



# Analýza a vyhodnocení systému hodnocení a hodnotících kritérií Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů – OP RLZ (2004–2006)

---

Závěrečná zpráva

21.12.2007



**VŠE**  
FAKULTA  
PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ



## Obsah

<b>ÚVODNÍ INFORMACE O PROJEKTU</b> .....	<b>3</b>
INFORMACE O OBJEDNATELI A ZHOTOVITELI.....	3
<i>Objednatel</i> .....	3
<i>Zhotovitel</i> .....	3
TYP DOKUMENTU.....	3
<b>MANAŽERSKÉ SHRUTÍ (EXECUTIVE SUMMARY)</b> .....	<b>4</b>
VÝCHOZÍ STAV.....	6
POZNÁMKA K POSTUPU.....	6
VÝSTUPY PROJEKTU.....	7
1. dílčí zpráva.....	7
2. dílčí zpráva.....	7
3. dílčí zpráva.....	8
ÚLOHA ČLENŮ ŘEŠITELSKÉHO TÝMU V PROJEKTU.....	10
<b>VYPOŘÁDÁNÍ POŽADAVKŮ ZADÁNÍ</b> .....	<b>11</b>
PŘEDMĚT ZAKÁZKY DLE ZADÁVACÍ DOKUMENTACE.....	11
ŽÁDANÉ VÝSTUPY DLE ZADÁVACÍ DOKUMENTACE A SMLOUVY.....	11
<b>DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ OPTIMALIZACI SYSTÉMU HODNOCENÍ BĚHEM OBDOBÍ 2007–2013</b> .....	<b>14</b>
<b>PODĚKOVÁNÍ</b> .....	<b>15</b>

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



## Úvodní informace o projektu

### Informace o objednateli a zhotoviteli

#### Objednatel

**Česká republika – Ministerstvo práce a sociálních věcí**

Odbor řízení pomoci z ESF

se sídlem Na Poříčním právu 1, 128 00 Praha 2

pracoviště Kartouzská 4, Praha 5

(dále jen „objednatel“)

#### Zhotovitel

**Fakulta podnikohospodářská**

Vysoké školy ekonomické v Praze

se sídlem W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha 3

(dále jen „zhotovitel“)

#### Typ dokumentu

Jedná se o **závěrečnou zprávu** projektu „Analýza a vyhodnocení systému hodnocení a hodnotících kritérií Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů - OP RLZ (2004-2006)“ na základě smlouvy o dílo „Smlouva o zpracování analýzy a vyhodnocení systému hodnocení a hodnotících kritérií OP RLZ“ podepsané mezi objednatelem a zhotovitelem dne 11.9.2007 (dále jen „smlouva“).

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



## Manažerské shrnutí (Executive Summary)

Cílem projektu bylo provést vyhodnocení systému hodnocení projektů v rámci OP RLZ, včetně posouzení nastavení hodnotících kritérií a dát návrh na jeho zefektivnění. Systém hodnocení žádostí o finanční podporu z OP RLZ (ať již v případě grantových projektů či projektů systémových a národních) je zásadním momentem realizace programu. Na kvalitě tohoto systému závisí do jisté míry efektivita vynaložených finančních prostředků. Z toho důvodu bylo nezbytné vyhodnotit účelnost, vhodnost nastavení a v neposlední řadě transparentnost stávajícího systému, který byl používán pro období 2004-2006 s cílem zkvalitnit tento systém pro programové období 2007-2013 – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

Projekt realizoval tým Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze (převážně pracovníci katedry managementu, Tomáš Říčka, Radovan Kačín, Lenka Švecová, Jiří Fotr, Miroslav Lorenc a externí experti Petr Fanta a Petr Zahradník). V týmu jsou autoři učebnice *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*, Ekopress, 2006 (s profesurou a doktorátem v dané oblasti), vyučující magisterských kursů vícekritériálního hodnocení, analýzy rizika, hodnocení projektů, zkušenosti hodnotitelů projektů pro národní programy i Evropskou komisi. Výstupy projektu tedy vycházejí z kvalitního akademického zázemí, ale i praktických zkušeností v hodnocení a řízení projektů. Hlavní výstupy projektu byly tyto:

- vyhodnocení slabých a silných míst procesu hodnocení projektů v OP RLZ,
- návrh hodnotících kritérií OP LZZ,
- návrh změn procesu hodnocení projektů OP LZZ,
- návrh způsobu práce s hodnotiteli,
- analýza fungování databáze hodnotitelů OP RLZ a návrh databáze hodnotitelů OP LZZ.

Předložený návrh systému hodnocení, který byl přijat Monitorovacím výborem OP LZZ, se mj. vyznačuje následujícími výhodami:

- zpřehledněním skupin kritérií a samotných kritérií,

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



- eliminací méně vhodných kritérií a přidání chybějících kritérií,
- úpravou vah kritérií,
- dává větší důraz na kvalitu projektu,
- umožňuje lepší porovnávání kvality projektů v různých výzvách a opatřeních,
- usnadňuje hodnocení – nahrazení bodové stupnice slovním hodnocením kritérií,
- přidává komentovaná kritéria (ano/ne + komentář), kde se hodnotitel lépe vyjádří např. k souladu s výzvou, horizontálním tématům, cílové skupině a rizikosti projektu, což umožňuje větší důraz na některé oblasti („je projekt v rozporu s horizontálními tématy“?).

Hlavní předností je, že se jedná o ucelený systém vycházející z osvědčených postupů v OP RLZ, zároveň také zohledňující možnosti administrátorů a hodnotitelů.

Součástí zakázky bylo vyhodnocení práce s hodnotiteli, jejich získávání, výběru, odměňování a hodnocení.

Pro návrh systému byla podnětná srovnání se zahraničními programy: Irskem, 7. rámcovým programem, GAČR, Leonardo da Vinci, vybrané aspekty programů Fondu rozvoje MŠMT, zohledněny byly postupy v dalších programech, především JPD3 a OPPA.

Při řešení projektu proběhla řada rozhovorů s pracovníky implementační struktury, pracovníky koncového příjemce, hodnotiteli a pracovníky implementační struktury dalších programů.

V rámci projektu byla připomínkována řada dokumentů zadavatele (MPSV), vytvořena řada dokumentů bezprostředně zapracovaných do systému hodnocení. Součástí řešení byla i metodická doporučení s dlouhodobou platností.

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



## Výchozí stav

---

Tato zpráva vznikla na základě první, druhé a třetí dílčí zprávy zaslanych objednateli dne 6.9.2007, resp. 23.10.2007 a 19.12.2007 elektronicky a dále předané vytištěné 6.9.2007, resp. 24.10.2007 a 21.12.2007 na prezentaci u zhotovitele. Zpráva shrnuje relevantní poznatky a výstupy, kterých bylo dosaženo během realizace výše uvedeného projektu.

## Poznámka k postupu

---

Zhotovitelem navržený postup práce musel být výrazně změněn během samotné realizace projektu a to zejména z důvodu probíhajícího auditu shody, průběhu schvalování OP LZZ Evropskou komisí, 1. zasedání Monitorovacího výboru OP LZZ, změny implementační struktury (kraje) a přípravy prvních výzev, kdy byla objednatelem změněna souslednost fází a výstupů.

Zhotovitel si je vědom, že celý systém OP LZZ je do značné míry nastaven a rozsáhlejší doporučení jsou obtížně realizovatelná v krátkodobém horizontu, nicméně jelikož se jedná o sedmileté programové období s pravděpodobností, že některé výzvy se z důvodu naplnění absorpční kapacity a pravidla N+2 budou vyhlašovat i v letech 2014, teoreticky 2015, lze o některých doporučeních zhotovitele uvažovat právě i z této dlouhodobé perspektivy.

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



## Výstupy projektu

---

### 1. dílčí zpráva

Výstupem zprávy bylo základní zhodnocení analyzovaných relevantních dokumentů, srovnávací tabulky procesů hodnocení jednotlivých typů projektů, rozbor indikátorů OP RLZ a jejich relevantnost k výběrovým kritériím, analýza komunitárního programu ERC a Leonardo da Vinci, národního programu GAČR, analýza výběrových kritérií a jejich komentář a první návrh hodnotících kritérií pro období 2007–2013.

Konkrétní výstupy obsažené v této dílčí zprávě byly:

- Obecná doporučení k nastavení implementace OP LZZ
- Identifikovaná slabá místa procesu hodnocení
- Analýza způsobu administrace projektů v rámci OP RLZ
- Analýza způsobu administrace projektů v rámci OP LZZ
- Hodnocení dílčích kritérií OP RLZ
- Hodnocení dílčích kritérií OP LZZ
- Návrh koncepce systému vícekritériálního hodnocení projektů v rámci OP LZZ
- Rozbor indikátorů OP LZZ
- Analýza postupů hodnocení a použitých kritérií u vybraných grantových programů

### 2. dílčí zpráva

Na základě rozhovorů s hodnotiteli, zástupci ZS a KP byla získána další doporučení pro optimalizaci systému. Především však byl dopracován návrh koncepce systému vícekritériálního hodnocení projektů, který byl obsahem předchozí zprávy.

Konkrétní výstupy obsažené v této dílčí zprávě byly:

- Návrh koncepce systému vícekritériálního hodnocení projektů v rámci OP LZZ
- Shrnutí ze setkání s hodnotiteli a zástupci ZS a KP

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



- Zápisy z pohovorů
- Poznámky k databázi hodnotitelů
- Zkušenosti s implementací SF v Irsku
- Shrnutí postřehů zhotovitele k příručce pro hodnotitele

### 3. dílčí zpráva

Na základě navržených kritérií byla kritéria po diskusích se zadavatelem upravena a ověřena hodnocením reálných projektů. Po schválení Monitorovacím výborem byly změny zapracovány do finální podoby.

Dalšími významnými prioritami v této fázi bylo připomínkování Příručky pro hodnocení a výběr projektů se zapracováním výstupů z předchozích zpráv, tvorba Příručky pro hodnotitele projektů OP LZZ s ohledem na kritéria schválená MV a návrh databáze hodnotitelů. Dalším úkolem bylo dokončení všech relevantních témat vyplývajících z uzavřené smlouvy a příprava závěrečné zprávy.

Konkrétní výstupy obsažené v této dílčí zprávě byly:

- Srovnání procesu hodnocení žádostí v OP RLZ s OPPP
- Sdílení informací 1: Sdílení informací o vybraných žadatelích v rámci implementační struktury
- Sdílení informací 2: Sdělování informací od hodnotitelů žadatelům
- Sdílení informací 3: Příručka pro hodnotitele
- Odměna hodnotitelů a členů VK/HK
- Kvalifikace hodnotitelů (srovnání požadavků různých programů)
- Systém vzdělávání hodnotitelů
- Neutrannost hodnotitelů a členů výběrových/hodnotících komisí. Srovnání s jinými grantovými programy
- Specifické kritérium pro hodnocení mezinárodní spolupráce

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.





- Zapracování připomínek a návrhů z předchozích fází do Příručky pro hodnocení a výběr projektů
- Podstatné přepracování a doplnění Příručky pro hodnotitele projektů OP LZZ
- Databáze hodnotitelů (analýza funkčnosti, návrhy dalšího postupu)
- Tabulka pro hodnotitele
- Výběr a práce s hodnotiteli
- Kvalifikace hodnotitelů – srovnání programů
- Připomínky ke smlouvě o dílo s hodnotiteli
- Připomínky k dokládání právní subjektivity
- Připomínky k prohlášení o mlčenlivosti
- Zahraniční zkušenosti (Irsko) – doplnění dokumentu, který byl ve zkrácené podobě součástí 2. dílčí zprávy tohoto projektu

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



## Úloha členů řešitelského týmu v projektu

---

**Tomáš Říčka** – vedení týmu a schůzek, analýza dokumentů, analýza procesu hodnocení, příprava a vedení rozhovorů se ZS/KP/hodnotiteli, připomínkování příruček, příprava dílčí a závěrečné zprávy, realizace partikulárních úkolů, tvorba výběrových kritérií a způsobu hodnocení

**Radovan Kačín** – připomínkování příruček, analýza dokumentů, první návrh kritérií, tvorba výběrových kritérií a způsobu hodnocení, příprava dílčí a závěrečné zprávy, realizace partikulárních úkolů, příprava a vedení rozhovorů se ZS/KP/hodnotiteli, nestrannost/důvěrnost v jiných grantových programech

**Lenka Švecová** – tvorba výběrových kritérií a způsob hodnocení, příprava databáze hodnotitelů, výběr a práce s hodnotiteli, způsob hodnocení hodnotitelů, analýza vybraných dokumentů, metodické podněty pro zpracování textu zprávy, interní oponentura dílčí zprávy

**Petr Fanta** – dílčí připomínky k připravovaným výstupům, analýza relevantních programů a analýza indikátorů, příprava a vedení rozhovoru, podklad pro způsob hodnocení projektů

**Petr Zahradník** – zahraniční zkušenosti, podklad pro způsob hodnocení projektů

**Jiří Fotr** – teoretický úvod do problematiky výběrových kritérií, metodická doporučení k tvorbě výběrových kritérií, tvorba výběrových kritérií a způsobu hodnocení, interní oponentura dílčí zprávy

**Miroslav Lorenc** – administrace projektu, analýza funkčnosti databáze hodnotitelů, příprava databáze hodnotitelů, příprava hodnotící tabulky, webový portál pro řešení projektu, administrace projektu, formální úprava a korektury

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



## Vypořádání požadavků zadání

### Předmět zakázky dle zadávací dokumentace

„Předmětem této zakázky je analytické vyhodnocení systému hodnocení projektů v rámci OP RLZ, včetně posouzení nastavení hodnotících kritérií a návrh na jeho zefektivnění. Systém hodnocení žádostí o finanční podporu z OP RLZ (ať již v případě grantových projektů či projektů systémových a národních) je zásadním momentem realizace programu. Na kvalitě tohoto systému závisí do jisté míry efektivita vynaložených finančních prostředků. Z toho důvodu je nezbytné vyhodnotit účelnost, vhodnost nastavení a v neposlední řadě transparentnost stávajícího systému, který byl používán pro období 2004-2006 s cílem zkvalitnit tento systém pro programové období 2007-2013 – Operační program lidské zdroje a zaměstnanost.“

### Žádané výstupy dle zadávací dokumentace a smlouvy

#### 1) Stupně/ fáze hodnocení

- Analýza jednotlivých stupňů hodnocení – jako základu systému hodnocení
- Vhodnost rozdělení hodnocení do 3 fází
  - hodnocení přijatelnosti žádosti
  - formální hodnocení
  - věcné hodnocení
- Analýza kritérií formálního hodnocení a hodnocení přijatelnosti

**Tato oblast byla řešena především v 1. dílčí zprávě. Poskytnutá doporučení byla promítnuta do konkrétních dokumentů a úprav příruček ve 3. dílčí zprávě.**

#### 2) Věcné hodnocení – nastavení kritérií věcného hodnocení

- Analýza nastavení kritérií věcného hodnocení
- Relevantnost, podrobnost a srozumitelnost hodnotících kritérií

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



- Adekvátnost bodového rozpětí jednotlivých hodnotících kritérií
- Hodnotící tabulka (srozumitelnost, relevantnost vůči žádosti apod.)
- Zpětná vazba hodnotitelů k obsahu hodnotících tabulek

**Hodnotící kritéria byla v první verzi rozpracována v 1. dílčí zprávě; ve 2. zprávě pak byl (mj. na základě zpětné vazby hodnotitelů) představen kompletní návrh a 3. zpráva obsahuje verzi schválenou Monitorovacím výborem včetně tabulky pro expertní hodnocení. Kritické body byly předmětem první zprávy, následně doplněny ve 2. zprávě o poznatky z rozhovorů.**

### **3) Systém výběru a databáze hodnotitelů**

- Analýza systému externích hodnotitelů a komparace s využitím možnosti hodnotících komisí
- Vyhodnocení systému výběru hodnotitelů
- Vyhodnocení kvality a efektivity školení hodnotitelů (vč. kvalita a úroveň sylabů)
- Zpětná vazba od KP (ZS, ŘO) o práci externích hodnotitelů
- Databáze hodnotitelů (vč. systému kontroly)
- Posouzení finančního odměňování hodnotitelů
- Ochrana osobních údajů

**Problematika hodnotitelů byla řešena od počátku projektu. Hlavní výstup k výběru hodnotitelů, jejich školení, hodnocení apod. je předmětem 3. dílčí zprávy.**

### **4) Doporučení**

- Návrh hodnotících kritérií spolu s definicí jednotlivých kritérií
- Návrh hodnotící tabulky spolu s návodem na její vyplnění

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



☐ kritické body dosavadního systému hodnocení

**Hodnotící kritéria byla v první verzi rozpracována v 1. dílčí zprávě; ve 2. zprávě pak byl představen kompletní návrh a 3. zpráva obsahovala verzi schválenou Monitorovacím výborem včetně tabulky pro expertní hodnocení. Kritické body byly předmětem 1. zprávy, následně doplněny ve 2. zprávě o poznatky z rozhovorů.**

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



## Doporučení pro další optimalizaci systému hodnocení během období 2007–2013

Navržený systém je nezbytné dále sledovat. Konkrétně po několika proběhlých výzvách doporučujeme vyhodnotit funkčnost systému, konkrétně:

- vhodnost použitých kritérií,
- vhodnost vah použitých kritérií,
- hranice 65 bodů
- způsob práce s hodnotiteli,
- zkušenosti z práce výběrových komisí, hodnotitelských komisí,
- odměna hodnotitelům, členům HK, VK,
- komunikace výsledků procesu hodnocení žadatelům (i systém informování žadatelů),
- získávání informací z projektů (poučení, slabá místa, časté chyby),
- procesy implementace, např. komunikace, koordinace a vedení ŘO-ZS)

Součástí by mělo být i vyhodnocení nastavené bodové hranice (resp. vhodnosti stanovení bodové hranice oproti prostému seřazení projektů do pořadí dle bodového hodnocení).

Podobně evidentním slabým místem byla slabá práce s informacemi o realizovaných projektech a poučeních při realizaci. Monitorovací zprávy nejsou vyhodnocovány co do poučení pro ostatní příjemce. Doporučujeme provádění analýzy monitorovacích zpráv a kompilování „lessons learned“ z projektů pro ostatní.

Dále není zřejmé, jak (spíše zdali vůbec) je prováděna analýza příčin neúspěchů projektů nebo alespoň příčin problémů v projektech.

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.



## Poděkování

Členové týmu zhotovitele děkují za přínosnou spolupráci pracovníkům zadavatele, jakož také všem zástupcům ZS a KP a hodnotitelům, kteří věnovali svůj čas a poskytli cenné podněty při řešení této zakázky.

Věříme, že společně přispějeme k výběru kvalitních projektů pro období 2007–13.

Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.