

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ  
Národní orgán pro koordinaci

# Pohled na systémové změny z pohledu ESIF a evaluací

Jana Drlíková  
Evaluační jednotka NOK

28. Května 2019, ČES

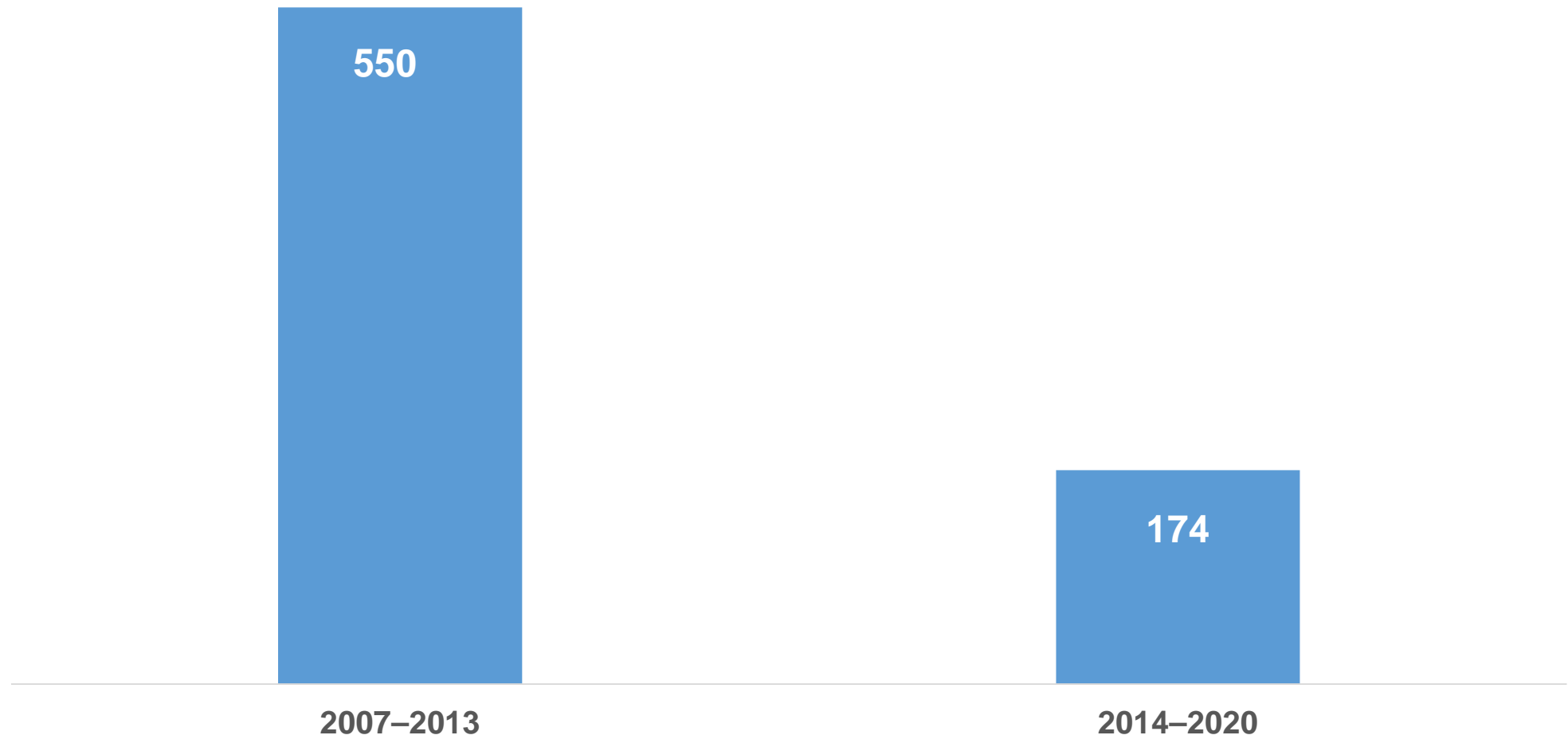


EVROPSKÁ UNIE  
Fond soudržnosti  
Operační program Technická pomoc

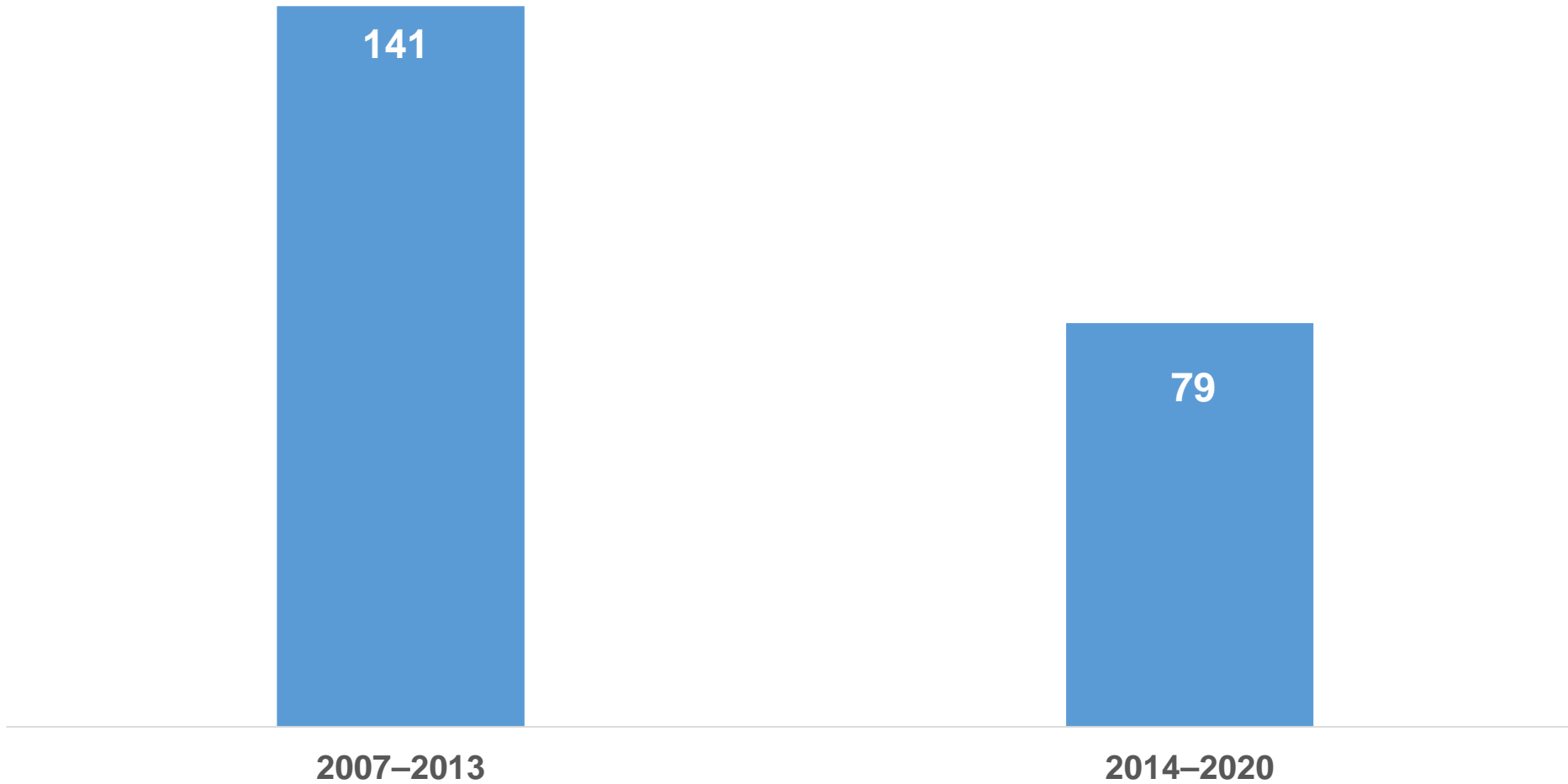


MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

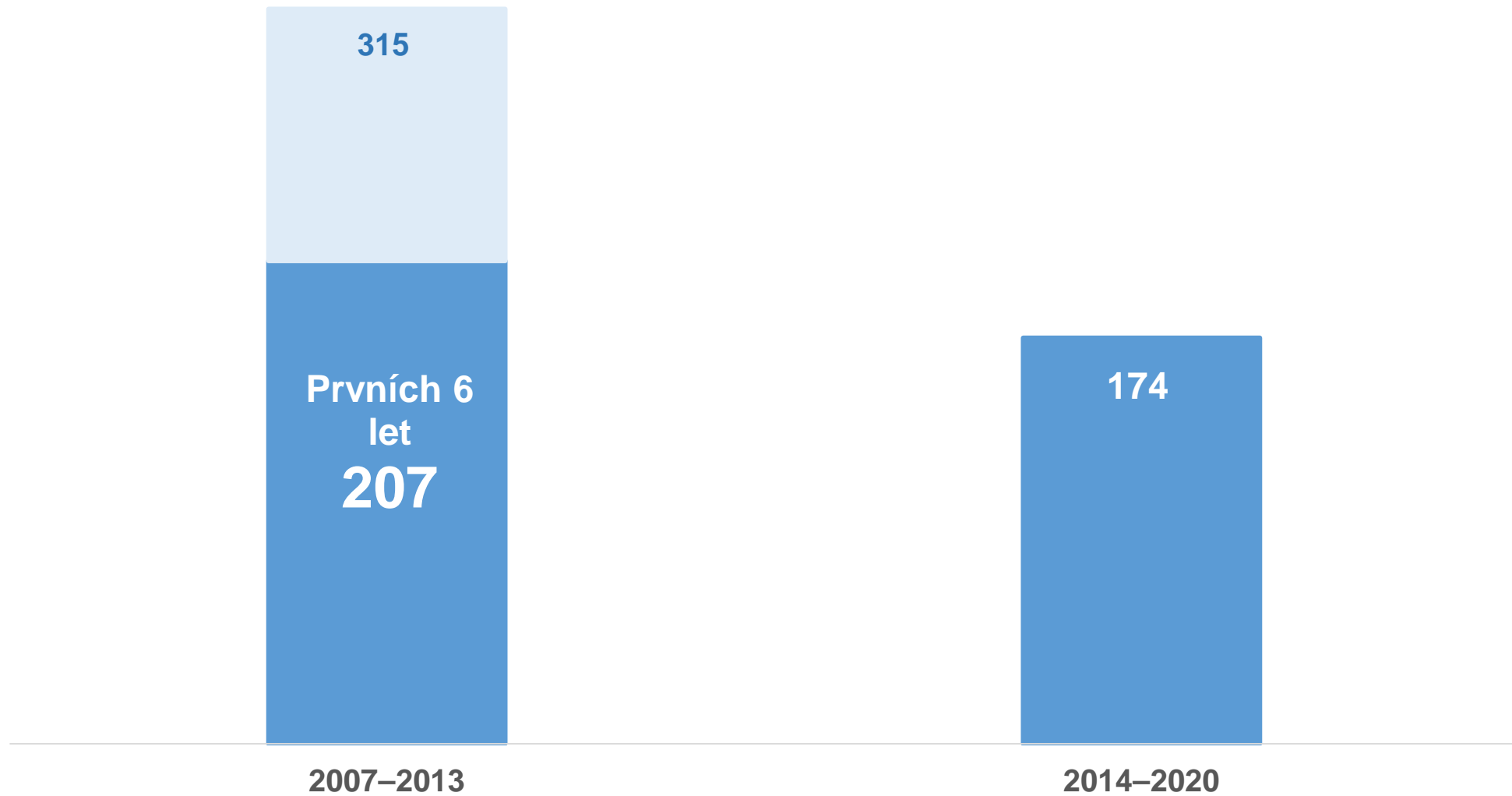
# Evaluace v ESIF celkem



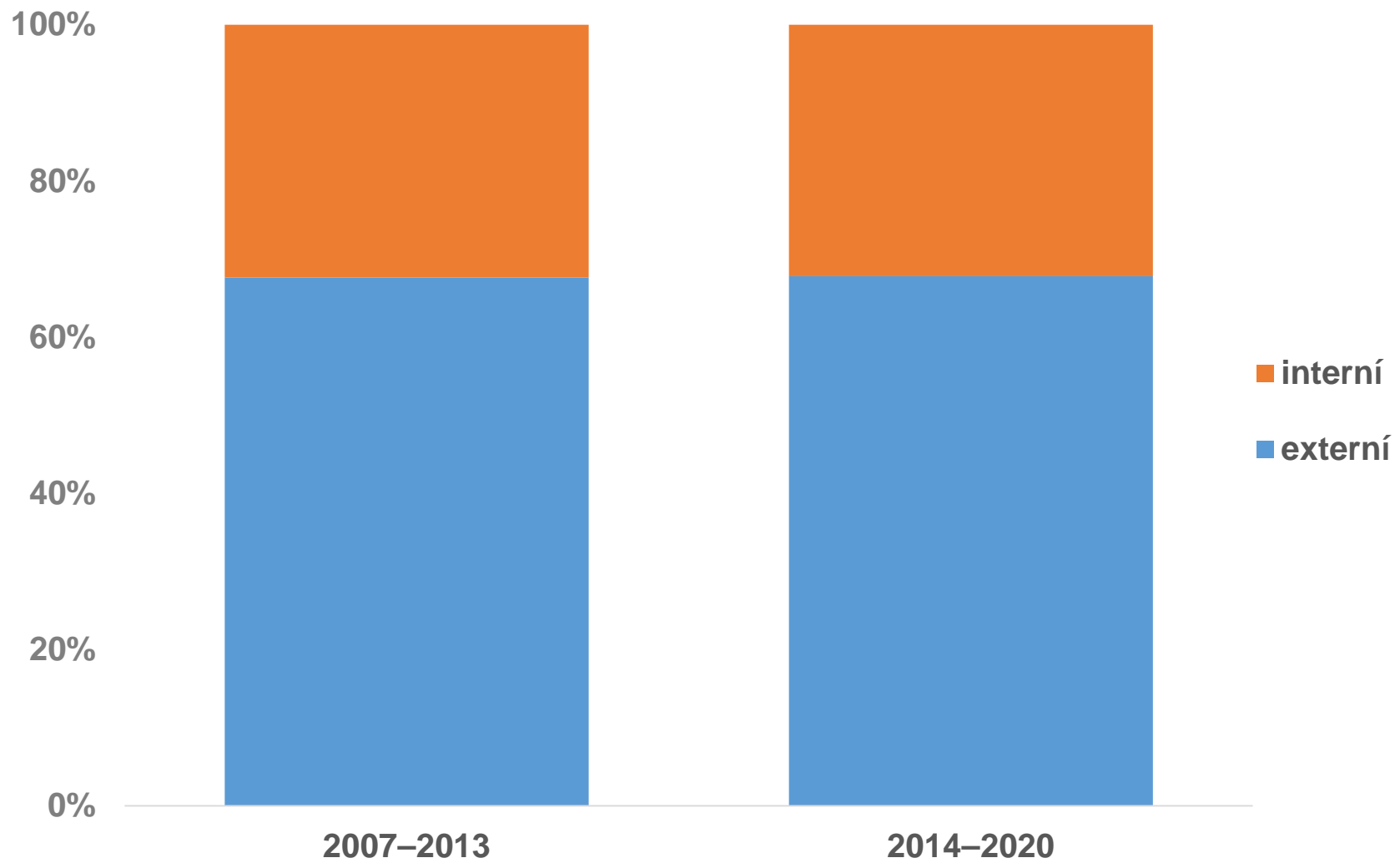
# Dopadové/výsledkové evaluace ESIF



# Evaluace celkem bez ROPů



# Typ zpracovatele evaluace ESIF



550

evaluací...

174

evaluací...

**Přinesly tyto evaluace systémovou změnu?**



**Systemová změna?**

# Role evaluací?...

*Není o revoluci...*

*Ale o evoluci*

*Trpělivost*

*Otevírání diskuse*

*Rozšiřování pohledů, obzorů*

# Co potřebujeme?

## Základ

- ✓ ZD, design, metody
- ✓ O data opřené závěry
- ✓ Realistická doporučení

**To je jen 30 % evaluátorské práce....**

**70%? - Práce s klientem**

**Evaluátor = Knowledge-broker**



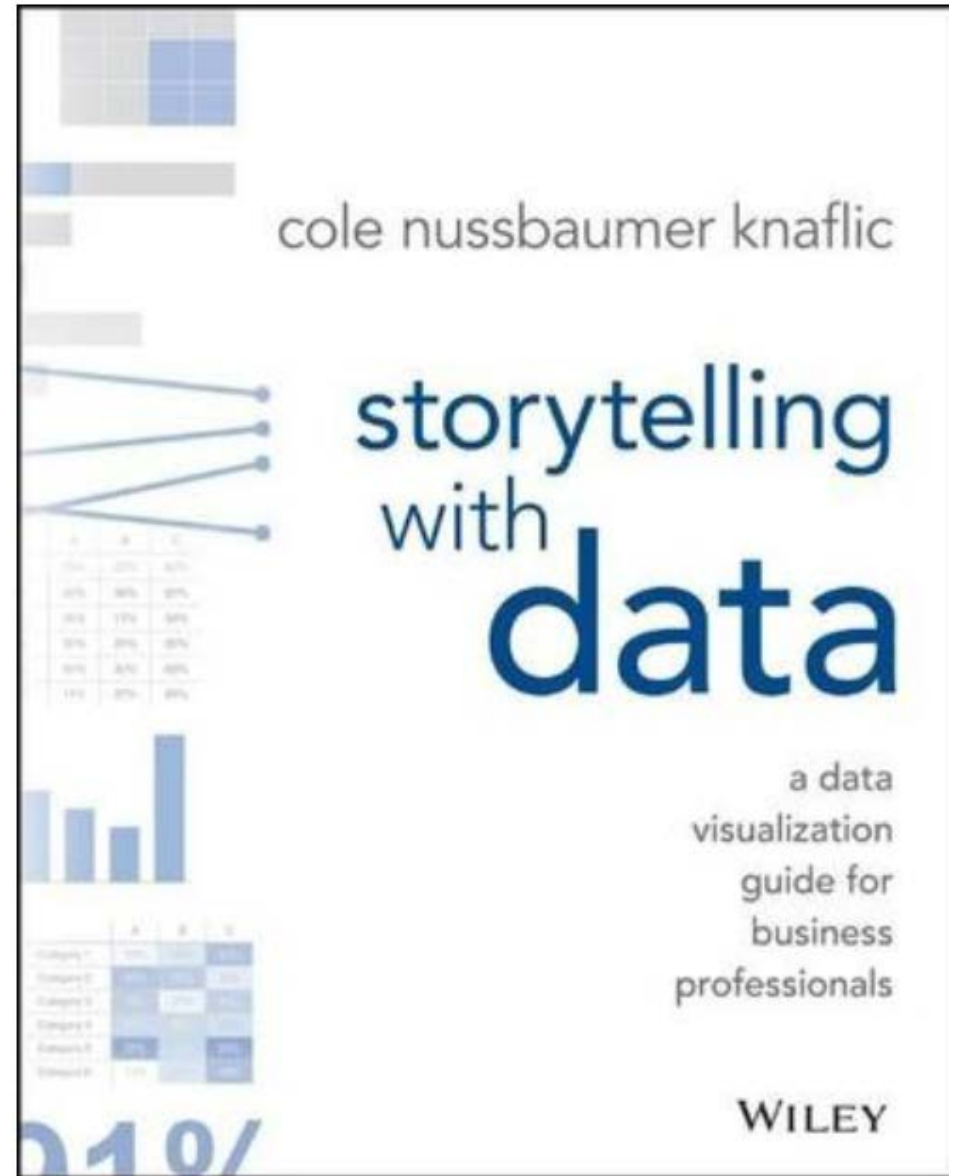






***„If you do succeed in persuading them (clients), you have only done so on an intellectual basis. That’s not good enough, because people are not inspired to act by reason alone.“***

***Storytelling with data, Cole Knafllic***



**Co pro to děláme na EJ NOK?**



EVROPSKÁ UNIE  
Fond rozvoje  
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



### ové zhodnocení

Bylo podpořeno 8 center excelence a 40 regionálních center  
Došlo k modernizaci a rozšíření kapacit výzkumných institucí  
Byla podpořena pracoviště s vyšším potenciálem  
Infrastruktura umožňuje zapojení do mezinárodních projektů  
Centra podpořena v OP VaVpl vykazují progresivnější přístup při naplňování svých vizí  
Například vlastní vize je ovlivněno mírou autonomie centra  
Podpora VaV z ESIF není možné oddělovat od celkového systému financování VaV  
Představa, že „centra by si na sebe měla vydělat“ neplatí

### Co se osvědčilo

- Zajištění moderního vybavení
- Aktivní propagace centra
- Pravidelné hodnocení výzkumných týmů vede k vyšší výkonnosti centra
- (např. publikační činnost)
- vyšší autonomie centra
- Administrativní podpora vědeckým pracovníkům

### Identifikované překážky

- Nejistota ohledně budoucího financování center
- Nízká kapacita back office (administrativní podpora)
- Nízká kapacita zahraničních vědců (byrokratické, finanční a kulturní překážky)
- Zaměstnávání VaV v ČR nemotivuje vědce ke spolupráci s praxí
- Systém financování VaV v ČR nejsou adekvátně hodnocena
- Regionální centra pod VŠ nejsou adekvátně hodnocena
- Pravidla veřejné podpory limitují rozsah smluvního výzkumu

### Doporučení

- Důkladnější provádění intervencí s ohledem na nastavení systému VaV
- Koncentrace kapacit a konsolidace výzkumných týmů
- Pokračování podpory spolupráce s aplikační sférou a mezinárodní spolupráce z prostředí Výzkumu a vývoje
- Pokračování víceletého financování nastaveného v období 2014–2020
- Podpora nových a modernizace stávajících výzkumných kapacit
- Přístup RO/poskytovatele podpory orientovaný na účel intervence
- Adekvátní nastavení indikátorů

Výzkumné metody použité v rámci evaluace

### DESK RESEARCH

- statistika
- výstupy evaluací
- informační systém MSC 2007

### PŘÍPADOVÉ STUDIE

- 8 center
- hloubkové rozhovory
- výsledky center

### EXPERTNÍ PANEĽ

- 13 expertů
- bohaté zkušenosti z prostředí Výzkumu a vývoje

Navštivte knihovnu evaluací na: [www.dotaceEU.cz/evaluace](http://www.dotaceEU.cz/evaluace)



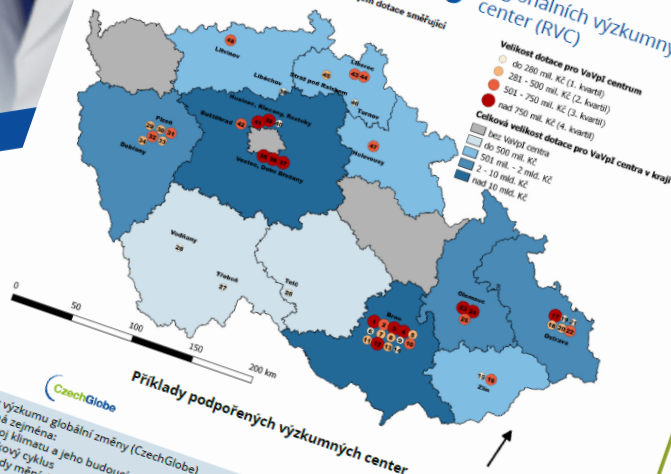
Zadavatel evaluace: Ministerstvo pro místní rozvoj  
Realizace evaluace: březen až říjen 2018  
Zpracovatel: Evaluation Advisory CE s. r. o.

# EX-POST EVALUACE V OBLASTI VÝZKUMU A VÝVOJE v programovém období 2007–2013

Hodnocení bylo primárně zaměřeno na výsledky a dopady intervencí  
prioritní os 1 a 2 Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpl),  
v rámci kterých bylo podpořeno:

8 center  
excelence (CE)

40 regionálních výzkumných  
center (RVC)



### Příklady podpořených výzkumných center

**CzechGlobe**  
Ústav výzkumu globální změny (CzechGlobe)  
zkoumá změny:  
• uhlíkový cyklus a jeho budoucí scénáře  
• dopady měnících se podmínek na produkci a biologickou rozmanitost ekosystémů  
• dopady měnících se podmínek na rozvoj a chování společnosti

25 vědců různých národností (z 300 zaměstnanců, jich je přes 50 ze zahraničí),  
větší počet publikací v impaktovaných časopisech od roku 2014 do 2016  
12 projektů v rámci programu Horizon  
34 Ph.D. studentů a z toho 12 je ze zahraničí  
5 projektů podpořených ESA

**CEITEC Masarykovy univerzity je samostatným ústavem. Sdílené laboratoře vytváří podmínky pro řešení multidisciplinárních otázek v oblastech:**  
• strukturní biologie  
• genomiky  
• molekulární biologie  
• neurovědy  
• nanotechnologie  
• a mikrotechnologie

372 Ph.D. studentů a 26 absolventů Ph.D. programu se zapojilo do výzkumu.  
13% příjmy má ze zahraničí  
17 realizovaných projektů v programu Horizon 2020  
2 ERC granty

Výzkum a Vývoj pro Inovace - Prioritní osa 1 (Evropská centra excelence) a  
Naplnění očekávaných krátkodobých přínosů

realizované aktivity PO1

- Zlepšení materiálního vybavení výzkumných týmů
- Zvýšení zapojení českých výzkumných týmů do mezinárodních projektů
- Studenti využívají nové vybavenou infrastrukturu

realizované aktivity PO2

- Zvýšení intenzity spolupráce výzkumných institucí s aplikační sférou
- Navazování partnerství s inovativními MSP
- Zvýšená intenzita využívání infrastruktury ze strany studentů vysokých škol

Naplňování očekávaných dlouhodobých přínosů

realizované aktivity PO1

- Zajištění kritické (zapojení do spolu)
- Ve vybraných pracovištích k transferu technologií
- Centra přispívají k ekonomice

realizované aktivity PO2

- Centra spolupracují s aplikací a kolaborativně zkušeni ze spolupráce s konkurenceschopnosti českých

Neočekávané pozitivní a negativní přínosy intervencí

Positivní

- Proměna role některých RVC v CE (tzn. některé RVC se zaměřují na excelentní výzkum a účast v mezinárodních soutěžích) a některé CE se intenzivněji zaměřují na spolupráci s aplikační sférou
- Zvýšení profesionalizace v řízení a přípravě projektů (podpora back office vědeckými pracovníky)
- Zvýšení tlaku na růst mezd výzkumných pracovníků
- Částečné narušení sávedných vazeb v české vědě v důsledku mezinárodního peer review hodnocení výzkumných programů v některých centrech
- Vznik řady aktivit realizovaných ze strany center — vzájemné sdílení zkušeností
- Posílení image vybraných regionů v oblasti VaV
- Zvýšená medializace problematické VaV

Negativní

- Podpořením vysokého počtu center nedošlo ke koncentraci VaV
- Soutěž mezi podpořenými centry navzájem namísto spolupráce
- Založení duality Praha vs. ostatní regiony ČR v oblasti VaV
- Nejasná (chybějící) koncepce udržitelnosti center
- Do budoucna vysoká zátěž pro státní rozpočet ČR
- Postupná byrokratická zátěž — standard rozpočet ČR s malou nadějí na změnu do budoucna
- Nastalé komplikace při nastavování vztahu mezi mateřskou institucí a centrem pod centra, rozdělení

# Podkladová studie pro přípravu systému implementace období 2021+

Příloha 1 – Grafické shrnutí závěrů Projektů

## Představení studie

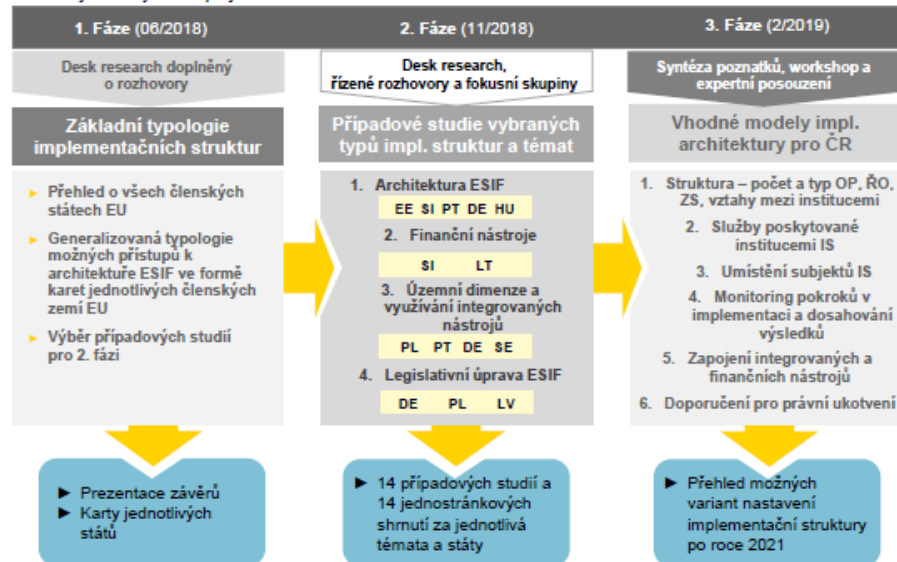
### Kontext

Vzhledem k výzvě, kterým budou čelit Evropské strukturální a investiční fondy (ESIF) v ČR v období 2021+, je nutné získat co největší přehled o tom, jaké implementační struktury a s tím související náležitosti existovaly a existují napříč EU a jaké mají jednotlivé modely implementační architektury výhody a nevýhody.

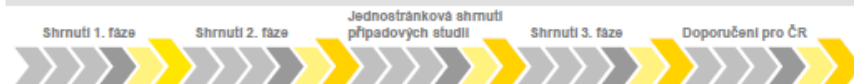
### Hlavní cíle studie

- Získat zkušenosti a poznatky o různých typech implementačních struktur ze zahraničí
- Vytvořit přehled typů implementačních struktur s jejich přínosy, riziky a plánovanými změnami po roce 2020
- Vytvořit na základě získané evidence varianty pro ČR, jakožto inspiraci a příklady dobré praxe pro nastavování implementační struktury pro období 2021+

### Schéma jednotlivých fází projektu



### V tomto materiálu dále naleznete:



### Seznam použitých zkratk

AO	Auditní orgán	CS	Členský stát	IS	Implementační struktura	OP	Operační program	RO	Rídící orgán
CLLD	Komunitně vedený místní rozvoj	FN	Finanční nástroje	ITI	Integrované územní investice	MF	Ministerstvo financí	MAS	Místní akční skupina
PICO	Platební/certifikační orgán	IT	Informační technologie	MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR	ROP	Regionální operační program	ZS	Zprostředkující subjekt

# Hlavní zjištění z evaluací evaluační jednotky

Souhrn vybraných realizovaných evaluací  
v programovém období 2014–2020

## OBSAH

1. EVIDENCE PRO BUDOUCNOST.....	4
Architektura 2021+ (2019).....	5
Veřejné konzultace s žadateli/příjemci (2018).....	7
Evaluace metodického prostředí (2019).....	8
Evaluace finančních nástrojů (2019).....	10
2. CO VÍME O DOPADECH.....	11
Interní analýza dopadu ESIF na ČR a regiony (2017).....	12
Makromodelování příspěvku ESIF (2018).....	13
Analýza veřejných výdajů a fondů EU v letech 2007–2015 (2017).....	14
Zmapování a syntéza poznatků o výsledcích a přínosech EU fondů v období 2007–2013 (2018).....	15
EX-post evaluace v oblasti výzkumu a vývoje (2018).....	16
EX-post evaluace v oblasti podnikového výzkumu a inovací (2018).....	17
EX-post evaluace v oblasti nakládání s odpady (2018).....	18
EX-post evaluace v oblasti energetických úspor (2018).....	19
3. CO VÍME O PROCESECH.....	20
Evaluace platform pro přípravu výzev (2016).....	21
Evaluace synergií a komplementarit (2016).....	22
Evaluace zaměřené na téma korupce (2016, 2018).....	23
Indikátory spokojenosti za rok 2018 (2019).....	24
Hodnocení procesů a lhůt v programech a metodickém prostředí (2016, 2018).....	25
4. CO SE JEŠTĚ UDĚLALO.....	26
5. CO PŘIPRAVUJEME.....	27

## 1. EVIDENCE PRO BUDOUCNOST



## EVALUACE METODICKÉHO PROSTŘEDÍ (2019)

### CÍL



- ❖ Evaluace je jedním ze zdrojů informací pro rozhodnutí o koncepci metodického prostředí v budoucím programovém období 2021–2027.
- ❖ Evaluace poskytuje informaci o tom, jaké prvky se v rámci osvědčily, které bude vhodné zachovat a jaké je možné provést úpravy a změny tak, aby přispěly ke zjednodušení systému, snížení administrativních překážek a zpřehlednění celého systému administrace projektů.
- ❖ Snahou pro budoucnost bude zachovat maximum funkčních prvků a zajistit kontinuitu a předvídatelnost administrativního procesu.

### A Nastavení metodického prostředí

- ❖ Myšlenka JMP přijata, ale metodické prostředí je vnímáno jako robustní, nepřehledné a zbytečně detailní.
- ❖ Přehlednost znesnadňuje jednak
  - 1) rozsah - stovky až tisíce stran metodických pokynů a doporučení a
  - 2) časté změny a aktualizace.
- ❖ Nálezy Auditního orgánu mají dopad na rozsah metodického prostředí (ať již JMP nebo na úrovni operačních programů). Požadavky jsou často přebírány bez vysvětlení aplikace v praxi.
- ❖ Metodiky často nejsou jasné a uživatelé musí jejich význam dodatečně zjišťovat.
- ❖ Žádoucí je celková redukce počtu a objemu pokynů (jak úroveň JMP, tak úroveň programu).

### B Komunikace mezi subjekty implementační struktury

- ❖ Komunikace byla často zmiňována jako problém. Nejde o nedostatek nástrojů a kanálů, ale o jejich funkčnost.
- ❖ Doporučení pro efektivnější komunikaci:
  - racionalizace počtu PS a spíše jejich tematické zaměření
  - vhodnější volba formátu PS podporující interaktivní diskuzi a sdílení dobré praxe, např. formou workshopů, metodou world café, apod.
  - využívání elektronické platformy pro sdílení dokumentů a informací z PS
- ❖ Problematický je i přenos informací z ŘO na ZS či uvnitř organizací. To může vést dezinterpretaci metodického prostředí směrem k žadatelům/příjemcům. Klíčem k řádnému přenosu informací je nastavení alespoň základního mechanismu, např. formou pravidelného newsletteru nebo pravidelných setkání.
- ❖ Neformální komunikace může vést k efektivnějšímu sdílení informací, než oficiální pracovní skupiny.

### C Monitorovací systém

- ❖ MS2014+ zásadně ovlivňuje metodické prostředí. Stejně jako u JMP, většina ŘO/ZS souhlasí s myšlenkou, ale nejsou spokojeni s provedením. Výhrady jsou především k:
  - robustnosti systému,
  - pomalým odezvám,
  - (částečné) nefunkčnosti některých prvků.
- ❖ Jelikož na počátku období byly technické problémy, ŘO/ZS získaly nedůvěru v systém jako takový.
- ❖ Problematický je i proces změn:
  - je obtížně sledovatelný,
  - chybí ucelená evidence změn,
  - vzhledem k dlouhým lhůtám na zapracování změn, jsou některé neaktuální.
- ❖ Nízká uživatelská přívětivost zvyšuje administrativní a časovou náročnost pro implementační strukturu, tak pro žadatele/příjemce.

### ZÁVĚRY A VÝSLEDKY



## HODNOCENÍ PROCESŮ A LHŮT V PROGRAMECH A METODICKÉM PROSTŘEDÍ (2016, 2018)

### CÍL



- ❖ Smyslem evaluace je rozvíjet schopnost organizací zapojených do implementace ESI fondů v ČR vyhodnocovat a rozumět vlastní výkonnosti tak, aby byly schopny postupně, smysluplně a cílevědomě svou výkonnost zvyšovat.
- ❖ Hodnocení realizované pomocí tzv. „Vanguard Method“, která je vhodná k posílení proklientské orientace organizací a k identifikaci zbytečné administrativní zátěže.

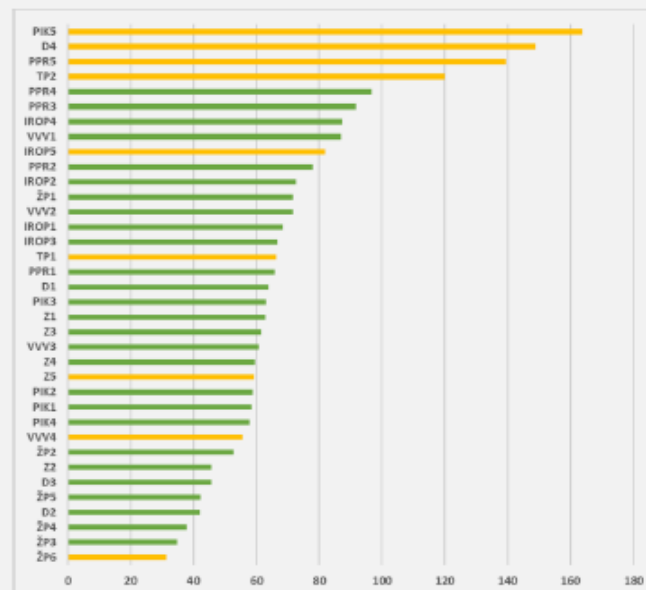
Doba hodnocení žádostí o podporu (2016)

- ❖ Analýza délky schvalování projektové žádosti od jejího podání po schválení projektu. Analýza odpovídá na otázku: „Jak dlouho trvá schválit příjemci projekt.“

Doba proplácení žádostí o platbu (2018)

- ❖ Analýza délky proplácení žádostí o platbu (ŽoP) příjemcům od počátku programového období (2014, resp. nejčastěji až od roku 2016, kdy byly reálně proplaceny první platby většiny OP) do konce roku 2018. Analýza odpovídá na otázku: „Jak dlouho trvá proplatit příjemci peníze.“

Příklad výstupu - doba proplácení žádostí o platbu:



### ZÁVĚRY A VÝSLEDKY



### DOPORUČENÍ



- ❖ Výsledkem hodnocení jsou návrhy a opatření, které po jejich realizaci mohou přispět ke snížení zbytečné administrativní zátěže.
- ❖ Výstupem hodnocení je vytvoření příručky pro interní evaluaci programů a zpracování průběžné zprávy z hodnocení implementace ESI fondů v ČR.
- ❖ Vytvořeny byly sestavy, které pracovníci řídicího orgánu snadno vytvoří v MS2014+ a které jim umožňují identifikovat místa implementace programu se zvýšenou administrativní zátěží.
- ❖ Základem doporučovaného postupu jsou tři kroky:
  - Identifikovat místa se zvýšenou zátěží pomocí sestav v MS2014+,
  - tato místa hlouběji analyticky prozkoumat,
  - interpretovat zjištění a navrhnout možné úpravy procesního nastavení a služeb řídicího orgánu.

# REZERVUJTE SI V KALENDÁŘI

## 5. ročník evaluační konference

24. - 25. 10. 2019

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR,  
Akademie veřejného investování (AVI),  
Pařížská 4, Praha 1

Abstrakty o maximální délce 200 slov posílejte na adresu  
[lenka.jansova@mmr.cz](mailto:lenka.jansova@mmr.cz) do **30.06.2019**.

Detailnější informace k programu i registraci budou zaslány blíže  
termínu akce.



EVROPSKÁ UNIE  
Fond soudržnosti  
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



# Děkuji za pozornost.

[jana.drlikova@mmr.cz](mailto:jana.drlikova@mmr.cz)  
[evaluace@mmr.cz](mailto:evaluace@mmr.cz)  
[dotaceEU.cz/evaluace](https://dotaceEU.cz/evaluace)



EVROPSKÁ UNIE  
Fond soudržnosti  
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR