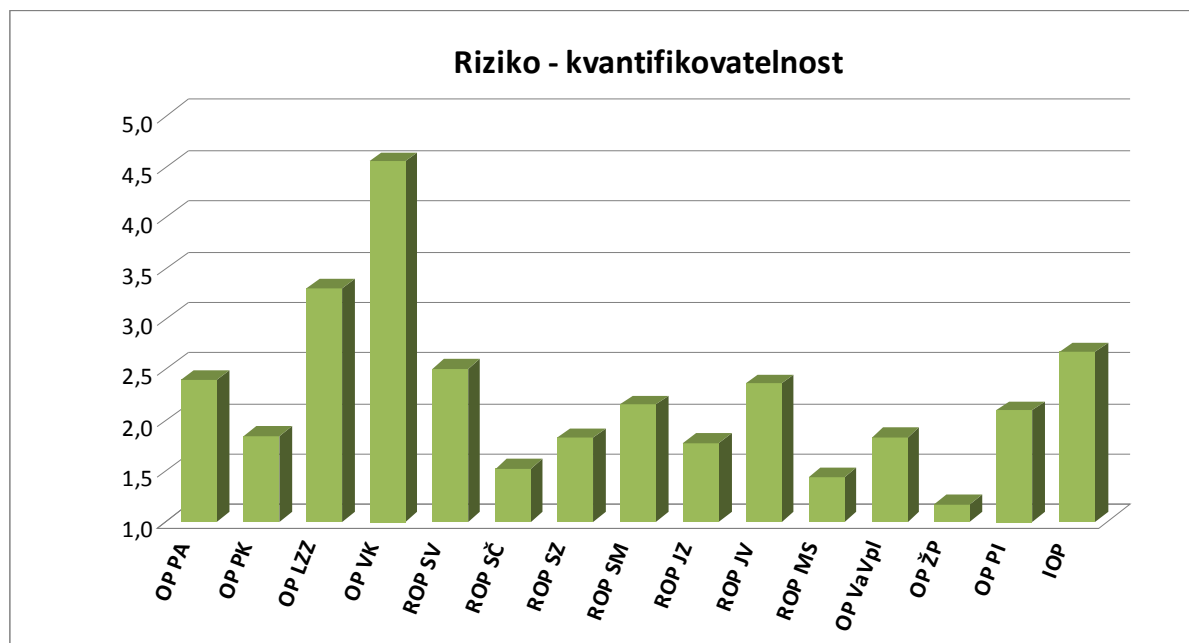
Kvantifikace kritérií

Nastavení škál bylo identifikováno, jako neproblematičtější aspekt nastavení kritérií z hlediska zajištění srovnatelnosti a objektivity hodnocení projektů. Z hlediska kvantifikace kritérií bylo jako hlavní riziko identifikováno zejména nedefinování nebo jen velmi vágní nastavení škál pro hodnocení (přidělení bodů) u kritérií s 5 a více body. Programem s velmi vysokou mírou rizika kvantifikace je pak právě OP VK, kde škály u kritérií nejsou, s jednou výjimkou, vůbec definovány. U tohoto programu rizikovost nastavení kritérií potvrzuje i vysoký podíl projektů hodnocených arbitrem. Obdobný problém byl identifikován i u oblastí podpory IOP, kde roli zprostředkujícího subjektu plní MPSV. U ROP JV a OP PI se nedostatečné vymezení škál týká jen části kritérií.

U OP LZZ a OP PA bylo identifikováno významné riziko s ohledem na neadekvátní vymezení slovních deskriptorů, kdy se popis kritéria neodráží v nastaveném slovním deskriptoru či nastavený deskriptor nezahrnuje všechny varianty vyplývající z popisu kritéria, případně formulace deskriptorů nejsou dostatečně propracovány.

U prioritní osy 4 IOP jsou pak všechna kritéria hodnocena formou Ano/Ne. Tento způsob hodnocení však není pro většinu kritérií relevantní. Problém nastavení hodnocení se odrazil i ve vysokém podílu kritérií přehodnocovaných arbitrem. Po zkušenosti z hodnocení ŘO plánuje úpravu nastavení kritérií zavedením škál pro další výzvy.

Graf 4: Riziko - kvantifikovatelnost



4.5 Zhodnocení rizik nastavení výběrových kritérií

Na základě analýzy výběrových kritérií byla zjištěna rizika a nedostatky kritérií, která jsou níže rozčleněna do tří základních skupin:

- Nepřesný a nejasný popis kritérií
- Nekvalitní nastavení kvantifikace kritérií
- Vysoká míra obecnosti kritérií

Pro každé riziko je uveden příklad a je stanovena míra závažnosti (vysoká, střední, nízká), podrobnosti jsou uvedeny ve zprávách za jednotlivé operační programy.

4.5.1 Nepřesný a nejasný popis kritérií

Zavádějící či jsou nesourodá kritéria

Popis

Výběrová kritéria jsou v některých případech zavádějící či jsou nesourodě vymezená. Například v rámci jediného kritéria se spojuje několik odlišných složek – jako harmonogram a aktivity. Nesourodé vymezení kritérií je spojené s rizikem, že každý hodnotitel bude při svém hodnocení akcentovat něco jiného (subjektivní pohled). Charakteristické pro OP LZZ a OP VK.

Závažnost

Vysoká (v případě obecného rysu pro celou mapu výběrových kritérií)

Příklady

Některá obecná kritéria OP LZZ (obdobně jako u OP VK) jsou velmi široce nastavena, v jednom kritériu se hodnotí mnoho aspektů. Například kritérium *Volba a popis klíčových aktivit a harmonogram projektu* (váha 12 %) zahrnuje mnoho aspektů: aktivity, harmonogram, navíc v popisu kritéria se hovoří i o rozpočtu. Takto široké nastavení, spolu s vazbou na vysoké váhy daných kritérií, se ve svém důsledku projevuje ve vysokém podílu projektů, které vstupují do arbitrážního hodnocení.

Prolínající se kritéria

Popis

Výběrová kritéria se navzájem prolínají (dublují). Charakteristické pro OP LZZ a OP VK.

Závažnost

Vysoká (v případě obecného rysu pro celou mapu výběrových kritérií)

Příklady

Dublování některých aspektů projektu ve více kritériích, např. kritérium u OP LZZ kritérium *B2 Přiměřenost cílové skupiny*, které zahrnuje - reálnost zapojení cílových skupin (obsaženo i kritériu *B4 Způsob zapojení cílové skupiny*), soulad s kapacitami žadatele (obsaženo i kritériu *B1 Jasně vymezení cílové skupiny*), znalost cílové skupiny a zkušenosti žadatele (rovněž součást *B4*), partnerství (obsaženo i kritériu *C3 Partnerství*). Hodnotitelé tak mohou u projektů s příslušnými nedostatky strhávat body různým způsobem – u jednoho kritéria či u více z nich. Riziko se opět projevuje mimo jiné ve vysokém podílu projektů s arbitrážním hodnocením.

Nesoulad názvu a vymezení kritéria

Popis

Nesoulad názvu kritéria s jeho faktickým vymezením a nastavením škály. Tento nesoulad je spojen s rizikem, že každý hodnotitel bude akcentovat něco jiného. Nejčastěji se jedná o záměnu popisu a kvality projektu, a to oboustranně. Časté je nepřesné a zavádějící vymezení skupin kritérií. Charakteristické jen v několika případech kritérií.

Závažnost

Střední

Příklady

U oblasti podpory 5.1 IOP je u skupiny kritérií „Popis projektu“ hodnocena realizovatelnost projektu.

Zavádějící a nepřesné formulace

Popis

Zavádějící a nepřesné formulace ve vymezení kritéria, které mohou různí žadatelé interpretovat odlišně. Charakteristické jen v několika případech kritérií.

Závažnost

Střední

Příklady

Např. kritérium v prioritní ose 4 IOP “Posouzení kvalitativního přínosu projektu ve srovnání se současnou situací“ je vymezeno: "v projektu je dostatečně jasně a realisticky popsán přínos projektu, tj. rozdíl mezi plánovaným stavem a stavem současným", jako by mělo jít o popis projektu a nikoli o jeho skutečnou kvalitu. Co bude hodnotitel hodnotit, kvalitu a přínosy projektu nebo jeho popis?

Nedostatečné vymezení kritérií

Popis

Nedostatečné vymezení toho, co má být hodnoceno nebo jakým způsobem má být kritérium vyhodnoceno. Charakteristické jen v několika případech kritérií.

Závažnost

Vysoká

Příklady

U některých kritérií prioritní osy 1 a 2 OP ŽP není vymezeno, zda se jedná o výběr z více možností nebo lze vybrat pouze jednu variantu.

U kritéria *Ekonomická efektivnost projektu* oblasti podpory 3.1 a 3.3 IOP není vymezeno, co má být předmětem hodnocení v rámci „ekonomického přínosu“. Přínos pro koho má být hodnocen? Vymezení kritéria by mělo být více specifikováno.

4.5.2 Vysoká míra obecnosti kritérií

Příliš široce (vágně) vymezená kritéria

Popis

Příliš široce definovaná kritéria (můžeme je nazvat i jako vágní kritéria) v sobě nesou vysoké riziko neobjektivního vyhodnocení ze strany hodnotitelů. Jedná se zejména o kritéria, kde není uvedena reference pro hodnocení a hodnotitel má příliš široký prostor pro vlastní interpretaci. Charakteristické jen v několika případech kritérií u několika málo OP (OP PI, IOP).

Závažnost

Vysoká

Příklady

Celkové hodnocení budoucího přínosu projektu u OP PI podprogramu ICT a strategické služby (10 % bodů) - hodnotitel má souhrnně posoudit přínos projektu, jeho význam pro daný region a pro rozvoj terciární sféry. Kritérium není dále více specifikováno a škála není definována. Obdobné příklady lze nalézt u mnoha kritérií ESF programů.

Jedno z kritérií OP PI: Přiměřenost stavebních prací, způsobilé výdaje odpovídají potřebám projektu – škála je přesně definována. Hodnotitel má posoudit poměrové ceny: poměr výše dotace a předpokládaného počtu pracovníků a poměr výše dotace a m² rozvojové plochy. Poměrové ceny podle kterých má hodnotit, však nejsou stanoveny a ani není uveden žádný odkaz. V případě, že poměrové ceny jsou stanoveny v jiném dokumentu a hodnotitelé vědí na základě jakých parametrů mají body přidělit, pak je toto kritérium bez rizika.

Kritéria oblasti podpory 3.1 a 3.3 u IOP: *Vazba projektu na národní a regionální strategie*, aniž by tyto byly vymezeny. Kritéria odkazují pouze na strategie „pro danou oblast“. Každý hodnotitel tak může vzít za relevantní jiné strategie a dát jim rozdílnou váhu. Obdobné příklady lze nalézt u většiny programů.

Kritéria nastavená pro expertní vyhodnocení

Popis

Jedná se o kritéria nastavená pro expertní vyhodnocení. U těchto kritérií je vhodné do maximální možné míry odkazovat na konkrétní referenční dokumenty i konkrétní místa v žádosti, ze kterých má hodnotitel vycházet. Uváděním referencí se snižuje riziko subjektivního vyhodnocení kritéria. Klíčové je zajištění kvalifikovaných hodnotitelů a kvalitních školení a podkladů pro hodnotitele. Týká se většiny kritérií tematických OP (kromě OP ŽP) a některých ROP.

Závažnost

Vysoká

Příklady

Vyhodnocení souladu se strategiemi, posouzení udržitelnosti, posouzení efektivity atd.

Riziko příliš úzkého vymezení kritérií

Popis

Příliš úzce vymezená kritéria (celá sada), která nedávají prostor pro skutečné vyhodnocení obsahu a přínosů projektu jsou spojená s rizikem psaní projektů na míru tak, aby se maximalizovalo bodové ohodnocení projektu de facto bez ohledu na obsah projektu. Problém spočívá v tom, že nastavení kritérií někdy nutí přidělit body i za očividně účelová řešení. Důvodem je, že u kritérií není hodnocena míra kvality zajištění dané věci a kritérium je de facto hodnoceno pouze formou Ano/Ne (Má/Nemá). Toto riziko bylo do určité míry identifikováno u OP PI, ROP SČ a částečně OP ŽP.

Cílem nastavení indikátorů by mělo být potlačit profesionálně, technicky a formálně dokonale napsané projekty zapadající do nastaveného systému hodnotících kritérií na úkor více smysluplnějších a potřebnějších projektů.

Závažnost

Vysoká

Příklady

Hodnotitel u OP PI uvedl v komentáři jako příklad body za partnerství s univerzitou, jehož obsahem reálně byla krátkodobá brigáda pro syna majitele firmy.

4.5.3 Nekvalitní nastavení kvantifikace

Nedefinované škály

Popis

Nedefinované nebo jen vágně vymezené škály pro kritéria s 5 a více body zvyšují riziko nesrovnatelnosti hodnocení. Charakteristické je to pro OP VK a oblast podpory 3.1 a 3.3 IOP a pro část kritérií, ROP JV a OP PI. U ROP JV se jedná o specifická kritéria, jejichž škály jsou dle dodatečných informací ŘO blíže definovány v interním dokumentu. Tento dokument nebyl pro účely této analýzy předán.

Závažnost

Vysoká

Příklady

Škála u kritéria s 5 a více body není definována (např. IOP *Vymezení cílové skupiny (skupin), její přiměřenost a způsob zapojení* s váhou 7 %).

Nedostatečně definované škály

Popis

Nedostatečně vymezené škály pro kritéria s více než 5 body, které zvyšují riziko nesrovnatelnosti hodnocení. Charakteristické pro řadu kritérií OP.

Závažnost

Střední

Příklady

Např. škály obsahující slova jako „jasně“, „částečně“, „přiměřeně“ apod.

Nevhodně nastavená škála

Popis

Nevhodně nastavené škály vzhledem k vymezení kritérií. Charakteristické pro slovní deskriptory u OP LZZ či kritéria prioritní osy 4 IOP.

Závažnost

Střední

Příklady

Nevhodně nastavené pro slovní deskriptory u OP LZZ, OP PA.

U prioritní osy 4 IOP jsou všechna kritéria hodnocena formou Ano/Ne. Tento způsob hodnocení však není vhodný pro většinu kritérií. Hodnotitel je nucen se při hodnocení rozhodovat mezi Ano a Ne u kritérií, která hodnotí dostatečnost, přiměřenost apod.

4.5.4 Další rizika

Vysoká váha kritérií

Popis

V některých sadách výběrových kritérií jsou nastavena 10-ti a více bodová kritéria. Vysoká váha u těchto kritérií zvyšuje riziko nesrovnatelnosti hodnocení hodnotitelů a celkové transparentnosti hodnocení. Zpracovatel doporučuje 10-ti a více bodová kritéria rozdělit do více subkritérií. Existence více bodových kritérií je navíc většinou spojena i s příliš širokým vymezením kritéria. Zde je pak vhodné kritérium rozdělit a jeho jednotlivé aspekty podchytit jednotlivými subkritérii.

Kritéria nehodnotí kvalitu projektů

Popis

Řada kritérií je vymezena tak, že předmětem hodnocení de facto není hodnocení kvality, ale jen to, zda projekt splňuje danou charakteristiku, bez ohledu na její obsah/přínosy. Toto riziko má pak souvislost s výše popsaným rizikem rigidně nastavených kritérií. Důsledkem je nízká váha kladená na hodnocení přínosů projektu u řady OP.

Závažnost

Vysoká

Příklady

Např. kritéria hodnotící projektový tým jsou často vymezena jako: „je uvedeno složení projektového týmu“. Hodnotitel v takovém případě, kdy není akcentována kvalita, nemůže skutečně hodnotit či každý hodnotitel může toto kritérium interpretovat různě. Někteří hodnotitelé se skutečně zaměří jen na popis a další hodnotitelé se v různé míře zaměří i na to, zda je takto nastavený projektový tým pro realizaci projektu vůbec relevantní.

Kritéria mající v názvu „výši dosažených indikátorů“ jsou vymezena jako hodnocení správnosti nastavení cílových hodnot aniž by byla hodnocena skutečná výše dosažených výstupů projektu.

Relevance

Mezi další identifikovaná rizika patří chybějící relevance některých kritérií daná rozporům mezi názvem kritéria, případně zařazením kritéria do určité skupiny kritérií a skutečným vymezením kritéria a nastavením škál u kritéria. S ohledem k vymezení kritéria a vymezením škál tak má hodnotitel posuzovat jiné kvality projektu, než na které poukazuje název kritéria nebo skupina kritérií, do které je kritérium zařazeno. Otázkou pak je jaký byl skutečný záměr při definování kritéria. Je takové kritérium jen neúmyslně chybně vymezeno nebo jeho vymezení skutečně odráží záměr zpracovatele kritérií, který o hodnocení kvality projektu skutečně neusiloval.

Hodnocení hospodárnosti a efektivnosti projektů

Hospodárnost a efektivnost projektů je u většiny OP řešena mimo bodové hodnocení projektů formou kontroly nákladů projektu a transparentní realizací výběrových řízení. Toto řešení zpracovatel považuje za optimální z hlediska zajištění hospodárnosti projektů. Hospodárnost, tj. minimalizace nákladů na realizaci navrženého řešení by měla být řešena v rámci kontrol projektů s případnými zásahy do rozpočtů. Hospodárnost by měla být vždy u každého projektu zajištěna na 100 %, nikoli formou bodového hodnocení (nelze podpořit nevhodné projekty, možné je však v rámci bodování znevýhodnit projekty, kde žadatelé „zkusili“ navýšit náklady projektů s tím, zda na to poskytovatel dotace přijde nebo nikoli).

Nepokrytí efektivnosti projektů bodovým zvýhodněním však zpracovatel za optimální nepovažuje. Hodnocení efektivnosti hodnotí optimálnost samotného přístupu k řešení. Projekt tedy může být hospodárný, ale neefektivní, tj. náklady na navržené řešení jsou odpovídající, ale samotné řešení jako takové je příliš nákladné a vynaložené prostředky nepřinášejí pro naplňování cílů programu adekvátní efekty s ohledem na vynaložené prostředky.

Váhy kritérií

Za vysoké riziko zpracovatel považuje příliš vysokou váhu kritérií hodnotící realizovatelnost projektu na úkor hodnocení efektivnosti a přínosů. Vyšší váhu kritérií hodnotících realizovatelnost projektu považuje zpracovatel za obhajitelnou pouze u oblastí podpory, kde nedochází k faktické soutěži mezi projekty. I zde je však třeba položit důraz na hodnocení potřeby, efektivity a efektivnosti projektů.

5 Shrnutí analýzy třetích hodnocení

Podíl arbitrážních hodnocení je různý dle programů, prioritních os, oblastí podpory i výzev (popř. i regionálně). Analýza arbitrážních hodnocení tak byla provedena na vzorku projektů v operačních programech, které mají vysoký podíl projektů, které jsou z důvodu rozdílnosti prvotních hodnocení postoupeny do dalšího – arbitrážního hodnocení (OP PA, OP LZZ, OP VK, IOP). Jednalo se o OP, ve kterých je podíl arbitrážních posudků vysoký, nad 20 %: programy ESF tzn. OP LZZ, OP VK a OP PA.

U IOP se týkají arbitrážní hodnocení oblastí podpory pod MV a MMR. V části programu pod MMR (PO 4a, 4b) byly zpracovávány arbitrážní posudky pro všechny projekty, důvodem je systém kritérií ANO/NE¹⁰, která však nejsou takto pro danou prioritní osu vhodná. Vzhledem ke změně systému však nebyla nakonec analýza arbitrážních hodnocení provedena.

V případě OP VK je hodnocení projektů, v rámci kterého může být využit arbitr pouze jedním ze způsobů hodnocení projektů. Relevantní je pro oblasti podpory 1.1, 1.2, 1.3 a 3.2. Celkově je v těchto oblastech podpory podíl arbitrážních hodnocení vysoký a v průměru dosáhl za první a druhou výzvu¹¹ celkem 41 %.

Celkově podíl arbitrážních hodnocení vysoký i v OP LZZ a v průměru dosáhl více než 38 % (30.4. 2010). I v tomto programu je možnost využití arbitra relevantní jen pro některé oblasti podpory.

U OP PA může být využito arbitrážního hodnocení ve všech prioritních osách (oblastech podpory). Celkově je v OP PA i po druhé výzvě podíl arbitrážních hodnocení relativně vysoký, v průměru dosáhl více než 19 %.

Na sledovaném vzorku projektů v programech ESF byla zjištěna tato hlavní fakta:

- největší rozdíly z absolutního hlediska (tj. absolutního počtu bodů, který je rozhodující) vznikají zejména u kritérií s velkou váhou (OP PA, OP VK, OP LZZ)
- neprokázala se ale jednoznačně pozitivní korelace mezi váhou kritéria a průměrnou odchylkou
- u některých OP podíl arbitrážních hodnocení mezi výzvami poklesl (OP PA), jinde stoupl (OP VK)

VZHLEDEM K ŠÍŘI PROBLÉMŮ ARBITRÁŽNÍCH HODNOCENÍ U ESF BY BYLO VHODNÉ PROVÉST DETAILNÍ ANALÝZU NA ZÁKLADĚ SESTAVY Z IS MONIT7+ (NUTNO VYTVOŘIT) A ZJISTIT PROBLÉMOVÁ KRITÉRIA NA CELKU, NE NA VZORKU.

¹⁰ Pro nadcházející výzvu bude systém upraven, budou využity škály.

¹¹ 2. výzva bez 3.2

6 Doporučení

Systém hodnocení a výběru projektů je u OP v ČR funkční, vykazuje však řadu úzkých míst, která mohou vést k riziku snížení transparentnosti ve výběru projektů. Výstupem a hlavním přínosem projektu je zejména provedená srovnávací analýza mezi OP. Zde se na příkladech ukazuje, že řadu postupů a otázek je možné řešit uspokojivým způsobem, tj. takovým, který zvyšuje transparentnost postupů a zároveň zbytečně neztěžuje administraci projektů a poskytuje dostatečnou míru potřebné flexibility. U jednotlivých OP pak bylo poukázáno na základní problematická místa v postupech hodnocení a výběru projektů a v nastavení výběrových kritérií. Protože projekt zahrnoval 16 OP v rámci NSRR nebylo možné jít na nejvyšší možnou úroveň podrobnosti u každého OP.

Lze tedy doporučit, aby jednotlivé ŘO OP dále aplikovali závěry projektu pro svůj OP a dále zapracovali relevantní zjištění a zkvalitnili tak svůj systém výběru a hodnocení projektů, a to jak ještě v současném programovém období, tak pro období následující. V tomto smyslu je rovněž nutné chápat doporučení uvedená v této kapitole.

6.1 Doporučení ve vazbě na procesy hodnocení výběru projektů

Tabulka 7: Přehled doporučení ve vazbě na procesy

Riziko	Popis doporučení
Nedostatečný či nepřesný popis činností v rámci určité fáze projektového cyklu	<ul style="list-style-type: none"> Zpřesnit popis všech činností. Používat adresné formulace (musí být zřejmé, kdo přesně danou činnost provádí a kdo za ni zodpovídá). Pokryt v OM popis celého procesu (i varianty jeho průběhu, jako např. postup VK při duplicitních projektech). Vyvarovat se formulací typu „může například...“. Konkrétně viz ve specifických rizicích a dokumentech za OP.
Nedostatečný či nepřesný popis rolí jednotlivých subjektů	<ul style="list-style-type: none"> Zpřesnit roli všech subjektů, přesně stanovit jejich pravomoci. Zpracovat OM či navazující dokumentaci (příručky pracovních postupů apod.) do úrovně pracovních pozic. Konkrétně viz ve specifických rizicích a dokumentech za OP
Stanovení neadekvátních pravomocí jednotlivých subjektů	<ul style="list-style-type: none"> Upřesnit pravomoci jednotlivých subjektů. Stanovit pravomoci jednotlivých subjektů tak, aby nedocházelo k diskreditaci předchozích kroků. Konkrétně viz ve specifických rizicích a dokumentech za OP.
Provádění dodatečných úprav v žádosti	<ul style="list-style-type: none"> Nepovolit odemykání žádosti, umožnit pouze dodání chybějících příloh, popř. doplnění chybějících podpisů apod. Optimalizovat funkčnost IS tak, aby bylo umožněno odemknout jen potřebný rozsah polí nebo aby systém automaticky vygeneroval seznam provedených změn. Zkvalitnit příručky pro žadatele a školení žadatelů v oblasti podmínek týkajících se formálních kritérií. Zjednodušit formální kritéria – např. přesunout povinnost odevzdávat některé přílohy až do doby po schválení projektu.
Výběr hodnotitelů do databáze	<ul style="list-style-type: none"> Zpřísnit podmínky vstupu do databáze hodnotitelů, hodnotitelů je v zásadě v OP dostatek, krmě vybraných specifických profesí v některých OP. Na druhou stranu je nutné objektivně provádět selekci a v případě nepřijetí hodnotitele do databáze mu sdělit vždy konkrétní důvody.
Široké pole působnosti hodnotitelů	<ul style="list-style-type: none"> Zpřísnit podmínky zařazení hodnotitelů do databáze. Omezit počet oblastí podpory, ve kterých mohou působit.

Riziko	Popis doporučení
Hodnocení kvality hodnotitelů a údržba databáze	<ul style="list-style-type: none"> • Provádět kontroly odevzdaných posudků, bodování dle transparentních postupů. • Vstoupit do úzké komunikace s hodnotiteli – předávat zpětnou vazbu. • V případě ratingu – informovat hodnotitele o jejich „hodnocení/“pozici“. • Pravidelně (např. 1x ročně či ve vazbě na výzvy) provádět údržbu databáze – vyloučit nekvalitní hodnotitele, jak ty, kteří nekvalitně odvádějí práci, tak ty, kteří nereagují na komunikaci s ŘO.
Výběr externích hodnotitelů – přidělování projektů k hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> • Zavést náhodný výběr hodnotitelů, což vyžaduje: <ul style="list-style-type: none"> - zpřísnění podmínek pro kvalifikaci hodnotitelů, obecných i včetně vazeb na jednotlivé oblasti podpory; - zpřísnění podmínek pro úspěšné absolvování školení hodnotitelů (např. testy, předložit hodnocení u vzorového projektu); - udržování databáze hodnotitelů (tj. průběžně vyhodnocovat práci externích hodnotitelů a vylučovat nekvalitní hodnotitele) - dávat hodnotitelům zpětnou vazbu při jejich hodnocení • Případně lze projekty hodnotitelům zadávat ve vícečlenných komisích, a to ze seznamu, který ale tato komise sama nevytvořila.
Hodnotitelé nehodnotí samostatně	<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit samostatné (nezávislé) hodnocení dvou hodnotitelů. • Zajistit archivaci jednotlivých „prvotních“ hodnocení. • Případně zajistit záznam výsledného konsensu (ať v IS či papírové podobě), pokud je pro daný postup relevantní.
Nejasné zadání arbitrážních hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> • Přesně stanovit podmínky provádění arbitrážních hodnocení a přidělování projektů arbitrážím. • Rozhodování arbitra musí být transparentní, tj. formou nového nezávislého obodování nebo ohodnocení.
Vysoký podíl arbitrážních hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> • Upravit kritéria - zpřesnit kritéria a škály (viz sekce ke kritériím). • Snížit váhy kritérií s vysokým podílem v celkovém počtu bodů (min u kritérií nad 10 %). • Zkvalitnit školení hodnotitelů, jak vstupní, tak specifická, kde budou přesně „sladěny metry“ (míra přísnosti) k hodnocení. • Rovněž umožnit mnohem větší vzájemnou interakci mezi hodnotiteli (zvážit společnou web platformu, v rámci které si hodnotitelé budou moci vyměňovat zkušenosti či společná setkání apod.). • PROVÉST DETAILNÍ ANALÝZU NA ZÁKLADĚ SESTAVY Z IS MONIT7+ A ZJISTIT PROBLÉMOVÁ KRITÉRIA NA CELKU A NE NA VZORKU.
Příliš široce definované limity pro rozhodování hodnotitelské komise	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitně a přesně stanovit pravomoci hodnotící komise (dle našeho názoru je možné, že v případě pochybností komise o projektu, by komise mohla popř. vrátit tyto projekty k novému hodnocení). • Komise musí mít vytyčené mantinely – uvedeny přesné případy, kdy může projekt zamítnout a musí podat řádné zdůvodnění. Nelze uvádět formulace jako: „... komise nemusí schválit projekty, které...“ či „...neschválí projekty například při...“. • V případě hodnotící komise složené z původních hodnotitelů je vhodné, aby všichni hodnotitelé projekt v předchozím kroku sami hodnotili a tato hodnocení byla zachována. • Rozsah pravomocí hodnotící komise by neměl „diskreditovat“ předchozí proces kontroly a hodnocení projektů.
Nespecifikované pravomoci výběrové komise (popř. dalších subjektů) ve vazbě na schválení jednotlivých projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Viz hodnotící komise

Riziko	Popis doporučení
Změna alokace a minimální bodové hranice	<ul style="list-style-type: none"> • Neumožnit výběrové komisi změny alokace, ve vazbě na pravomoci stanovovat „čáru“ (minimální bodovou hranici pro schválení projektu). Změny alokace je možné provádět v průběhu výzvy či v průběhu hodnocení. • O zvýšení alokace je popř. možné požádat ŘO při vysokém počtu kvalitních projektů (rovněž je možné vytvářet zásobník projektů).
Stanovení a nedodržování lhůt	<ul style="list-style-type: none"> • Revidovat stanovené lhůty a všude je doplnit. Pokud chybí u dílčích procesů, dochází zprostředkovaně k nedodržení celkových lhůt. • Přesně plánovat výzvy a poté je dodržet (i vzhledem k hodnotitelům). • Další specifické možnosti pro OP: např. u OP ŽP by řešením bylo na kontrolu přijatelnosti žádostí využít externí hodnotitele.

6.2 Doporučení ve vazbě na výběrová kritéria

Tabulka 8: Přehled doporučení ve vazbě na výběrová kritéria

Riziko	Popis doporučení
Zavádějící nebo nesourodá kritéria	<ul style="list-style-type: none"> • Každé kritérium by mělo být zaměřeno jen na jeden aspekt hodnocení. • Široce nastavená kritéria rozdělit na jednotlivé konkrétně zacílená subkritéria.
Prolínající (dublující) se kritéria	<ul style="list-style-type: none"> • Kritéria by měla být nastavena tak, aby každý hodnocený aspekt projektu byl hodnocen jen jednou.
Nesoulad názvu a vymezení kritéria	<ul style="list-style-type: none"> • Název kritéria a název skupiny kritérií by měl odpovídat skutečnému vymezení kritéria.
Zavádějící a nepřesné formulace	<ul style="list-style-type: none"> • Při popisu a vymezení kritéria je nezbytné dbát na přesně a jednoznačně interpretovatelné formulace.
Nedostatečné vymezení kritérií	<ul style="list-style-type: none"> • Každé kritérium by mělo být vymezeno tak, aby jeho interpretace byla jednoznačná a každý hodnotitel hodnotil stejné aspekty projektu.
Příliš široce (vágně) vymezená kritéria	<ul style="list-style-type: none"> • U kritérií uvádět co nejpřesnější reference pro hodnocení – na základě čeho má hodnotitel kritérium posuzovat.
Kritéria nastavená pro expertní vyhodnocení	<ul style="list-style-type: none"> • Mít zajištěny dostatečně kvalitní hodnotitele, to znamená zajistit dobrý výběr externích a interních hodnotitelů (např. nejen na základě životopisu, ale také splněního testu), organizovat kvalitní školení, vyřazovat z databáze externích hodnotitelů nekvalitní hodnotitele. Nepoužívat široce definovaná kritéria tam, kde to není nutné.
Riziko příliš úzkého vymezení kritérií	<ul style="list-style-type: none"> • Nastavit sadu kritérií tak, aby umožnila vyhodnotit skutečný obsah projektu, jeho potřebnost, efektivitu a přínosy a umožnila vyřazení účelově připravených projektů. • Pokud je to pro danou oblast vhodné, využít pro hodnocení celkového přínosu projektu (jeho souladu s OP) hodnotící komisi s jasně stanovenými kompetencemi složenou z významných odborníků na danou oblast (zejména u expertně náročných oblastí).
Nedefinované škály	<ul style="list-style-type: none"> • U kritérií od 4 bodů definovat škály
Nedostatečně definované škály	<ul style="list-style-type: none"> • Definované škály by měly odpovídat vymezení kritéria. • Škály by měly být maximálně jednoznačné tak, aby každý hodnotitel na základě vlastního vyhodnocení mohl maximálně objektivně přidělit body.
Nevhodně nastavená škála	<ul style="list-style-type: none"> • Škály nastavovat individuálně pro každé kritérium tak, aby odpovídaly jeho vymezení • U kritérií, kde je hodnocena kvalita („míra“) nepoužívat škálu typu Ano/Ne. • U slovních deskriptorů musí jejich vymezení korespondovat s vymezením příslušného kritéria.

Vysoká váha kritérií	<ul style="list-style-type: none"> Kritéria s 10 a více body rozdělit na více subkritérií, případně nastavit bodování na škálu 0-5 bodů s určením příslušných vah.
Kritéria nehodnotí kvalitu projektů	<ul style="list-style-type: none"> Kritéria by měla být primárně, pokud je to možné, zaměřena na hodnocení kvality projektů nikoli popis projektu v žádosti. (např. Kritéria by měla hodnotit kvalitu a adekvátnost projektového týmu, nikoli to zda je projektový tým v žádosti popsán (to je jen podmínka nutná pro hodnocení kvality). Kritéria by měla hodnotit výši dosažení indikátorů, nikoli pouze zda indikátory odpovídají obsahu projektu (to by mělo být podmínkou nutnou, vyžadovanou od každého projektu před vydáním Rozhodnutí o poskytnutí dotace).
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> Při nastavování kritérií je třeba dbát na to, aby název a vymezení kritérií odpovídali tomu, co je zamýšleno hodnotit
Hodnocení hospodárnosti a efektivnosti projektů	<ul style="list-style-type: none"> Hospodárnost, tj. minimalizace nákladů na realizaci navrženého řešení by měla být řešena v rámci kontrol projektů s případnými zásahy do rozpočtů. Hospodárnost by měla být vždy u každého projektu zajištěna na 100 %, nikoli formou bodového hodnocení (nelze podpořit nevhodné projekty, možné je však v rámci bodování znevýhodnit projekty, kde žadatelé „zkusili“ navýšit náklady projektů s tím, zda na to poskytovatel dotace přijde nebo nikoli). Efektivnost projektů by měla být odpovídajícím způsobem pokryta bodovanými kritérii.
Váhy kritérií	<ul style="list-style-type: none"> Nedopustit malý důraz na hodnocení potřebnosti, efektivnosti a výstupů a výsledků projektu na úkor hodnocení kvality zpracování (popisu) projektové žádosti či „vedlejších“ faktorů (např. hodnocení zkušeností žadatele). Zvýšit váhu kritérií skutečně odrážejících potřebnost a obsah projektu včetně jeho výsledků. Místo velké váhy „doprovodných“ kritérií posílit (či zavést) ex-ante analýzu rizik či některá kritéria přesunout do přijatelnosti.

7 Seznam zkratek

CBA – Cost Benefit analýza
 ČŠI – Česká školní inspekce
 ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj
 ESF - Evropský sociální fond
 GG - Globální grant
 HoMo – Hodnotící modul
 ICT – Informační a komunikační technologie
 IOP - Integrovaný operační program
 IS - Informační systém
 MHMP - Magistrát hlavního města Prahy
 MIP – Manuál interních postupů
 MK – Ministerstvo kultury
 MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
 MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí
 MSP – Malé a střední podniky
 MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
 MV - Ministerstvo vnitra
 MZd – Ministerstvo zdravotnictví
 NSRR – Národní strategický referenční rámec
 OM - Operační manuál
 OP – Operační program
 OP D - Operační program Doprava
 OP LZZ - Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
 OP PA - Operační program Praha – Adaptabilita
 OP PI - Operační program Podnikání a inovace
 OP PK - Operační program Praha – Konkurenceschopnost
 OP VaVpl - Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
 OP VK - Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
 OP ŽP - Operační program Životní prostředí
 PM – Projektový/programový manažer
 PO – Prioritní osa
 ROP - Regionální operační program
 ROP JV - Regionální operační program Jihovýchod
 ROP JZ - Regionální operační program Jihozápad
 ROP MS - Regionální operační program Moravskoslezsko
 ROP SČ - Regionální operační program Střední Čechy
 ROP SM - Regionální operační program Střední Morava
 ROP SV - Regionální operační program Severovýchod
 ROP SZ - Regionální operační program Severozápad
 RR – Regionální rada
 ŘO - Řídící orgán

SFŽP – Státní fond životního prostředí

SŠ - Střední škola

TENT-T – transevropská dopravní síť

ÚRR – Úřad regionální rady

VeO – Vedoucí oddělení

VK - Výběrová komise

VRR – Výbor regionální rady

VŠ – Vysoká škola

ZHMP - Zastupitelstvo hlavního města Prahy

ZS - Zprostředkující subjekt

ŽP – Životní prostředí