



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA finální verze

**ORGANIZACE EVALUAČNÍCH FOKUSNÍCH SKUPIN
OP LZZ A EVALUAČNÍHO WORKSHOPU**

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz



evropský
sociální
fond v ČR



Zadavatel:

**Ministerstvo práce a sociálních věcí
Na Poříčním právu 1
128 01 Praha 2**

Organizátor:

**Navreme Boheme, s.r.o.
U Smaltovny 25
170 00 Praha 7**

Tato zpráva je výstupem ze zakázky „Organizace evaluačních fokusních skupin Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a evaluačního workshopu“ financované z projektu technické spolupráce OP LZZ „Zpracování evaluací, analýz a odborných studií pro OP LZZ 2008-2015 (č. projektu CZ.1.04/6.1.00/09.00016).

V Praze, dne 30.11. 2009
Verze: 2 (finální)

OBSAH

OBSAH	3
1. ÚVOD	5
1.1. Předmluva	5
1.2. Autoři zprávy	6
1.3. Seznam zkratk	7
1.4. Vybrané citáty z fokusních skupin	8
2. MANAŽERSKÉ SHRUTÍ	10
3. PRŮBĚH ŘEŠENÍ PROJEKTU (POPISNÁ ČÁST)	12
3.1. Evaluační workshop	13
3.2. Překlad EQUAL Evaluation Sourcebook	14
3.3. Online komunikace skrze platformu ESF Fóra	14
3.4. Fokusní skupiny	15
3.4.1. Podstata a cíle	15
3.4.2. Zaměření fokusních skupin	15
3.4.3. Organizace a logistika 1. a 2. fáze realizace fokusních skupin	16
4. INTERPRETACE POZOROVÁNÍ A ZJIŠTĚNÍ (INTERPRETAČNÍ ČÁST)	18
4.1. Základní pozorování – skladba FS a způsob zapojení účastníků	18
4.2. Širší charakteristika přístupů účastníků FS (názorové skupiny)	18
4.2.1. Neutrální - procesový: „hlavně jde o to, aby se vše bez problémů zadministrovalo“	18
4.2.2. Informační-výměnný: „my to děláme takhle, jak to děláte vy?“	19
4.2.3. Hodnotový: „jde o to zlepšit některé aspekty procesu“	19
4.2.4. Systémový: „jde o to zlepšit v mezích množností systém“	19
4.2.5. Procesově - analytický: „kde děláme chyby? chybám je třeba se vyhnout“	19
4.2.6. Systémově analytický: „systém je v některých místech přetížený ze své povahy“	20
4.2.7. Shrnutí	20
4.3. Konkrétní poznatky k uskutečněným FS	20
4.3.1. Témata „Hodnocení projektů a hodnotící kritéria“ a „Výzvy k předkládání projektů“	20
4.3.1.1. Podrobnější závěry – jednorázové a průběžné výzvy	21
4.3.1.2. Podrobnější závěry - individuální projekty	21
4.3.1.3. Podrobnější závěry - grantové projekty	22
4.3.1.4. Specifické poznatky z FS pro jednotlivé prioritní osy	23
4.3.1.5. Samostatné FS: hodnotitelé a obecné závěry z FS k hodnocení týkající se hodnotitelů	25
4.3.2. FS zaměřené na realizátory projektů	26
4.3.3. Průřezová skupina „Metodické řízení OP LZZ“	27
4.3.4. Průřezová skupina „Monitorování programu a informační systémy“	28
4.3.5. Průřezová skupina „Finanční řízení a finanční toky“	28
4.3.6. Průřezová skupina k technické asistenci	29

4.3.7.	FS zaměřená na Evaluační plán programu OP LZZ 2008-2015	29
4.3.8.	Výzva č. 35 „Školení je šance“ – skupina zástupců ŘO a skupina žadatelů	30
4.3.9.	Výzva č. 23 „Adaptabilita a konkurenceschopnost“ – skupina realizátorů projektů	30
4.3.10.	Výzva č.34 „Vzdělávejte se“ – skupina zástupců ZS a ŘO	30
4.4.	Komunikační procesy	31
5.	DOPORUČENÍ	32
5.1.	Doporučení k řízení a implementaci OP LZZ	32
5.1.1.	Rámcová doporučení manažerského typu	32
5.1.2.	Rámcová doporučení věcná	33
5.1.3.	Další dílčí doporučení	35
5.2.	Doporučení k evaluačnímu workshopu	37
5.3.	Doporučení k online komunikaci skrze platformu ESF Fóra	38
5.4.	Doporučení k Evaluačnímu plánu programu OP LZZ 2008-2015	39
6.	ZDROJE	41
7.	PŘÍLOHY	44
	Příloha 1: Strukturovaný výtah hlavních výstupů z FS	45
	Příloha 2: Seznam účastníků evaluačního workshopu „Vše co jste chtěli vědět o evaluacích“	55
	Příloha 3: Program evaluačního workshopu	59
	Příloha 4: Hodnocení evaluačního workshopu	60
	Příloha 5: Příklad pozvánky na fokusní skupinu	64
	Příloha 6: Přehled konaných fokusních skupin	68
	Příloha 7: Seznam kontaktů do jednotlivých fokusních skupin	71
	Příloha 8: Spuštění tématických online fokusních skupin – pracovní materiál	87
	Příloha 9: Podněty pro diskuzi na ESF Fóru (dle témat)	89
	Příloha 10: Měsíční flash reporty (duben-září 2009)	91
	Příloha 11: Připomínkový list k závěrečné zprávě „Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu“	102

1. ÚVOD

1.1. Předmluva

Projekt „Organizace evaluačních fokusních skupin Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a evaluačního workshopu“ zadaný Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR (MPSV) probíhal v období od 27.3. do 4.11. 2009 na území České republiky. Realizátorem projektu byla společnost Navreme Boheme, s.r.o. Jednotlivé kroky projektu, tj. přípravná fáze, evaluační workshop, první a druhá fáze fokusních skupin a online fokusní skupiny, probíhaly podle harmonogramu stanoveného ve Vstupní zprávě a dále zpřesněného v první a druhé Průběžné zprávě. Výstupem projektu byly celkem čtyři zprávy (včetně této Závěrečné evaluační zprávy), přičemž dvě průběžné zprávy shrnovaly dílčí fáze realizace fokusních skupin.

Vzhledem k tomu, že technické provedení projektu a zejména organizace fokusních skupin byly samy o sobě velkým zdrojem poučení, je ve zprávě věnována část též reflexi samotného způsobu zadání a provedení projektu a doporučením z toho plynoucím. Hlavní částí zprávy je pak interpretace pozorování a zjištění učiněných během realizace projektu. Tato část se zabývá jednotlivými tématickými okruhy zahrnutými ve fokusních skupinách, přičemž přidanou hodnotu k této části přináší rozbor postojů a motivací účastníků fokusních skupin, který je důležitým rámcem pro analýzu dílčích sdělení a především pro případné pokračování resp. opakování některých částí projektu (zejm. workshopu a online fokusních skupin).

Smyslem projektu bylo analyzovat dosavadní průběh implementace a řízení Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), identifikovat problémová místa a potenciál pro rozvoj kapacit Řídícího orgánu (ŘO) a dalších částí implementační struktury OP LZZ. Tímto rozvojem kapacit byla konkrétně míněna ochota sdílet zkušenosti, možnosti přenosu know-how, ochota k diskusi a podmínky pro rozvoj znalostí a kapacit orgánů implementační struktury. Tato analýza stavěla na tématicky členěném poli vycházejícím jednak ze zaměření jednotlivých prioritních os (PO) OP LZZ (adaptabilita, aktivní politiky trhu práce, sociální integrace a rovné příležitosti, veřejná správa a veřejné služby, mezinárodní spolupráce a technická asistence) a dále z fází implementace a řízení programu (metodické řízení, výzvy k předkládání projektů, hodnocení projektů, monitorování programu a finanční řízení). Součástí projektu byla sekundárně také facilitace 2. etapy průběžného hodnocení OP LZZ a dalších evaluací zadávaných zadavatelem na základě Evaluačního plánu.

Realizace projektu původně stavěla na matematicky přesné matici témat (metodické řízení, výzvy, hodnocení, monitorování, finance) a všech šesti prioritních os OP LZZ. Smyslem bylo v takto strukturovaném poli hledat zlepšení současného stavu řízení a implementace OP LZZ. Tento záměr byl postupně upraven jednak proto, že nebylo možné některé FS kvalitně zrealizovat a především proto, že se změnily důrazy zadavatele, zvýšil se zájem o to získat též zpětné vazby z prostředí mimo implementační strukturu OP LZZ. Dále byly na žádost zadavatele provedeny FS k vybraným aktuálním výzvám (23, 34 a 35) a speciální FS k hodnotícím rámcům a aktivitám (evaluační plán, roční operační vyhodnocení). K celkovému provedení projektu a ohledem na jeho žádoucí pokračování, reflektuje tato zpráva také poučení z řízení a organizace takto zadaného evaluačního projektu.

Zpráva dále popisuje jednotlivé kroky provedení projektu a opět reflektuje průběh jejich organizace, úspěchy a neúspěchy, a směřuje tak k doporučením týkajícím se jednak organizace budoucího vzdělávání včetně workshopu a jednak k pokračování fokusních skupin, které realizátor považuje za nutné a přínosné a to nejen v online podobě. Ačkoliv se rozjezd online skupin a také organizace osobních setkání potýkaly s nemalými problémy, zpráva konstatuje nejen, že se takto zadaný projekt a takto vybrané metody jeho provedení ukázaly jako velice účinné a úspěšné, ale navíc se ukazuje, že výstupy projektu mohou dobře sloužit pro další pokračování aktivit, které směřují k cíli zkvalitnit řízení a implementaci OP LZZ. Nutno tedy zdůraznit, že smyslem této zprávy není uzavřít, ale naopak otevřít komplex aktivit směřujících k výměně zkušeností, rozvoji kapacit a zkvalitňování řízení OP LZZ.

1.2. Autoři zprávy

Kroupa, Jan, Mgr.

Jelínková, Kateřina, Bc.

Millerová, Iveta

Pstružina, Jiří, Ing.

Skolková, Linda, Mgr.

Štogr, Jakub, Mgr.

Štogr, Josef

Štogrová Jedličková, Petra, Mgr., PhD. (vedoucí týmu)

Vlk, Aleš, PhD.

Vojtášková, Helena, Mgr.

1.3. Seznam zkratek

APZ	Aktivní politika zaměstnanosti
ČR	Česká republika
EK	Evropská komise
ERDF	European Regional Development Fund, Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	European Social Fund, Evropský sociální fond
EU	European Union, Evropská unie
FS	Fokusní skupina/y
GP	Grantový projekt
IP	Individuální projekt
IS	Informační systém
JPD	Jednotný programový dokument
LZ	Lidské zdroje
Monit	Aktuální monitorovací systém OP LZZ
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MV	Ministerstvo vnitra
NNO	Nestátní nezisková organizace
NSRR	Národní strategický referenční rámec
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OP VK	Operační program Vzdělávání a konkurenceschopnost
OPPA	Operační program Praha – Adaptabilita
PO	Prioritní osa
PSE	Pracovní skupina pro evaluaci
RLZ	Rozvoj lidských zdrojů
ŘO	Řídící orgán
TA	Technická asistence
ÚP	Úřad práce
ZS	Zprostředkující subjekt

V textu je vždy u prvního výskytu uveden rozpis zkratky, v závorce následuje zkratka. Ta je užívána dále v textu, ve výjimečných případech je za účelem zvýšení srozumitelnosti a plynulosti textu voleno i plné vyjádření. Ve zprávě jsou upřednostňovány zkratky vytvořené z českých výrazů; v případě, že není česká zkratka zavedena, je použita zkratka vytvořená z původního anglického výrazu.

1.4. Vybrané citáty z fokusních skupin

„Na ministerstvu práce čas není.“

„Ve starém období byl chaos, kolegyně to teď chudák počítá ručně.“ (o indikátorové soustavě)

„Všichni jsou proškoleni, ale na jaké úrovni?“

„Informační systém by byl dokonalý, kdyby nebyl.“

„Janka problémy řeší: To jméno jsem slyšela tolikrát, že jsem si říkala jak je možné, že se vše stýká u jedné osoby.“

„Kdo není líný, měl by nabízené podpory využít a zažádat o ni.“ (Doporučení realizátora GP)

„Někdo si nepřečte ani text výzvy!...“ (O žadatelích)

„Často mám pocit, že hodnotím schopnost žadatele psát projekt, nikoliv potřebnost projektu.“

„Klasicky forma vítězí nad obsahem.“

„Nejde o to, jak se naučíme anglicky, ale o to, jak se naučíme správně. Nejde o to, jak napsat zprávu, ale o to, jak ji napsat dobře.“ (O hodnocení projektových žádostí)

„Bez těch vedlejších tabulek to nejde.“ (na téma „paralelních agend“)

„Komunikace se zástupci MF je obtížná a je to letitý problém, ale co je horší, je neefektivní komunikace mezi jednotlivými útvary MF. Pravidlo vyhotovené v jednom útvaru nereflexuje na situaci v jiném, možné negativní dopady nejsou promyšleny a komunikace následně vážne. Celkově se o problémech ví, ale kolektivně se o nich mlčí. Jelikož komunikace mezi jednotlivými útvary MF je diskutabilní, nemůžeme očekávat silnou a přímou komunikaci mezi MF a ostatními subjekty a ministerstvy.“

„Myšlenka je na počátku dobrá, ale realizace celého systému je o mnoho složitější, takže se stále jen improvizuje“ (o nastavení rozpočtových pravidel)

„Všechny implementační jednotky by se měly vyčlenit a zcentralizovat.“

„Do budoucna by se mělo přemýšlet nad tím, aby existovala agentura, která bude řídit strukturální fondy.“

„Auditoři jsou brzdou procesu.“

„Resorty jsou brzdou vývoje implementačních struktur.“

„Existují dvě roviny řízení ESF, jedna z nich nechce přijít o práci a tak o problémech mlčí či věci zamlčuje.“

„Zprostředkující subjekt za celou dobu nic nepošle, dělá jen servis nahoru.“

„Najednou se někdo hrozně diví, že máme nastupujících 250 a vystupujících 290, ale oni sami nastavili ukazatele tak, že nastupují lidé, ale vystupují certifikáty – a každý může získat dva.“

„Když je problém s komunikací, pak se špatně prosazují myšlenky. ... Důležité je snažit se udržet, co si člověk naplánoval a přizpůsobit tomu zdroje.“ (o realizaci projektů)

„Lidé, kteří nám pomáhali s přípravou tam jsou pořád, což je dobré. ... Ministerstvo vždy reaguje konstruktivně na naše připomínky či dotazy a vždy nám poskytnou rychlou pomoc.“ (O podpoře ŘO)

„My jsme ti, kdo musí být flexibilní. Na straně ŘO jsou sledovány termíny, administrativa, přizpůsobit se musí realizátor“.

„Výdaje na kontrolu a administrativu převyšují případné úniky.“

„My lhůty máme, oni ne.“ (realizátoři projektů o komunikaci s ŘO)

„Všichni věděli, že řada organizací už mele z posledního, vypadlo jim financování na celý rok – a pak se divili, že byl přetlak projektů v první výzvě.“

„My ani neočekáváme žádná jednání...nám dali (ŘO) jasné instrukce a my je splnili...každý detail by nás posunul o dalšího čtvrt roku a to nechceme. Rozporná komunikace se státní správou z tohoto důvodu nemá smysl“. (O zahájení realizace projektů)

„Amatérská komunikace z jejich strany (ze strany ŘO). ...Oficiální vyjádření nepřijde a nebo přijde s velkým zpožděním. Dlouho nevíte na čem jste....a čekáte. Tímto způsobem přijdeme o peníze, protože oni (ŘO) nedodrží časový rozvrh a my čekáme na to, kdy začneme (s realizací)...jestli vůbec.“ (O způsobu vyrozumění o přidělení dotace)

„Míra pomoci řídicích orgánů u investičních projektů je velmi dobrá. U měkkých projektů je to pravý opak...lidi, kteří vám mají pomoci nejsou dostatečně informovaní.“

„Co jsem nepochopil je to, že v téhle fázi, kdy hledáme dodavatele máme povinnost vyvěsit na web informaci o tom, že zadáváme výběrové řízení, i přesto, že máme jasnou představu o tom, které dodavatele sami chceme. Takto nám bude chodit stovky žádostí a my se jimi musíme zabývat. Navíc nám bylo nepřímo slíbeno, že si nakonec budeme moci vybrat koho budeme chtít, ale nejprve musíme vyhlásit seriózní výběrové řízení. Tohle je z velké části nedomyšleno, jelikož do toho investujeme čas, který bychom mohli vynaložit na důležitější věci. Přidaná hodnota je nula nebo negativní.“

„Referenti odpovídají: 'Myslím si, že je to tak a tak, ale ještě si to ověřte.'“

„Každá monitorovací zpráva představuje tři a půl šanonu.“

„Všude jsou lidé, moji naštvanost kompenzuje lidský přístup.“

2. MANAŽERSKÉ SHRnutí

1. Shrnutí základních kroků provedení projektu, jejich smyslu, obsahu a výstupů:

- a. **Evaluční workshop** (20.-21.4. 2009): **Smysl:** podpořit práci interního eval. pracoviště OP LZZ a sebrat podklady pro zlepšení jeho práce; **Obsah:** evaluace jako součást plánu řízení, principy začleňování evaluací do řízení programu, základní pojmy a typy evaluací, fáze procesu zadávání, řízení a užití evaluací, specifika vstupů evaluací, informačních zdrojů, práce s daty a monitorování, specifika výstupů a dopadů evaluací, indikátory a kritéria a náležitosti evaluačních zpráv; **Výstup:** pozitivní hodnocení, doporučujeme opakovat ve formě školení šitých na míru třem různým cílovým skupinám s tím, že takové školení je viděno jako součást navrhovaného systematického rozvoje lidských zdrojů v rámci organizace zadavatele.
- b. **Překlad EQUAL Evaluation Sourcebook** (20.4.2009): **Smysl:** podklad a studijní materiál pro účastníky workshopu; **Obsah:** překlad do ČJ s drobnými editačními zásahy; **Výstup:** doporučení rasantnějších úprav textu a přizpůsobení materiálu potřebám konkrétních skupin (publikováno na ESF Fóru vč. návrhu doporučení).
- c. **Online komunikace skrze platformu ESF Fóra** (průběžně): **Smysl:** rozšíření, pokračování a upevnění procesů nastartovaných v projektu; **Obsah:** sběr podnětů na workshopu a fokusních skupinách v kombinaci s poučením se z funkčních diskuzí, realizace pilotní testovací skupiny, vypracována strategie moderace online skupin vč. nastavení odpovědností; **Výstup:** vstup do diskuze o modelu komunikace na MPSV skrze ESF Fórum a další nástroje, kdy v zaměření se na platformu ESF Fóra bylo doporučeno, aby fungovalo jako digitální úložiště-znalostní báze, bylo řešeno nastavení rolí a odpovědností-pozice v rámci jiných platforem, ukotvení v pracovní náplni lidí, funkce+design a otevření se externímu prostředí.
- d. **Fokusní skupiny** (face-to-face: 6.5.-16.9.2009, online skupiny průběžně): **Smysl:** analyzovat dosavadní průběh implementace a řízení OP LZZ, identifikovat problémová místa a potenciál pro rozvoj kapacit ŘO a dalších částí implementační struktury. Tímto rozvojem kapacit byla konkrétně míněna ochota sdílet zkušenosti, možnosti přenosu know-how, ochota k diskusi a podmínky pro rozvoj znalostí a kapacit. **Obsah:** tématicky členěné pole dle zaměření jednotlivých prioritních os OP LZZ (adaptabilita, aktivní politiky trhu práce, sociální integrace a rovné příležitosti, veřejná správa a veřejné služby, mezinárodní spolupráce a technická asistence) a dále dle fází implementace a řízení programu (metodické řízení, výzvy k předkládání projektů, hodnocení projektů, monitorování programu a finanční řízení). **Výstup:** 37 skupin se podařilo realizovat dle harmonogramu za 4,5 měsíce a s průběžnými změnami; doporučujeme ve vybraných skupinách pokračovat v online podobě v kombinaci s face-to-face skupinami a se zahrnutím i externího prostředí programu (například jiné OP); osvědčil se síťový marketing a přímé oslovení, organizace skupin a motivace lidí je náročná, neboť z 1618 oslovených potvrdilo účast 203 a přišlo 177.

2. Hlavní závěry projektu a směry doporučení:

- a. Existuje jasný a silný zájem různých aktérů skutečně zlepšit řízení a implementaci OP LZZ; Tito zaujímají různé postoje/motivace a s tím je třeba pracovat při realizaci takových opatření, která mají vést ke změnám a na kterých je zároveň nezbytný podíl a spolupráce těchto aktérů.
- b. Flexibilita při realizaci projektu a použitá metoda se velmi osvědčily, projekt byl pokrokově zadán (nástroje sběru dat byly použity jako nástroje valorizace zkušeností, projekt nic neuzavírá, ale naopak otevírá), proto doporučujeme pokračovat v takových projektech, dát jim větší časový prostor, flexibilitu obsahu a zvážit rozsah.
- c. Podstatná je série doporučení směřující k podpoře systematického rozvoje lidských zdrojů v rámci implementační struktury OP LZZ, tato zpráva navrhuje řadu konkrétních nástrojů, jak tento rozvoj realizovat. S tím úzce souvisí pozornost věnovaná principu tvorby, přenosu a správy znalostí vytvořené v rámci implementace a řízení OP LZZ a požadavek transparentnosti správy veřejných financí ve smyslu budování odpovědnosti za skutečný dopad OP LZZ.

- d. V souvislosti s připravovaným oddělením věcného řízení a administrace OP LZZ, které tato zpráva potvrzuje jako dobrý krok, je důležité se zaměřit na roli ŘO ve strategickém řízení programu. Je třeba systematicky budovat vnitřní kapacity a zaměřit se též na externí zdroje znalostí a zkušeností, hledat inspiraci v zahraničí a zavést transparentní komunikační proces po vzoru strategického plánování řízeného Evropskou komisí.
- e. Další série doporučení směřuje ke zvýšení odpovědnosti za dílčí fáze implementace, doporučujeme vydat konkrétním osobám mandát k výkladu pravidel, dodržovat harmonogram a zlepšovat komunikaci se žadateli. Poslední jmenované zahrnuje řadu konkrétních opatření, například zavedení konzultačních hodin, diverzifikaci služeb lidí na help lince, podávání přesných a spolehlivých informací, zveřejňování již zodpovězených otázek apod.
- f. Sada doporučení se dále věnuje dopadům programu, jak zkvalitnit hodnotící proces tak, aby jeho důsledky vedly k lepšímu naplňování cílů programu, neboť to je průsečíkem všech procesů spojených s řízením a implementací OP LZZ. Je třeba sjednotit informace pro žadatele a hodnotitele a všemi dostupnými způsoby zvyšovat kvalitu hodnocení: školení hodnotitelů zaměřit na hluboké pochopení smyslu výzvy, poskytovat hodnotitelům zpětnou vazbu, pokračovat v ratingu hodnotitelů a ten propojit s odměňováním.
- g. Specifická část doporučení se týká zadávání evaluací a vesměs směřuje ke zlepšení 1) získávání podnětů a vstupů pro zadání evaluací a 2) šíření výstupů z evaluací zejména s ohledem na požadavek zprůhlednění způsobu vypořádání evaluačních zjištění a doporučení. Dále je třeba věnovat pozornosti rozvoji kapacit včetně mezinárodního srovnávání, zkvalitnění informačního zázemí pro hodnocení a zlepšení vazeb mezi monitoringem a evaluací.

Konkrétní doporučení staví na zjištěních a pozorování z jednotlivých kroků provedení projektu. Tato doporučení byla dále zvážena na základě porovnání výsledků napříč skupinami a napříč metodami.

3. PRŮBĚH ŘEŠENÍ PROJEKTU (popisná část)

V rámci projektu byly realizovány postupně: evaluační workshop a překlad příručky EQUAL Evaluation Sourcebook, dvě fáze face-to-face fokusních skupin a online fokusní skupiny. V popisné části této zprávy uvádíme základní přehled o tom, jak byla zakázka organizována a výše uvedené kroky naplněny, v návazné kapitole pak uvádíme rozbor pozorování a zjištění a v závěru jsou uvedena doporučení, která stavějí na zjištěních, pozorováních a zkušenostech, které jsme během tohoto projektu učinili.

Ještě než uvedeme popis realizace projektu, považujeme za vhodné učinit poznámku k průběhu projektu jako celku, jednalo se totiž o neobvyklý projekt a rozhodně nešlo o klasicky zadávanou evaluaci, ale o neotřelý a velmi pokrokový způsob zadání evaluačních prací. Předně, byly použity evaluační nástroje k přenosu zkušeností a budování kapacit. Spíše tedy než ke sběru dat, které bývá populárním krokem evaluace, byla akcentována valorizace poznání získaném pomocí těchto nástrojů (navíc nositelem poznání nebyl evaluátor, ale cílové skupiny, se kterými pracoval). Sekundárně z toho vyplývá, že se projekt evaluace zaměřoval na podporu procesu tvorby informační základny pro návazné analýzy, a tedy jeho smyslem nebylo něco „uzavřít“, ale naopak „otevřít“, tedy rozběhnout procesy, které povedou ke zjišťování bariér a příčin problémů a hledání jejich operativního řešení. To není jednoduchý úkol pro evaluátory, neboť se vždy očekává, že závěrečná zpráva bude jakousi tečkou za projektem. Zde bychom však daleko raději, aby to byl počátek dalšího systematického budování kapacit, přenosu znalostí a komunikace v rámci implementační struktury OP LZZ.

Projekt měl jasně vymezený začátek a konec navzdory faktu, že proces, který nastartoval a metody, které použil, tento časový rámec musí překračovat už ze své povahy a požadavku jejich úspěšnosti. Dokonce i aktivita zdánlivě časově jasně ohraničená, evaluační workshop, se v kontextu projektu jeví jako počátek systematicky pojatého rozvoje lidských zdrojů, natož pak fokusní skupiny, jejichž úspěch a skutečný efekt se nutně musí projevit až s jistým časovým odstupem. Face-to-face skupina je sice formálně ustavena, ovšem skupinou se stává až s určitým vývojem, kde jen některé skupiny skutečně obhájily svůj smysl, zatímco pokračování jiných by nebyla relevantní. Online skupiny mají delší tuto iniciační fázi než face-to-face skupiny, není proto možné a ani profesionální činit závěry z něčeho, co se teprve usazuje. Třetím zdroje zvláštnosti tohoto projektu byl na první pohled nevinný, ovšem zcela zásadní posun v zacílení skupin. Zatímco původně měl být celý projekt zaměřen výhradně na implementační strukturu, vnesl do něj v průběhu realizace zadavatel požadavek zapojení aktérů z vnějšího prostředí (z hlediska původního zadání) a tím de facto změnil kontext celé zakázky.

Evaluátor většinou nehodnotí vlastní evaluační projekt, nicméně zkušenost se zadáním a realizací tohoto projektu byla pro nás takovou výzvou, že jsme ji nemohli ignorovat. Předně je zřejmé, že experiment se zdařil a novátorsky pojatý pohled na hodnocení průběhu řízení a implementace OP LZZ se skutečně osvědčil, neboť předkládá dynamičtější a aktuálnější obraz skutečnosti a v principu zabudovává konkrétní nástroj k dalšímu pokračování. Konkrétní změny v zadání projektu se děly ve snaze zvýšit kvalitu projektu a byly tak i přijímány, nicméně flexibilita je možná jen do určité míry ve fixně daném časovém a finančním horizontu. Rozhodně tedy podporujeme pokračování takto pojatých projektů v rámci řízení a implementace OP LZZ i jiných operačních programů, ovšem z hlediska použitých nástrojů a zkušenosti, jak dlouho trvá, než začnou generovat výsledky, silně doporučujeme vymezit takovým projektům větší časový prostor, ponechat jim podobnou flexibilitu a zvážit jejich rozsah. Tento projekt byl totiž poněkud ambiciózní, v krátkém čase (reálně probíhaly fokusní skupiny pouze 4 měsíce) zrealizoval 37 fokusních skupin, každou v jiné kombinaci. Návazně by tedy stálo za úvahu zaměřit se pouze na vybraný vzorek skupin (např. korespondující s vybranými online skupinami) a podporovat je dále v jejich rozvoji. Paralelně by měly být realizovány projekty zaměřené na systematický rozvoj lidských kapacit, jak uvádíme v dalších doporučeních na konci této zprávy.

3.1. *Evaluační workshop*

Smyslem evaluačního workshopu „Vše, co jste chtěli vědět o evaluacích a...” bylo podpořit zadavatele při přípravě 2. etapy průběžného hodnocení OP LZZ, která bude zahájena v průběhu roku 2010. Dvoudenní workshop proběhl v termínu 20.-21.4. 2009 v divadelním sále Klubu Lávk na Novotného Lávkce 1 v Praze 1. Účastníky workshopu byli pracovníci jednotlivých implementačních oddělení OP LZZ, pracovníci interního evaluačního pracoviště v rámci řídicího orgánu, a členové a členky Pracovní skupiny pro evaluace. Seznam všech účastníků workshopu je uveden v příloze 2.

Workshop „Vše, co jste chtěli vědět o evaluacích a ...” zahrnoval tato témata: evaluace jako součást plánu řízení, principy začleňování evaluací do řízení programu, základní pojmy a typy evaluací, fáze procesu zadávání, řízení a užití evaluací, specifika vstupů evaluací, informačních zdrojů, práce s daty a monitorování, specifika výstupů a dopadů evaluací, indikátory a kritéria a náležitosti evaluačních zpráv a kvalitu evaluátorů (viz program workshopu v příloze 3). Specifickou a závěrečnou částí workshopu byla diskuze k zadání 2. etapy průběžného hodnocení OP LZZ a k aktualizaci Evaluačního plánu. Tato část shrnovala smysl workshopu, totiž podpořit zadavatele při přípravě 2. etapy hodnocení OP LZZ a zviditelnit Evaluační plán. Pozvaní účastníci byly totiž osoby, které by měly aktivně vstupovat do zadávání evaluací v rámci Evaluačního plánu a dále využívat výstupů práce Evaluačního oddělení. Workshop byl odborným seminářem, jehož integrální součástí byly diskuze, interakce s účastníky, hry, samostatná nebo týmová práce účastníků, praktický nácvik dovedností a individuální konzultace během přestávek. Všichni účastníci obdrželi potřebné školicí materiály před začátkem každého meetingu.

Na konci každého dne workshopu proběhl brífink lektorů a zástupců zadavatele jako vyhodnocení dne a zjištění zpětné vazby za účelem zvýšení kvality semináře. Na závěr workshopu proběhlo jeho vyhodnocení účastníky v podobě krátkého dotazníkového šetření. Analýza vyhodnocení dotazníků spokojenosti účastníků s workshopem prokázala, že celých 100% účastníků převážně zhodnotilo oba dva dny semináře za přínosné, praktické a informativní, a ocenilo jak interaktivní přístup řečníků, tak jejich prezentační schopnosti. 40% zúčastněných považovalo přednášky za spíše teoretické a praktické využití probíraných témat za nejasné. Proto účastníci projevíli zájem si získané znalosti procvičit hlouběji na konkrétních příkladech z praxe. 88% zúčastněných považovalo probíranou látku, metody výuky a poskytnuté materiály odpovídající cílům workshopu, bylo spokojeno se svým vlastním zapojením do diskuze a uvítalo by v probíraných tématech pokračovat do budoucna. Podrobnější přehled výsledků hodnotících dotazníků od účastníků workshopu je uveden v příloze 4.

Z podrobného zpracování zhodnocení semináře účastníky je především patrná výrazná různorodost účastníků a jejich očekávání. Seminář je celkově hodnocen jednoznačně pozitivně. Rozporně je hodnocena míra praktické využitelnosti získaných poznatků. Je zjevné, že někteří účastníci semináře si nedovedou představit, na co by mohli probranou látku v praxi využít, protože se s hodnocením doposud setkávali spíše okrajově, pokud vůbec. Tito účastníci se občas ztráceli v praktických cvičeních, protože jim unikali jejich smysl. Uvítali by spíše přehledové, úvodní bloky k tématu, které by zmapovaly celkový kontext a vysvětlily téma krok za krokem. Nadpoloviční většina účastníků nicméně s evaluací a jejími výstupy aktivně pracuje (někteří již delší dobu), takže oceňovala spíše interaktivní a prakticky zaměřené bloky a v hodnocení volá spíše po dalším „vyzkoušení si na praktických příkladech”. Vzhledem k tomu, že drtivá většina účastníků se shodla v tom, že by se tématy evaluace chtěla dále zabývat a že z dalších šetření v rámci projektu vyplynula potřeba vzdělávání v zadávání a využívání evaluačních prací, směřují některá doporučení uvedená v závěru této zprávy také k oblasti pokračování takových workshopů.

3.2. Překlad EQUAL Evaluation Sourcebook

Součástí projektu bylo též vyhotovení překladu příručky „EQUAL Evaluation Sourcebook“ do češtiny. Překlad byl vyhotoven včas tak, aby mohl být v tištěné i elektronické verzi distribuován účastníkům workshopu „Vše, co jste chtěli vědět o evaluacích a...“. Na základě připomínek zadavatele byly provedeny další úpravy a opravy textu. Kromě toho realizátor sám ještě jednou provedl jazykové a stylistické korektury a překlad opatřil informací o jeho původu (text příručky byl v příloze č. 4 v První průběžné zprávě a byl rovněž re-distribuován účastníkům semináře a vystaven v klubu ESF Fóra). Nicméně bylo třeba se držet původního textu, který byl překládán, a protože realizátor identifikoval možné formální i obsahové oblasti vylepšení textu, byly návrhy na toto vylepšení včetně poslední verze příručky vystaveny dne 22.5.2009 k diskuzi na ESF Fóru v klubu „Vše, co jste chtěli vědět o evaluacích“.

3.3. Online komunikace skrze platformu ESF Fóra

Na základě vyhodnocení zpětné vazby na workshop „Vše co jste chtěli vědět o evaluacích a...“ vznikl stejnojmenný diskusní klub v ESF Fóru s cílem pokračovat v tématech, která byla v rámci workshopu otevřena. Přesto, že byly emailem rozeslány pozvánky a posléze připomínky, přes snahu moderovat tuto diskuzi a navázat na témata, ke kterým se účastníci workshopu živě vyjadřovali face-to-face, se nepodařilo zajistit, aby se účastníci aktivně zapojili, ač pasivně diskuzi sledovalo cca 20 osob (z celkových 28 účastníků workshopu). Detailní shrnutí průběhu a výstupů této online fokusní skupiny lze najít v 1. a 2. průběžné zprávě.

Na základě této zkušenosti a s ohledem na předběžné výstupy z první etapy fokusních skupin byla formulována sada doporučení tak, aby online fokusní skupiny vedly k úspěšné realizaci. Tato doporučení byla shrnuta a odsouhlasena v 1. průběžné zprávě a šlo zejména o následující změnu:

- Moderátorem skupin by byli zástupci zadavatele (MPSV). Ze strany dodavatele (Navreme Boheme, s.r.o.) bude poskytnuta technická pomoc pro start činnosti online skupin, včetně pomoci moderátorovi.

S ohledem na nutnost najít vhodné moderátory na straně zadavatele a přípravu podnětů pro jednotlivé online fokusní skupiny na základně face-to-face fokusních skupin byla realizace dalších online fokusních skupin pozastavena. Na základě výstupů z druhé fáze fokusních skupin byl připraven a zadavateli 9.9.2009 předán materiál shrnující možnosti využití online fokusních skupin pro tematické okruhy uvedené ve vstupní zprávě (viz příloha 8, Spuštění tematických online fokusních skupin). Tento byl následně rozporován co se týče způsobu provedení online fokusních skupin, a to zejména co se týče původu moderátorů; dodavatelem doporučovaný postup, tj. zapojení zástupců z MPSV jako moderátorů a pouze podpůrná role dodavatele, byla na základě dohody na schůzce dne 16.9.2009 opět změna, a to tak, že budoucí moderátoři z řad MPSV budou sice stanoveni, ale v úvodní fázi spuštění skupin bude diskuze moderovat zástupce dodavatele s tím, že tuto roli posléze předá. Dále byly předány tematicky rozdělené podněty pro diskuzi v online fokusních skupinách (viz příloha 9) s tím, že počet skupin byl změněn z původních pěti na čtyři, a to s ohledem na neuskutečnitelnost tematické online fokusní skupiny „Finanční toky a finanční řízení“. Online fokusní skupiny začaly 12.10.2009 a jsou aktivní do současnosti; předání role moderátorů zástupcům zadavatele proběhlo dne 10.11.2009.

3.4. Fokusní skupiny

3.4.1. Podstata a cíle

Celkem bylo zrealizováno 37 fokusních skupin (33 face-to-face + 4 online FS), z nichž face-to-face fokusní skupiny byly jádrem projektu. Podstatou fokusních skupin bylo vždy zaměřit se, „zaostřit“, na určitou oblast, téma nebo prioritní osu, a to z toho důvodu, aby reprezentativní zástupci všech, kteří v určité oblasti nebo přípravě a realizaci prioritních os hrají konkrétní roli, mohli svobodně a neformálně vyjádřit své myšlenky, návrhy a nápady.

Fokusní skupiny měly formu diskusních skupin o optimálním počtu přibližně 7-9 účastníků v délce dvou hodin. Jejich záměrem bylo, aby během nich zaznělo co nejvíce nápadů, námětů, připomínek a návrhů od účastníků, které se obecně týkaly různých způsobů, jak zvýšit kvalitu a efektivitu řízení a implementace OP LZZ. Cílem nebylo přednesené myšlenky ihned v průběhu realizace fokusních skupin hodnotit nebo polemizovat s nimi, ale shromáždit co nejvíce originálních nápadů a návrhů pro jejich pozdější analýzu a expertní posouzení. Proto se fokusní skupiny konaly mimo stálá pracoviště účastníků v sídle společnosti Navreme Boheme, s.r.o. v klidném prostředí zasedací místnosti, doplněném malým občerstvením. Vždy po předchozí dohodě s účastníky byly jejich myšlenky zachycovány, a to písemnou formou i digitálními audionahrávkami. Skupiny byly vždy moderovány jedním moderátorem, který řídil diskusi a snažil se ji efektivně vést k předem vytyčeným cílům a dle předem připraveného scénáře, druhou osobou byl asistent-zapisovatel, který pomáhal moderátorovi v jeho úloze a zaznamenával návrhy účastníků i vlastní pozorování skupiny.

Na fokusní skupiny byli účastníci zváni podle předchozího systematického výběru, jehož účelem bylo, aby účastníci v konkrétní fokusní skupině měli k jejímu tématu, ale i mezi sebou navzájem co říci, aby si mohli vyměnit názory, poznatky a zkušenosti i společnými silami se pokusit nalézt řešení eventuálních problémů, které před nimi stojí.

3.4.2. Zaměření fokusních skupin

Původním rozvrhem realizace FS byla matice témat (metodické řízení, výzvy, hodnocení, monitorování, finance) a prioritních os OP LZZ, vč. TA. Podle předpokladu to mělo umožnit celkové shrnutí k tématům a k jednotlivým prioritním osám. Tento záměr byl postupně upraven ze dvou důvodů – jednak objektivních – materiálních, protože se ukázalo, že některé FS prakticky nelze sestavit, neboť je jen velmi málo zainteresovaných osob, na druhé straně se změnily důrazy zadavatele, zvýšil se zájem o to získat též zpětné vazby z prostředí mimo implementační strukturu OP LZZ. Dále byly na žádost zadavatele provedeny FS k vybraným aktuálním výzvám (23, 34 a 35) a speciální FS k hodnotícím rámcům a aktivitám (evaluační plán, roční operační vyhodnocení).

Je třeba ocenit, že zadavatel průběžně reagoval na zjištěné odchylky od původních předpokladů zadání. Například zpětná vazba od realizátorů projektů se ukázala jako velmi inspirativní. Zároveň je třeba podotknout, že změny v průběhu zadání způsobovaly značné komplikace pro rozvržené interpretační rámce zjištění. Kdyby například skupina realizátorů byla do FS zařazena od počátku, výrazně by to změnilo načasování jednotlivých FS, umožnilo by to zpřesňovat jednotlivá dílčí témata ve FS zaměřených na řídicí struktury atp. Zpracovatelům se podařilo se s nastalými obtížemi s úspěchem vyrovnat, přesto je tuto skutečnost v jistém smyslu třeba vnímat jako nevyčerpanou příležitost.

3.4.3. Organizace a logistika 1. a 2. fáze realizace fokusních skupin

V rámci první fáze realizace evaluačních fokusních skupin proběhlo deset fokusních skupin zaměřených na témata "Hodnocení projektů a hodnotící kritéria" a "Výzvy k předkládání projektů" napříč pěti věcnými prioritními osami OP LZZ (kromě šesté osy zaměřené na Technickou asistenci). Na základě poskytnutých seznamů kontaktů bylo nejdříve plošně osloveno 110 jedinců. Z tohoto počtu na nabídku reagovalo pouze 67 osob. Z celkového počtu 96 telefonicky oslovených potvrdilo svou účast 62 osob, avšak na skupiny se pak dostavilo pouze 49 osob, tedy 79% z potvrzených a 51% z oslovených kontaktů. **Zhruba lze shrnout, že z potvrzených se pak skutečně dostavily tři čtvrtiny a z oslovených polovina.**

Na základě doporučení a domluvy se zadavatelem projektu byli všichni nominovaní účastníci osloveni nejprve metodou přímého marketingu v podobě elektronických pozvánek na konkrétní fokusní skupiny. Tyto pozvánky obsahovaly cíl, smysl a detailní popis fokusních skupin společně s popisem konkrétního místa a termínů realizace fokusních skupin (ukázka pozvánky viz příloha 5). Cílem tohoto plošného oslovení bylo podat potencionálním účastníkům dostatečné formální i obsahové informace o evaluačních fokusních skupinách a požádat je o vyjádření zájmu o účast na konkrétních fokusních skupinách. Tato metoda nebyla příliš úspěšná, proto bylo přistoupeno k oslovování telefonicky, což se ukázalo jako nejúčinnější metoda. V průběhu organizace fokusních skupin byla při každé možné příležitosti úspěšně použita metoda síťového marketingu, kdy byli účastníci požádáni, aby informaci o konání fokusních skupin rozšířili mezi své spolupracovníky, a aby zpětně poskytli kontakty na další osoby, které by se fokusních skupin chtěly, mohly nebo měly zúčastnit.

Ačkoliv první fáze realizace evaluačních fokusních skupin proběhla podle harmonogramu, potýkala se s časovými problémy rozjezdu projektu, chápání fokusní skupiny jako řízeného hodnotícího nástroje a motivací jedinců účastnit se skupin nad rámec svých pracovních povinností a zájmů.

V rámci druhé fáze realizace fokusních skupin proběhlo 23 tematických face-to-face fokusních skupin a 4 online fokusní skupiny. Face-to-face fokusních skupin se zúčastnilo 128 osob. Ve vazbě na zkušenosti z první fáze FS (např. skutečné proporce účastníků, vazby mezi tématy, doplnění o nová témata apod.) a v souladu s požadavkem zadavatele na zvýšení vazby z terénu, tj. zapojení lidí mimo vlastní implementační strukturu OP LZZ, bylo ve druhé fázi fokusních skupin realizováno celkem osm skupin zaměřených převážně na samotnou realizaci projektů, kde došlo k zohlednění jak zkušeností z administrace, tak implementace projektů v rámci jednotlivých PO. Tyto fokusní skupiny byly dále rozdělené podle typu a zaměření projektů na individuální a grantové projekty. Další dvě fokusní skupiny byly zaměřeny na hodnocení projektových žádostí, jejichž smyslem bylo odhalit kritická místa a nedostatky v procesu hodnocení a navrhnout doporučení pro zlepšení systému hodnocení projektových žádostí v rámci současného programového období. Ve druhé fázi dále proběhly skupiny, které měly zvláštní scénář a zaměření a částečně shrnovaly a stavěly na předchozích fokusních skupinách. Mezi tyto skupiny patřily zejména diskuse o dosavadní úspěšnosti administrace Výzev č. 23 „Adaptabilita a konkurenceschopnost“, 34 „Vzdělávejte se“ a 35 „Školení zaměstnanců“, vyhlášené v rámci PO 1 OP LZZ a skupina zaměřená na připomínkování plánovaných aktivit a jejich výstupů obsažených v Evaluačním plánu OP LZZ na léta 2007-2013. Připomínky se týkaly jak věcného zaměření a konkretizace zadání evaluací, tak jejich časování. Mezi další specifitější skupiny patřily tři horizontální skupiny zaměřené na témata „Hodnocení projektů a hodnotící kritéria“, „Výzvy k předkládání projektů“ a „Technická asistence“. Jednalo se o průřezové skupiny, jejichž cílem bylo celkově zvážit a vyhodnotit váhu problémů, které identifikovaly dílčí skupiny na toto téma v rámci jednotlivých prioritních os, které byly realizovány v první fázi FS. Další tři horizontální FS zaměřené na témata „Metodické řízení“, „Finanční řízení“ a „Monitorování a IS“ se věnovaly diskusím o těchto problematikách v rámci všech prioritních os OP LZZ. Specifickou FS byla skupina zaměřená na Roční operační vyhodnocení, ve které proběhl přenos zjištění realizátorů projektu „Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu“ do projektu „Roční operační vyhodnocení OP LZZ“ a diskuze obou hodnotitelských týmů. (Celkový přehled fokusních skupin realizovaných v obou fázích evaluačních fokusních skupin OP LZZ je k dispozici v příloze 6).

Realizaci druhé fáze FS komplikovaly rasantní změny ve struktuře a rozložení fokusních skupin. Došlo ke změně, kdy byl původně stanovený plán realizace rozšířen nejen o nová témata, ale i o nové cílové skupiny. Z původně plánovaných 21 skupin (18 skupin za jednotlivé PO + 3 horizontální skupiny dle původního návrhu harmonogramu) zaměřených na témata „Hodnocení projektů“, „Výzvy k předkládání projektů“ a „Technická Asistence“, došlo pouze k realizaci průřezových skupin (sloučených za všechny PO) na zmíněná témata. Zbýlých 18 skupin bylo nahrazeno a rozšířeno o nově vzniklé skupiny:

Realizátoři projektů (8 skupin)
Hodnotitelé projektových žádostí (2)
Výzva č. 35 „Školení je šance“ (2)
Výzva č. 34 „Vzdělávejte se“ (1)
Výzva č. 23 „Adaptabilita a konkurenceschopnost“ (1)
Metodické řízení (1)
Finanční řízení (1)
Monitorování a IS (1)
Roční operační vyhodnocení (1)

Nicméně, na základě vstřícné a flexibilní spolupráce se zadavatelem (včasné dodání potřebných podkladů), se podařilo všechny osoby participující na FS oslovit s dostatečným časovým předstihem a skupiny zrealizovat v původně plánovaných termínech. Respondenti ve druhé fázi realizace fokusních skupin byli stejně jako v první fázi nejprve osloveni plošně. Poté byla s těmi, kteří projevíli o dané fokusní skupiny zájem, navázána užší spolupráce a v rámci organizace plánovaných skupin byly se zájemci vyjednány vhodné termíny. Podle potřeby byly zájemcům blíže zodpovězeny případné dotazy vztahující se ke smyslu a podstatě celé zakázky a konkrétního obsahu a průběhu skupin.

V porovnání s první fází FS, byli účastníci skupin realizovaných ve druhé fázi celkově více uvolnění a spontánní. Důvodem mohlo být menší pracovní vytížení v průběhu letních měsíců nebo větší otevřenost a ochota sdílet své zkušenosti vztahující se k daným tématům, jelikož zpráva o realizaci fokusních skupin se postupně dostala do povědomí většího okruhu lidí, kteří pak nebyli výzvou účastnit se FS zaskočení. Mnozí účastníci ve druhé fázi FS měli také možnost účastnit se vybraných skupin v první fázi realizace FS, a proto byli dopředu na diskuse připraveni. Velmi pozitivně byla vnímána skutečnost, že i přes téměř 6% zdrženlivost zájemců o účast na fokusních skupinách, byli jedinci ve výsledku ochotni se do diskusí zapojit. Jedním důvodem počáteční zdrženlivosti účastníků bylo místo konání FS, jelikož zhruba 60% oslovených pocházelo z jiného, než středočeského regionu. Dalším důvodem byla absence finančního ohodnocení účastníků a cestovních náhrad spojených s účastí na fokusní skupině.

Ze zkušenosti z obou fází realizace fokusních skupin lze shrnout, že jsme fokusní skupiny shledali velmi efektivním evaluačním nástrojem. Většina účastníků měla vlastní zájem na účasti ve FS, jelikož je chápali jako pravou příležitost pro cennou výměnu zkušeností mezi sebou samými a pro získání podnětů od samotných evaluátorů. Někteří účastníci (realizátoři projektů zejména) se navíc svěřili, že se fokusní skupiny zúčastnili s cílem přenést své podněty a připomínky na evaluátory, tedy prostředníky mezi nimi a ŘO, a s přáním předat je dále kompetentním osobám. Ve výsledku lze tedy tvrdit, že obě dvě fáze fokusních skupin proběhly nejen podle nastavených harmonogramů, ale také úspěšně, jelikož zúčastnění prokázali nadšení a motivaci v návazných fokusních skupinách pokračovat i do budoucna.

4. INTERPRETACE POZOROVÁNÍ A ZJIŠTĚNÍ (interpretační část)

V návaznosti na popisnou část, kapitolu „Zaměření fokusních skupin“ uvádíme následující interpretační blok. V původní matici témat a os se odehrály FS k tématům výzev k předkládání projektů, hodnocení a výběru projektů a v doplněném tématu realizace projektů. Přednostně se tedy zabýváme blokem FS k vypisování výzev napříč prioritními osami, stejně tak následně k hodnocení projektů, zde navíc doplněno o dvě FS, jejichž účastníci byli sami hodnotitelé projektů a následuje blok, kde se zabýváme FS, jejichž účastníci byli napříč prioritními osami řešitelé projektů. Teprve následně se zabýváme průřezovými skupinami a výsledky FS podle jednotlivých prioritních os.

4.1. Základní pozorování – skladba FS a způsob zapojení účastníků.

Většina FS se sešla v přiměřeném počtu účastníků a jen výjimečně bylo z jednání účastníků znát, že je to pro ně nepříjemná povinnost, zejména v prvních uskutečněných skupinách. Ve skupinách byla identifikována celá škála různých postojů, jen relativně malá část účastníků zaujala postoj zcela neutrální ve smyslu „ano, když už jsme tady, tak vám, kteří tomu nerozumíte, popíšeme, jak to funguje“. Velká většina účastníků projevovala zřetelný zájem o věc, který byl zpracovateli identifikován v následujících polohách:

- neutrální – procesový: „hlavně jde o to, aby se vše bez problémů zadministrovalo“
- informační-výměnný: „my to děláme takhle, jak to děláte vy?“
- hodnotový: „jde o to zlepšit některé aspekty procesu“
- systémový: „jde o to zlepšit v mezích množností systém“
- procesově analytický: „kde děláme chyby? Kde můžeme odstranit třecí plochy?“
- systémově analytický: „systém je v některých místech přetížený ze své povahy“

Vzhledem k zadání cílů FS byla zajišťována rovnováha mezi účastníky FS a možnost jejich vyjadřování k dané problematice. Výstupy FS jsou pak uspořádány tak, aby v sobě nesly všechny popsání aspekty a přístupy. Ani skupiny dodatečně zařazené a vytvářené z osob „zvenčí“, tedy zejména příjemců, se neomezovaly na kritiku systému či fungování implementační struktury, ale projevovaly aktivní zájem věci zlepšit a pomoci.

Účastníci v mnoha případech zaměňovali fokusní skupiny za diskusní setkání nebo workshop, někdy přicházeli s očekáváním že absolvují školení, někdy byl problém udržet povahu skupiny, když očekávání účastníků byla jiná. Přitom informace o povaze FS a jejich smyslu byly v písemné pozvánce podrobně popsány.

4.2. Širší charakteristika přístupů účastníků FS (názorové skupiny)

4.2.1. Neutrální - procesový: „hlavně jde o to, aby se vše bez problémů zadministrovalo“

Ze stejného důvodu, totiž že zásadní změny, které by významně proměnily založení systému, se zdají být nereálné, uvažuje část účastníků velmi „pragmaticky“ tak, že v celkovém tlaku je jediné řešení nalézat pokud možno co nejreálnější řešení a dělat jen ty kroky, které jsou nutné k předcházení závažných problémů. Vychází přitom z názoru, že administrace programů ESF je již příliš rozběhlá, že není reálné jakkoli do ní zasáhnout tak, aby se změnil nebo i jen výrazně upravil tento proces. Jejich

zájmem je tedy pokud možno alespoň odstranit největší bariery a nebezpečí v existujících procesech, a to zpravidla proto, že problémy mohou ohrožovat i je samé..

4.2.2. Informační-výměnný: „my to děláme takhle, jak to děláte vy?“

Specifickou variantou přístupu zaměřeného na proces je přístup, který je někdy až prvoplánově postaven na optimismu, že dynamika tohoto procesu bude zajištěna již samotnou výměnou zkušeností. Někteří účastníci konstatují, že v rámci procesu se již shromáždila řada zkušeností, a jde o to hledat způsob, jak jich využít, chybou podle nich je, když se zkušenosti ztrácejí při personálních obměnách, a pozitivem je zkušenosti sdílet.

4.2.3. Hodnotový: „jde o to zlepšit některé aspekty procesu“

Někteří účastníci FS považují za samozřejmé, že ti, kdo se na procesu podílejí, mají vždy možnost celý proces zlepšit, zkvalitnit. To je možné buď zcela nezávisle na situaci, prostou snahou, nebo k tomu lze využít nějaké příležitosti, aktuální dynamiku. Předmětem zájmu tu tedy není systém – formalizovaná „infrastruktura“ administrace OP LZZ – ale vlastní proces, ve kterém hodně záleží na postojích jeho účastníků. Ti, kdo se na procesu podílejí, by měli být lépe vzdělaní, lépe rozumět situaci a problémům druhých a měli by se orientovat v tom, co se děje. Pro ně je také vhodné vytvářet podmínky tím, že se odstraní to, co je pro ně neřešitelné nebo co je v rámci jejich podílu na administraci frustruje. Optimálním výsledkem pak je, že budou dělat svoji práci dobře.

4.2.4. Systémový: „jde o to zlepšit v mezích množností systém“

Vzhledem k tomu, že zásadní změny, které by významně proměnily založení systému, se zdají být nereálné, uvažuje část účastníků nad tím, jak nalézt, popsat a zlepšit fungování alespoň nejkritičtějších míst systému. V tomto smyslu byly identifikovány tři zásadní vady:

- 1) snaha kontrolovat vše do nejmenších detailů
- 2) absence odpovědnosti za proces v čase
- 3) obecná nepřehlednost

Jako řešení se tu jeví především zjednodušovat pokud možno celý proces a zapojovat co nejméně dalších hráčů, dále pak stanovovat osobní zodpovědnosti za dané procesy vč. termínů pro ty, kdo reálně rozhodují. Na druhou stranu je třeba stanovit jistou míru kontroly. Jako dobrý krok tímto směrem je vnímáno zavádění paušálních výdajů, i když naráží na řadu obtíží, zobecňování postupů, zjednodušování metodik s větším důrazem na prostor pro interpretaci předpisu v duchu dané prioritní osy resp. výzvy.

4.2.5. Procesově - analytický: „kde děláme chyby? chybám je třeba se vyhnout“

Někteří účastníci FS vycházejí z hodnotového přístupu, chtějí dělat svoji práci dobře, ale považují za nutné se průběžně učit, vylepšovat proces inovacemi, které vyplývají ze zkušenosti: jde o zcela jiný přístup než pokud by uvažovali nad abstraktním systémem, někdy i záměrně. Vychází z přesvědčení, že snaha zabývat se systémy a podobnými abstrakcemi je zbytečná; realita je dána průnikem mnoha vazeb, vlivů, zájmů atd. a mnohdy proto vůbec nefungují ani skvěle vymyšlené a nastavené mechanismy. Tématem jsou proto přístupy, vlivy, vytvoření maximálního souladu těch, kdo se na procesech podílí. Problémem zde zůstává popsání základního zlomu, kdy takto pojatý model je vnitřně dynamický, rozvíjí se, a kdy je regresní, rozkládající se, postupně stále snižující výkon.

4.2.6. Systémově analytický: „systém je v některých místech přetížený ze své povahy“

Účastníci FS různým způsobem přicházejí k tomu, že systém má řadu neřešitelných problémů už proto, jak byl založen. Nejčastěji je kritizováno, že je administrován v rámci exekutivy státu a státního rozpočtu, tzn. mimo jiné v režimu velmi složitém a svázaném předpisy, které jsou navíc v různých odvětvích různé, např. zmiňovaná nekompatibilita předpisů pro školské právnické osoby, potíže úřadů práce atd. Tento zvolený systém může fungovat tam, kde je státní správa zavedená jako systém schopný fungovat precizně, bez zdržování a systém reagující na aktuální změny (jako např. v Německu). Řešením je pro další programovací období připravit zcela novou koncepci administrace prostředků z EU nebo zásadní změna v organizaci a praxi státní správy a výrazné zjednodušení předpisů.

4.2.7. Shrnutí

Přístupy účastníků FS k danému tématu se někdy doplňují, někdy zcela míjí. Pro další je třeba pracovat s tím, že zde není jeden obecný prostor, ve kterém se dá diskutovat o tom, „co by bylo dobré“. Některými snahami o zlepšení systému se např. pragmatici mohou cítit ohroženi, ve smyslu „budme rádi, že to funguje takhle“, stejně tak může docházet ke sporům mezi systematiky soustavně budujícími infrastrukturu a pragmatiky procesů, kteří hledají řešení více intuitivně, s využitím aktuální dynamiky v dané konstelaci. Pozitivní je, že mezi účastníky FS převládala obecná shoda na tom, že systém (nebo) proces se zlepšovat dá a má smysl se o to snažit.

4.3. Konkrétní poznatky k uskutečněným FS

V úvodním schématu, tedy v členění podle prioritních os, se odehrály FS k tématům výzvy k předkládání projektů, hodnocení a výběr projektů a v doplněném tématu realizace projektů. Přednostně se tedy zabýváme blokem FS k vypisování výzev napříč prioritními osami, stejně tak následně k hodnocení projektů, zde navíc doplněno o dvě FS jejichž účastníky byli sami hodnotitelé projektů. Následuje blok kde se zabýváme FS, jejichž účastníci byli napříč prioritními osami řešitelé projektů. Teprve následně se zabýváme některými významnými opakujícími se motivy, průřezovými skupinami atd.

4.3.1. Témata „Hodnocení projektů a hodnotící kritéria“ a „Výzvy k předkládání projektů“

Při shrnutí a interpretaci výstupů FS k těmto tématům využíváme i dílčí poznatky z ostatních FS, např. „hodnotitelé“, „metodici“ aj. Záměrně ale toto téma pojednáváme zcela odděleně od výstupů těch FS, ve kterých se účastnili žadatelé. Jde totiž hlavně o to, zachytit odlišnost pohledu žadatelů a těch, kdo přímo administrují vypsání výzev a výběr projektů.

FS byly zahájeny na základě požadavků zadavatele tak, aby jejich výsledky mohly být využity v aktuální situaci, kdy se na několika pracovištích realizovalo hodnocení a výběr projektů. Zároveň probíhaly ze stejného důvodu FS k tématu „Výzvy“.

Pro účastníky těchto skupin, většinou zaměstnance v odděleních, která byla pod velkým časovým tlakem, bylo základní otázkou vyřešit smysl a cíl konání FS. Velká část zaměstnanců pracujících na těchto problematikách cítí značnou nejistotu své vlastní pozice, malou podporu ze strany „tradičních“ struktur ministerstev, nejasné politické zadání, často nereálnou časovou zátěž a na druhou stranu nepředvídatelné prodlevy v tom, jak se narychlo zpracované materiály dlouho zdržují ve schvalovacím procesu v rámci daného ministerstva a v mezirezortním jednání zvlášť. Zároveň se cítí být těmi, kdo před žadateli a posléze realizátory vystupují jako nekompetentní, neodpovědní, nedodržující termíny.

Samostatným problémem je velká fluktuace zaměstnanců, velmi častá odpověď je „když se tato výzva připravovala, ještě jsem tu nebyl/a...“. Tato nestabilita zaměstnanců má řadu příčin, jistě ne nepodstatnou je fakt, že zaměstnanci pracovišť administrujících OP LZZ nemají zpravidla pracovní smlouvy na dobu neurčitou, mají sice formálně vyšší platové ohodnocení, ale to je někdy jen formální, protože o to nižší jsou pohyblivé složky platu. Oproti „tradičním“ zaměstnancům ministerstev si lidé administrující program OP LZZ připadají často jako druhořadí, ne vždy funguje dobře spolupráce, např. s právním oddělením apod. Ne zcela přesvědčivě je také vnímána metodická podpora. Zaměstnanci těchto pracovišť mají dojem, že ne vždy dostávají včas a kvalitně zpracované podklady pro své jednání.

Existuje zjevný tlak, aby se v těch či oněch momentálních prioritách „čerpalo“, na druhou stranu existuje řada zábran a bariér souvisejících s tím, že není jasné, kdo je zodpovědný za administraci dané výzvy a jakou má pozici vůči různým pracovištím, které se v rámci přípravy a schvalovacího procesu nějak podílejí na výsledku.

Účastníci těchto FS si uvědomují, že se při realizaci setkávají s různými typy subjektů, které musí podle zákona řešit specifické problémy s požadavky na svoje účetnictví, mzdovou regulaci atd. Opakovaně se vyskytují stížnosti na mezirezortní řízení, roztržičnost pravidel a malou snahu je sjednocovat. I zde zaznívá (byť minimálně) stížnost na to, že je příliš pozornosti a času věnováno formálním věcem, požadavkům na vizuální identitu, povinnou publicitu atd. Obecně je registrována malá přívětivost systémů Benefit a Monit, ale v tomto ohledu panuje celková resignace, neboť zpracovatel těchto počítačových systémů není nijak závislý na pracovištích, které odpovídají za vypsání a přípravu programů.

4.3.1.1. Podrobnější závěry – jednorázové a průběžné výzvy

Formulace výzev je vázána na prováděcí dokument popř. globální grant. Výzvy pak vytvářejí jakousi výseč z takto stanoveného rámce, modifikace se případně dějí v rámci něj. Tento princip je ze své podstaty málo schopný reagovat na aktuální (zejména neočekávané) změny prostředí, ve kterém je program implementován, avšak je však třeba si uvědomit, že mezi přípravou textu výzvy a realizací výstupů a výsledků konkrétního projektu může uplynout i několik let. Z toho vyplývá, že zadání (text výzvy) ani nemůže reagovat na všechny aktuální problémy a že musí volit obecnější formulace. Při formulaci výzev jsou voleny různé postupy, někde je to proces čistě interní, jinde konzultují s odborníky a lidmi z praxe, ale zpravidla jde o neformální postupy. Změny u průběžných výzev jsou choulostivou otázkou – někde se dělají, jinde ne.

4.3.1.2. Podrobnější závěry - individuální projekty

Příprava individuálních projektů je zpravidla vnímána jako plynulý proces, u kterého jde vždy jen o to, aby se včas nalezla taková podoba chystaného projektu, která bude vyhovovat realizátorovi a bude přijatelná pro hodnotící komisi. Někteří účastníci FS ani neměli pocit, že by se toto téma mělo nějak veřejně diskutovat, protože ve většině případů jde o interní úřední záležitost. Chápu je jako nástroj exekutivy, jehož použití je vnitřní záležitostí dotčených pracovišť a věcí jejich profesionality. Jen menší část účastníků si uvědomuje, že zde je potenciální problém nedostatku veřejné kontroly. Uvědomují si, že problémem je, že je celkově nejasné a netransparentní, jaký je postup podle kterého se individuální projekty připravují, alokují se na ně prostředky, formulují požadavky. Z celkového vyhodnocení vyplynulo, že by se problematikou individuálních projektů a jejich rolí v rámci OPLZZ bylo třeba zabývat separátně. Jedinou výraznější diskutabilní záležitostí se tak stal fakt, že je velmi obtížné nutit realizátory individuálních projektů k tomu, aby plnili náležitosti podle schválené dokumentace.

4.3.1.3. Podrobnější závěry - grantové projekty

Vlastní časové zatížení související s vypsáním výzev, hodnocením a výběrem projektů se nedá dobře odhadnout a souvisí s řadou věcí, u kterých mají účastníci FS dojem, že je nemohou ovlivnit. Je to především rozhodnutí o výši prostředků alokovaných do té které výzvy, počtu reálně podaných žádostí (po odkladu zahájení OP LZZ byla řada potenciálních žadatelů v některých PO v zoufalé situaci a převis žádostí byl v některých výzvách obrovský). Problémy způsobuje též proces hodnocení, výrazně se zvýšila četnost případů, u kterých dochází k velkému rozdílu mezi závěry obou hodnotitelů, počet žádostí, které jsou předány ke třetímu hodnocení, tak značně vzrostl. To je dáváno do souvislosti jednak s širokým rozptylem kvalit hodnotitelů (jsou hodnotitelé velmi kvalitní, ale také velmi nekvalitní) a s používáním slovních deskriptorů, které jsou nejasné a jejich použití způsobuje některým hodnotitelům potíže. Složitá situace je též s doplňováním formálních náležitostí u žádostí, což výrazně zdržuje celý proces.

Výběrová komise je poměrně přesně vázána tím, jak má pracovat, může do výsledků hodnotitelů zasáhnout jen po dostatečném zdůvodnění. Často se však stává, že některé projekty jsou vyřazeny a teprve následně se pro to hledá zdůvodnění do zápisu. Tehdy může do hry vstoupit širší kontext, například zjištění, že některé organizace podávají prakticky stejné projekty v různých krajích a na druhé straně zájem komise udržet větší plasticitu příjemců. Jsou však vysloveny pochyby, jestli je to možné dodržet, aby to nebylo zjevně nespravedlivé a v některých ohledech i kontraproduktivní. Komise také může rozhodnout o nevyčerpání celé alokované částky. To je ovšem považováno za sporné zejména při velkém převisu podaných žádostí.

Problém dělá reálné oddělení obsahové a finanční stránky při hodnocení, vyskytují se hlasy, že by rozpočet měl být hodnocen zvlášť. Návrhy na změny rozpočtu přináší řadu obtíží. Hodnotitelé v tomto ohledu postupují velmi rozdílně, což komplikuje celý proces ve výběrové komisi a v případě schválení žádosti zdržuje přípravu smlouvy. Nejvíce pozornosti pak zabírají detaily, jako např. dohady o tom, co je cena v místě obvyklá u položek prezentujících zlomky rozpočtů. V položce na evaluaci se pravidelně vyskytují odměny pro agentury zajišťující zpracování žádosti a někdy i psaní průběžných monitorovacích a závěrečných monitorovacích zpráv, proto je téma evaluace jako takové v rozpočtech hodnoceno s jistou podezřavostí.

Zájem o účast ve FS byla dána u části účastníků mimo jiné i tím, že sami uvažují o tom, jak zajistit celý proces s dostatečnou rychlostí, přitom s právní čistotou a také tak, aby byla zajištěna co největší efektivita vynaložených prostředků. Tito lidé vnímají a jsou v různých úrovních schopni formulovat obecně pocítovaný problém, že alespoň část prostředků je čerpána „profesionálně“, vše je zadministrováno bez chyb, formálně dokonale, aniž by přitom bylo dosahováno nějakých reálných změn, dopadů. Na jedné straně tak jsou tu žadatelé, kteří mají dokonale zpracované žádosti a je jistota, že po formální stránce nebude s jejich projektem problém, všechny plánované aktivity budou doloženy atd. – a na druhé straně jsou zde žadatelé, kterým zjevně jde „o věc“, ale to sebou přináší řadu komplikací, nejistoty, řešení problémů.

Částečně odvozeně z těchto pozorování a úvah vyplynul ještě druhý problém, řešený touto skupinou: problém požadavku inovativnosti v projektech. V užším slova smyslu je jako inovativnost předkládáno přenesení zkušeností ze zahraničí, příp. vzájemná výměna zkušeností. To však již po mnoha letech spolupráce subjektů ze starých členských zemí a zemí bývalého východního bloku přestává být použitelný argument. S tím, jak vůbec chápat inovativnost mají zjevně problémy i žadatelé – kromě již zmíněného přebírání zkušeností jde zpravidla o rozšíření cílových skupin, zvýšení rozsahu působnosti daného subjektu atd. Jenže to samo o sobě inovativní není. Většina údajných inovativních prvků se dá jednoznačně ukázat jako kvantitativní nárůst té či oné činnosti (nárůst počtu služeb, klientů, zasažených obcí atd.). Diskuse o požadavku inovativnosti ukázala, že existují i názory, že by měla být z požadavků na žadatele zcela vypuštěna. To svědčí o celkové bezradnosti s interpretací jednoho z hlavních myšlenkových pilířů OP LZZ na úrovni velmi citlivé – kontaktu mezi žadateli a věcným řízením programu.

S tím souvisí i fakt, že velká většina účastníků FS má zkušenost s tím, jak jsou prostředky těchto fondů reálně čerpány. Programy, které by ze své povahy měly být intervenční a jejich cílem by mělo být dosahovat změny, jsou ve skutečnosti velmi často financováním provozu, nahrazují standardní dotace na provoz. To se ukázalo právě při časovém výpadku v toku finančních prostředků před vypisáním výzev OP LZZ, kdy řada pravidelných žadatelů byla na hranici krachu nebo skutečně přestala pracovat v původním rozsahu. Účastníci FS ale ví, že se to nedá změnit, protože striktně intervenční projekty, které vyhovují duchu programů, jsou velmi řídkým zjevem. Přitom v tuto chvíli cokoli měnit a začít trvat na přísněji formulovaných požadavcích, znamená vyvolat několik problémů – zejména ohrozit financování činností, které zdroje z těchto fondů využívají a také - významně omezit absorpční kapacitu v těchto programech.

4.3.1.4. Specifické poznatky z FS pro jednotlivé prioritní osy

PO1 (Adaptabilita)

Organizace přípravy výzev

Toto téma je specifické v tom, že má „bezdnou absorpční kapacitu“. Proto roste význam toho, jak je potenciální žadatel omezen a klesá význam toho, jak je výzva nasměrována. Jde totiž o to vyloučit celé okruhy těch, kdo by se chtěli stát potenciálními žadateli. Účastníci konstatovali, že záleží na tom, jak žadatelé svoje vzdělávání sami popsali, neexistuje způsob, jak jejich tvrzení ověřit nebo ho vyvrátit. (Více ve shrnutí FS ke specifickým výzvám.)

PO2 (Aktivní politiky trhu práce)

Organizace přípravy výzev

Účastníci vnímají pozitivní vliv politické objednávky s nastupující krizí. V souvislosti s tím se ale ukazuje, že jednorázové výzvy se připravují pomalu, na aktuální situaci se reaguje se zpožděním dvou let, než se realizuje výběr a příjemci provedou veřejná výběrová řízení dodavatelů.

PO3 (Sociální integrace a rovné příležitosti)

Organizace přípravy výzev

Účastníci na začátku pociťují problém: zpracovatelé výzev se musí vcítit do toho, co bude vnímáno jako „politicky korektní“, což vede ke zdržování. V této PO se jako podstatné (na rozdíl od PO1) jeví preambule, vysvětlení záměru výzvy. Žadatelům by mělo být jasné, co se snaží vypisovatel výzvou dosáhnout (organizace působící v této oblasti mají často velmi přesně formulované svoje poslání a vizi). Z hlediska dalších kroků je pak důležité přesné vymezení oprávněných aktivit. Ze strany pracovníků zabývajících se přípravou výzev a výběrem projektů je vnímán potenciál a význam neformálních skupin odborníků a aktivních realizátorů, systém použití příkladů dobré praxe apod.

PO4 (Veřejná správa a veřejné služby)

Organizace přípravy výzev

Tato prioritní osa je omezená na individuální projekty. Přesto dochází ke zpoždění vypisování výzev a k chybám v jejich vypisování, které musí řešit řídicí orgán. Účastníci také často upozorňují na špatnou komunikaci mezi různými aktéry. Výzvy jsou nejasné a někdy jsou špatně chápány ze strany žadatelů. Obecně panuje celková nespokojenost s procesem i kvalitou výstupů, i když je konstatováno, že stav se přeci jen pomalu lepší. Dalším vnímaným problémem je nedořešená otázka způsobilosti žadatelů a fakt, že ZS MV jako zprostředkující subjekt má s vyhlášováním výzev jen omezené zkušenosti.

P05 (Mezinárodní spolupráce)

Organizace přípravy výzev

Nová prioritní osa, po úvodní velmi obecné výzvě se další zpřesňují a zlepšují podle zkušeností z konzultací s žadateli. Nedochází tu ke zdržení, nezasahují tu tolik jiné složky jako u jiných prioritních os s větší finanční alokací. Zaznívají stížnosti namířené na hodnotitele, kteří někdy asi vlastní výzvu nečtou a hodnotí podle toho, jak by projektovou žádost napsali sami. Opět se objevuje problém s inovativností. Někdy je bariérou, že se v rámci průběhu projektu jen obtížně sleduje to, co se ukazuje jako skutečně inovativní prvek, protože tomu v projektu není (nemůže být) dán prostor a volnost.

Průřezová skupina k tématu vypisování výzev shrnuje a potvrzuje zjištění z výše uvedených dílčích FS.

P01 (Adaptabilita)

Hodnocení projektů a hodnotící kritéria

FS se sešla v nevyvážené sestavě a účastníci reprezentovali jen malou část záběru dané prioritní osy. FS se zaměřila na spolupráci CzechInvestu a přípravu výzvy EDUCA. Implementační jednotka (CzechInvest) komunikuje s MPO (zprostředkující subjekt) a nikoli přímo s MPSV (řídící orgán), jak bylo původně nařízeno, nicméně se zdá, že se tato praxe dobře zaběhla.

P02 (Aktivní politiky trhu práce)

Hodnocení projektů a hodnotící kritéria

Objevuje se námět na zajímavý systémový prvek: lépe ošetřit možnost vyřadit projekt už v rámci hodnocení přijatelnosti. To může vést k odstranění řady problémů s formálně dokonale zpracovanými projekty bez jasného obsahu a ke zjednodušení a zlepšení procesu hodnocení. Problém výběrových komisí s vyřazováním projektů je tu alespoň částečně formálně řešen – může odmítnout projekt s ohledem na absorpční kapacitu regionu.

P03 (Sociální integrace a rovné příležitosti)

Hodnocení projektů a hodnotící kritéria

Skupina odlišila v rámci tématu hodnocení projektů tyto roviny:

1. filosofie výběru projektů – Co a jak brát do úvahy? Kromě projektu samého existují další aspekty a okolnosti: regionální aspekt, předkladatelé projektů s desítkami žádostí, firmy, zpracovávající projekty podobné jako vejce vejci atd.
2. Rozložení práce v době hodnocení projektů: administrátor, hodnotitelé, výběrová komise – v současném modelu dochází ke značnému a zcela pravidelně kritizovanému zpoždování, které by se přitom dalo zlepšit.
3. Reálné problémy při hodnocení – např. odlišný přístup k hodnocení obsahové a finanční části projektu.

P04 (Veřejná správa a veřejné služby)

Hodnocení projektů a hodnotící kritéria

Jedna z mála FS, která věnovala velkou pozornost nastavení specifických hodnotících kritérií, zejména na opakovaně zmiňovanou, problematickou výzvu č. 32. Požadavek, aby byla nastavena taková specifická kritéria, jejichž nenaplnění by vedlo k odmítnutí projektu před hodnocením. Požadavek, aby byli hodnotitelé vybíráni a více vzdělávání pro konkrétní výzvy tak, aby sami rozuměli jejich smyslu.

Obecně je systém hodnotitelů problematický, lepší a efektivnější se jeví systém hodnotící komise u individuálních grantů.

PO5 (Mezinárodní spolupráce) Hodnocení projektů a hodnotící kritéria

Účastníci pocítují jako problém, že žadatelé jsou informováni jinak než hodnotitelé, resp. že k formulaci cílů v rámci výzvy a specifických hodnotících kritérií dostanou hodnotitelé ještě další zadání co a jak hodnotit, což zpracovatelé projektových žádostí zpravidla neví. Objevuje se konkrétní doporučení, aby příručka pro hodnotitele byla veřejná.

Ve specifických kritériích chybí možnost ohodnotit kvalitu partnerství. Výběrová komise dostává projekty pro jednání pozdě, nestačí se s nimi ani stručně seznámit.

Průřezová skupina k tématu hodnocení projektů a hodnotící kritéria

Kromě potvrzení většiny závěrů z dílčích FS k jednotlivým prioritním osám, se navíc objevuje větší důraz na otázky týkající se hodnotitelů, jejich malé odpovědnosti, možným zneužitím informací a zejména nápadů, které získají čtením projektů atd. Radikálněji zaznívá návrh na to oddělit a zprofesionalizovat systém hodnocení především co do úrovně hodnocení ekonomické části projektů.

V rámci hodnocení je navrhováno zavést opatření, která by systémově vyloučila, aby se téměř totožné projekty podané v různých krajích dostávaly do hodnocení nezávisle, někdy i v rámci různých výzev. Znovu je akcentován problém s hodnocením inovativnosti a porozuměním tomuto pojmu ze strany hodnotitelů.

4.3.1.5. Samostatné FS: hodnotitelé a obecné závěry z FS k hodnocení týkající se hodnotitelů

Ukazuje se, že obecné školení a testy hodnotitelů byly nekvalitní – někteří hodnotitelé, kteří byli vnímáni jako „dobří“ a podrobili se dostatečně obsahu projektů, tímto testem neprošli a byli vyřazeni. Naopak, ti, kdo postupují formálně, zůstali. Ze strany hodnotitelů bylo skládání zkoušek mnohdy chápáno jako ponižující. Testy neprošli mnozí, kteří nad otázkami více přemýšleli a nebyli prvoplánoví. Cvičné hodnocení navíc nejde stihnout za dvě hodiny. Část potenciálně kvalitních hodnotitelů to odrazuje a už se o hodnocení nebudou ucházet. Specifická školení k jednotlivým výzvám bývají výrazně lepší, ale i tady je prostor pro zvyšování kvality. Účastníci konstatují rozpor: na jedné straně je snaha, aby hodnotitelé byli univerzální, na druhou stranu se po nich žádá, aby byli vybíráni a více vzděláváni pro určité výzvy tak, aby dobře rozuměli jejich smyslu.

Zástupci ŘO/ZS hovoří o tom, že hodnotitelé neumí přijmout fakt, že by měli hodnotit podle konkrétních potřeb/podmínek/kritérií jednotlivé prioritní osy a zejména konkrétní výzvy. Hodnotitelům tak vytýkají, že často hodnotí pouze podle svého vlastního přístupu. Hodnotitelé sami mají dojem, že hodnotit nejde jen „formálně“, že vždy jde o to porozumět „o co v projektu jde“. Podle výpovědí je běžnou praxí, že v rámci jednotlivých slovních deskriptorů tyto zpětně přepočítávají k očekávanému výsledku stejně tak, jako tomu bylo dříve u bodového hodnocení. Tomu napomáhá i skutečnost, že většina z nich nepracuje přímo v prostředí Monitu – dle sdělení účastníků FS systém např. padá, hodnotitelé se špatně orientují (program je nepřehledný), písmo je příliš malé a pro většinu nečitelné atd. Běžná praxe je, že hodnotitelé pracují v textovém editoru a jednotlivé bloky pak nakonec do systému kopírují (jen jsou občas problémy s některými znaky). Monit byl také kritizován jako ne příliš bezpečný systém – občas se v něm lze nečekaně dostat k cizím hodnocením, nebo naopak zcela vypadnout ze systému.

Zvnějšku je jako základní problém vnímána nesrovnatelnost hodnotitelů a jejich kvalita. Hledá se způsob jak je hodnotit, sjednocovat vzdělání apod. Hodnotitelé sami pocítují nedostatek v tom, že nemají zpětnou vazbu. Zpravidla se nedozví jak hodnotil druhý hodnotitel a zda/jak se v hodnocení lišili, nedozví se, v jaké se pohybují škále v rámci celku hodnocení, jestli jimi hodnocené projekty získaly podporu nebo ne atd. Magistrát hl.m.Prahy začal v tomto ohledu prosazovat zcela jinou praxi. Nedrží už hodnotitele „v izolaci“ jako nestranné osoby, dává jim zpětné vazby, pracuje s nimi jako s týmem, a snaží se, aby to byl tým uzavřený (letos se nedělal nábor nových hodnotitelů). Hodnotitelé také řadí MPSV k těm vypisovatelům výzev, kteří hodnotitelům nedávají téměř žádné zpětné vazby

(např. MŠMT alespoň oslovilo hodnotitele s anketou co by se mohlo zlepšit). Hodnotitelé by ocenili, kdyby se po vyhodnocení provedl rozbor příkladů hodnocení úspěšných (a třeba i neúspěšných) projektů pro uzavřený tým hodnotitelů spojené s následným školením. Tak by se mohla průběžně velmi zvýšit kvalita hodnocení a snížilo by se zdržení a náklady s třetím hodnocením u velké části projektů.

Nově byly zavedeny slovní deskriptory namísto bodového hodnocení. I když to není jediný důvod, nastala situace, že až 50% hodnocených projektů šlo ke třetímu hodnocení, což velmi zdržuje proces výběru (dříve 10 – 15%). Nejde jen o kritiku slovních deskriptorů jako formy, ale o to, že mnohdy je škála malá a neúplná (např. jen 4 možnosti) jindy jsou formulace takové, že nelze souhlasit ani s jednou z nich. Problém je vnímán i v metodikách a deskriptorech tam, kde se nejedná o projekty zaměřené „ven“, na pomoc nějaké cílové skupině, ale „dovnitř“ příjemců, zejména na vzdělávání zaměstnanců. Stejně tak projekty v řádu mnoha desítek milionů lze hodnotit podle stejných kritérií a postupů jen s velkou mírou odstupu.

Hodnotitelé nepřímo přiznávají, že se nejvíce zajímají o projekty, které jsou podle nich „dobré“ a leckde se jim dá „přidat“, kde se dají „nasbírat body“ a pak o ty projekty, které jim připadají jako „podvod“, ale u těch zase ví, kde se dá „ubrat“, na čem se dá hodnocení „srazit“ i když je projekt sebedokonalejší formálně. Hodnotitel chápe svoji práci tak, že jeho odpovědností je, aby odhalil a uvedl na správnou míru to, co je v projektu významově posunuto a deformováno ze strany žadatele, zkuseno pro projekt tak, aby uspěl a získal co největší přínos mimo zadání (výzvu). Je proto pravděpodobné, že systémově způsobují největší problémy ta hodnocení, kdy se hodnotitelům projekt jeví jako „šedá zóna“, málo zajímavý. Tak může dojít k velkým výkyvům v hodnocení.

Účastníci také zmiňují problém s příjmovou hranicí 200 tis Kč ročně – hranice se kterou pracuje zákon o zadávání veřejných zakázek, i když naprostá většina z nich se sice k takové hranici v běžné praxi nemůže přiblížit. Hodnotitelé jsou znepokojeni tím, že budou hodnocení, když nikdo neví kým, jak a podle jakých kritérií. Jediná odpověď s jakou se setkávají je, že dokud jsou oslovováni, aby hodnotili, nemusejí se tím zabývat.

4.3.2. FS zaměřené na realizátory projektů

Uskutečnilo se 7 FS rozdělených podle prioritních os¹. Většina FS byla tvořena účastníky, kteří jsou v počátečních fázích realizace projektu. Zkušenosti se liší podle jednotlivých prioritních os, přetrvávajícím problémem jsou posuny termínů (projekty, které měly zahájit na jaře v některých případech nejde jednoduše o půl roku posunout). Přitom není pravidlem, že by změny byly povolovány a byly vnímány jako samozřejmost v rámci co nejlepší realizace projektu. Velký problém účastníci FS pociťují tam, kde se předpokládá aktuální dopad vypsání výzev, ale celý proces výběru trvá rok, načež je nutné vybírat dodavatele veřejnou výzvou a než je zahájena vlastní realizace projektu, uplynou dva roky. To je situace, kde se přesné naplánování např. vzdělávacích akcí a jejich zaměření, počtu frekventantů atd. ukazuje jako zcela nefunkční a neudržitelné, zejména s ohledem na současné ekonomické změny. Vede to k malé efektivitě projektů – už při jejich formátování je třeba, aby byly pokud možno všeobecně použitelné. Navíc to vylučuje inovativnost, protože není možné naplánovat, co bude inovativní za dva roky. To ještě zesiluje fakt, že projednávání změn v projektu je chápáno jako „problém“, realizátoři se bojí, aby neupadli do „nemilosti“.

Účastníci konstatovali, že je velký rozdíl mezi jednotlivými výzvami – i co do srozumitelnosti a jasnosti, i co do administrativní náročnosti a formálních povinností. Někde stačí elektronická korespondence, kdežto jinde jsou vyžadovány tištěné dokumenty v několika kopiích. Objevují se i významové rozdíly v pojetí, přístupu.

Zásadním problémem jsou zásahy do rozpočtů – mnohdy zjevně vedené bez porozumění smyslu a souvislostem projektu. Někdy nabourávají samotný smysl projektu. Je pak nutno je napravovat

¹ Kromě těchto skupin zaměřených na realizátory projektů napříč osami OP LZZ byly uskutečněny dvě další FS složené z realizátorů projektů a to skupina zaměřená na Výzvu 35 „Vnější“ a FS na TA.

drobnými změnami a přináší to řadu obtíží a zcela zbytečnou zátěž. Přestože se o tom mluvilo a mělo to snížit nároky na administraci projektů, velká část výzev neumožňuje uplatňovat paušální náklady a i tam, kde to jde, bylo zjevné, že se to nesetkává s pochopením u hodnotitelů (to signalizovaly vynucené změny v rozpočtu).

Problematicky jsou vnímány monitorovací ukazatele. Vyžadovaný monitoring není využíván pro řízení projektu, v některých větších projektech je to zcela umělá konstrukce, která se dělá navíc, protože existuje vlastní systém monitorování, zpravidla postavený na funkčním sběru dat – klíčových ukazatelů pro ČSÚ atd. Pravidlem je, že se reporty vytvářejí průběžně na základě potřeb managementu. Pro účely povinných monitorovacích zpráv ŘO ani průběžně vznikající dokumenty použít nejde (Benefit neumožňuje průběžné zpracovávání reportů).

Závažná je také obava plynoucí z minulé zkušenosti – realizátora nijak nechrání, že se řídil pokyny metodik a konkrétních pracovníků zprostředkujícího orgánu v případě, že přijde kontrola z finančního úřadu, NKÚ atd. Obava platí též ve věcech veřejného výběru dodavatelů, i když je v materiálech výslovně uvedeno, že se na tyto případy zákon o zadávání veřejných zakázek nevztahuje.

Ti, kdo mají zkušenosti z jiných zemí kritizují zdejší těžkopádnost a neschopnost rychle v administrativě reagovat na aktuální problémy a změny (uváděn příklad Německa). Objevují se nejistoty a obavy typu: porušením projektu je, když se za stejné peníze zrealizuje 5 seminářů místo 4.

Krajší realizátoři velkých individuálních projektů hodnotí především komunikaci s vypisovatelem výzvy, zkušenosti se rozcházejí podle místních podmínek. V některých případech celý běh ovlivnila změna ve vedení kraje.

Specifickou FS byla skupina složená ze zástupců podnikatelů, kteří na základě projektů OP LZZ realizují školení a vzdělávání pro své zaměstnance. Zpravidla přiznávají, že celý projekt jim napsala a administruje najatá agentura. Náklady na administraci odhadují na cca 50 % rozpočtu získaných prostředků. S žádným z procesů jinak hojně rozebíraných nemají žádnou zkušenost, vše vč. monitorovacích zpráv a všech jednání jim zajišťuje třetí osoba. Vnímají však, že prostředky z jiných programů na investiční záměry byly administrovány jednodušeji a lépe (MPO, CzechInvest).

Specifická skupina realizátorů - úřadů práce zapojuje prostředky z individuálních projektů OP LZZ do svojí regionální politiky zaměstnanosti - některé obecnými, plošnými projekty, jiné projekty pro specifické cílové skupiny. Problémem a zároveň příznačnou věcí je pro ně především skutečnost, že projekt se píše 2x ve dvou zcela jiných „řečech“ – jednou jako žádost o individuální grant, podruhé jako zadávací dokumentace pro výběrové řízení.

Obecně je komentován problém s velkým množstvím příruček, které je ale třeba aplikovat na ne zcela typické situace – čím podrobněji se stanoví pravidla aplikace, tím častěji se nachází situace, ve kterých takovýto návod není vhodný. Velké problémy činí pokyny, které se dostávají do rozporů s odvětvovými právními normami a předpisy, platnými pro žadatele. Objevují se obecné stížnosti na administrativní zátěž – např. 10 let skladovat dokumentaci, když monitorovací zprávy s přílohami mívají rozsah několika šanonů atd.

4.3.3. Průřezová skupina „Metodické řízení OP LZZ“

Deklarovaným cílem je, aby změny v metodikách byly jen výjimečné, na druhou stranu realitou je, že metodiky jsou chápány jako návody k použití a je velký tlak na to, aby byly co nejpodrobnější. Jenže pak je zas nikdo nečte a když, tak si nepamatuje, co obsahují a nedovede si to v rozsáhlém textu dostatečně rychle najít, takže nakonec raději konzultuje. To vede k přetížení metodických pracovníků. Pokusy systémově zabránit tomu, aby byly kladeny dotazy na to, co je obsahem metodik, nejsou příliš úspěšné. Existují dva názory na to, do jaké míry mají metodiky obsahovat obecná ustanovení konkrétních předpisů vztahujících se k dané věci: pokud je obsahují, musí se měnit vždy, když se změní daný předpis. Pokud je neobsahují, nejsou návodné a obsahují příliš odkazů.

Metodici se setkávají s požadavky, aby metodiky byly takové, aby je všichni žadatelé správně pochopili. Správné pochopení ale nelze garantovat. S tím souvisí obecná stížnost na to, že požadavky na metodiky ze strany administrativy přicházejí pozdě – až když se objevují nejasnosti v již rozběhlém procesu a ukáže se, že některý požadavek umožňuje různý výklad. Na druhou stranu si uvědomují, že ti, kdo administrují programy, nemohou mít vše dopředu do detailu promyšlené a předpokládat některé situace, které nastanou.

Účastníci vnímali jako významné téma zavádění nepřímých nákladů – metodici jsou v tomto ohledu skupinou, která se snaží, aby tento nástroj zjednodušující administrativní zátěž mohl být běžně používán – ne všude se ale setkávají s pochopením a podporou.

Metodici nepovažují za velký přínos pro svoji práci evaluaci. Výsledky evaluací se zpravidla do nových metodik nebo do jejich úprav nepromítanou. Evaluační materiály podle metodiků přicházejí pozdě a ne vždy mají jednoznačná doporučení ke konkrétním věcem. Podstatný je pro ně audit, který vždy obsahuje konkrétní řešení.

4.3.4. Průřezová skupina „Monitorování programu a informační systémy“

Indikátorová soustava byla zjednodušena. Zůstávají však problémy s porozuměním některým indikátorům, které zůstaly nejasné nebo nevhodné. Při některých výzvěch se dokonce zapomnělo na to, že by měly být povinně sledovány.

Skupina v rámci diskuse měla tendenci řešit spíše problémy informačních systémů než monitoringu – to odpovídá zkušenosti z většiny FS, kdy informační systémy Monit a Benefit byly předmětem velké kritiky a projevů nespokojenosti. To má své důvody, protože IS přináší problémy nejen malou funkčností a uživatelskou nepřívětivostí, ale také vzhledem k právním dopadům vyplývajícím z jejich průběžných změn. Někteří žadatelé po změně programů nemohou dostát svým povinnostem ze smlouvy, protože IS jim neumožní realizovat to, k čemu se zavázali. Přitom IS „jen“ se zpožděním reaguje na změny metodik.

Nepružnost systému a fakt, že neumožňuje rychlejší změny, způsobuje, že vznikají paralelní agendy. Stejný efekt mají tlaky na dodání aktuálně žádaných dat, která někdy vůbec nejsou v monitorovacích systémech. Podstatné je si uvědomit, že IS sice vytváří dojem, že je nastaven tak, aby odrážel stav metodik, příruček, nastavení procesů, ale ve skutečnosti tomu tak není – a je třeba od počátku hledat způsob, jak s tímto „mezičlánkem“ vyjít tak, aby se komunikace na žádné úrovni nezkolabovala. Velká většina lidí v tomto smyslu resignovala, protože proces zapracování změn a především snaha měnit tak robustní a komplexní systém za pochodu jsou velice složité. Obecně účastníci konstatují, že stav IS je zoufalý a systém funguje jen díky osobnímu nasazení těch, kdo za tuto oblast odpovídají a díky paralelním agendám vytvářeným mimo oficiální IS.

4.3.5. Průřezová skupina „Finanční řízení a finanční toky“

Účastníci FS upozorňují na to, že financování státu a financování z ESF je rozdílné, výklad pojmů na státní úrovni a na úrovni EFS je odlišný, nedaří se skloubit národní a evropské systémy a vše ještě komplikují průběžné změny rozpočtových pravidel. Nejlepší by bylo se přizpůsobit evropským pravidlům, upravit náš systém podle nich. To by podpořilo i jednotný monitoring.

V tomto ohledu klíč k řešení drží Ministerstvo financí, ale i v rámci ŘO by se dala řada věcí zjednodušit, např. při žádosti o vystavení požadavku na rozpočtový výdaj, při změnách rozpočtu v rámci schvalovacího procesu dochází ke zbytečným zdržením v zahájení projektů.

Převládá celkový dojem, že se příliš improvizuje, chybí jasné nastavení pravidel, zejména rozpočtových. O problémech se sice obecně ví, ale nemluví se o nich. Konkrétní problémy v čerpání je zatím obtížné hodnotit, projekty se většinou teprve rozbíhají.

Do problematiky zasahuje ekonomická krize, a to především na úrovni přednostně formulovaných cílů a změn alokací. Na druhou stranu existuje problém s prostředky na administraci, technickou pomoc, vzdělávání. Jejich nedostatek zvyšuje tlak na to, aby se omezovalo zadávání některých úkolů vnějším firmám a více věcí se řešilo přímo ministerstvy, což přetěžuje administrativu.

4.3.6. Průřezová skupina k technické asistenci

Obsah a administrace projektů v rámci Technické asistence (TA) je různými stranami vnímán jako zlepšující se; TA má své limity dané nastavením OP, rozpočtem a jinými kapacitami. V praxi se podle výpovědí účastníků FS dobře osvědčuje neformální komunikace, ale výhrady auditu pak jsou právě vedeny v tom smyslu, že mají být zachovávány oficiální postupy (např. referátníky). Z TA je zajišťováno proškolení pracovníků implementační struktury, které de facto supluje práci personálního odboru, který v těchto činnostech selhává.

Připravuje se výběr externího administrátora. Ačkoliv jsou zkušenosti z EQUAL dobré, je v první fázi přechodu na externího administrátora pracovníky MPSV očekávána velká pracovní zátěž na jejich straně.

Evaluační projekty organizačně spadají pod TA, která však kontroluje pouze formální správnost, nikoli obsahovou. I proto může na ostatních pracovištích vznikat nedorozumění o tom, jaká je povaha a smysl evaluace. Na čtení evaluací není čas, zejména když je zkušenost s tím, jak málo z toho, co je v evaluacích zjištěno, se dotáhne až do podoby reálné změny.

4.3.7. FS zaměřená na Evaluační plán programu OP LZZ 2008-2015

Výpovědi účastníků FS ukazují, že implementační oddělení mají o existenci evaluačního plánu obecné povědomí, ale prakticky na něj svými činnostmi nenavazují. Mezi účastníky proběhla obecná kritika, že evaluační plán je věcí pouze evaluačního referátu a prochází pracovní skupinou jen proto, aby tato byla vůbec vtažena a informována o plánovaných evaluačních pracích. V době, kdy plán vznikal, docházelo k vnitřním organizačním změnám, neexistovala jednotlivá implementační oddělení. Plán vznikal bez zkušeností s činností implementačních oddělení a podnětů z této sféry. Na druhou stranu zaměstnanci těchto oddělení ve svém napřetí ke každodenní administrativě nemají dostatečný odstup na to, aby porozuměli významu evaluačního plánu.

Většina lidí netuší, že některé problémy, se kterými se běžně potýkají, by bylo možno vyřešit evaluací. Navíc se s evaluací setkávají až ve chvíli, kdy už běží (v roli respondenta) a nebo když už je hotová (v roli adresáta evaluační zprávy) - namísto aktivního zapojení se již do procesu přípravy zadání pro evaluaci. Formy a zaměření evaluace by měly být projednávány aktuálně podle situací, které se řeší (v této souvislosti je zmiňována výzva 35). Evaluace jsou chápány jako zatěžující v tom, že podle vnímání účastníků nahrazují v některých případech nedostatečnou funkci monitorovacího systému – evaluátoři pak zatěžují již tak přetížené pracovníky implementačního oddělení žádostmi o zpracování souhrnných dat a informací. Evaluace tak není postavena na standardních datech získaných monitoringem, ale na jednotlivých informačních blocích získaných náhodně prostřednictvím implementačních oddělení a žadatelů.

Na druhou stranu členové skupiny nebyli zjevně schopni nalézt způsob, jak zadat takovou evaluaci, která by podle nich byla přínosná. Nemají zkušenosti s tím, jak evaluační zpráva vypadá, mají (mylný) dojem, že tíha evaluací spočívá na nich a jejich účelem je vytvářet statistické přehledy pro potřeby politické reprezentace ministerstva. Za evaluaci je také považováno jakékoli zpracování dat z monitoringu – např. jednoduchá statistika.

Problém evaluačního plánu tak splývá s obecně nedostatečně řešenou problematikou „budoucnosti“ – nikdo neví, jaké bude v nejbližších časových obdobích zadání a jak se změní to existující. Vnímání evaluačního plánu je symptomatické, neboť podobně jsou vnímány jakékoliv jiné pokusy o systematické kroky (podobně také viz Výzva 35 níže).

4.3.8. Výzva č. 35 „Školení je šance“ – skupina zástupců ŘO a skupina žadatelů

Výzva 35 vznikla jako aktuální reakce na projevy ekonomické recese, která je přímou hrozbou pro podnikatelské subjekty. Přes očekávání o tom, že bude zrealizována „operativně“ se její realizace zdržuje. Projekty jsou schváleny, ale často ještě nejsou připraveny smlouvy ani na školení zaměstnanců, která měla probíhat již od září, tedy více než po 5 měsících po podání žádosti. Příjemci pomoci se shodují na tom, že ačkoli metodicky byla výzva úspěšná, míra administrativní podpory byla nízká. Ve srovnání s podporou ze strany MPSV vynikla dobrá zkušenost žadatelů s CzechInvestem z investičních projektů (jako i v jiných FS).

Snad vzhledem k tomu, že tato věc již byla otevřeně diskutována i veřejně, vyjadřovali účastníci skupiny sestavené ze zástupců ŘO zájem, aby výzva byla příští rok svěřena externímu administrátorovi. Projektů je mnoho a není k tomu odpovídající personální vybavení administrátora (přes 300 projektů). Obecný problém je s efektivitou dopadů, protože žadatelé zpravidla zajišťují obecné vzdělávání (jazyky, manažerské dovednosti) a není sledováno – na základě předchozí strategie – do jakých sektorů, velikostí a typů podniků a regionů dopady výzvy směřují.

Výzva je příčinou politických tlaků na provedení evaluace, což může mít i negativní dopady a spouštět obranné mechanismy ze strany administrace výzev. Není totiž jasné, jak dospět k identifikaci těch subjektů, které aktuálně takovou podporu opravdu potřebují, jak vyhodnotit míru ohrožení firmy krizí apod. Jinými slovy jde o to identifikovat způsoby, jak podporu zacílit tam, kde bude mít největší efekt. S tím měli problémy nejen hodnotitelé v této výzvě, ale dokonce i ŘO vzhledem k centrálnímu řízení výzvy (tato výzva ve srovnání s např. výzvou 34 implementovanou prostřednictvím úřadů práce).

4.3.9. Výzva č. 23 „Adaptabilita a konkurenceschopnost“ – skupina realizátorů projektů

Firmy získaly informace od Hospodářské komory případně z tisku, většinou však stejně jako u výzvy č. 35 vstupují do procesu podávání žádostí (zpravidla přes externí zpracovatele) s jasnou představou, co chtějí. Realizátoři hodnotí úroveň metodické a informační podpory z pohledu na-klienta-orientovaných firem, velmi negativně vnímají nedodržování termínů a špatnou orientaci v kompetencích a úředních postupech kontaktních osob. Projekty začínají se zpožděním, které u některých firem je vnímáno jako problém, neboť pracují v režimu sezónních prací. S většinou ostatních problémů se firmy vyrovnávají překvapivě pružně, silná kritika tak přetrvává pouze v případě hodnocení kvality komunikace ŘO.

4.3.10. Výzva č.34 „Vzdělávejte se“ – skupina zástupců ZS a ŘO

Cílem této výzvy bylo pomoci podnikům, které mají potíže související s hospodářskou krizí. Pokud musely omezit pracovní dobu, krácenou část mohou využít pro školení zaměstnanců, z projektů lze kryt náklady na vzdělávací kurzy a zároveň i odpovídající část platu zaměstnanců. Výzva se připravovala velmi rychle, při přípravě výzvy šlo hlavně o čas, rozběhla se dříve než byla připravena patřičná dokumentace. Část prostředků byla kryta ze starého programového období, nastalo zdržení při přechodu na období současné. Výzva je implementována decentralizovaně, přes 76 úřadů práce (ÚP). Tato výzva je dokladem toho, že prostředky OP lze implementovat rychle a efektivně i v podmínkách, kdy nejsou ujasněna všechna pravidla do dokonalých detailů. Kromě výhody rychlé implementace se navíc ukazuje, že je tento způsob daleko efektivnější než zdlouhavé, centrálně řízené

výzvy (alespoň v tomto OP). Jde totiž především o to, že regionální aktéři (v tomto případě úřady práce) mají daleko blíže k terénu a rozumí trhu práce, znají situaci firem (alespoň těch s více než 20 zaměstnanci) a znají kvalitu dodavatelů vzdělávacích služeb. Z výpovědí účastníků totiž jasně vyplynulo, že ačkoliv nesledují trh práce a nabídku vzdělávacích kurzů nijak sofistikovaně a chybí jim také systémová podpora na úrovni MPSV (systém OK Práce), jsou schopni směřovat podporu efektivně, tj. tam, kde je nejvíce potřeba. A to dokonce navzdory faktu, že použili rozdílnou metodiku, přístup: někde šlo o názor ředitele úřadu, jinde o osobní znalosti pracovníka ÚP, někde rozdělovali plošně ve smyslu „všem stejně“, někde se více zabývali skutečnou situací firem a dopady na zaměstnanost v regionu. Ačkoliv tedy ÚP řeší řadu problémů spojených s implementací výzvy (rozdílná metodika hodnocení, přerozdělování peněz, kontroly a ověření kvality apod.) a uvědomují si absenci celoplošného monitoringu a sjednoceného pohledu na hodnocení efektivity, jsou schopny se operativně dohodnout a hledat řešení. Především však výzva evidentně dosáhla toho, čeho dosáhnout měla, podniky dostaly podporu a dostaly ji včas. Z této FS by mohl být závěrem jeden z citátů na ní zachycených: „Kdo rychle dává, dvakrát dává.“.

4.4. Komunikační procesy

V průběhu fokusních skupin nás též zajímalo, jaké komunikační kanály považují účastníci za optimální, a to zejména co se týče podání zpětné vazby, podnětů ke změnám a vylepšením, komunikace na operativní úrovni a zajištění plynulé diskuze nad aktuálními tématy. S ohledem na předpokládané spuštění online fokusních skupin se otázky zaměřily i na potenciál platformy ESF Fóra a na míru jeho využívání a využitelnosti pro tyto účely.

Zjištění lze shrnout do následujících okruhů:

V prostředí ŘO hrají často významnou roli dokumenty, např. ve formě návrhů metodik a příruček (resp. jejich změn). Zainteresované osoby, které mají tyto dokumenty a jejich verze připomínkovat, se shodují na tom, že opakované rozesílání emailem je řešením nevhodným – a považují možnost jejich uložení „v centrálním úložišti“ (např. v ESF Fóru) za ideální. Roli přitom hraje skutečnost, že je možné dokument operativně uložit, omezit k němu přístup a přidat komentář ve smyslu „existuje nová verze“, případně přidat pokyny, jak s dokumentem dále nakládat. Nicméně, pokud je třeba dokument připomínkovat, je vhodné použít nástroje, které komentáře a případné opravy zohlední uvnitř dokumentu a naváží na konkrétní odstavec či slovo (např. sledování změn dokumentu, komentáře apod.). Role ESF Fóra – nebo kterékoli jiné platformy – je v tomto případě spíše administrativní.

ESF Fórum je a priori uzavřený systém, kde je, v případě přání přidat diskusní příspěvek nebo upravovat obsah, nutná registrace. To limituje užití ESF Fóra tehdy, když by v rámci otevřené diskuze mohla např. kritika vést k identifikaci „stěžovatele“ a následně k jeho postihu. Tento důvod uváděli účastníci fokusních skupin jako jeden z klíčových ve chvíli, kdy se vyjadřovali skepticky k možnosti využít tuto platformu právě pro sběr problémů a podnětů k jejich řešení.

Dalším aspektem, který snižuje důvěru v možnost využít ESF Fórum jako platformu, skrze kterou by byla komunikována možná vylepšení a změny, je skutečnost, že ESF Fórum, resp. jeho používání, není ukotveno mezi pracovními povinnostmi. Není vyjasněna jeho pozice v celkové koncepci ŘO, tj. zejména kdo je oprávněn do něj vstupovat a kdo ne a kdo je povinen ho sledovat. S tím souvisí i případný pravidelný a odpovědný sběr podnětů a jejich předávání a zpracování dále – obecně lze říci, že pokud nebude jasné, co se s takto získanými podněty stane (a že se něco stane), nepovažují zaměstnanci ŘO časovou investici do aktivit na ESF Fóru za relevantní. Obdobně není vyjasněn vztah ESF Fórum vs. intranet, a to zejména s ohledem na proces sdílení dokumentů. ESF Fórum je používáno pro sdílení dokumentů, a to i interních dokumentů v pracovních verzích, zejména proto, že je k němu rychlý přístup, je možné nad dokumentem diskutovat a omezit k němu přístup. Důvodem, proč není k podobné diskuzi využíván email, je - dle sdělení účastníků - velký objem těchto dokumentů (zapříčiněný často tím, že je v nich, s ohledem na nutnost dodržet pravidla publicity, vloženo velké množství obrázků). Možnost uložení souboru na intranet a následně diskuze nad takto interně sdíleným dokumentem byla ze strany účastníků odmítána jako nereálná právě vzhledem ke složitosti a zdlouhavosti procesu vkládání souborů na intranet a v některých případech i omezeními v přístupu na

intranet. Funkce intranetu jako „centrálního úložiště“ dokumentů tedy může mít tato omezení. Dále je otázkou, zda nejsou sdílením interních dokumentů na platformě ESF Fóra porušována pravidla nakládání s dokumenty tohoto typu. Každopádně zde jde již o spekulaci, tato pravidla nebyla analyzována v rámci této evaluace.

V rámci zakázky nebyly analyzovány všechny kluby na platformě ESF Fóra, a to s ohledem na skutečnost, že jejich značná část je tzv. „privátní“, tj. vstup je umožněn jen úzkému okruhu vybraných osob. Ze sdělení účastníků FS nicméně vyplývá, že velmi dobře fungují takové kluby/diskuze, které si založila specifická skupina uživatelů sama a sama má zájem na tom, aby průběh měl praktické výstupy a dopady (viz např. skupina metodiků). Tento fakt tedy podporuje tvrzení, že existence platformy je klíčová co se týče možnosti operativně a rychle využít jejích nástrojů ve chvíli, kdy se ukáže potřeba takové funkcionality.

Specifickou oblastí je možnost využití ESF Fóra pro účely centrální komunikace s žadateli a příjemci. Tento způsob je vnímán jako pozitivní co se týče vytváření „znalostní báze“, tj. možnosti schraňovat dotazy a odpovědi, což by mělo vést k omezení multiplicit a přetížení referentů a dalších dotčených pracovníků. Nicméně, bez jasně definovaných povinností a oficiální podpory platformě není realizace reálná.

Dále je třeba dbát na uživatelskou přívětivost a obecně na design komunikační platformy, neboť tyto faktory dokáží uživatele, denně konfrontované s komerčními systémy jdoucími „s dobou“, od používání jakékoli platformy odradit, a to i v případě, že tato v sobě zahrnuje všechny potřebné funkce. S tím souvisí i podpora funkcí tzv. „sociálních sítí“, tj. vertikálního propojení uživatelů platformy mezi sebou.

Účastníci fokusních skupin ale dále uvádějí, že žádná online platforma nemůže na úrovni ŘO nahradit – často neformální – komunikaci tváří v tvář, tj. že řešení problémů, diskuze nad možnými změnami, zpětná vazba apod. probíhá a měla by probíhat paralelně i na úrovni setkávání. Online prostředí by tedy mělo být k dispozici stejně, jako prostor pro tato setkávání, v žádném případě by je nemělo zcela nahradit.

5. DOPORUČENÍ

5.1. Doporučení k řízení a implementaci OP LZZ

5.1.1. Rámcová doporučení manažerského typu

1. Je třeba brát v úvahu, že pozitivní snahy zainteresovaných osob nemusí být navzájem kompatibilní, tzn., že je třeba diskuzi/vzdělávání/řízení připravit a vést tak, aby skutečně naváděla ke zlepšení v systému řízení a praxi administrace, nikoli například k diskuzím o smyslu systému či jeho vymezení se k němu. Doporučujeme tedy, aby s každým návrhem na pozitivní změny byl zároveň vymezen rámec, ve kterém lze takové změně rozumět, neboť to zdaleka nemusí být samozřejmé. Například: vytváření příležitostí pro výměny názorů může jedna skupina zaměstnanců chápat jako významný přínos a jiná jako další zbytečnou zátěž, zavádět takový nástroj znamená zároveň dostatečně argumentovat, že to bude mít přínos a jaký.
2. Je třeba zvýšit mezi zaměstnanci povědomí o nutnosti transparentnosti přerozdělování veřejných financí. V rámci vzdělávání, osvěty a celkového ovzduší kolem implementace OP LZZ musí být patrná odpovědnost za skutečný dopad programu a snaha jej implementovat s ohledem na veřejné, nikoli sektorové zájmy. Dále zdůrazňujeme nutnost adekvátní publicity výsledků tohoto spravování veřejných prostředků tak, aby byly srozumitelné všem skupinám a vešly tak do povědomí široké veřejnosti. Konkrétně doporučujeme zvyšování povědomí zahrnout do školení a vzdělávání zaměstnanců. Z hlediska sdílení výstupů a výsledků vzniklých

z veřejných prostředků by kromě samozřejmé publicity a transparentnosti měly být tyto výsledky k dispozici ostatním subjektům k využití a dalšímu rozvoji.

3. Doporučujeme posilovat postavení pracovníků přímo administrujících OP LZZ, připravujících výzvy a zajišťujících přijímání žádostí a proces výběru projektů. Toho lze dosáhnout zlepšením spolupráce s ostatními pracovišti ministerstva, lepším time managementem a vyšší plynulostí procesů při schvalování jednotlivých dokumentů.
4. Vzdělávání všech úrovní pracovníků zařazených do implementační struktury OP LZZ (a tam, kde je to relevantní, i mimo ni) musí být systematicky pojato a to ve smyslu: a) zvýšení přenosu znalostí a zkušeností s implementací programu, b) zvýšení kvality věcného řízení, a c) zvýšení odpovědnosti za svěřenou část implementace OP LZZ. Dále je třeba vzdělávat zaměstnance, kteří by si měli být schopni zadávat evaluace – a to specificky pro tuto roli.
5. Doporučujeme zavést a nastavit systém předávání/přebírání konkrétních agend, včetně způsobů předávání informací a návaznosti v práci nově nastoupivších zaměstnanců (především vzhledem k vysoké fluktuaci). Je potřeba zavést správu znalostí, například u finálních verzí výzev, metodik a ostatních dokumentů uchovávat argumenty a zdůvodnění, proč se k určitým rozhodnutím dospělo a dále propracovat systémy zpětné vazby a užívání výstupů z externích a interních hodnocení.
6. Navrhujeme oddělit věcné řízení implementace OP LZZ a administrativní výkony (zejm. úkony spojené s příjmem projektových žádostí, výběrem projektů a dále s jejich administrací a monitorováním), přičemž je vhodné administrativní úkony zadat externímu subjektu. V souvislosti s tím je však potřeba výrazně akcentovat roli ŘO ve strategickém řízení OP a jeho odpovědnost za věcnou část implementace, což představuje především posílení odborného zázemí ŘO. Tím se myslí nejen kvalitní výběr a rozvoj vlastních pracovníků, ale především systematické budování vazeb na externí odborníky, zavedení transparentních pravidel komunikačního procesu se zainteresovanými skupinami (např. u připomínkování návrhů výzev), vyhodnocování veřejného mínění, vlastní sběr dat a zjištění z terénu, realizace nezávislých studií, přičemž smyslem je posilovat schopnosti řídit a rozhodovat ve vztahu k cílům programu, řídit kvalitu a přebírat odpovědnost za rozhodnutí týkající se obsahu výzev, kvality hodnocení apod.
7. Navrhujeme zprůhlednit příp. zavést dělbu odpovědností za dílčí fáze implementace programu; musí být jasné, kdo např. konkrétně nese odpovědnost za výzvu jako celek a kdo za dílčí části její implementace, dokdy budou provedeny určité kroky, dokdy se musí příslušný orgán vyjádřit, kdo nese odpovědnost za zpoždění procesu, kdo má mandát k výkladu indikátorů apod. Systém odpovědností je třeba propracovat až na úroveň komunikace s žadateli a realizátory projektů, kdy sdělení podávaná pracovníky ŘO/ZS musí být spolehlivá a právně závazná.
8. Doporučujeme vzdělávat zaměstnance řídicího orgánu, zprostředkujícího subjektu a kontrol tak, aby se změnilo klima nastavené mezi nimi a realizátory, aby se realizátoři neobávali, že jakákoli změna v projektu znamená příznak selhání. To může významně snížit formalismus při realizaci a zvýšit efektivitu projektů.

5.1.2. Rámcová doporučení věcná

9. Je potřeba provést hlubší ohledání pojmu "inovativnost" v kontextu OP LZZ, realizovat jeho hlubší porozumění a převod z ryze formální do praktické, inspirující a dynamizující polohy v rámci projektů. K tomu může přispět větší důraz na to, že hodnotitel musí interpretovat význam projektu vzhledem k cílům formulovaným v dané prioritní ose a podrobněji pak v dané výzvě. Tedy tyto formulace cílů musí být jasné a proces hodnocení musí být nastaven tak, aby hodnotitelé přijali za své, jaké jsou cíle zadavatele a v jakém kontextu je inovativnost chápána.

10. Navrhujeme zkrátit období, které proběhne od formulace výzvy do zahájení vlastní realizace projektů, a to nejlépe kombinací dílčích opatření a kroků s důrazem na osobní odpovědnost za rozhodování v jednotlivých fázích přípravy výzvy. Doporučujeme například vypracovat závazný časový harmonogram jednotlivých nutných kroků (vyhlášení výzvy, příjem žádostí, formální kontrola, externí hodnocení, zasedání výběrové komise atd.) s časovými intervaly (např. s použitím Ganttova diagramu) a identifikací kritické cesty a milníků.
11. Doporučujeme se podrobněji zabývat problematikou veřejné kontroly při vypisování výzev na individuální projekty, vytvořit k tomu potřebné mechanismy zajišťující větší důraz na transparentnost celého procesu.
12. Již při formulaci výzev a následně ve všech fázích hodnocení a výběru projektů je třeba dbát na to, aby financovány byly projekty intervenčního charakteru a OP LZZ byl co nejméně využíván na financování provozu žadatelů.
13. Doporučujeme zkvalitnit a zprofesionalizovat komunikaci se žadateli. Je třeba podávat spolehlivé a včasné informace, zveřejnit seznam odpovědných osob/kontaktních míst s identifikací jejich oblasti odpovědnosti/mandátu a konzultačních hodin. Dále by měla být stanovena jasná pravidla této komunikace, termíny pro vyjádření a formy tohoto vyjádření. Smyslem této komunikace přitom musí být snaha zvýšit kvalitu projektových žádostí a realizovaných projektů, z tohoto důvodu je třeba pěstovat „netrestající kulturu“ a styl na klienta orientované komunikace.
14. Doporučujeme zvyšovat kvalitu hodnocení projektových žádostí, zejm. systematickou práci s hodnotiteli, hodnotitelé by měli dostávat zpětnou vazbu, měli by mít možnost své výkony porovnat mezi sebou a mít přístup k informacím o projektech, které byly vybrány.
15. Doporučujeme vyhodnotit dopad zavedení slovních deskriptorů pro hodnocení projektů, systémově sbírat připomínky hodnotitelů k existující škále a podle připomínek hodnotitelů provádět postupnou lepší strukturu deskriptorů a doplňovat je.
16. Doporučujeme zaměřit se více na význam doplňujících kritérií při výběru projektů a věnovat formulaci doplňujících kritérií zvýšenou pozornost, důraz pak věnovat na specificky k tomu zaměřené školení hodnotitelů.
17. Navrhujeme sjednotit informace, které mají k dispozici hodnotitelé projektových žádostí s tím, co dostávají k dispozici žadatelé ve smyslu „stejně informace k dispozici všem stejně“. Metodické pomůcky jakož i školení a zodpovídání dotazů musí být v souladu s tímto požadavkem.
18. Doporučujeme, aby formulace specifických kritérií byla taková, aby umožňovala zachytit též kvalitu partnerství.
19. Doporučujeme, aby mandát hodnotící/výběrové komise při schvalování projektových žádostí byl upraven a doplněn. Komise rozhoduje o projektech v kontextu celkových cílů programu a záměrů konkrétní výzvy, měla by mít možnost vidět projekty v celku a v odpovídajících/žádoucích proporcích (za jednotlivé kraje, cílové skupiny, oblasti aktivit, konkrétní příjemce, typy příjemců apod.), proto musí mít dostatečný prostor na přípravu k takovému rozhodování a zároveň se musí vyvarovat duplikování práce dílčích hodnocení projektových žádostí. Členové výběrové komise by tedy měli dostat konkrétní projektové žádosti dle jejich odbornosti (tedy jen část) k nastudování v dostatečném předstihu a při zasedání komise poreferují o nich ostatním členům, aby ti mohli kvalifikovaně rozhodnout. Práci v komisi by mělo předcházet patřičné školení, dále navrhujeme zvážit honorování práce členů komise a zahrnutí i těch žádostí, které neprošly věcným hodnocením.

20. K tomu konkrétně doporučujeme stanovit minimální čas, který musí uplynout od předání projektových žádostí a souhrnných informací k nim (základní přehledy, výsledky formálního posouzení, výsledky externích hodnotitelů) výběrové komisi před jejím zasedáním.
21. Dále doporučujeme, aby členové výběrové komise identifikovali svou oblast zájmu/kompetencí, a té se věnovali při hodnocení, tj. například si vybrali konkrétní balík projektových žádostí a s jejich celkovým zhodnocením pak seznámili ostatní členy komise.
22. Doporučujeme klást velký důraz na to, aby byly pro hodnotitele sladěny požadavky na interpretaci žádostí, hodnotitel by měl rozumět "duchu" výzvy, mělo by být patrné, co je smyslem, cílem; hodnotitel pak nemusí sledovat jen formální strukturu žádosti, ale také obsahovou – t.j. do jaké míry se aktivitami projektu dosahuje daného cíle. Interpretace žádosti tak hodnotí míru relevance, tedy aby projekt co nejvíce a co nejefektivněji pomohl naplnit priority programu (příslušné prioritní osy), tzn. aby pomohl tvůrcům programu dosáhnout jejich cílů.
23. Je třeba se systémově zabývat tím, že hodnotitelé často musí podle stanovených kritérií vysoko bodově hodnotit projekty, které jsou formálně dokonalé, ale obsahově nepřesvědčivé. Výrazný podíl projektů, které mají povahu rutinních produktů specializovaných agentur působí demotivačně na všechny účastníky procesu. Doporučujeme zvážit podnět z FS – zavést možnost vyřazení žádosti jako „obsahově nevyhovující“ již při fázi formálního hodnocení přijatelnosti.
24. Doporučujeme rozšiřovat obecné povědomí o tom, že použití paušálních výdajů zjednodušuje administraci nejen pro žadatele. Je potřeba školit hodnotitele v tom, aby nevnímali využití paušálních výdajů v projektech jako něco „nekorektního“.
25. Při administraci doporučujeme využívat neformální skupiny odborníků pro ad hoc konzultace v případech, kdy se vypisuje konkrétní výzva, stanovují limity pro příjemce nebo formuluje rozsah oprávněných aktivit. To obecněji souvisí se zavedením konzultačního procesu a napojením externích odborných kapacit (viz výše).
26. Je třeba podporovat flexibilitu v konkrétní realizaci (vítání a pružnější vyřizování změn, možnost reformulace dílčích zaměření podle nastalé situace). Podstatné je, aby projednávání změny nebylo chápáno jako příznak nějaké "chyby", ale naopak, jako součást snahy o co nejlepší výsledek. Žadatelé obcházejí změny, které nejsou nutné, protože se obávají, že za to budou negativně hodnoceni a že realizace změny bude problematická - tím se ale snižuje efektivita a kvalita projektů.

5.1.3. Další dílčí doporučení

27. Navrhujeme vytvořit vzdělávací program, v rámci něhož budou školeni a koučováni noví pracovníci ŘO, bude organizována rotace pracovních míst a stáže na pracovištích, budou probíhat školení na míru vč. školení prováděných jinými pracovníky ŘO a externí pracovní stáže. Obsah školení spojuje cyklus řízení OP LZZ a jeho hlavní smysl, kterého si musí být všichni zúčastnění vědomi. Část vzdělávání je potřeba zaměřit na prevenci vysoké fluktuace zaměstnanců ŘO – např. individuální práce se zaměstnanci (manažerská supervize na jednotlivých úrovních), nastavení systému hodnocení zaměstnanců, jehož výsledkem není finanční ohodnocení, ale motivace a individuální rozvoj každého zaměstnance, týmová práce a role. Hodnocení pracovníků ŘO navrhujeme rozšířit o osobní kariérní plán s jasnou perspektivou postupu a finančního i jiného ohodnocení po odpracovaných letech a dále navrhujeme uvažovat o zvýhodnění dlouholetých pracovníků.
28. Doporučujeme pravidelně provádět školení relevantních osob z ŘO a ZS v oblasti zadávání veřejných zakázek a to nejen z hlediska právní správnosti, ale především z hlediska řízení těchto zakázek a jejich zařazení do celkového cyklu řízení v rámci příslušného orgánu či

oddělení (širší kontext zakázky, projektový/programový cyklus). Je třeba vypracovat systém řízení jakosti, komunikace s realizátorem zakázky, kontroly, provádění změn apod. Zakázky musí být zadávány přesně a v souladu se všemi nařízeními včetně vlastních potřeb a plánů, zároveň však musí obsahovat prostor pro změny, aniž by však tyto změny způsobily problémy v plnění nebo kvalitě zakázky.

29. Doporučujeme nadále pokračovat v neformální výměně zkušeností a diskusích (online a face-to-face) mezi různými složkami implementační struktury OP LZZ a využít institut fokusních skupin, workshopů, pravidelných seminářů a jiných forem pro získávání zpětné vazby či řešení problému při implementaci programu. Nad rámec OP LZZ doporučujeme rozvíjet diskusi s řídicími orgány ostatních programů financovaných z ESF (např. OP VK) ke sdílení příkladů dobré praxe, neboť problémy, které ŘO řeší, jsou v mnoha případech stejné.
30. Doporučujeme stanovit jasná pravidla komunikace mezi různými složkami implementační struktury, zejména termíny pro vyjádření a formy tohoto vyjádření. Přitom navrhuje využít institutu často kladených otázek (FAQ), které by mohly být součástí širší komunikační platformy s žadateli a příjemci jako součást ESF Fóra. Jde o to zodpovídat každý dotaz jen jednou a odpověď dát k dispozici všem zainteresovaným. Namísto odkazování na rozsáhlé příručky navrhuje zveřejnit vzorové projekty a maximálně zefektivnit zodpovídání konkrétních dotazů pomocí FAQ, neboť žadatelé/příjemci zjevně preferují osobní konzultace, které jsou však při daném počtu žádostí/projektů v případě OPLZZ velmi nákladné.
31. Navrhujeme odlišit přístup k věcnému a finančnímu hodnocení projektových žádostí, finanční hodnocení bude probíhat jednak klasicky ve vztahu k plánovaným výstupům, výsledkům a dopadům (= cena/výkon), ale pro pomoc při vyhodnocování finančních položek v rozpočtu budou přijaty vzorové tabulky (podobně jako u osy 3.2). Věcné hodnocení bude posuzovat pouze oprávněnost rozpočtových položek jako takových vzhledem k zaměření projektu.
32. Doporučujeme zvážit zavedení průběžných face-to-face fokusních skupin, kde se budou scházet konkrétní zástupci implementační struktury s žadateli a příjemci. Jde o to rozšířit komunikaci ŘO s příjemci. Umožní to nejen pružnější korekce implementace projektů a potažmo celého programu, ale lepší vhléd do situace projektů a sběr podnětů z terénu k věcnému řízení programu.
33. Pokud se týče metodik, je třeba, aby bylo všem zúčastněným zřejmé, že vždy jde o to, aby se obecné pravidlo vhodně aplikovalo na danou realitu - tedy od počátku pracovat s tím, že metodika není úplným návodem na všechny situace. Metodiky by tedy především měly být formulované tak, aby umožňovaly aplikaci, nikoli tak, aby se snažily být návodem, který není a nemůže být nikdy úplný. Jinak se neustále opakuje situace, kdy cokoli, co není popsáno v metodice je předmětem nejasností a opakovaného jednání realizátora se zprostředkujícím subjektem a zprostředkujícího subjektu s řídicím orgánem. Doporučujeme toto zahrnout do systematického rozvoje lidí (viz doporučení výše), jde o vytvoření atmosféry, kde všichni chápou, že metodika nemůže být všeobsažná a být návodem na všechny možné varianty skutečnosti. V tomto rozvoji lidí doporučujeme akcentovat celkovou „filosofii“ OP a „ducha“ konkrétní výzvy, což obecně napomůže i rozvoji výše požadované změny pohledu na metodiky.
34. Doporučujeme pečlivě analyzovat možnosti zlepšení informačních systémů Monit a Benefit a realizovat změny, které povedou k jejich zjednodušení a zkvalitnění. Pokud se nějaká zlepšení ukáží jako reálná, je potřeba jejich zavedení dobře zvážit a připravit, aby šlo skutečně o jednorázovou a dlouhodobou změnu.

5.2. Doporučení k evaluačnímu workshopu

Výsledky evaluačního workshopu, jeho hodnocení a pozorování jednotlivých účastníků vedou k doporučení pokračovat ve vzdělávání a osvětě pracovníků implementační struktury OP LZZ a dalších zainteresovaných stran také tímto způsobem. Slůvko „také“ značí, že by workshop/y neměl/y zůstat osamocené a měly by být součástí systematického rozvoje lidských zdrojů zapojených do implementace a řízení OP LZZ. Jak již bylo uvedeno v doporučeních k řízení a implementaci OP LZZ č. 2-5 výše, je třeba systematicky rozvíjet lidské kapacity v této oblasti mimo jiné také ve směru:

1. schopnosti identifikovat chybějící informační zdroje (analýzy, statistiky, evaluace a jiné studie)
2. schopnosti rozhodnout, jaký zdroj a jeho typ je pro danou situaci relevantní (například externí versus interní zpracování, studie versus evaluace apod.)
3. schopnosti předvídat informační potřeby a na základě toho avizovat požadavky příslušným útvarům ministerstva (např. evaluačnímu oddělení nebo oddělení TA)
4. schopnosti formulovat zadání na tvorbu podkladů pro manažerské rozhodování
5. schopnosti hodnotit kvalitu prováděných prací, korigovat provádění prací a stanovovat podmínky jejich převzetí
6. schopnosti využívat informační a jiné podklady pro manažerské rozhodování a vlastní práci
7. schopnosti šířit výstupy z evaluací, analýz a rešerší mezi ostatní pracovníky implementační struktury OP LZZ

Workshop se tedy jednoznačně osvědčil jako vhodný způsob vzdělávání, samozřejmě v tandemu s jinými formami a možnostmi sdílení znalostí. Z hodnocení workshopu jasně vyplynulo, že v případě pokračování tohoto typu vzdělávání by bylo vhodné lépe strukturovat cílovou skupinu a workshop/y uzpůsobit dle jejich potřeb. Na základě stávajících zjištění lze usoudit, že by mohlo jít o tyto skupiny:

1. manažerská rovina, zadavatelé evaluací a ti, kteří budou jejich výstupy užívat pro rozhodování (evaluace jako podpora řízení)
2. expertní rovina, ti kteří řídí a nebo sami vykonávají evaluační práce, do této skupiny by mohla být zahrnuta Pracovní skupina pro evaluace (PSE), k tomu podrobněji viz níže Doporučení k evaluačnímu plánu (evaluace jako komplex výzkumných metod)
3. osvětová rovina, ti, kteří přicházejí do styku s evaluacemi a u nichž je důležité, aby dobře rozuměli smyslu evaluací, uměli je využívat, (spolu)podílet se na jejich zadávání a dále byli schopni zapojit do své práce principy sebeevaluace a zpětné vazby (evaluace jako proces)

Z toho jasně vyplývá, že pro každou z těchto skupin by školení bylo jiné, resp. bylo by možné udělat vstupní společný blok a dále rozdělit skupiny do třech paralelních sekcí. K samotnému provedení workshopu navrhneme:

- nepodcenit přípravu, vyprodukovat materiály předem, distribuovat je v předstihu, zadat úkol/y před začátkem workshopu (např. identifikovat a definovat konkrétní problém, který by měl být řešen evaluací)
- provést vstupní test účastníků s cílem zjistit jejich skutečné znalosti, zkušenosti, potřeby a očekávání – ty pak vyhodnotit
- zapojit interaktivní prvky do workshopu, vést diskuze, podporovat týmovou práci
- prezentovat konkrétní příklady a cvičení stavět na reálných problémech účastníků
- jak vyplývá z hodnocení FS k evaluačnímu plánu, je potřeba donutit účastníky k tomu, aby jednak rozlišovali mezi evaluací, monitoringem, auditem apod. a jednak mezi různými typy evaluace a to na praktické rovině, tj. navrhneme zadat v rámci cvičení úkol přečíst a okomentovat různé druhy evaluačních zpráv či jiných evaluačních výstupů
- uvažovat o modernější formě workshopu, zejména zapojit nové výukové metody
- rozšířit workshop o online diskuzi, pokračování (follow-up) workshopu by přecházelo do příslušného klubu na ESF Fóru

5.3. Doporučení k online komunikaci skrze platformu ESF Fóra

Ve vstupní zprávě bylo mj. uvedeno, že:

„Realizace těchto fokusních skupin je **nastartováním dlouhodobějšího procesu**, který spočívá ve **sdílení zkušeností a názorů** zainteresovaných skupin v rámci definovaného tématického spektra, jehož smyslem je zvýšit kvalitu implementace OP LZZ a znalostních kapacit orgánů implementační struktury. Aby tento proces byl **udržitelný**, musí celé provedení fokusních skupin směřovat k tomu, aby vzniklo **aktivní, dynamické online prostředí** na platformě ESF Fóra, jehož členové budou v nastartované diskusi a sdílení zkušeností nadále pokračovat.“ (str. 6., zvýraznění pro účely této zprávy)

S ohledem na výstupy z fokusních skupin se ukazuje jako klíčové následující:

- Ujasnění pozice ESF Fóra v rámci platformy RO
 - o Je potřeba nejprve pečlivě zvážit a připravit vizi a cíle provozování ESF Fóra, včetně definice formátu a pravidel komunikace a využití této platformy pro jednotlivé cílové skupiny. V této souvislosti je nutné, aby byla deklarována oficiálnost ESF Fóra, aby byly konkrétní aktivity v něm (např. případná komunikace mezi žadateli a příjemci a referenty) zakotveny v pracovních povinnostech zaměstnanců ŘO a návazně, aby bylo ESF Fórum komunikováno s veřejností jako oficiální komunikační kanál.
 - o Dále je vhodné zaměřit se na podporu moderátorů jednotlivých diskuzí, tj. na aktivní spolupráci s přirozeně vůdčími osobnostmi v rámci platformy a jejich navázáním na interní procesy v rámci formálních struktur ŘO.
- Podpora ESF Fóra jako znalostní báze
 - o V návaznosti na předchozí bod je nutné, aby se ESF Fórum stalo „databází oficiálních dotazů a odpovědí“, ne pouze neoficiální platformou duplikující emailový kontakt s referenty. To ovšem vyžaduje i uvědomění a ztotožnění se s touto ideou na straně zaměstnanců ŘO; jedním z klíčových momentů je např. přijetí odpovědnosti za veřejně dostupné příspěvky na ESF Fóru (zejména odpovědi tazatelům) a aktivní propagace „Desatera ESF Fóra“.
- Aktivní podpora „otevřených prostorů“,
 - o a to ať již se jedná o podporu ESF Fóra a jeho funkcionalit nebo společných setkání zainteresovaných osob. Právě podpora obou prostředí (online i tváří v tvář) může vést k synergickým efektům, na základě setkání může dojít k nastartování diskuze na ESF Fóru a naopak, na základě diskuze online se může objevit potřeba setkání tváří v tvář. Přitom ani účast v ESF Fóru ani na setkáních by v tomto případě neměla mít formální a povinný charakter, tj. mělo by jít o profesně-zájmové aktivity a činnosti.
 - o S tím úzce souvisí i možnost přispívat anonymně, i když např. jen omezenému okruhu osob (v návaznosti na interní síť ŘO).
 - o Dále doporučujeme využívat zkušeností těch klubů na ESF Fóru, které se osvědčily, fungují dobře a přinášejí přidanou hodnotu do řízení a implementace OP LZZ (např. klub metodiků aj.).
- Podpora technologického rozvoje ESF Fóra
 - o Jde zejména o aktualizace designu a rozšiřování funkcionalit ESF Fóra tak, aby odpovídal postupně se měnícím standardům v oblasti podobných platform a morálně nezastaral.

5.4. Doporučení k Evaluačnímu plánu programu OP LZZ 2008-2015

Evaluační plán programu OP LZZ 2008-2015 (dále jen evaluační plán) byl jednak diskutován v rámci evaluačního workshopu a dále byla jedna FS zaměřena na připomínkování evaluačního plánu a jeho implementaci v rámci ŘO OP LZZ, tato část reflexe se vyskytuje v příslušné kapitole této zprávy. Kromě toho byl Evaluační plán ve své aktuální verzi zhodnocen evaluačním týmem a to dle následujících kritérií:

- časování evaluací
- zaměření evaluací
- pokrytí témat a oblastí týkajících se implementace OP LZZ
- splnění cílů daných nařízením Rady (ES) č. 1083/2006
- relevance k potřebám řízení a implementace OP LZZ
- schopnost reakce na aktuální situaci a socio-ekonomický vývoj, reflexe kontextu, v jakém je OP LZZ implementován
- adekvátnost zdrojů (časové rozmezí, finanční alokace)
- srozumitelnost a přehlednost plánu

Z těchto tří zdrojů hodnocení vyplývají následující doporučení:

1. Při zadávání evaluací a při realizaci podpůrných činností (utváření a rozvoj evaluační kapacity) požadovat adekvátní a na různé skupiny cílenou diseminaci výstupů a výsledků evaluací. Kromě evaluačních zpráv je potřeba pořádat semináře různé délky pro různé skupiny, vydávat tiskové zprávy, publikovat relevantní části zpráv, zprávy rozdělit na shrnutí (max. 5 stran) určené k šíření mezi management implementační struktury programu a podrobné zdůvodnění, určené pro odborníky. Je třeba uvažovat o atraktivních a neotřelých formách šíření výsledků evaluací, například formou spotů, klipů, animací, vizualizací (vhodných např. tam, kde je třeba ukázat, co by stalo, kdyby...), filmu apod.
2. S výše uvedeným souvisí doporučení zaměřit se též na reflexi průběhu zadávání a řízení evaluací v rámci příslušného oddělení a to od sledování kvality evaluací až po publikování toho, co bylo provedeno, změněno, na základě výsledků evaluací, tj. informování o jejich skutečném dopadu, jak byly použity a k čemu reálně přispěly. Tyto akty budou mít vliv na a) transparentnost prováděných akcí, b) povědomí o významu evaluací uvnitř implementační struktury, a c) zvýšení důvěry veřejnosti a zainteresovaných subjektů (příjemců, cílových skupin programu, respondentů v šetřeních apod.) ve význam a váhu evaluací.
3. S tím souvisí doporučení vždy stanovit odpovědnost konkrétního oddělení za zpracování výsledků a doporučení z konkrétní evaluace, vyjádření se k této evaluaci a publikování toho, co bylo na základě výstupů konkrétní evaluace provedeno. Tato odpovědnost by měla být známa již při formulaci zadávací dokumentace. V průběhu evaluace pak jsou respondenti adekvátně informováni o tom, „co se s jejich sděleními skutečně stane“.
4. V rámci utváření a rozvoje evaluačních kapacit je potřeba se zaměřit také na systematickou práci a rozvoj PSE, tuto skupinu lidí je třeba proškolit a dále udržovat jejich odbornou úroveň, facilitovat přenos zkušeností, aktivizovat ji v jejím zapojení do procesu. Obecně je třeba do procesu dostat více aktérů, kteří na něm budou zainteresováni a budou jej tudíž podporovat.
5. S tím souvisí také systematický rozvoj této sítě aktérů, kteří budou proces podporovat, sytit podněty a aktivně využívat jeho výstupy. Nabízí se možnost využít principy RLZ uvedené v doporučeních výše, konkrétně: páteční semináře na MPSV pro pracovníky ministerstva k osvětě kolem evaluací, specializovaný workshop zaměřený na skupinu manažerů, rotace pracovních míst zaměřit též strategicky na sběr podnětů pro zadávání evaluací a povědomí o práci evaluačního oddělení, pobyty pracovníků evaluačního oddělení na různých pracovištích s cílem konkrétně identifikovat potřeby pro případné evaluační práce, využívat a nebo organizovat schůzky vedoucích příslušných oddělení ke sběru podnětů a osvětě.
6. Kromě toho navrhuje posílit mezinárodní srovnávání a to nejen ve smyslu realizace evaluačních aktivit, ale také ve smyslu studijních cest pracovníků do zahraničí s cílem získat zkušenosti s prací evaluačních oddělení jinde.

7. Rozhodně je třeba pokračovat v rozvoji ESF Fóra také v tom směru, aby sloužilo ke sběru podnětů pro konkrétní zacílení prací v rámci evaluačního plánu.
8. V komunikaci s manažery, pro jejichž rozhodování se evaluace připravují, je třeba si uvědomit, že zadávání provádí odborníci (evaluační oddělení), cíle, smysl a formu výstupů pak tito manažeři a ostatní pracovníci.
9. Třetím okruhem doporučení je zlepšení informačního zázemí pro hodnocení, vazba mezi monitoringem a evaluací se musí zkvalitnit. Data, která poskytuje monitoring, musí být aktuální, dostupná, spolehlivá a ověřitelná. Monitorovací systém tak získá lepší image a nebude ztrácet důvěru evaluátorů, kteří v opačném případě jeho funkce suplují nadbytečnými šetřeními, která zatěžují pracovníky implementační struktury, příjemce a jejich cílové skupiny. Evaluátorům by mělo být zřejmé, která data mohou spolehlivě získat a která nikoli. Paralelní agendy by tudíž nemohli využívat. Kromě toho by evaluace pak lépe dávaly zpětnou vazbu monitoringu a zároveň by se zvýšila jejich efektivita.

Konkrétní doporučení a poznámky k aktuální verzi Evaluačního plánu:

- Vazba mezi monitoringem a evaluací není jasně popsána; to se týká několika částí evaluačního plánu: a) kapitola 3.2. závěr 3. odst. budí dojem, že z monitoringu vycházejí podněty pro zadání evaluace ve chvíli, kdy jsou odhaleny „problémy při čerpání“. Zřejmě se jedná o nepřesnou interpretaci textu, ale monitoring v tomto smyslu navádí již zadanou evaluaci k místům, která vyžadují bližší ohledání. Především však by měl sloužit jako důstojný podklad pro evaluaci, statistický základ pro další šetření s tím, že evaluace nevychází pouze z monitoringu a s tím, že monitoring má svá omezení, se kterými musí evaluace a jejich zadání počítat. b) kapitola 3.4.1 opět poslední věta budí dojem, že operační evaluace je k ničemu, neboť vychází z monitoringu, opět se zřejmě jedná o nešťastnou formulaci, neboť text předchozí dává smysl, tj. monitoring má svou roli (sledování, nikoli hodnocení, informování nikoli rozhodování) a má svá omezení (porovnává stavy již dané programem samotným, nereflexuje změny okolí apod.). Za zvážení stojí, zda neakcentovat roli monitoringu také v tom smyslu, že pokud je nedostatečný, pomalý, invalidní, neaktuální a nebo vykazuje jiné chyby, musí evaluace tato bílá místa suplovat a vyčerpávat tím prostředky, které by jinak zvyšovaly její kvalitu.
- Pracovní skupina pro evaluace je uváděna různými názvy a zkratkami, to je třeba sladit. Při prvním výskytu daného výrazu uveďte plný název a do závorky zkratku, dále používejte jen zkratku, tedy *Pracovní skupina pro evaluace (PSE)*.
- Role ESF Fóra v tomto konkrétním textu by měla být jasně popsána ve vztahu k evaluacím, jeho potenciál je daleko větší, než jak popisuje evaluační plán.
- V rámci částí „Utváření evaluační capacity“ navrhujeme začlenit výše doporučené aktivity zaměřené na zvyšování povědomí o evaluacích, šíření jejich výsledků a osvětu (doporučení č. 1, 4, 5, 6).
- Studie účinnosti komunikačních aktivit – je-li zhotovována každoročně, pak by se měla zaměřovat na různé oblasti, aktéry či cílové skupiny vždy konkrétněji, případně by měla sloužit jako podklad pro tvorbu sofistikovaných nástrojů diseminace, například částí webů, bulletinů, audiovizuálních materiálů apod. (lze spojit s vyhotovením případových studií plánovaných v roce 2012).
- Chybí hodnocení horizontálních témat a inovativnosti (to bylo identifikováno jako poněkud problematické vzhledem k jeho výkladu a praktickému uchopení při hodnocení projektových žádostí).
- Chystá se oddělení věcného řízení OP LZZ a administrace, v rámci tohoto procesu by evaluace měla reflektovat budování kapacit, změnu řízení, hledat a ukazovat příklady/modely takového uspořádání řízení programu (např. ze zahraničí či osvědčený model CIP EQUAL v ČR), vyhodnotit jejich pozitiva i negativa a stát se tak podkladem pro složitý proces, kterým implementační struktura při tomto oddělování jistě projde.
- Od roku 2011 by evaluace měly začít uvažovat o přípravě budoucího programového období.

6. ZDROJE

6.1. Rámcové a strategické dokumenty, legislativa

- o *Cohesion Policy 2007-2013* [online]. European Commission [cit. 2008-09-29]. Odkazy na texty národních strategických referenčních rámců a shrnutí programových dokumentů. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/.
- o *Common Objectives* [online]. European Commission, Employment and Social Affairs [cit. 2008-09-29]. URL: http://ec.europa.eu/employment_social/spsi/common_objectives_en.htm.
- o Council Regulation (EC) No 1083/2006 of 11 July 2006 laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund and the Cohesion Fund and repealing Regulation (EC) No 1260/1999. *Official Journal of the European Union* [online]. L210, 31.7.2006, s. 25-78 [cit. 2008-09-29]. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:EN:PDF> (v angličtině) nebo http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l_210/l_21020060731cs00250078.pdf (v češtině).
- o *European Commission – Growth and Jobs* [online]. European Commission [cit. 2008-10-03]. Zejména sekce National Dimension – National Reform Programmes. URL: http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm, resp. http://ec.europa.eu/growthandjobs/national-dimension/member-states-2005-2008-reports/index_en.htm.
- o *European Commission : Education & Training* [online]. European Commission [cit. 2008-10-03]. URL: http://ec.europa.eu/education/index_en.htm.
- o *European Employment Strategy* [online]. European Commission, last update: 30/10/2007 [cit. 2008-09-29]. URL: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm.
- o *Koncepce romské integrace 2005* [online]. Praha : Rada vlády ČR pro záležitosti romské komunity [cit. 2008-08-11]. URL: <http://www.vlada.cz/dokument8150.html>.
- o *Koncepce vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v České republice* [online]. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, květen 1999 [cit. 2008-09-29]. URL: <http://www.vlada.cz/dokument2094.html>.
- o *Národní akční plán sociálního začleňování* [online]. Praha : MPSV, poslední aktualizace: 18.2.2008 [cit. 2008-08-11]. K dispozici jsou archivní, aktuální i připravované akční plány. URL: <http://www.mpsv.cz/clanek.php?lg=1&id=1098>.
- o *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice : bílá kniha* [online]. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001 [cit. 2008-09-29]. 98 s. URL: <http://www.msmt.cz/files/pdf/BilaKniha.pdf>. ISBN 80-211-0372-8.
- o *Národní rozvojový plán České republiky 2004-2006* [online]. [Praha] : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2003 [cit. 2008-09-29]. xii, 244 s. URL: http://www.esfcr.cz/files/clanky/1285/NRP_2004-6.pdf.
- o *Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013* [online]. [Praha] : Ministerstvo pro místní rozvoj, červenec 2007 [cit. 2008-09-29]. 137 s. URL: http://old.mmr.cz/upload/files/evropska_politika/nsrf_CJ_170707_final_db.pdf.
- o *Národní zpráva o strategiích sociální ochrany na léta 2006 – 2008* [online]. Praha : MPSV, 2006 [cit. 2008-09-29]. URL: <http://www.mpsv.cz/cs/3000>, resp. http://www.mpsv.cz/files/clanky/3002/Narodni_zprava_2006-8.pdf.
- o *Návrh národního rozvojového plánu České republiky 2007-2013* [online]. [Praha] : Ministerstvo pro místní rozvoj, leden 2006 [cit. 2008-09-29]. 206 s. Tento návrh byl přijat vládou ČR 22. 2. 2006 (usnesení č. 175/2006). URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/upload/1141122325.materi-l-nrp---iii.-nrp-upraveny---str-113-a-124.pdf>.

- o Regulation (EC) No 1081/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the European Social Fund and repealing Regulation (EC) No 1784/1999. *Official Journal of the European Union* [online]. L210, 31.7.2006, s. 12-18 [cit. 2008-09-29]. URL: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0012:0018:EN:PDF>>.
- o *Rozvoj lidských zdrojů – Strategie rozvoje lidských zdrojů* [online]. Praha : Národní vzdělávací fond, [cit. 2008-09-29]. URL: <http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/strategie.htm>.
- o *Rozvoj lidských zdrojů – výstupy* [online]. Praha : Národní vzdělávací fond, [cit. 2008-09-29]. URL: <http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/vystupy.htm>.
- o další strategické dokumenty ČR a EU

6.2. Programové dokumenty a metodické pomůcky

- o *Evropský sociální fond ČR : Příručky* [online]. ESF ČR, aktualizace: 6.10.2005 [cit. 2008-09-29]. K dispozici jsou mj. tyto dokumenty: Příručka pro příjemce finanční podpory OP RLZ - verze ze září 2007, Příručka pro příjemce finanční podpory projektů OP RLZ a Příručka pro žadatele o finanční podporu grantových projektů OP RLZ. URL: <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=31>>.
- o *Formulář návrhu globálního grantu OP LZZ* [online]. [cit. 2008-05-15]. 14 s. Dostupné prostřednictvím ESF Fóra. URL: <<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.attachment.php?f=5161,421>>.
- o *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007-2013* [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, září 2007 [cit. 2008-04-07]. 184 s. URL: <http://www.esfcr.cz/files/clanky/3486/OP_LZZ_FINAL.pdf>.
- o *Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanosti* [online]. [Praha] : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, leden 2008 [cit. 2008-04-07]. 117 s. URL: <http://www.esfcr.cz/files/clanky/5748/PD_OPLZZ leden2008.pdf>.
- o *Příručky platné pro OP LZZ pro programové období 2007 – 13* [online]. [cit. 2008-04-07]. URL: <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=6214>>.
- o *Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ* [online]. [cit. 2008-05-15]. 9 s. Dostupné prostřednictvím ESF Fóra. URL: <<https://forum.esfcr.cz/node/discussion.attachment.php?f=5266,432>>.

6.3. Evaluační a monitorovací zprávy

- o *Evropský sociální fond ČR : Evaluate* [online]. ESF ČR, aktualizace: 11.6.2008 [cit. 2008-09-29]. K dispozici jsou mj. tyto dokumenty: Ex-ante evaluace OP LZZ 2007-2013 - Závěrečná zpráva (30.05.2007), Ex-ante hodnocení Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů (11.10.2005), Ex-ante hodnocení Programového dodatku k Operačnímu programu Rozvoje lidských zdrojů (11.10.2005), Závěrečná zpráva z hodnocení dosaženého pokroku OP RLZ (13.06.2006) a Závěrečná zpráva z hodnocení přínosu OP RLZ k Aktivní politice zaměstnanosti (21.08.2006). URL: <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=23>>.
- o *Ex-ante evaluace operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro období 2007-2013 : závěrečná zpráva* [online]. Ostrava : prosinec 2006 [cit. 2008-09-29]. 41 s. URL: <<http://www.esfcr.cz/files/clanky/5484/Evaluate-OPLZZ-final.pdf>>.
- o Ostatní relevantní evaluační zprávy z ČR a EU

6.4. Interní zdroje, tj. zdroje vytvořené v průběhu projektu

- o Zápisy z jednotlivých fokusních skupin
- o Audio záznamy fokusních skupin
- o Statistiky ESF Fóra a obsahy konkrétních diskuzí
- o Evaluační formuláře od účastníků workshopu
- o Data a sestavy generované systémem Monit
- o Písemné podklady a dodatečné podněty od účastníků fokusních skupin
- o Zápisy ze schůzek týmu a rozšířené skupiny expertů
- o Zápisy z jednání se zadavatelem
- o Přípomínky členů týmu a rozšířené skupiny expertů
- o Přípomínky zadavatele
- o Přípomínky PSE a uživatelů ESF Fóra

7. PŘÍLOHY

Příloha 1: Strukturovaný výťah hlavních výstupů z FS	45
Příloha 2: Seznam účastníků evaluačního workshopu „Vše co jste chtěli vědět o evaluacích“	55
Příloha 3: Program evaluačního workshopu	59
Příloha 4: Hodnocení evaluačního workshopu	60
Příloha 5: Příklad pozvánky na fokusní skupinu	64
Příloha 6: Přehled konaných fokusních skupin	68
Příloha 7: Seznam kontaktů do jednotlivých fokusních skupin	71
Příloha 8: Spuštění tématických online fokusních skupin – pracovní materiál	87
Příloha 9: Podněty pro diskuzi na ESF Fóru (dle témat)	89
Příloha 10: Měsíční flash reporty (duben-září 2009)	91
Příloha 11: Připomínkový list k závěrečné zprávě „Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu“	102

Příloha 1: Strukturovaný výťah hlavních výstupů z FS

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vané? ³
1				
	Omezené pole působnosti metodiků (svázáno zákonem o rozpočtových pravidlech apod.)			
	Setrvačnost, pomalé promítnutí změn v metodice do reality			
	Neoddělování dotazů od podnětů ke změně metodiky	Elektronická dotazovna/odpovědná na dotazy		
	Fluktuace zaměstnanců (tj. Neznalost na straně nových zaměstnanců)		Vzdělávací program pro nové pracovníky	*1
	Termíny – vzájemná provázanost vede v případě nedodržení být jediného ke zpoždování procesu jako celku			*2
	Citace ze zákona v metodice – při změně nutné měnit i metodiku	Omezit – ale pak by se mnozí žadatelé ke znění zákona možná nedostali		
	Rozpočtová pravidla – problém, a to i s ohledem na různé typy subjektů a rozdílné předpisy pro účetnictví			*3
	Trestání za chyby plynoucí z neznalosti metodiky		Nutná „změna klimatu“ – netrestající kultura; důvěra, ne strach	
	Změny v metodikách	Jedna obecná krátká metodika; Změny plánovány předem, ne jen v reakci na nutnost	Změn obecně co nejméně; Změny provádět „po balíčcích“	*4
2				
	Neflexibilita OP, resp. jeho prováděcích dokumentů			
	Informační systém – neflexibilita a nedůvěra			*5

² Téma 1: Metodické řízení; Téma 2: Výzvy k předkládání projektů; Téma3: Hodnocení projektů a hodnotící kritéria; Téma 4: Monitorování a IS; Téma 5: Finanční řízení; Téma 6: Realizátoři projektů.

³ Některé okruhy se opakovaly napříč tématy – tyto vazby jsou naznačeny pomocí stejného číselného kódu s prefixem “*”

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vaně? ³
	Monitorovací systém – nastaven předem, bez ohledu na OP			
	Problémy se zpožděním – jak na úrovni vyhlášení výzev, tak hodnocení (stačí, aby bylo více žádostí a nestíhá se)		Dostatečný časový předstih, aby bylo dostatek času na „vyladění výzvy“ a zpětnou vazbu	*2
	Zpoždění zapříčiněná spec.činnostmi typu právní stanovisko			
	Přetížení administrací vs. „zbytečnosti“ (povinná publicita, vizuální identita...)	Nezdržovat se těmito procesy; Minimalizovat počet pracovníků u těchto činností	Soustředit se na podstatná témata/činnosti	
	Fluktuace zaměstnanců		Zajistit kontinuitu, předávání znalostí a zkušeností	*1
	Komunikace obsahu výzvy navenek	Průběžné konzultace s potenciálními příjemci	Jasná a srozumitelná preambule	*6
	Vztah obsahu výzvy a reality – často psáno „od stolu“ bez znalosti reálných potřeb			
	Politický vliv na výzvy – zastavování i urychlování			
	Změny v průběžných výzvách „za pochodu“ – téměř nemožné provést	Dodatky k výzvě; Pozastavit a vyhlásit v upraveném znění (revize)		
	Odpovědnost za schvalovací proces		Přesně definovat odpovědnosti, včetně odpovědnosti za zpoždění	
	Transparentnost individuálních projektů			
	Zpětná vazba na obsah výzev	Využít zkušenosti ze zahraničí; Zveřejnění na webu; Připomínkování v rámci MPSV odstraní chyby ale často neodstraní nesoulad – to zjistí až žadatelé při psaní žádosti (vhodné je tedy získat jejich zpětnou vazbu)	Nutné se poučit z minula, ne vždy „začínat od nuly“	*7
	Definice a specifikace termínů jako: inovativnost			*8
	Vazby mezi partnery v projektu – limity a omezení			

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vané? ³
	Absorpční kapacita – jak ji zvýšit			
	Zdroje pro žadatele (v souvislosti s konkr. výzvou)	Centralizace informací a dokumentů souvisejících s výzvou	Jasně definovat a zveřejnit, na koho se obrátit s dotazy, jakou formou a v jakém termínu přijde odpověď.	*9
	Komunikace mezi rezorty je zdlouhavá			*10
	Spolupráce s MF (komplikovaná)			
	Mezirezortní sjednocení manuálů	Nedělat, nemožné.		
	Složitost struktury a rolí v rámci OP	Program měl být zajišťován mimo strukturu rozpočtu a vazby na organizační struktury ministerstev		
	Kolize OP se zákonem 106 o povinném zveřejňování informací			
3				
	Hodnotitelé a jejich porozumění cílům výzvy		Nutné dobře vysvětlit	*6
	Chyby žadatelů		Nutné důkladné proškolení zejména na administrativní náležitosti žádosti	
	Definice některých klíčových pojmů (např. inovativnost, partnerství) a problematika jejich hodnocení	Kritérium hodnocení partnerství je kritériem eliminačním, a tedy neumožňuje hodnotit míru kvality partnerství; je třeba se zaměřit na vhodnější způsob hodnocení skutečné kvality partnerství, ne jen sledovat soulad se zákonem o VZ a povahou projektu.		*8
	Typický profil projektů, které úspěšně projdou – úvaha, že jde o „průměrné projekty“, ne ty inovativní			
	Databáze hodnotitelů			

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vané? ³
	Získávání hodnotitelů	Posílit komunikaci mezi ZS a potenciaálními hodnotiteli (jednotlivci nebo celou externí firmou) formou přímého oslovení nebo inzerátů	Používat stále stejná kritéria a stejný přístup při jejich výběru	*11
	Střet zájmů u hodnotitelů – řeší se „jen“ čestným prohlášením + musí jít o přímou vazbu			
	Školení hodnotitelů (obecné vs. specifické školení)	Po školení nutné projít certifikací (zkouškou)		*12
	Rating hodnotitelů	Vliv na rating: míra detailnosti hodnocení projektu (ale ne jen u rozpočtu!)		*13
	Náhodný výběr hodnotitelů vs. Rating (kvalita)	Využívat „kvalitního hodnotitele“ pro rozhodnutí v případě, že se hodnotitelé neshodli		
	Hodnotitelé a rozpočet projektů	Zbytečné zabývat se položkami rozpočtu, stačí obecně; Speciální „hodnotitel přiměřenosti rozpočtu“ (oddělení obsahu a ekonomické části) – omezení subjektivního hodnocení rozpočtu hodnotiteli	Hodnotitelé mohou na změně rozpočtu demonstrovat to, že se hodnocení věnovali; Důraz by ale měl být na hodnocení obsahu	*14
	Ekonomické aspekty žádostí (rozpočet)	Zveřejnit závazné přehledy rozmezí a limitů cen a nákladů – tzv. Obvyklé náklady (hodnotitelé mají k dispozici!)		*15
	Externí hodnotitelé vs. Hodnotící komise (rozdělení rolí)	Zpětná vazba komise – hodnotitelé (míra shody apod.); Komise by měla hodnotit všechny projekty, ne jen ty, které prošly sítí hodnotitelů (s ohledem na různost jejich kvality)	Hodnotící komise má „nadhled“, měla by hodnotit s ohledem na celek; Hodnocení komise by mělo být vysvětleno, zejména pokud se neshoduje s hodnocením hodnotitelů	
	Hodnotící komise – malé zaškolení, její složení, informovanost	Projekty rozděleny mezi členy, ti pak referují ostatním	Získat projekty s dostatečným předstihem	

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vaně? ³
	Cíle hodnocení – jak k němu přistupovat? Hodnotit jednotlivé projekty samostatně dle jejich kvality nebo všechny podané projekty jako celek a vybrat z nich dle cílů výzvy?		Dosáhnout smysluplného čerpání.	
	Střet hodnotitelů se zákonem o veřejných zakázkách (limit 200tisíc na hodnotitele)	Najímání hodnotitelů na DPP, DPČ, rámcové smlouvy		
	Bodové hodnocení (škála) vs. slovní hodnocení – reakce různé, někdo považuje za ideální, jiný má problém je používat, což má vliv na kvalitu hodnocení			*16
	Výměna zkušeností mezi hodnotiteli			
	Zpětná vazba hodnotitele na jeho hodnocení (chybí)	Hodnotiteli zaslat porovnání jeho hodnocení s hodnocením ostatních a hod.komise		*17
	Hodnotitelé a počet hodnocených projektů	Málo projektů u jednoho hodnotitele neumožní porovnat, určit kvalitu; 5 považováno za minimum		
	Zveřejnění příručky pro hodnotitele žadatelům		Doporučeno.	
	Zpětná vazba na proces hodnocení směrem k dalším výzvám	Provést ve spolupráci s evaluačním oddělením; Sledovat, zda je nutné přenastavení kritérií, příp. jak jinak zjednodušit výzvy		*7
Hodno- titelé				
	Časování projektové práce – výkyvy: nic vs. mnoho			
	Výběr hodnotitelů – do databáze se dostali nekvalitní a nedostali kvalitní hodnotitelé	Inzerovat veřejně		*11

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vané? ³
	Školení	Zajistit, aby byli přítomni zástupci MPSV (pro konkrétní dotazy); Více času na školení pro MONIT; Více příkladů z praxe a cvičení; Hodnotit nemůže ten, kdo nepsal projekt (úspěšný) a nerealizoval ho - nutná zkušenost s projektovým řízením.	Zajistit ještě jedno školení typu „workshop hodnotitelů“ pro konkrétní výzvy (sdílení zkušeností, hodnocení na zkoušku, pomoc novým hodnotitelům); Vyjasnit, zda je cílem školení vzdělávat nebo vyfiltrovat	*12
	Porozumění cílů výzvy		Nutné dobře vysvětlit záměry a cíle RO	*6
	Bodové hodnocení (škála) vs. slovní hodnocení – slovní hodnoceno spíše negativně (špatně nastaveny slovní deskriptory)	Lépe číselná škála doplněná slovním popisem		*16
	Sjednocení hodnocení – 50% projektů má třetí posudek			
	Problematika hodnocení inovativnosti, resp. i udržitelný rozvoj, rovné příležitosti (často vyplněno formálně)			*8
	Proces hodnocení – „pocit“ vs. výsledné skóre (dobrý pocit, ale skóre malé); systémové chyby (vysoké skóre, ale nedoporučen hodnotitelem= vyřazení)	Hodnocení ekonomické části ekonomem, hodnotitel jen věcnou část		*14
	Zpětná vazba hodnotitelům	Setkání hodnotitelů s RO; Získat 10 nejlepších projektů včetně odůvodnění, proč tomu tak je		*17
	Problémy s platbami (přicházejí pozdě)			
	Manuály pro hodnotitele		Lepší specifikace.	
	Informační systém MONIT – technické problémy; chybové hlášky, uživatelsky není přátelský, neuložení dat po vypršení přihlášení (po 20min), tj. paralelní ukládání do Wordu (pro jistotu)			*5

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vané? ³
4				
	Indikátorová soustava			
	Definice indikátorů	Jasně definice, přesné výklady	Vyjasnit, kdo je autoritou při nejasnostech u definice indikátoru	
	Indikátory chybějící u výzev – proces zahrnutí indikátorů do výzev		Provést kontrolu nejen po technické, ale i obsahové stránce	
	Školení zaměstnanců na práci s IS	Přeškolení zaměstnanců na IS; obecně podpora počítačové gramotnosti	Zajistit aktuálnost obsahu školení vzhledem ke stavu systému (který se průběžně mění)	
	Informační systém – změny za pochodu	Testovat funkce systému, než se chyby projeví v reálném čase		*5
	Informační systém – změny a úpravy (trvání v řádu měsíců)		Konzultovat změny v metodikách v předstihu se správci IS	
	Paralelní agendy – suplují nefunkční IS	Nevyžadovat statistické informace, které nejsou dostupné z IS		*18
	Správa informačního systému		Zajistit dostatečné lidské zdroje pro správu IS	
	Výkon informačního systému	Lepší HW na pracovištích; vyšší kapacita připojení		
	Hodnotitelé – školení na práci s IS	Do ratingu zahrnout schopnost práce s IS		*13
5				
	Finanční rámec OP – vnímán jako politické zadání			
	Fluktuace lidských zdrojů			*1
	Alokace zdrojů			
	Vliv krize na investice do lidských zdrojů	Kvůli rozpočtovým škrtům státní správy je třeba využít kapacit ve státní správě, nikoliv externích dodavatelů a investovat do rozvoje „interních“ LZ		*19
	Čerpání financí, resp. jejich nedočerpání	Vyhlásit dodatečné výzvy – ale musí na ně zbýt čas		

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vané? ³
	Rozpočtová pravidla	Oddělit financování evropské a státní není dobré, u konečných příjemců podpory se sbíhají - vytvořit jedny pravidla. Nejlépe: přizpůsobit se evropským pravidlům; využít zkušeností z nastavením a implementací rozpočtových pravidel ve starých členských zemích EU a upravit naše pravidla podle nich. Prvním krokem by byl systém státní pokladny, kdy podle jednotné metodiky dojde k financování stejným způsobem. Toto by podpořilo jednodušší monitoring.		*3
	Úpravy projektových žádostí	Zjednodušení Požadavku na rozpočtový výdaj		
6 (IP)				
	Informační systém – nedostatky a paralelní agendy			*5 *18
	Zpoždění – jak na úrovni výzev, tak hodnocení a následně ještě díky výběrovému řízení			*2
	Hodnocení – krácení rozpočtu hod.komisí bez znalosti skutečných nákladů	Oddělení finančního a věcného hodnocení		*15
	Náročnost přípravy – nutnost odhadnout vývoj v dalších letech (malá flexibilita)			*20
	Žádost o grant vs. zadávací dok. pro výběrové řízení – v návaznosti, ale rozdílné požadavky; neflexibilní			
	Metodiky – kolize příručky např. se zákonem o účetnictví; nejasnosti			*8
	Monitorovací ukazatele a indikátory – nepřehledné			
	Metodické změny v průběhu projektu		Minimalizovat změny v průběhu projektu.	*4

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vané? ³
	Komunikace mezi zainteresovanými stranami			
	Nejasnost pravomocí a kompetencí (zejména při předjednávání konkrétního postupu)			*9
	Fluktuace zaměstnanců ŘO			*1
6 (GP)				
	Administrativní náročnost žádosti	Vyjasnit, zda jsou kritéria sítím nebo zbytečnou komplikací; Sladit jednotlivé výzvy tak, aby měly společné jádro a jen část specifickou		
	Zpoždění – jak na úrovni výzev, tak hodnocení		Zrychlit proces hodnocení s cílem zachovat inovativnost projektu	*2
	Metodická podpora – neustálé odkazování na příručku, obava pracovníků ŘO závazně se vyjádřit	Vytvoření „často kladených otázek“ dostupných online (znalostní báze) + vše na jenom místě; Seminář pro žadatele s dostatečným předstihem; Stanovení závazných termínů na odpověď na dotaz ze strany ŘO	ŘO: Zaměřit se na kritiku obsahu projektu a realizace, ne jen na formální dozor.	*9
	Hodnocení – krácení rozpočtů nesystematické, nelogické	Částku krácení hod.komisí vázat na danou kapitolu, ne na konkrétní položky, ty by si seškrtnal sám žadatel		*15
	Monitorování – paralelní agendy na straně příjemců (odlišné potřeby ŘO a manag.projektu)			*18
	Změny v projektu – zejména u financí téměř nemožné			
	Změny metodik			*4
	Problémy s financováním zahraničních partnerů a příp. cest do zahraničí			
	Harmonogram a systém plateb – nelogický, koliduje se splátkami, vede k nedočerpání/přečerpání			

Téma ² (číselně)	Okruhy problémů	Návrhy řešení účastníků	Doporučení účastníků	Opako- vané? ³
	Dlouhé období proplácení			
6 (TP)	FS 26.+30.			
	Komunikace – lépe než formální postupy (referátníky) funguje komunikace neformální			
	Fluktuace zaměstnanců – vždy se začíná od znovu	Krize působí proti fluktuaci, tj. pozitivně		*1 *19
	Externí administrace – připravuje se zadání, nicméně bude nutné zaškolení a nastavení komunikace			
	Personální odbor (neplní svou funkci) – zároveň ale není zařazen do implementační struktury	Zařadit do impl.struktury po vzoru MŠMT		
	Diseminace výsledků evaluací	Nestačí rozeslat emailem, není čas číst – je třeba prezentace či workshop		
	Komunikace mezi rezorty – rozdílně nastaveno na jednotlivých ministerstvech	MMR by se této administrace mělo zmocnit celkově; Všechny OP ESF by se měly spojit a zástupci všech programů by se měli stát vyhlášovatelé veřejné zakázky (mezičlánek mezi MMR a ŘO MPSV a ZS) – vznik funkční průřezové skupiny pro výměnu informací a zkušeností mezi jednotlivými rezorty v rámci TP		*10
	Analýza vzdělávacích potřeb – vzniká nesystémově			

Nezahrnutý:

- (13.) Evaluační plán
- (15., 16., 19., 28.) konkrétní výzvy
- Online fokusní skupiny

Příloha 2: Seznam účastníků evaluačního workshopu „Vše co jste chtěli vědět o evaluacích“

Jméno	Afilace	Kontakt
Blahůšek Jan	Ministerstvo práce a sociálních věcí ESF Management Departement CIP EQUAL Management and Implementation Unit	E-mail: Jan.blahusek@mpsv.cz Tel: 257.196.873
Čedíková Markéta	Agentura Czechinvest Implemetační agentura Pracovní skupina EDUCA	E-mail: Marketa.cedikova@czechinvest.org Tel: 296.342.545
Foltýn Zdeněk	Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu	E-mail: Zdenek.foltyn@mpsv.cz Tel: 257.196.846
Gablová Jana	<u>Magistrát hl. m. Prahy</u> <u>odbor Kancelář ředitele magistrátu</u> <u>personální oddělení</u>	E-mail: Jana.gablova@cityofprague.cz Tel: 236.002.449
Galáz Petr	Agentura Czechinvest Implemetační agentura Pracovní skupina EDUCA	E-mail: Petr.galaz@czechinvest.org Tel: 296.342.634
Görčoš Andrej	Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor implementace programů ESF	E-mail: Andrej.gorcos@mpsv.cz Tel: 221.923.385
Hrachovina Oldřich	Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu	E-mail: Oldrich.hrachovina@mpsv.cz Tel.: 226.206.841

Jméno	Afiliace	Kontakt
Hřebíček Robert Jan	Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu	E-mail: Robert.Hrebicek@mpsv.cz Tel: 257.196.850
Kettner Vít	Ministerstvo práce a sociálních věcí ESF Management Departement Monitoring and Evaluation Unit	E-mail: Vit.Kettner@mpsv.cz Tel: 420 257 196 833
Kohout Miloslav	Ministerstvo průmyslu a obchodu Zprostředkující subjekt PM 1-3 MPO	E-mail: kohout@mpo.cz Tel: 224.852.827
Kučera Filip	Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu	E-mail: Filip.kucera@mpsv.cz Tel: 226.206.864
Kuldová Petra	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR odbor sociálních služeb	E-mail: Petra.kuldova@mpsv.cz Tel: 221.922.117
Kváča Vladimír	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR odbor řízení pomoci z ESF oddělení evaluace a monitoringu	E-mail: Vladimir.kvaca@mpsv.cz Tel: 226.206.893
Macková Dana	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy OPVK	E-mail: dana.mackova@msmt.cz Tel: 234.814.157
Míková Ilona	Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu	E-mail: ilona.mikova@mpsv.cz Tel: 257.196.865

Jméno	Afiliace	Kontakt
Novák Petr	Ministerstvo vnitra odbor azylové a migrační politiky	novak@mvcv.cz Tel: 974.818.488
Pitoňáková Livia	Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu	E-mail: Livia.pitonakova@mpsv.cz Tel: 257.196.890
Pouzarová Markéta	Ministerstvo práce a sociálních věcí ESF Management Departement Monitoring and Evaluation Unit	E-mail: marketa.pouzarova@mpsv.cz Tel: 257.196.840
Rejholcová Alžběta	Ministerstvo práce a sociálních věcí	E-mail: Alzbeta.rejholcova@mpsv.cz Tel: 226.206.841
Řezníčková Lucie	Svaz průmyslu a dopravy ČR	E-mail: lreznickova@sprcr.cz Tel: 234.379.480
Smrčka Vojtěch	<u>Magistrát hl. m. Prahy</u> odd.Evropského sociálního fondu konzultant pro monitoring a evaluace	E-mail: Vojtech.smrcka@cityofprague.cz Tel: 236.003.989
Sotolářová Iva	Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor řízení pomoci z Evropského sociálního fondu	E-mail: Iva.sotolarova@mpsv.cz Tel: 257.196.879
Svitáková Jiřina	Česká zemědělská univerzita, Praha	E-mail: Jirina.svitakova@gmail.com Tel: 777.935.336

Jméno	Afiliace	Kontakt
Svítková Petra	Městský úřad v Žatci	E-mail: svitkova@mesto-zatec.cz Tel: 415.736.407
Svobodová Eva	Ministerstvo práce a sociálních věcí Sekce zaměstnanosti oddělení poradenství a zprostředkování	E-mail: Eva.svobodova@aa.mpsv.cz Tel: 950.178.453
Šimková Marie	<u>odbor Kancelář ředitele magistrátu</u> <u>personální oddělení</u>	E-mail: Marie.simkova@cityofprague.cz Tel: 236.002.666
Škréta Martin	Magistrát hl. m. Prahy odd. Evropského fondu regionálního rozvoje	E-mail: Martin.skreta@cityofprague.cz Tel: 236.002.537
Vlach Marek	Agentura Czechinvest Implementační agentura Pracovní skupina EDUCA	E-mail: Marek.vlach@czechinvest.org Tel: 296.342.815

Příloha 3: Program evaluačního workshopu

„Vše, co jste chtěli vědět o evaluacích a ...“ evaluační workshop konaný v rámci projektu „Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu“

POZVÁNKA A PROGRAM

MÍSTO A DATUM KONÁNÍ: 20.-21.4.2009
KLUB LÁVKA, NOVOTNÉHO LÁVKA 1 (PRAHA 1), DIVADELNÍ SÁL V PŘÍZEMÍ

ONLINE REGISTRACE - PROSÍME PŘIHLAŠTE SE NA SEMINÁŘ DO 15.4.2009 NA ADRESE:
http://surveys.navreme.cz/eval_workshop

1. DEN PONDĚLÍ 20.4.2009	
8,30-9,00	Prezence
9,00-9,30	Úvodní slovo zadavatele MPSV (představení Evaluačního plánu 2009 a 1. a 2. etapy hodnocení OP LZZ)
9,30-10,30	Evaluace jako součást plánu řízení, součinnost cílů řízení a zadávání evaluací Seznámení se s principy začleňování evaluací do řízení programu jeho celku
10,30-11,00	Přestávka
11,00-12,30	Vymezení základních pojmů a typů evaluací Představení fází procesu zadávání, řízení a užití evaluací
12,30-13,30	Oběd
13,30-15,00	I. fáze: vstupní analýzy, formulace očekávání, cílů a priorit Formulace zadání evaluace
15,00-15,30	Přestávka
15,30-16,30	Informační zdroje, práce s daty, monitorování
16,30	Předpokládané ukončení prvního dne semináře

2. DEN ÚTERÝ 21.4.2009	
8,30-9,00	Prezence
9,00-10,30	II. fáze: Výstupy evaluací, dopady, indikátory, kritéria Náležitosti evaluačních zpráv a kvalita evaluátorů
10,30-11,00	Přestávka
11,00-12,30	III. fáze: Dopady evaluací, manažerská rozhodnutí a změny v řízení a implementaci programu/projektu
12,30-13,30	Oběd
13,30-14,30	Diskuse k zadání 2. etapy průběžného hodnocení OP LZZ a aktualizace Evaluačního plánu na příslušná léta
14,30-15,00	Klíčová a průřezová témata: Relevance, kvalita evaluací a standardy, evaluační metody, synergie a kapitalizace výstupů
15,00-15,30	Přestávka
15,30-16,30	Vyhodnocení celého workshopu (kulatý stůl + hodnotící dotazníky) Smysl a cíle fokusních skupin + diskuse o využití získaných poznatků v praxi
16,30	Ukončení workshopu

OBECNÉ INFORMACE K SEMINÁŘI:

- Integrovaní součástí semináře jsou diskuse, interakce s účastníky, hry a samostatná nebo týmová práce, praktický nácvik dovedností a individuální konzultace během přestávek
- Všichni účastníci obdrží školicí materiály
- Pro všechny účastníky semináře je zajištěn oběd a občerstvení o přestávkách, v průběhu celého semináře jsou k dispozici nápoje
- Na konci každého dne semináře proběhne brífink lektorů (kterého se mohou zúčastnit i účastníci semináře), vyhodnocení dne a zpětná vazba za účelem zvýšení kvality semináře

Příloha 4: Hodnocení evaluačního workshopu

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ WORKSHOPU

„Vše, co jste chtěli vědět o evaluacích a ...“
evaluační workshop konaný v rámci projektu „Organizace evaluačních fokusních skupin
OP LZZ a evaluačního workshopu“

CELKOVÝ POČET VYPLNĚNÝCH DOTAZNÍKŮ: 15

CELKOVÉ HODNOCENÍ WORKSHOPU:		1- (23/15 = 1.5)	
Velmi dobrý 1	Převážně dobrý 2	Něco bylo dobré, něco špatné 3	Nic moc 4
47%	53%	0%	0%

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH TVRZENÍ :			
<i>Některé znalosti z workshopu uplatním při své práci:</i>			2 (31/15 = 2.1)
Zcela odpovídá 1	Skoro odpovídá 2	Tak trochu odpovídá 3	Ani náhodou 4
34%	20%	47%	0%
<i>Kurz dobře navazoval na moje předchozí zkušenosti a znalosti:</i>			2 (34/15 = 2.3)
Zcela odpovídá 1	Skoro odpovídá 2	Tak trochu odpovídá 3	Ani náhodou 4
20%	40%	33%	7%
<i>Probíraná látka odpovídala cílům workshopu:</i>			2- (24/15=1.6)
Zcela odpovídá 1	Skoro odpovídá 2	Tak trochu odpovídá 3	Ani náhodou 4
53%	34%	13%	0%
<i>Probíraná látka byla srozumitelná:</i>			2- (24/15)=1.6
Zcela odpovídá 1	Skoro odpovídá 2	Tak trochu odpovídá 3	Ani náhodou 4
47%	40%	13%	0%
<i>Metody výuky a materiály odpovídaly cílům workshopu:</i>			2 (23/15=1.5)
Zcela odpovídá 1	Skoro odpovídá 2	Tak trochu odpovídá 3	Ani náhodou 4
47%	53%	0%	0%
<i>Od ostatních účastníků workshopu jsem se hodně naučil/a:</i>			2 (33/15 = 2.2)
Zcela odpovídá 1	Skoro odpovídá 2	Tak trochu odpovídá 3	Ani náhodou 4
20%	54%	13%	13%

Jsem spokojen/a s mým vlastním zapojením do diskusí:

2+ (29/15=1.9)

Zcela odpovídá 1	Skoro odpovídá 2	Tak trochu odpovídá 3	Ani náhodou 4
40%	33%	20%	7%

Moje očekávání byla splněna:

2+ (26/14=1.9)

Zcela odpovídá 1	Skoro odpovídá 2	Tak trochu odpovídá 3	Ani náhodou 4
36%	44%	20%	0%

Chtěl/a bych v probíraných tématech pokračovat:

1 (20/14=1.4)

Zcela odpovídá 1	Skoro odpovídá 2	Tak trochu odpovídá 3	Ani náhodou 4
64%	29%	7%	0%

SOUHRN INDIVIDUÁLNÍCH POZNÁMEK K HODNOCENÍ:

Která část workshopu vás nejvíce zaujala?

oba dny byly pro mne přínosem
dopady, výstupy, výsledky
celý 1. den, zprostředkování pohledu jak ze strany zadavatelů, tak realizátorů evaluací
hodnocení dopadů, „Kovanda“
hry (cvičení) – vhodně zakomponované
prezentační „schopnosti“ většiny řečníků
vše mělo svoje místo a smysl, ovšem asi nejvěcnější byly přednášky Josefa Štogra; nicméně to
neznámá nic proti ostatním částem-vše bylo maximálně poutavé (tak beru zpět, diskuze o
evaluačním plánu OPLZZ byla dost jalová)
den 1 – Josef Štoger – podmínky zadání a úspěchu evaluace – mohlo by být i o chvíli delší, abychom
se dozvěděli více ze zkušeností
„Kovanda“
indikátory – výstupy atd.
indikátory a kritéria, evaluační plán
hry, interaktivní přístup
fokální skupiny
praktická cvičení
1. i 2. část (1. i 2. den)

Souhrn: Účastníci celkově považovali oba dva dny semináře za přínosné, praktické a informativní, a ocenili jak interaktivní přístup řečníků, tak jejich prezentační schopnosti. 27% zúčastněných kladně zhodnotilo prezentace o *dopadech & výstupech a indikátorech & kritériích*. 33% zúčastněných ocenilo interaktivní a praktická cvičení a hry včetně „Kovandy“ Jana Kroupy. 13% pozitivně zhodnotilo prezentaci o „podmínkách zadávání a úspěchu evaluace“ Josefa Štogra. Naopak relativně neúspěšně se umístila „diskuze o evaluačním plánu OPLZZ“ Aleše Vlka.

Kterou část jste naopak považovali za zbytečnou?

- Úvodní část – evaluační plán versus OP
- indikátory byly příliš dlouhé – stačilo by 10 příkladů
- křížovky
- zbytečně dramatický průběh diskuze o evaluačním plánu OP LZZ, stačilo to formou několika slidů
- příliš mnoho her a dlouhých přestávek, přednášku pana Vlka lépe vynechat (evaluační plán ve formě jaké byl prezentován)
- Relevance
- úvod k diskuzi na evaluační plán (vyjasnění posléze – ztracený čas)
- aktualizace evaluačního plánu

Souhrn: 33% zúčastněných považovalo samotný úvod či celou diskuzi o „evaluačním plánu OP LZZ“ pana Vlka za nemístnou, zbytečnou a místy dramatickou. 13% zúčastněných by rádo vynechalo připravené hry včetně křížovek a zkrátilo jednotlivé přestávky. 7% účastníků považovalo prezentaci o „indikátorech a kritériích“ pana Pstružiny za zdlouhavou. 47% se k této otázce nevyjádřilo.

Co byste se v probírané oblasti ještě rádi naučili?

- Spíš by bylo třeba to konkrétně vztáhnout na určitý program/grant (postup, data, zadávání...)
- žádnou
- jak nejlépe hodnotit průběžné zprávy z evaluací
- evaluační metody a techniky
- prohloubit ve všech oblastech, více např. o zadávacích a praktických problémech práce evaluátora (sběr dat)
- praktické využití – bylo to příliš teoretické – nechat hovořit účastníky, abychom se mohli navzájem ohodnotit a slyšeli více praktických příkladů
- Co dál s výstupem evaluace/studií?
- Načasování evaluace; ToR; metody evaluace- typy, princip, +, -,
- více procvičit získané dovednosti
- konkrétní postup na příkladu
- jak zhodnotit práci s evaluacemi
- metody a konkrétní využití evaluací

Souhrn: 40% zúčastněných považovalo přednášky za spíše teoretické a praktické využití probíraných témat za nejasné. Účastníci projevili zájem si získané znalosti procvičit hlouběji na konkrétních příkladech (programu, projektu, intervence, aj.). 20% zúčastněných by uvítalo prohloubit své znalosti v oblasti evaluačních metod a technik, a projevilo zájem slyšet více o běžné praxi evaluátora. 13% účastníků by se rádo dozvědělo jak nejlépe hodnotit průběžné zprávy z evaluací. Naopak 20% se k této otázce vůbec nevyjádřilo, a 7% nemá potřebu se v žádné probírané oblasti zdokonalovat.

Kdyby se workshop opakoval, co byste rádi změnili?

- Nic-byla jsem s průběhem maximálně spokojena
- více probrat evaluační kritéria
- zahrnout více příkladů/ problémů/ výzev...z evaluačních programů ESF (ilustrativnost na relevantní téma)
- nic-možná jen po ránu něco slaného (místo štrúdlu); málokdy jsem tak spokojen a málokdy mi workshop tolik „seděl“
- zkrátit přestávky a rozšířit prostor pro neoficiální či neplánované vzniklé diskuze; vzhledem k vážnosti tématu by bylo lepší dostat více informací, více nápadů k práci v realitě
- lepší strukturování, překvapivě často nebyla jasná úloha té které části
- měl by být více praktický
- konkrétní typy příkladů a projektů + využití evaluací
- křížovky byly moc těžké, ale oceňuji snahu a zpestření

Souhrn: 20% zúčastněných by uvítalo „více konkrétních případů z praxe“ a praktické využití evaluace. 13% zúčastněných by neměnilo nic. 7% by změnilo či vynechalo prezentaci o evaluačních kritériích, dalších 7% by zkrátilo přestávky a rozšířilo prostor pro neoficiální neplánované diskuze a dalších 7% negativně zhodnotilo strukturu workshopu. Naopak 46% se k této otázce nevyjádřilo.

Prostor pro případný další komentář:

- Celkově tématicky velmi dobře, dobře připraveno, moderace diskusní části k evaluačnímu plánu o něco slabší
- ačkoliv se mi to celkem daří, myslím si že vyplňovací křížovky byly dost špatně napsané a bylo jich příliš mnoho; den 2: klíčová a průřezová témata byla probrána velmi omezeně
- možná příliš proměnlivá úroveň; celkově poněkud nekonzistentní (odbornosti/obecnosti)
- zaujalo mě, že se workshopu zúčastnili zajímaví hosté i z jiných institucí než MPSV – zajímal by mě více jejich pohled na to, jak se řeší evaluace jinde, škoda že nevydrželi a neprojeví se tolik – podnět pro vás do příště jak se více zapojit a zprostředkovat i nám i vám pohled odjinud

Souhrn: 7% zúčastněných hodnotilo kladně vybraná témata workshopu a připravenost řečníků, ale diskusní část k „evaluačnímu plánu OP LZZ“ už považovalo za slabší. Další 7% negativně hodnotilo křížovky, a dalších 7% zúčastněných považovalo workshop za příliš proměnlivý a poněkud nekonzistentní. 7% vyjádřilo zájem o hlubší diskuzi o praktickém využití probíraných témat s ostatními hosty workshopu. 72% nemělo žádné další komentáře.

Příloha 5: Příklad pozvánky na fokusní skupinu

Vzhledem k podobnosti pozvánek pro jednotlivé FS přikládáme pouze jednu pozvánku jako příklad

POZVÁNKA

NA EVALUAČNÍ FOKUSNÍ SKUPINU OP LZZ PRIORITNÍ OSA 3 (SOCIÁLNÍ INTEGRACE A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI) – TÉMA 2 (VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ)

Zadavatel:

Ministerstvo práce a sociálních věcí
Na Poříčním právu 1
128 01 Praha 2

Organizátor:

Navreme Boheme, s.r.o.
Dukelských hrdinů 29
170 00 Praha 7
office@navreme.cz
www.navreme.cz

Kontakt:

Kateřina Jelínková
Tel: 220 513 674
jelinkova@navreme.cz



Rádi bychom vás jménem Řídícího orgánu MPSV a Evaluační jednotky pozvali na **evaluační fokusní skupinu v termínu 5. května 2009 od 9 do 11 hodin**, která se bude konat na adrese Dukelských hrdinů 29 (přímo na Strossmayerově náměstí) v zasedací místnosti organizátora v 5. patře. Tato fokusní skupina bude zaměřena na **řešení problémů spojených s časováním, formulací a vyhlásováním výzev v rámci prioritní osy OP LZZ Sociální integrace a rovné příležitosti**. Fokusní skupina je součástí zakázky MPSV „Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu“, jejímž smyslem je zkvalitnění řízení a implementace OP LZZ. Jak bude přesně fokusní skupina probíhat, je uvedeno níže, půjde o maximálně dvouhodinovou moderovanou diskusi nad těmito okruhy:

1. Organizace výzev: podle čeho a jak se časují, jaké vznikají problémy a kdo by je mohl řešit (a jak)
2. Obsahová stránka výzev: jaká jsou očekávání z hlediska zaměření projektů, kdo tato očekávání formuluje, co by bylo možné v tomto procesu změnit/zlepšit
3. Zdroje: odkud se čerpají podklady pro formulaci výzev, kdo v tom pomáhá (a nebo by měl pomáhat)
4. Proces: co zabírá nejvíce času, s čím jsou potíže a co se naopak osvědčilo, co funguje dobře
5. Celkové zhodnocení: jak probíhá bezprostřední vyhodnocení jednotlivých výzev, jak probíhá vyhodnocení s odstupem, kdy už jsou projekty zrealizovány, jaké jsou podstatné problémy a jaké mají priority řešení
6. Vazba na ostatní fokusní skupiny: s čím mohou pomoci ostatní, jaká jsou doporučení pro ostatní, o jaký typ spolupráce je zájem
7. Pokračování této fokusní skupiny: zkušenosti s online diskusemi, očekávání a možnosti realizace online fokusní skupiny, preference ve způsobech komunikace a výměny informací

Celkový smysl a cíle fokusních skupin

- zintenzívnit komunikaci mezi lidmi, kteří se zabývají implementací OP LZZ
- hledat aktivní zaujaté osoby, kterým mohu pomoci a nebo které mně mohou pomoci
- hledat další témata, která lze touto formou diskutovat a řešit
- maximální využití času a kapacit
- podpora aktivního používání ESF Fóra
- hledat potenciál rozvoje fokusních skupin do budoucna
- podporovat rozvoj lidí, kteří jsou zapojeni do implementace ESF a OP LZZ
- generovat materiál pro další zkoumání a analýzy, zejména otázky směřující k aktivitám dle Evaluačního plánu na příslušný rok

Jak budou fokusní skupiny organizovány

Fokusní skupina je standardním kvalitativním nástrojem evaluace; jde o moderovanou diskusi zpravidla 7-9 lidí na 1-2 hodiny. Fokusní skupina má připravený scénář, který není účastníkům dopředu znám. Tento scénář definuje konkrétní otázky vztahující se k výše uvedeným okruhům, časovou dotaci, pokyny pro moderátora a definici rolí členů evaluačního týmu – skupinu zpravidla řídí moderátor a zapisuje ji zapisovatel. Moderátor klade otázky a zapojuje přítomné do diskuse, zatímco zapisovatel dělá poznámky na flipchart, shrnuje podstatné závěry diskuse a vyhotovuje zápis. Skupina se nahrává (s vědomím a pokud souhlasí všichni přítomní) a je z ní pořízen podrobný záznam. Ten se dále zpracovává, přičemž první úroveň analýzy vytváří zapisovatel-evaluátor, který sepisuje zprávu ze skupiny, poté je zpráva diskutována v týmu expertů a teprve pak je sepsán závěr. Po prvním setkání skupiny bude každá skupina dále pracovat v online prostředí ESF Fóra, kde bude opět moderována a kde se bude vyvíjet podle aktuálních témat a potřeb jejich členů.

Skupiny budou uspořádány podle témat a prioritních os OP LZZ, kdy ke každé z šesti prioritních os bude provedena skupina zaměřená na:

1. Metodické řízení OP LZZ („Desatero OP LZZ“, operační manuál, metodické pokyny; vhodnost, detailnost a srozumitelnost pokynů apod.)
2. Výzvy k předkládání projektů (alokace, načasování výzev, zacílení výzev apod.)
3. Hodnocení projektů a hodnotící kritéria (vhodnost kritérií, vypovídací schopnost, kvalita projektů, proces hodnocení apod.)
4. Monitorování programu a informační systémy (indikátory programu, podpůrné informační systémy – analýza potřeb na informační podporu apod.)
5. Finanční řízení a finanční toky (plynulost, absorpční kapacita apod.)

Na této úrovni tedy proběhne celkem 30 fokusních skupin.

Kromě toho bude realizováno 5 horizontálních skupin, které kombinují zástupce k jednotlivým výše uvedeným pěti skupinám; tyto skupiny budou probíhat v online prostředí, výhradně však po skončení face-to-face fokusních skupin. Dále bude vytvořena zvláštní skupina, která se napoprvé sejde fyzicky a dále bude stejně jako ostatní pokračovat v online prostředí ESF Fóra, a která bude zaměřena na principy OP LZZ, která provázejí implementaci celého programu horizontálně a které byly převzaty z předchozích iniciativ financovaných z ESF, zejména z programu CIP EQUAL. Jedná se o princip mezinárodní spolupráce, partnerství a inovativnosti. Skupina moderátorů bude od počátku pracovat v online prostředí a paralelně s výše uvedeným bude testovat principy sociálních sítí uplatnitelných na ESF Fóru a adekvátních jeho účastníkům.

Celkem tedy bude připraveno, zorganizováno a facilitováno 37 fokusních skupin.

Kdo bude skupiny organizovat

Moderátoři

Kroupa, Jan
Millerová, Iveta
Vlk, Aleš

Evaluátoři a zapisovatelé

Pstružina, Jiří
Štogr, Josef
Štogrová Jedličková, Petra

Organizační podpora

Jelínková, Kateřina
Školková, Linda
Štogr, Jakub
Vojtášková, Helena

Příloha 6: Přehled konaných fokusních skupin

FOKUSNÍ SKUPINY - PŘEHLED

POŘADOVÉ Č.	DATUM	PRIORITNÍ OSA ¹	TÉMA ² / ZAMĚŘENÍ	OSLOVENO ³	ZÁJEM POTVRDIL	ÚČAST POTVRDIL	PŘIŠLO	MODEROVAL	ZAPISOVAL	ZÁPIS	NAHRÁVKA	
1.	6.5.2009	3	3	12	N/A	7	8	PŠJ	AV	ANO	ANO	PRVNÍ FÁZE FS
2.	11.5.2009	3	2	10	N/A	5	4	JOŠ	JOŠ	ANO	NE ⁴	
3.	11.5.2009	5	2	6	N/A	3	2	AV	AV	ANO	ANO	
4.	12.5.2009	5	3	12	N/A	3	2	JP	HV	ANO	ANO	
5.	12.5.2009	4	3	8	N/A	7	3	JP	KJ	ANO	ANO	
6.	14.5.2009	1	2	9	N/A	7	6	JOŠ	HV	ANO	NE ⁵	
7.	19.5.2009	2	2	6	N/A	5	5	JK	HV	ANO	ANO	
8.	19.5.2009	2	3	12	N/A	11	8	JK	AV	ANO	ANO	
9.	21.5.2009	1	3	12	N/A	7	4	JP	HV	ANO	ANO	
10.	21.5.2009	4	2	9	N/A	7	7	JP	KJ	ANO	ANO	
CELKEM				96		62	49			10	8	
11.	25.6.2009	H ⁶	1	11	5	5	4	JP	JOŠ	ANO	ANO	DRUHÁ FÁZE FS
12.	22.7.2009	H	5	17	9	13	13	JP	KJ	ANO	ANO	
13.	23.7.2009	H	Evaluační plán	10	8	8	8	PŠJ	KJ	ANO	ANO	
14.	29.7.2009	H	4	30	13	13	14	PŠJ	JAŠ	ANO	ANO	
15.	6.8.2009	1	Výzva č. 35 ⁷ „Vnější“	58	10	6	6	PŠJ	KJ	ANO	ANO	
16.	11.8.2009	1	Výzva č. 23 ⁸	229	10	3	5	JK	AV	ANO	ANO	
17.	12.8.2009	H	Hodnotitelé	90 ⁹	17	6	11	JOŠ	HV	ANO	ANO	
18.	13.8.2009	2	6 (IP ¹⁰)	28	7	5	4	JK	JOŠ	ANO	ANO	
19.	14.8.2009	1	Výzva č. 35 „Vnitřní“	10	7	7	7	PŠJ	HV	ANO	ANO	

20.	19.8.2009	3	6 (IP)	12	11	4	3	JP	KJ	ANO	ANO
21.	24.8.2009	4	6 (IP)	22	11	5	7	PŠJ	HV	ANO	ANO
22.	25.8.2009	H	3	19	8	6	4	JAŠ	HV	ANO	ANO
23.	26.8.2009	3	6 (GP ¹¹)	73	11	9	7	JK	JAŠ	ANO	ANO
24.	26.8.2009	H	2	17	5	4	4	JK	HV	ANO	ANO
25.	27.8.2009	5	6 (GP)	28	6	6	2	JOŠ	HV	ANO	ANO
26.	27.8.2009	H	Technická Asistence	11	1	1	3	PŠJ	AV	ANO	ANO
27a. ¹²	2.9.2009	1	6 (GP)	288	21	15	4	JP	JAŠ	ANO	ANO
27b.	2.9.2009	1	6 (GP)				8	JOŠ	KJ	ANO	ANO
28.	3.9.2009	1	Výzva č. 34 ¹³	24	7	4	4	PŠJ	HV	ANO	ANO
29.	9.9.2009	N/A	Roční operační Vyhodnocení ¹⁴	5	5	5	5	PŠJ	N/A	NE	NE
30.	10.9.2009	6	Technická Asistence (projekty TP)	8	5	5	5	PŠJ	KJ	ANO	ANO
31.	16.9.2009	H	Hodnotitelé	90	18	11	8	JOŠ	HV	ANO	ANO
32.	Téma č.1: Metodické řízení OP LZZ					Průběžně online					
33.	Téma č. 2: Výzvy k předkládání projektů					Průběžně online					
34.	Téma č. 3: Hodnocení projektů a hodnotící kritéria					Průběžně online					
35.	Téma č. 4: Monitorování programů a IS					Průběžně online					
36.	Pilotní online FS					Průběžně online					
CELKEM ¹⁵				1522	195	141	128			20	20
CELKEM F1 + F2				1618	195	203	177			30	28

Poznámky:

¹ PO1: Adaptabilita, PO2: Aktivní politiky zaměstnanosti (APZ), PO3: Sociální integrace, PO4: Veřejná správa, PO5: Mezinárodní spolupráce, PO6: Technická asistence (TA)

² Téma 1: Metodické řízení; téma 2: Výzvy k předkládání projektů; Téma3: Hodnocení projektů a hodnotící kritéria; téma 4: Monitorování a IS; téma 5: Finanční řízení; téma 6: Realizátoři projektů

³ 1. fáze realizace FS: Ve skutečnosti byl počet oslovených vyšší, neboť o organizaci FS věděl větší okruh lidí než jen ti přímo oslovení, informace byla zpravidla k dispozici celým oddělením (ŘO, ZS). V tabulce je uveden počet těch, kteří byli kontaktováni telefonicky

2. fáze realizace FS: indikuje počet plošně či hromadně oslovených na základě celkových počtů poskytnutých kontaktů pro jednotlivé FS. Z důvodu oslovování poměrně velkého počtu potenciálních účastníků v této fázi FS, byla tabulka rozšířena o kolonku „Zájem potvrdilo“, kde je indikován počet lidí z celkového počtu oslovených, kteří projeví o účast na FS zájem bez ohledu na to, jestli vzápětí svou účast potvrdili a skupiny se opravdu zúčastnili.

⁴ Ze všech FS byl standardně pořizován audiozáznam. Účastníci jsou na počátku na nahrávání upozorněni a požádáni o souhlas s nahráváním, přičemž je jim nabídnuta možnost zastavit nahrávání kdykoliv během skupiny.

⁵ V tomto případě si jeden účastník přál smazat celá záznam až po skončení skupiny

⁶ H – Horizontální FS

⁷ Výzva č. 35 - „Školení je šance“: byly realizovány 2 FS, z nichž jedna, složená ze zástupců ŘO MPSV – oddělení č. 723: oddělení realizace OP LZZ – Adaptabilita, se zaměřila na průběh přípravy a realizaci celé výzvy (taktéž označena jako „vnitřní FS“) a druhá se zaměřila na realizátory projektů a srozumitelnost metodické podpory (též označena jako „vnější FS“).

⁸ Výzva č. 23 – Adaptabilita a konkurenceschopnost: byla realizována 1 FS zaměřená na realizátory projektů v rámci této výzvy

⁹ 90 – toto číslo znázorňuje celkový počet oslovených hodnotitelů a objevuje se i u pořadového čísla 31. Do celkového počtu oslovených je toto číslo započítáno pouze jednou.

¹⁰ IP – Individuální projekty

¹¹ GP – Grantové projekty

¹² Pro velký zájem (vysoký počet účastníků) jsme se rozhodli místo jedné početné fokusní skupiny uspořádat dvě s optimálním počtem účastníků ve stejnou dobu. Celkově bylo osloveno 240 osob, z nichž 21 potvrdilo zájem o účast, 15 z nich svou účast potvrdilo a 12 z nich se na FS dostavilo. Těchto 12 respondentů bylo rozděleno do dvou skupin s identickým tématickým zaměřením a okruhem otázek.

Zaměřením této skupiny byli Realizátoři projektů za Výzvy č. 2 „Posilování sociálního dialogu“, 23 Adaptabilita a konkurenceschopnost a 35 „Školení je šance“

¹³ Výzva č. 34- Školení zaměstnanců realizovaná prostřednictvím NIP pod názvem „Vzdělávejte se“. Tato fokusní skupina byla zastoupena pracovníky ŘO MPSV a pracovníky krajských ÚP, kteří připravovali a koordinovali projektové řízení v rámci výzvy č. 34. Důvodem realizace fokusní skupiny právě tohoto zaměření bylo přání zadavatele zakázky zhodnotit úspěšnost výzvy č. 34.

¹⁴ Roční operační vyhodnocení – Jednalo se o velmi specifickou FS, při které došlo k přenosu dosavadních zjištění z nynějšího projektu „Organizace evaluačních fokusních skupin a evaluačního workshopu“ do projektu „Roční operační vyhodnocení OP LZZ“. Jednalo se o setkání realizátorů obou projektů, tedy Navreme Boheme a RegioPartner, a ŘO MPSV, kdy došlo k doplnění potřebných informací a zodpovězení potenciálních otázek realizátorů projektu „Roční operační vyhodnocení OP LZZ“. Z tohoto důvodu nebyl z FS pořizen zápis ani záznam.

¹⁵ 703 osob bylo osloveno plošně. Položka „288“ (pořadové číslo 27a, 27b) zahrnuje položku „229“ (pořadové číslo 16) a položku „58“ (pořadové číslo 15).

128 osob se zúčastnilo fokusních skupin. V případě, že jedna osoba byla přítomna více fokusním skupinám, je v této hodnotě započítána víckrát.

Příloha 7: Seznam kontaktů do jednotlivých fokusních skupin

FOKUSNÍ SKUPINA - PO1 Adaptabilita - HODNOCENÍ PROJEKTŮ A HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
PhDr. Marína Landová	MPSV	marina.landova@mpsv.cz
Alexandra Bábičková	MPSV - odd. 721	alexandra.babickova@mpsv.cz
Julie Radová	MPSV - odd. 721	julie.radova@mpsv.cz
Ing. Petr Galáž	Czech Invest	petr.galaz@czechinvest.org 296.342.634
Ing. Marta Šindlářová	Czech Invest	marta.sindlarova@czechinvest.org
Ing. Marek Vlach	Czech Invest	marek.vlach@czechinvest.org
Ing. Markéta Čedíková	Czech Invest	marketa.cedikova@czechinvest.org
Ing. Radovan Vaštyl	MPO	vastyl@mpo.cz
Ing. Miloslav Kohout	MPO	kohout@mpo.cz
Adriana Haufová	MSMT	adriana.haufova@msmt.cz
Petr Brožek	MSMT	petr.brozek@msmt.cz
Veronika Burešová	MSMT	veronika.buresova@msmt.cz

FOKUSNÍ SKUPINA - PO1 Adaptabilita - VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
PhDr. Marína Landová	MPSV	marina.landova@mpsv.cz
Martin Doležal	MPSV - odd. 721	martin.dolezal@mpsv.cz
Julie Radová	MPSV - odd. 721	julie.radova@mpsv.cz
Ing. Petr Galáž	Czech Invest	petr.galaz@czechinvest.org 296.342.634
Ing. Radovan Vaštyl	MPO	vastyl@mpo.cz
Ing. Miloslav Kohout	MPO	kohout@mpo.cz
Květuše Macháčková	MSMT	kvetuse.machackova@msmt.cz
Eva Klímová	MSMT	eva.klimova@msmt.cz
Petr Brožek	MSMT	adriana.haufova@msmt.cz

FOKUSNÍ SKUPINA - PO2 APZ - HODNOCENÍ PROJEKTŮ A HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Naděžda Holmanová	Fakultní nemocnice	Všeobecná fakultní nemocnice v Praze U Nemocnice 2 128 08 Praha 2 tel: +420 224 963 152 E-mail: nadezda.holmanova@vfn.cz
Ing. Ivana Projsová	MPSV - odb. 45	ivana.projsova@mpsv.cz
Ing. Markéta Charvátová	MPSV - ZS – odb. 45	marketa.charvatova@mpsv.cz
Alexandra Bábičková	MPSV - odd. 721	alexandra.babickova@mpsv.cz
Julie Radová	MPSV - odd. 721	julie.radova@mpsv.cz

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Kateřina Vágnerová	OP PK (ERDF)	katerina.vagnerova@cityofprague.cz
Mgr. Jan Blahušek		jan.blahusek@mpsv.cz
Ing. Michaela Navrátilová	MPSV-odbor 45	michaela.navratilova@mpsv.cz
Mgr. Kateřina Bučková	MŠMT – OPVK	katerina.buckova@msmt.cz
Mgr. Květoslava Macháčková	MŠMT – OPVK	kvetoslava.machackova@msmt.cz
Lenka Fardová	NVF	fardova@nvf.cz
Jarmila Tinlová	NVF	tinlova@nvf.cz

FOKUSNÍ SKUPINA - PO2 APZ - VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Pavlína Kožíšková	MPSV - ZS - odb.45	221923364
Martin Doležal	MPSV - odd. 721	martin.dolezal@mpsv.cz
Julie Radová	MPSV - odd. 721	julie.radova@mpsv.cz
Mgr. Jan Blahušek		jan.blahusek@mpsv.cz
Ing. Tomáš Trávníček	MPSV SSZ	tomas.travniczek@mpsv.cz
Martin Bambas	NVF	224 500531, bambas@nvf.cz

FOKUSNÍ SKUPINA – Sociální integrace a RP - HODNOCENÍ PROJEKTŮ A HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
PhDr. Adéla Purschová	MPSV	257196810 adela.purschova@mpsv.cz
Mgr. Iva Sotolářová	MPSV	257196879 iva.sotolarova@mpsv.cz
Mgr. Jana Jirků	MPSV	257196857 jana.jirku@mpsv.cz
Ing. Radoslava Horáková	MPSV	950141631 radoslava.horakova@ol.mpsv.cz
MUDr. Petr Ježek		773508568 petrjezek@centrum.cz
Mgr. Zdeněk Sloboda	Sociologický ústav	zdenek.sloboda@soc.cas.cz
Mgr. Marek Nerud	KÚ JHK	606792318 nerud@volny.cz
Mgr. Pavel Vicherek	momentálně v CC Systems - žadatel	724220551 pavel.vicherek@seznam.cz
Mgr. Jana Ludvíková	MPSV - odb. 22	221922896 jana.ludvikova@mpsv.cz
Mgr. Kateřina Kolářová	MPSV - odb. 22	katerina.kolarova@mpsv.cz 221922395
Mgr. Jaromír Petelík	MPSV - odd. implementace ESF a IOP	jaromir.petelik@mpsv.cz 221923895
Mgr. Robert Hřebíček	MPSV	robert.hrebicek@mpsv.cz , 257196850

FOKUSNÍ SKUPINA - Sociální integrace a RP - VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Adéla Purschová	MPSV	257196810 adela.purschova@mpsv.cz
Martin Doležal	MPSV - odd. 721	martin.dolezal@mpsv.cz
Julie Radová	MPSV - odd. 721	julie.radova@mpsv.cz
Veronika Mrmusová	NVF, o.p.s.	224500409, mrmusova@nvf.cz
Ing. Lucie Trunečková	MPSV	lucie.trunekova@mpsv.cz 257196872
Kateřina Zápotocká	MPSV	katerina.zapotocka@mpsv.cz
Mgr. Svatava Škantová	MPSV	svatava.skantova@mpsv.cz 221 92 3920
Mgr. Patricia Tiso Ferulíková	Magistrál hl. m. P.	patricia.tiso@cityofprague.cz +420 236 00 2554
p. Francová	Rada vlády pro nevládní organizace	petra.francova@centrum.cz petra.francova@novyprostor.cz
p. Kolínská	Síť mateřských center	rut.kolinska@materska-centra.cz 224 826 585

FOKUSNÍ SKUPINA – Veřejná správa - HODNOCENÍ PROJEKTŮ A HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Martin Vaněk	MPSV	257196871 martin.vanek@mpsv.cz
Alexandra Bábíčková	MPSV - odd. 721	alexandra.babickova@mpsv.cz
Julie Radová	MPSV - odd. 721	julie.radova@mpsv.cz
Mgr. Šárka Kysilková	MV	kysilkova@mvcv.cz 974.818.503
Petr Brožek	MŠMT	petr.brozek@msmt.cz
Eva Klímová	MŠMT	eva.klimova@msmt.cz
Kateřina Bučková	MŠMT	katerina.buckova@msmt.cz
Adriana Haufová	MŠMT	adriana.haufova@msmt.cz

FOKUSNÍ SKUPINA - Veřejná správa - VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Martin Vaněk	MPSV	257196871 martin.vanek@mpsv.cz
Martin Doležal	MPSV - odd. 721	martin.dolezal@mpsv.cz
Julie Radová	MPSV - odd. 721	julie.radova@mpsv.cz
Mgr. Zdeněk Drga	MPSV	
Mgr. Iveta Kučerová	MPSV	
Mgr. Šárka Kysilková	MV	kysilkova@mvcv.cz 974.818.503
Mgr. Šárka Poláková	MV	polakova@mvcv.cz
Ing. Aleš Holeček	MV	aholecek@mvcv.cz
Martin Bambas	NVF	bambas@nvf.cz

FOKUSNÍ SKUPINA – Mezinár. spolupráce - HODNOCENÍ PROJEKTŮ A HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Livia Pitoňáková, M.A.	MPSV	livia.pitonakova@mpsv.cz , 257196890
Ing. Ilona Miková, M.A.	MPSV	ilona.mikova@mpsv.cz , 257196865
Ing. Filip Kučera	MPSV	filip.kucera@mpsv.cz , 226206864

Bc. Hana Prchalová	Informační centrum neziskových organizací	prchalova@neziskovsky.cz, 725 800 242
Tomáš Zmeškal, B. A. Hons		tomas.zmeskal@centrum.cz, 606475374
PhDr. Ing. Radka Havlová, PhD.		radka.havlova@centrum.cz, 603223906
Mgr. Marie Buňatová		bunatova.marie@email.cz, 603855661
Mgr. Helena Schaumannová		h.skornokova@seznam.cz, 603216771
Bc. Richard Kořínek		richard.korinek@gmail.com, 608732386
Veronika Součková, Dis.		vsouckova@volny.cz , 739612492
PhDr. Zdeňka Hajná, CSc.		zdenkahajna@seznam.cz, 777913061
Kateřina Vágnerová	OP PK (ERDF)	katerina.vagnerova@cityofprague.cz

FOKUSNÍ SKUPINA - Mezinár. spolupráce - VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Livia Pitoňáková, M.A.	MPSV	livia.pitonakova@mpsv.cz , 257196890
Mgr. Jana Jirků	MPSV	257196857 jana.jirku@mpsv.cz
Ing. Ilona Miková, M.A.	MPSV	ilona.mikova@mpsv.cz , 257196865
Ing. Filip Kučera	MPSV	filip.kucera@mpsv.cz , 226206864
Martin Doležal	MPSV - odd. 721	martin.dolezal@mpsv.cz
Julie Radová	MPSV - odd. 721	julie.radova@mpsv.cz

FOKUSNÍ SKUPINA - METODICKÉ ŘÍZENÍ (OP LZZ)

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Livia Pitoňáková, M.A.	MPSV	livia.pitonakova@mpsv.cz , 257196890
Ing. Ilona Miková, M.A.	MPSV	ilona.mikova@mpsv.cz , 257196865
Ing. Filip Kučera	MPSV	filip.kucera@mpsv.cz , 226206864
Ing. Petr Válek	MPSV	petr.valek@mpsv.cz
Ing. Lucie Trunečková	MPSV	lucie.trunekova@mpsv.cz , 257196872
Ing. Zdeněk Foltýn	MPSV - odd. 721	zdenek.foltyn@mpsv.cz 257.196.846
Mgr. Alexandra Bábičková	MPSV - odd. 721	alexandra.babickova@mpsv.cz 257.196.825
Mgr. Martin Doležal	MPSV - odd. 721	martin.dolezal@mpsv.cz
Ing. Radka Soukupová	MV	radka.soukupova@mvcr.cz 603191831
Mgr. Tomáš Fantýš	MPSV	tomas.fantys@cb.mpsv.cz 387 709 247
Ing. Ivana Projsová	MPSV	ivana.projsova@mpsv.cz
PhDr. Adéla Purschová	MPSV	adela.purschova@mpsv.cz 257196810
Bc. Vojtěch Smrčka	Magistrát hl. m.P.	Vojtech.Smrcka@cityofprague.cz tel:236 003 989
Martin Škréta	Magistrát hl. m.P.	martin.skreta@cityofprague.cz 236002537
Petr Chuděj	NVF	224 500 530; chudej@nvf.cz

Veronika Burešová	OP VK	234814122
Iva Tužinská	OP VK	234.814.123
Mgr. Šárka Poláková	MV	polakova@mvcz.cz 974.818.496
Ing. Zuzana Horáková	MV	zuzana.horakova@mvcz.cz 974.818.487
Ing. Markéta Charvátová	MPSV – odbor 45	marketa.charvatova@mpsv.cz 221.923.188
Ing. Tomáš Trávníček	MPSV – odbor 45	tomas.travniczek@mpsv.cz

FOKUSNÍ SKUPINA - MONITOROVÁNÍ A INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Petr Válek	MPSV	petr.valek@mpsv.cz
Andrej Görčoš	MPSV	andrej.gorcosh@mpsv.cz
Mgr. Ladislava Veselá	MPSV	ladislava.vesela@mpsv.cz ; 257196862
Ing. Janka Kopečná	MPSV	janka.kopecná@mpsv.cz tel: 257196869
PhDr. Jakub Škoda	MPSV	jakub.skoda@mpsv.cz ; 257196863
Bc. Markéta Fuchsová	MPSV	marketa.fuchsova@mpsv.cz
PhDr. Adéla Purschová	MPSV	adela.purschova@mpsv.cz 257 196 810
Ing. Lucie Trunečková Náhradník: Jaromír Petelík	MPSV	lucie.trunekova@mpsv.cz 257 196 810 jaromir.petelik@mpsv.cz 221 923 895
Mgr. Petra Kottová	MPSV	petra.kuldova@mpsv.cz ; 221922117
Ing. Ilona Míková	MPSV	ilona.mikova@mpsv.cz ; 257196865
Ing. Martin Vaněk	MPSV	martin.vanek@mpsv.cz ; 257196871
Ing. Miloslava Stejskalová	MPO	stejskalova@mpo.cz
Ing. Miloslav Kohout	MPO	kohout@mpo.cz 22485 2827
Bc. Vojtěch Smrčka	Magistrát hl. m. Prahy	Vojtech.Smrcka@cityofprague.cz tel:236 003 989

FOKUSNÍ SKUPINA - FINANČNÍ ŘÍZENÍ A FINANČNÍ TOKY

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Lucie Trunečková	MPSV	lucie.trunekova@mpsv.cz ; 257196872
Ing. Karel Tauchman	MPSV	karel.tauchmann@mpsv.cz ; 221.922.361
Ing. Helena Kněnická	MPSV	helena.knenicka@mpsv.cz 221.923.610
Ing. František Beckert	MPSV	frantisek.beckert@mpsv.cz
Ing. Blanka Machová	MPSV	blanka.machova@mpsv.cz
Mgr. Zdeněk Drga	MPSV - ŘO 72	zdenek.drga@mpsv.cz
Mgr. Koníčková	MPSV - ŘO 72	
Mgr. Barbora Tučková	MPSV - ŘO 72	barbora.tuckova@mpsv.cz ; 257196805
Ing. Jan Hájek	MPSV - ŘO 72	jan.hajek@mpsv.cz ; 257196849
Ing. Šárka Müllerová	MPSV	sarka.mullerova@mpsv.cz ; 221 923 921
Jana Buchtová	MPO	buchtova@mpo.cz
Ing. Michal Týfa	MF	michal.tyfa@mfcz.cz ; 257 042 930
Petr Příplata	MŠMT	petr.priplata@msmt.cz ; 234 814 204
Jana Hvězdová	MŠMT	jana.hvezdova@msmt.cz ; +420 234 814 4199
Petra Švaříčková	MŠMT	petra.svarickova@msmt.cz
Veronika Burešová	MŠMT	veronika.buresova@msmt.cz

Ing. Ladislav Kolařík, Csc. Náhrada: Ing. Josef Mičkal, PhD.	MV	ladislav.kolarik@mvcz.cz , 974 818 446 josef.mickal@mvcz.cz , 974 818 508
Ing. Bohumila Vlastníková	MV	vlastnikova@mvcz.cz , 974 818 485
Ing. Miroslava Koničková	MPSV	miroslava.konickova@mpsv.cz tel: 257196834
Magdalena Šimková	Magistrát hl. m. Prahy	magda.simkova@cityofprague.cz
Aleš Petera	MPO	petera@mpo.cz
Vendula Hronová	MPO	hronova@mpo.cz
Jiří Kyncl	MPO	kyncl@mpo.cz
Stanislava Pechová	NVF	224 500 565; pechova@nvf.cz
Jana Hrnčířová-Konstantinová	NVF	224 500 554; konstantinova@nvf.cz
Hana Bendová	NVF	224 500 503, bendova@nvf.cz
Pavla Pánková	MŠMT	pavla.pankova@msmt.cz
Ing. Jan Zavadil	MV	974.818.485
Ing. Jana Paclíková	MPSV-45	221 923 185
Ing. Ludvík Beneš	MPSV-45	221 923 478
Ing. Jitka Kovářiková	MPSV-45	221 923 192
Ing. Blanka Machová	MPSV-45	221 923 379
Ing. Silvie Málková	MPSV-45	221 923 380
Ing. Dušan Němec	MPSV-45	221 923 365
Ing. Milan Pošmura	MPSV-45	221 923 340
Ing. Jiří Radil	MPSV-45	221 923 434
Ing. Jitka Svitáková	MPSV-45	221 923 191
Ing. Marek Šimák	MPSV-45	221 923 368
Ing. Helena Šimáková	MPSV-45	221 923 386
Ing. Ivan Vlk	MPSV-45	221 923 378
Ing. Jaroslava Zárybnická	MPSV-45	221 923 561

REALIZACE PROJEKTŮ – PO 1 (GP)

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Pavel Fučík	SOME JH s. r.o. tel. č. 384 372 050 Jarošovská 1267/II mobil: 602 413 054 377 01 J.Hradec	fucik@somejh.cz
Mgr. Petr Jíra	Adler Czech s.r.o., velkoobchod, Ústí n.L.	petr.jira@adler.info 724 / 639 / 450
Tomáš Majtner	Institut vzdělávání SPS v ČR Sokolská třída 15/1498, 120 00 Praha 2 tel.: +420-227-090-612 fax: +420-227-090-613 cell: +420-606-733-555 majtner@institutspcs.cz http://www.institutspcs.cz kancelář Česká stavební akademie Václavské nám. 31/833, 110 00 Praha 1	majtner@institutspcs.cz
Ing. Božena Dvořáková	SAPELI a.s. Pávovská 3104/15a, 586 01 Jihlava http://www.sapeli.cz Telefon WORK: +420 567 572 511	bozena.dvorakova@sapeli.cz
Ing. Irena Doktorová	Svaz strojírenské technologie Politických vězňů 1419/11 113 42 Praha 1 Tel: +420 234 698 424	doktorova@sst.cz
Kateřina Špidlová	Anglo česká s.r.o. spidlova-k@angloceska.cz 384372314, 728219097	spidlova-k@angloceska.cz
Ing. Neščáková Libuše	BRED Consulting,s.r.o. Lidské zdroje Evropské unie s.r.o. Mob.tel. 606 731 479	nescakova@bred-consulting
Pavel Bartoň	SKLÁRNÝ MORAVIA, akciová společnost Úsobno č.pop.79 679 39 ÚSOBRNO Czech Republik tel.: +420 516 427 709	pavel.barton@sklomoravia.com
Lucie Houšková	Praemia s.r.o. Masarykova 6 400 01 Ústí nad Labem tel.: 475 501 591 fax: 475 501 604 mobil: 775 667 655	houskova@praemia.cz
Martina Macurová	Centrum pro komunitní práci CpKP střední Čechy Vodičkova 36 110 00 Praha 1 Fax: +420 251 560 776 Mobil: +420 775 764 414 E-mail: martina.macurova@cpkp.cz	martina.macurova@cpkp.cz
Ing. Vladimír Vesecký	ekonom společnosti ELTSEN a.s. Tel.: 737 230 330	vesecky.v@eltsen.cz

Naďa Málková	Stapro, s.r.o. Pernštýnské náměstí 51, 530 02 Pardubice-Staré Město tel: 603 556 368 e-mail: malkova@stapro.cz	malkova@stapro.cz
Mgr. Anna Chvojková	SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR Jankovcova 1569/2c 170 00 Praha 7 telefon: 234 379 483 GSM: 731 411 188	achvojkova@sprcr.cz
PhDr. Jiří Pavlík	CONSTRUCT A&D, a.s.	pavlik@construct.cz
Ing. Martin Radič	Mechanika Prostějov, v.d. Letecká 2, 796 86 Prostějov	radic@mechanikapv.cz +420.582.342.710
Ing. Miloš Krasnický	oaza-net spol. s r.o. Dr.M.Horákové 81 CZ - 460 06 Liberec 6 Tel.: +420 485 252 222 Fax: +420 485 252 210 telefon: +420 485 252 237	krasnický@oaza-net.cz
Šárka Hradská	TART, s.r.o. Vinohradská 91 618 00 BRNO tel. +420 602 151 473	shradska@tart.cz
Jaroslav Vendl	Cognia press, a.s. Havlíčková 844 CZ 280 02 Kolín 4 tel.: +420 321 752 111 fax: +420 321 752 110 www.etiketa.cz info@etiketa.cz	j.vendl@etiketa.cz
Hana Žáková	Kosmas s.r.o. Za Halami 877 252 62 Horoměřice	hana.zakova@kosmas.cz Tel: 226 519 397
Ing. Petra Šišková	Kláštr výrobců obalů, družstvo Husova 114, 551 01 Jaroměř Ondříčková 609/27, 130 00 Praha 3 Mobil: 603 770 762	petra.siskova@klastromnipack.cz
Eva Svobodová		svobodova@amsp.cz
Ing. Marek Volockij	CHOVSERVIS a.s. Hradec Králové	

REALIZACE PROJEKTŮ – PO 2 (IP)

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Magdalena Bičová	Úřad práce v Olomouci	magdalena.bicova@ol.mpsv.cz 950 141 471
Mgr. Jitka Pokorná	Úřad práce v HK	jitka.pokorna@hk.mpsv.cz 495 868 480
Mgr. Alena Brichtová	Úřad práce v Plzni	alena.brichtova@pm.mpsv.cz
Ing. Denis Tomáš	Úřad práce v Liberci	denis.tomas@lb.mpsv.cz
Mgr. Alena Zieglerová	Úřad práce v Mostě	alena.zieglerova@mo.mpsv.cz

REALIZACE PROJEKTŮ – PO 3 (IP)

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Monika Sádliková	KÚ Karlovy Vary	stanislava.spravkova@kr-karlovarsky.cz
Ing. Petr Uhříček	KÚ Karlovy Vary	stanislava.spravkova@kr-karlovarsky.cz
Mgr. Martina Ozorovská	KÚ Středočeský kraj	ozorovska@kr-s.cz
Bc. Martin Pěcha	KÚ Olomouc	m.pecha@kr-olomoucky.cz

REALIZACE PROJEKTŮ – PO 3 (GP)

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Wail Khazal	IQ Roma servis, o. s. Hybešova 41 602 00 BRNO tel.: +420 543 213 310 fax.: +420 543 214 809 mob.: +420 608 440 170	wail.khazal@iqrs.cz
Ing. Libuše Kaprálová	SIMP, o.s. Šlikova 8 Praha 6 - Břevnov tel.: 233 313 210, 774/238797	libuska.kapralova@simp.cz
Bc. Jana Juřenová	LIGA o. s. Dr. E. Beneše 1497/21 792 01 Bruntál korespondenční adresa: Lidická 1817/33, Bruntál tel. 554 725 159, 603 523 876	janacsat@centrum.cz
Alena Svobodová	Poradna pro občanství/Občanská A lidská práva Ječná 7 120 00 Praha 2 777 208 568, 270 003 291	alena.svobodova@poradna-prava.cz
Kristián Drapak	Tel.: +420 476 61 19 99 GSM: +420 603 14 81 27 E-mail: drapak@charitamost.cz URL: www.charitamost.cz	drapak@charitamost.cz
Ing. Vladimír Nídl	břz - centrála Cheb Provaznická 16 CZ - 350 02 Cheb Tel: 00420/354597175 Tel: 00420/777686243 fax: 00420 355 320 282	nidl.vladimir@centrala.břz.cz
David Kyncl	Iuridicum Remedium, o.s. Sídlo: Vírská 14/278, Praha 9, 198 00 Kancelář a korespondenční adresa: U Průhonu 23/1201, Praha 7, 170 00, Tel.: 222 515 564	david.kyncl@iure.org
Jana Raška Moutelíková	o.s. Masopust	moutaska@email.cz

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Bc. Lenka Tichavská	Středisko rozvoje sociálních služeb, o.p.s. Se sídlem: Seifertova 721/5 Doručovací adresa: Na Stráni 297/22 790 01 Jeseník IČO: 278 47 977 Mob.: 736 472 168	lenka_tich@atlas.cz lenka.tichavska@kpss-ok.cz
Robert Nováček	Sdružení občanů zabývajících se emigranty Mostecká 5 614 00 Brno Telefon: + 420 545 213 643 Fax: + 420 515 536 356 Email: soze@soze.cz	novacek@soze.cz
Kristýna Limanová	Spolu dětem o.p.s. (dříve OPS při Nadaci Terezy Maxové) Křižíkova 70/67, 186 00 Praha 8 tel.: 222 317 199 gsm: +420 605 840 647	e-mail: kristyna.limanova@spoludetem.cz

REALIZACE PROJEKTŮ – PO 4 (IP)

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Petra Kuncová	Český statistický úřad Na padesátém 81, 100 82 Praha 10	petra.kuncova@czso.cz
Ing. Jiří Macíček	Státní úřad inspekce práce Horní náměstí 103/2, 74601 Opava Tel: +420553696220	jiri.macicek@suip.cz
PhDr. Robert Ledvinka Ing. Steinbachová	Ministerstvo vnitra nám. Hrdinů 3 140 21 Praha 4 tel. +420974816401 fax. +420974816407	ledvinka@mvcz.cz
Lucie Zajícová (nebo pan Makalouš)	Český statistický úřad tel.: 274 05 4377 mob.: 737280837	lucie.zajicova@czso.cz
Ing. Jiří Kudlík	ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ	jiri.kudlik@cssz.cz
Ing. Karel Kettner	Státní ústav pro kontrolu léčiv Šrobárova 48 100 41 Praha 10	karel.kettner@sukl.cz
Ing. Jan Nepimach	MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	jan.nepimach@cenia.cz
Vilibald Knob	Ministerstvo kultury	vilibald.knob@mkr.cz
Ing. Vít Lidinský	Ministerstvo Zahraničních věcí ČR	vít_lidinsky@mzv.cz
Ing. Fares Shima	Ministerstvo Zdravotnictví	fares.shima@mzcr.cz
Mgr. Daniel Žouželka	Město Konice	daniel.zouzelka@konice.cz

REALIZACE PROJEKTŮ – PO 5 (GP)

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
------------------	-----------	------------------------

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Jiří Hort	KOTEC o.s. Nádražní náměstí 299 353 01 Mariánské Lázně +420 608 656 537 reditel@kotec.cz Skype: jiri.hort	jkh@kotec.cz
Ing. Jiří Krátký	Koalice nevládek Pardubicka, o. s. kancelář: Husova 168 530 03 Pardubice T: 461 031 821 M: 777 140 513	kratky@konep.cz
Irena Zemánková	Asociace manažerů absolventů o.s. Jordana Jovkova 3260 143 00 Praha 12 Modřany	zemankova@amanno.org
Mgr. Eva Kuchařová	Městský úřad Otrokovice Tel.: 577 680 448	kucharova@motrokovice.cz
Mgr. Jindřich Racek (popřípadě kolegyně)	Česká asociace streetwork	racek@streetwork.cz
Petra Kubálková	Centrum ProEquality Otevřená společnost o.p.s.	petra.kubalkova@osops.cz

REALIZACE PROJEKTŮ – PO 6 TA

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Julie Radová	MPSV - odd. 721	Julie.radova@mpsv.cz
Ing. Helena Petroková	MPSV	helena.petrokova@mpsv.cz
Mgr. Pavel Rybín	MPSV	pavel.rybin@mpsv.cz
Petra Fuksová	MPSV	petra.fuksova@mpsv.cz
Mgr. Vít Kettner	MPSV Kartouzská 4 150 00 Prague 5 Czech Republic Tel: +420 257 196 833	vit.kettner@mpsv.cz
Mgr. Petra Dvořáková	MPSV Karlovo náměstí 1, 128 01 Praha 2. tel.: 221 923 372	petra.dvorakova@mpsv.cz
Mgr. Barbora Machová	MPSV ESF Management Department Ministry of Labour and Social Affairs of the Czech Republic	barbora.machova@mpsv.cz
Ing. Alena Hyková	MVČR	hykova@mvcr.cz
Dita Hůlová	MVČR	hulova@mvcr.cz

VÝZVA Č. 35 PŘÍJEMCI PODPORY

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Hana Kedrová	Moduslink Global, Inc.	hana_kedrova@moduslink.com
Hana Volfíková + 1 účastník	Moduslink Global, Inc.	hana_volfikova@moduslink.com 532 275 146
Mgr. Tomáš Chovanec	Tesla Blatná, a.s.	tomas.chovanec@mensa.cz 606 202 300
Ing. Eva Prokopová	Alca Plast, s.r.o.	l.pekajova@alcaplast.cz
Mgr. Anna Kotranová	STAVKOM SERVIS spol. s.r.o.	jelinkova@stavkomservis.cz 602 694 353

VÝZVA Č. 35 IMPLEMENTACE PROJEKTŮ

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Jana Antlová	MPSV	jana.antlova@mpsv.cz 257 196 884
Ing. Eva Tomsová	MPSV	eva.tomsova@mpsv.cz 257 196 808
Ing. Magdaléna Chlupáčová	MPSV	magdalena.chlupackova@mpsv.cz 257 196 812
Ing. Jiří Stuchl	MPSV	jiri.stuchl@mpsv.cz
Ing. Veronika Šerá	MPSV	veronika.sera@mpsv.cz
Ing. Veronika Mužíková	MPSV	veronika.muzikova@mpsv.cz
Mgr. Marcela Pavelková	MPSV	marcela.pavelkova@mpsv.cz

VÝZVA Č. 23 PŘÍJEMCI PODPORY

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Adam Zwettler	První Elektro, a.s.	azwettler@prvnielektro.cz
prof. Jiří Pavelka	Česká elektrotechnická společnost	pavelka@fel.cvut.cz
Hana Žáková	Kosmas s.r.o.	hana.zakova@kosmas.cz
Mgr. Jaroslav Bezchleba	ABS WYDA s.r.o. Vzdělávací společnost	bez@wyda.cz

VÝZVA 34 – IMPLEMENTACE PROJEKTŮ

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Igor Sládek	MPSV Odbor poradenství a Zprostředkování	sladek.igor@mpsv.cz 221923260
Ing. Petr Jiříček	MPSV ŘO – 414 oddělení podpor Zaměstnanosti	petr.jiricek@mpsv.cz 221922830

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
JUDr. Jana Židoňová	MPSV oddělení právní podpory Služeb zaměstnanosti	jana.zidonova@mpsv.cz 221923745
PhDr. Václav Kulhavý Phd.	MPSV ŘO-453 oddělení realizace projektů	vaclav.kulhavy@mpsv.cz 221923449
PhDr. Karel Vít	MPSV ŘO – 45 odbor implementace programů Evropského Sociálního fondu	karel.vit@mpsv.cz
PhDr. Marína Landová	MPSV ŘO – 723	Marina.landova@mpsv.cz 257 196 824
Mgr. Ladislava Veselá	MPSV ŘO-723	Ladislava.vesela@mpsv.cz 257 196 862
Mgr. Marcela Pavelková	MPSV ŘO-723	Marcela.pavelkova@mpsv.cz
Mgr. Jana Antlová	MPSV ŘO-723	Jana.antlova@mpsv.cz
Mgr. Ivana Ondráková	ÚP Brno město	ivana.ondrakova@bm.mpsv.cz ; 543 517 217
Ing. Tomáš Hrubíš	ÚP Frýdek-Místek	tomas.hrubis@fm.mpsv.cz ; 950 113 459
Ing. Jana Macková	ÚP Jeseník	Jana.Mackova@je.mpsv.cz ; 950 121 330
Marcela Partyová	ÚP Jihlava	marcela.patryova@ji.mpsv.cz ; 567 128 166
Ing. Miroslav Strnadel	ÚP Kroměříš	miroslav.strnadel@km.mpsv.cz ; 573 311 724
PhDr. Kateřina Sadílková	ÚP Liberec	katerina.sadilkova@lb.mpsv.cz ; 950 132 490
Ing. Bc. Alena Křtenová	ÚP Litoměřice	alena.krtenova@lt.mpsv.cz ; 604 42 77 88
Mgr. Lucie Sedláčková	ÚP Náchod	lucie.sedlackova@na.mpsv.cz ; 491 449 261

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Ing. Michal Kubík	ÚP Opava	michal.kubik@op.mpsv.cz ; 553 608 167
Ing. Naděžda Černá	ÚP Pardubice	nadezda.cerna@pa.mpsv.cz ; 950 144 322
PhDr. Adolf Tomandl	ÚP Prostějov	adolf.tomandl@pv.mpsv.cz ; 582 301 870
Ing. Anna Kočová	ÚP Teplice	anna.kocova@TP.mpsv.cz ; 417 552 223
Jana Žáková	ÚP Sokolov	Jana.Zakova@so.mpsv.cz ; 352 327 324
Ilona Jílková	ÚP Ústí nad Orlicí	ilona.jilkova@uo.mpsv.cz ; 465 385 336
Ing. Lucie Topolánková	ÚP Zlín	Lucie.Topolankova@zl.mpsv.cz ; 577 577 403

ROČNÍ OPERAČNÍ VYHODNOCENÍ OP LZZ

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Mgr. Petra Štogrová Jedličková	Navreme Boheme	jedlickova@navreme.cz
Mgr. Jakub Štogr	Navreme Boheme	stogr@navreme.cz
Mgr. Vít kettner	MPSV	vit.kettner@mpsv.cz
Mgr. Markéta Pouzarová	MPSV	marketa.pouzarova@mpsv.cz
Ing. Lucie Bučinová	RegioPartner	lucie.bucinova@regiopartner.cz
Mgr. Lenka Sekyrová	RegioPartner	lenka.sekyrova@regiopartner.cz

FOKUSNÍ SKUPINA – EVALUAČNÍ PLÁN A JEHO PŘIPOMÍNKOVÁNÍ

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Mgr. Jan Blahůšek	MPSV	jan.blahusek@mpsv.cz 257 196 873
Mgr. Vít Kettner	MPSV	vit.kettner@mpsv.cz 257 196 833
Ing. Filip Kučera	MPSV	filip.kucera@mpsv.cz 226 206 864
Ing. Vladimír Kváča	MPSV	vladimir.kvaca@mpsv.cz 257 196 893
Ing. Markéta Pouzarová	MPSV	marketa.pouzarova@mpsv.cz 257 196 840
Ing. Jana Antlová	MPSV	jana.antlova@mpsv.cz 257 196 884
Ing. Eva Tomsová	MPSV	eva.tomsova@mpsv.cz 257 196 808
Ing. Magdaléna Chlupáčová	MPSV	magdalena.chlupackova@mpsv.cz 257 196 812
Mgr. Petr Leistner	MPSV	petr.leistner@mpsv.cz 257 196 815
Mgr. Jana Jirků	MPSV	jana.jirku@mpsv.cz 257 196 857

FOKUSNÍ SKUPINA – HORIZONTÁLNÍ Téma 3 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
PhDr. Adéla Purschová	MPSV	257196810 adela.purschova@mpsv.cz
Mgr. Iva Sotolářová		257196879 iva.sotolarova@mpsv.cz
Ing. Radoslava Horáková		950141631 radoslava.horakova@ol.mpsv.cz
Mgr. Kateřina Kolářová		katerina.kolarova@mpsv.cz 221922395
Mgr. Jaromír Petelík		jaromir.petelik@mpsv.cz 221923895
Mgr. Jana Ludvíková		221922896 jana.ludvikova@mpsv.cz
Martin Doležal		martin.dolezal@mpsv.cz
Ing. Livia Pitoňáková, M.A.		livia.pitonakova@mpsv.cz , 257196890
Ing. Filip Kučera		filip.kucera@mpsv.cz , 226206864
Ing. Martin Vaněk		257196871 martin.vanek@mpsv.cz
Alexandra Bábičková		alexandra.babickova@mpsv.cz
Mgr. Jan Blahušek		jan.blahusek@mpsv.cz
Ing. Michaela Navrátilová		michaela.navratilova@mpsv.cz
Ing. Markéta Charvátová		odbor implementace programů ESF
Mgr. Robert Hřebíček		robert.hrebicek@mpsv.cz , 257196850
Mgr. Zdeněk Sloboda	Sociologický ústav	zdenek.sloboda@soc.cas.cz
Mgr. Květuše Macháčková	MSMT – OPVK	kvetuse.machackova@msmt.cz
Mgr. Šárka Kysilková	MV	kysilkova@mvcz.cz 974.818.503
Ing. Peter Galáž	CzechInvest	peter.galaz@czechinvest.org

FOKUSNÍ SKUPINA – HORIZONTÁLNÍ Téma 2 VÝZVY

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
PhDr. Adéla Purschová	MPSV	257196810 adela.purschova@mpsv.cz
Martin Doležal		martin.dolezal@mpsv.cz
Mgr. Jan Blahušek		jan.blahusek@mpsv.cz
Ing. Livia Pitoňáková, M.A.		livia.pitonakova@mpsv.cz , 257196890
Ing. Martin Vaněk		257196871 martin.vanek@mpsv.cz
Ing. Filip Kučera		filip.kucera@mpsv.cz , 226206864
Kateřina Zápotocká		katerina.zapotocka@mpsv.cz
Ing. Pavlína Kožíšková		221923364
Ing. Tomáš Trávníček		tomas.travnicek@mpsv.cz
PhDr. Marína Landová		marina.landova@mpsv.cz
Mgr. Iveta Kučerová		iveta.kuceroval@mpsv.cz
Mgr. Zdeněk Drga		zdenek.drga@mpsv.cz
Ing. Peter Galáž	CzechInvest	peter.galaz@czechinvest.org
Ing. Aleš Holeček	MV	kysilkova@mvcz.cz 974.818.503
Veronika Mrmusová	NVF	224500409, mmusova@nvf.cz
Martin Bambas	NVF	224 500531, bambas@nvf.cz
Květuše Macháčková	MSMT	kvetuse.machackova@msmt.cz

FOKUSNÍ SKUPINA – HORIZONTÁLNÍ PO 6 TA

Jméno a příjmení	Instituce	Kontakt (Tel., E-mail)
Julie Radová	MPSV	julie.radova@mpsv.cz
Miroslava Koníčková		miroslava.konickova@mpsv.cz
Ing. Petr Válek		petr.valek@mpsv.cz
Alexandra Babíčková		alexandra.babickova@mpsv.cz
Ing. Filip Kučera		filip.kucera@mpsv.cz , 226206864
Mgr. Martin Doležal		martin.dolezal@mpsv.cz
Helena Liskova		helena.liskova@mpsv.cz
Ing. Radovan Vaštyl	MPO	Vaštyl@mpo.cz 224852094
Ing. Jiří Toman	MVČR	toman@mvcr.cz ; 974 818 498
Mgr. Kateřina Lisnerová		lisnerova@mvcr.cz ; 974 818 493
Vlasta Gróf Melionová		melionova@mvcr.cz ; 974 818 502

Příloha 8: Spuštění tématických online fokusních skupin – pracovní materiál

Ve 2. průběžné zprávě zakázky „Organizace evaluačních fokusních skupin Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a evaluačního workshopu“ (ze dne 26. 8. 2009) je na straně 18. v tabulce „Přehled fokusních skupin dle harmonogramu ke dni 20. 8. 2009“ uvedeno celkem 5 tématických online fokusních skupin. S ohledem na první průběžnou zprávu (a návazně na nabídku a vstupní zprávu této zakázky) mělo jít o následující online fokusní skupiny:

1. Metodické řízení (resp. Metodické řízení OP LZZ, téma 1)
2. Výzvy (resp. Výzvy k předkládání projektů, téma 2)
3. Hodnocení (resp. Hodnocení projektů a hodnotící kritéria, téma 3)
4. Monitorování (resp. Monitorování a informační systémy, téma 4)
5. Finance (resp. Finanční toky a finanční řízení, téma 5)

Po ukončení druhé fáze zakázky byla provedena analýza fokusních skupin, resp. jejich výstupů (zápisů), s cílem:

- identifikovat okruhy otázek a podnětů, které by mohly posloužit ke spuštění a úspěchu online fokusních skupin a při jejich moderaci,
- identifikovat bariéry a překážky, které by mohly vést k neúspěchu konkrétních online fokusních skupin realizovaných skrze platformu ESF Fóra.
- rozhodnout, které online fokusní skupiny navrhnout k realizaci. Z původních pěti skupin totiž došlo díky provedení většího počtu „face-to-face“ skupin (konkrétně realizátorů projektů) ke snížení na skupiny čtyři.

Výsledkem analýzy byla následující tématická zjištění a návrhy:

1, Metodické řízení

- Na ESF Fóru již existuje a aktivně komunikuje skupina metodiků; tato skupina (tzv. „klub“) je určena jen pro uzavřený okruh pracovníků, a to i s ohledem na skutečnost, že jsou v ní diskutovány interní materiály a pracovní verze dokumentů.
- **Návrh:**
 - o Založení nové skupiny (klubu) považujeme za nevhodné, naopak navrhujeme využít potenciál existující aktivní metodické skupiny. Tj. realizátor poskytne podněty vzešlé z fokusních skupin vybranému členovi této skupiny (moderátorovi); tato osoba bude vybrána a kontaktována po dohodě se zadavatelem, neboť realizátor nemá přístup do daného klubu a nemůže tedy posoudit, kdo je vhodným kandidátem na moderátora. V případě potřeby je realizátor připraven moderátorovi poskytnout rady a tipy, jak skupinu moderovat – nicméně, s ohledem na fakt, že jde o fungující a aktivně komunikující skupinu, problémy tohoto typu nepředpokládáme.

2, Výzvy, Hodnocení, Monitorování

- Žádné z těchto témat nemá na ESF Fóru skupinu, která by byla stejně aktivní, jako skupina Metodická (viz výše)⁴; zároveň bylo nashromážděno dostatečné množství podnětů pro založení online fokusní skupiny.
- **Návrh:**
 - o 1, po dohodě se zadavatelem: vytipovat moderátory pro každou z těchto skupin, kontaktovat je, zajistit jejich souhlas s touto rolí, přidělit jim roli správce daného (nově vzniklého) klubu,
 - o 2, z pozice realizátora: předat podněty z fokusních skupin a v případě potřeby moderátory instruovat tak, aby svou funkci mohli úspěšně plnit. Realizátor počítá s tím, že jeho zástupci budou dění ve skupinách sledovat (pokud jim to zadavatel umožní) a aktivitu ve skupině vhodně podpoří.

3. Finance

- Jedná se o velmi specifické téma, které je na jedné straně silně provázáno s legislativním rámcem a pravidly OP, na straně druhé s relativně úzkým okruhem osob již nyní vymezených organizační strukturou ŘO. Z toho důvodu **navrhujeme** tuto skupinu nerealizovat, protože očekávaná přidaná hodnota a aktivita takové skupiny by byla minimální.

Obecná doporučení:

- Na existenci nových klubů upozornit emailem v první řadě ty osoby, které se zúčastnily fokusních skupin „face-to-face“, dále pak ty, které byly do těchto skupin nominovány ze strany zadavatele, ale nakonec se nezúčastnily. Je na konzultaci se zadavatelem, zda má tento email odeslat moderátor (tj. i správce) klubu – což doporučujeme – nebo realizátor zakázky. U klubu Metodiků je čistě na moderátorovi, zda vzhledem k povaze klubu přizve další členy, realizátor mu může v případě potřeby a se souhlasem zadavatele předat kontakty na účastníky dané tématické fokusní skupiny.
- Ponechat na moderátorech skupin, aby zvolili vhodné pořadí diskutovaných témat v jejich klubech; zejména úvodní téma(ta) je třeba vybrat tak, aby bylo poutavé a aktuální, tj. tak, aby oslovené osoby „nutilo“ vyjádřit se a zároveň nevyžadovalo dlouhé studování dokumentů, popř. zjišťování dodatečných informací.
- Navrhujeme nově vzniklé skupiny zahrnout do jedné nové kategorie (např. s názvem „pokračování fokusních skupin“) a vhodně tématicky zařadit, a to do kategorie „OP LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST 2007+“. To umožní zájemcům o další témata online fokusních skupin tyto jednoznačně identifikovat, a to i v případě, že budou emailem upozorněni jen na jednu z nich.

⁴ Na ESF Fóru sice existuje skupina s názvem „Monitorování a informační systémy; indikátory“ (na: <https://forum.esfcr.cz/node/discussion.php?ident=114>), ale v té jsou nyní jen dva diskusní příspěvky, a to s poněkud odlišným zaměřením.

Příloha 9: Podněty pro diskuzi na ESF Fóru (dle témat)

Metodické řízení (resp. Metodické řízení OP LZZ, téma 1)
- dotazy a podněty
Jak filtrovat přicházející "dotazy na metodiku" od "podnětů ke změně metodiky"?
Je vhodné (a vůbec možné), aby se změny metodik řešily "otevřenou formou", se zainteresovanými stranami např. ze strany žadatelů a příjemců? Jak?
Jak administroval podněty k metodikám tak, aby se omezil počet jejich změn, ale zachovala jejich aktuálnost?
Jak docílit toho, že se budou metodiky měnit "proaktivně" a ne jen v reakci na problémy?
- obsah a forma metodik
Co má být součástí metodik? Co by mělo být pouze odkazováno? Jaké specifické možnosti nabízí elektronická verze metodiky?
Jak zamezit nejednoznačností a nekonzistencí metodik? Jaké procesy ověření kvality a konzistence metodik se používají?
- znalost metodiky a její přenos
Jak zajistit, aby byli s metodikou dobře seznámeni noví pracovníci? Je na místě "prozkoušení"?
Jak zajistit, aby byli s metodikou dobře seznámeni žadatelé, popř. příjemci? Je co zlepšovat?
Hodnocení (resp. Hodnocení projektů a hodnotící kritéria, téma 3)
- hodnocení vzhledem k žádostem
Jak řešit nízkou úroveň formálního zpracování projektů.
- hodnotitelé (kvalita)
Jak lépe pracovat s hodnotiteli?
Jak zajistit kvalitu hodnotitelů? Jak je hodnotit, na základě jakých kritérií?
Jak zajistit srovnatelnost hodnocení hodnotitelů (více školení?, více příkladů?)?
- proces hodnocení
Dá se zlepšit postup hodnocení nastavením či změnou hodnotících kritérií či změnou výzev?
Jak nastavit proces hodnocení tak, aby se jednotlivé procesy vzájemně doplňovaly, popřípadě působily jako kontrola (administrátoři, hodnotitelé, výběrová komise)?
Automatické přidělování hodnotitelů – pro a proti
- kvalita hodnocení a posuzování
Nyní se hodnotí pouze projekty. Jak (a zda) omezovat subjekty co do počtu podobných projektů podaných ve více krajích? Jak dosáhnout spravedlivou distribuci zdrojů a výsledků v rámci celé ČR?
Inovativnost projektů – je to správný výraz? Jak určit, co to znamená?
Jak řešit srovnání ekonomické stránky projektu?
Kde využít "check-listy"? Kde je vhodné ponechat prostor a kde zvolit např. jen škály?
Výzvy (resp. Výzvy k předkládání projektů, téma 2)
- kvalita a obsah výzvy
Jak se pozná "nekvalitní výzva"?
Jak zpřesnit výzvy? Co v nich opakovaně chybí, popř. co se ukazuje jako problém?
- žádosti
Jak zajistit, aby struktura žádosti odpovídala požadavkům výzvy?

- vyhlášení
Jak předejít zpožděním, která provázejí vyhlášení výzev a následné procesy?
Které procesy na úrovni ministerstev a zprostředkujících subjektů vedou k problémům s vyhlášením výzev? Jak tyto problémy řešit?
Jak dospět ke zjednodušení procesu vyhlášení výzvy? Co lze zjednodušit?
Jak zajistit kontinuitu, tj. minimalizovat dopady fluktuace?
Jak dobře nastavit alokaci tak, aby odpovídala kapacitě?
- komunikace výzvy
Jakým způsobem nejlépe komunikovat "smysl výzvy" směrem k žadatelům? Jak mezi hodnotiteli? Jak na úrovni oddělení?
- zpětná vazba
Jak získávat zpětnou vazbu na text výzvy? Jak ji získat před jejím vyhlášením?
Jak využít možnosti neformálních pracovních skupin – s různými hráči, nejen potenciálními příjemci, kteří ale nejsou za práci na výzvách honorováni?
Monitorování (resp. Monitorování a informační systémy, téma 4)
- indikátory
Jak docílit toho, aby byly indikátory definovány jednoznačně, resp. aby byla definice pochopitelná i pro laiky?
- dotazy a podněty
Jak filtrovat, případně oddělit, přicházející "dotazy na fungování IS" od "podnětů ke změně v IS"?
Existuje nutnost, aby připomínky k fungování informačních systému nepřicházely jen náhodně od uživatelů, ale i ve formě auditů či evaluací fungování IS?
- znalosti a jejich přenos
Kdo by měl provádět školení na práci s informačním systémem? Správci IS, jednotlivá oddělení nebo ve spolupráci?
Jakým způsobem koordinovat změny v informačním systému s obsahem školení zaměstnanců a již proškolenými zaměstnanci?
Jak zajistit přenositelnost znalostí o fungování informačních systémů a jejich funkcí na úrovni uživatel? Jsou školení dostatečná nebo existují specifické znalosti/dovednosti na úrovni oddělení?
- změny a data
Jak zajistit, aby byly chystané změny (např. v metodice, ve sledovaných datech) nejprve konzultovány vzhledem k připravenosti informačního systému a kapacitám oddělení?
Jak zamezit vzniku paralelních agend nezávislých na IS? Lze to? Co je nutným předpokladem?

Příloha 10: Měsíční flash reporty (duben-září 2009)

Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu

Měsíční Flash Report vypracovaný vedoucí týmu PŠJ – Duben 2009

Příjemci: zadavatel (MPSV), evaluační tým

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
Spolupráce se zadavatelem	Dne 24.3. proběhla schůzka se zástupci zadavatele, na které byly diskutovány hlavní body nabídky, očekávání od projektu, jeho smysl a cíle, návaznosti na jiné aktivity zadavatele a konkrétní provedení. Byl aktualizován harmonogram prací. Ihned po této schůzce následovala schůzka týmu, kde byly tyto informace předány a zapracovány do návrhu workshopu a FS.	Byla nastartována komunikace přes klub na ESF Fóru, pokračuje e-mailová komunikace. Spolupráce se zadavatelem je velmi živá a intenzivní.	Zadavateli budou předány předběžné výstupy z FS, proběhne diskuse nad organizací FS ve druhé fázi a pokračování FS v online prostředí.	Je třeba odlehčit zadavateli v organizaci FS.
Informační zdroje	Bylo dohodnuto, že kontakty na účastníky workshopu a jednotlivých FS dodá zadavatel.	Byly sebrány kontakty na potenciální účastníky workshopu, tito byli pozváni, zadavateli pak byla předána prezenční listina z každého dne workshopu v originále. Zadavatel dále dodává kontakty na potenciální účastníky FS.	Dokončení sběru kontaktů na účastníky FS, zahájení sekundárního sběru kontaktů přes informace z FS a doporučení jejich potenciálních i skutečných účastníků na další kolegy.	Uvažuje se o lepším využití ESF Fóra pro sběr doporučení/nominací lidí do FS. Typ „sněhová koule“, případně síťový marketing.
Workshop	Byl připraven předběžný program workshopu, na základě schůzky se zadavatelem 24.3. byla zpřesněna představa o účastnících, jejich očekáváních, jejich úrovni znalostí a celkovém smyslu a cíli workshopu.	Byl realizován workshop ve dnech 20.-21.4. Na konci každého dne proběhlo vyhodnocení workshopu, vznikla souhrnná zpráva, byly vyvozeny změny. Účastníci workshopu byli přizváni do klubu na ESF Fóru.	Pokračuje komunikace ve zmíněném kubu na ESF Fóru. Vznikne zpráva částečně založená na diskusi z workshopu vztahující se k evaluačnímu plánu OP LZZ.	
Fokusní skupiny	----	Byly připraveny pozvánky pro jednotlivé skupiny a scénáře k nim. Byl připraven zápis z FS, struktura a evaluační otázky. Tým se pravidelně scházel. Podle reality a komunikace se zadavatelem zřejmě dojde ke sdružení některých skupin a zároveň se skupiny rozšíří o účastníky mimo řízení OP LZZ, konkrétně jde o OP VK a PA.	6.5. proběhne první FS, v dalších týdnech pak další, každá skupina bude vyhodnocena, na konci etapy proběhne souhrnné vyhodnocení. Dle toho také vzniknou fundovaná doporučení pro případné slučování skupin, změny v jejich organizaci a přidání dalších účastníků.	Kdo vymyslí elegantní řešení toho, jak pozvat x lidí do 37 skupin na konkrétní datumy, všem vyhovět, dodržet pravidla FS jako evaluačního nástroje a zároveň se z toho nezbáznit, dostane Nobelovu cenu ;-)

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
ESF Fórum a online fokusní skupiny	24.3. rovněž proběhla diskuse na téma technického zázemí ESF Fóra.	Organizátor připravil návrh úprav ESF Fóra, který posléze konkretizoval. Zároveň byly založeny příslušné kluby na ESF Fóru, které kopírují FS plus skupina s názvem „Vše co jste chtěli vědět o evaluacích a ...“, která jednak funguje jako follow-up stejnojmenného workshopu a zároveň slouží jako diskusní fórum pro přípravu FS a moderátorů.	Pokračuje práce v diskusní skupině „Vše co jste chtěli vědět o evaluacích a ...“. Zároveň se připravují první skupiny po odeznění fyzických FS, na nichž evaluátoři m.j. identifikují otázky vhodné pro pokračování a rozvoj v online prostředí.	
Reporty	----	Vstupní zpráva byla dle požadavků smlouvy odevzdána dne 7.4.2009. Dne 24.4. byla předána hodnotící zpráva z workshopu zadavateli a posléze (na žádost zadavatele) i účastníkům workshopu.	Interní reporty z jednotlivých FS. Flash report za duben. Draft zprávy (poznámek) k evaluačnímu plánu OP LZZ (návrh).	
Administrace	Smlouva se zadavatelem byla podepsána dne 24.3.2009.	Na základě akceptace vstupní zprávy byla vystavena první faktura na první splátku. Pravidelně probíhaly schůzky evaluačního týmu.	Do 17.6. musí být ukončena první fáze fokusních skupin, odevzdány příslušné zprávy a vystavena faktura na druhou splátku dle smlouvy.	Navrhujeme odevzdat: shrnutí první fáze FS, návrh na úpravy druhé fáze FS, poznámky k evaluačnímu plánu.

V Praze dne 5.5.2009, Petra Štogrová Jedličková, Navreme Boheme, s.r.o.

Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu Měsíční Flash Report vypracovaný vedoucí týmu PŠJ – Květen 2009

Příjemci: zadavatel (MPSV), evaluační tým

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
Spolupráce se zadavatelem	Byla nastartována komunikace přes klub na ESF Fóru, pokračuje e-mailová komunikace. Spolupráce se zadavatelem je velmi živá a intenzivní.	Byl vypracován podklad pro jednání se zadavatelem za účelem vyhodnocení 1. fáze FS. Zadavatel vypracoval vlastní body shrnutí, obojí pak bylo probráno na schůzce dne 26.5. na MPSV. Zároveň byly připraveny podklady pro jednání projektového týmu dne 9.6. 13-17 hod., kam byl zadavatel rovněž pozván.	Zadavateli bude předána zpráva dle struktury projednané dne 26.5. na MPSV a zpřesněné na jednání týmu dne 9.6. Tato zpráva bude obsahovat shrnutí první fáze, plán pro fázi II a strategii pro online skupiny.	
Informační zdroje	Byly sebrány kontakty na potenciální účastníky workshopu, tito byli pozváni, zadavateli pak byla předána prezenční listina z každého dne workshopu v originále. Zadavatel dále dodává kontakty na potenciální účastníky FS.	Tabulka s kontakty na účastníky FS je neustále aktualizována. Zároveň vzniká tabulka potvrzených kontaktů na hodnotitele projektových žádostí OP LZZ, účastníky zvláštní FS u nichž je vyžadována předchozí praktická zkušenost tedy nejen vyškolení.	Pokračování v aktualizaci kontaktů na FS zejm. na ty FS plánované pro druhou fázi a speciální FS: hodnotitele, průřezové skupiny, téma 1, 4 a 5. U TA je třeba předjednat a získat doporučení. Stávající tabulka kontaktů začne reflektovat i vývoj online skupin.	Uvažuje se o lepším využití ESF Fóra pro sběr doporučení/nominací lidí do FS. Typ „sněhová koule“, případně síťový marketing.
Workshop	Byl realizován workshop ve dnech 20.-21.4. Na konci každého dne proběhlo vyhodnocení workshopu, vznikla souhrnná zpráva, byly vyvozeny změny. Účastníci workshopu byli přizváni do klubu na ESF Fóru.	Pokračovala komunikace ve zmíněném klubu na ESF Fóru. Součástí průběžné zprávy o shrnutí první fáze FS bude i zpráva založená na diskusi z workshopu vztahující se k evaluačnímu plánu OP LZZ. Byla dopracována česká verze příručky EQUAL Evaluation Sourcebook, zároveň byla vystavena na ESF Fóru spolu s náměty na její další úpravy (tentokrát ne jazykové, ale obsahové). Vznikl návrh připomenout účastníkům workshopu klub na ESF Fóru zasláním dopisu s informací o aktualizované verzi příručky.	Budou rozeslány dopisy připomínající účastníkům workshopu follow-up: aktualizovanou příručku, nový design ESF Fóra apod.	Je možné uvažovat o zaslání připomínky všem zaregistrovaným uživatelům Fóra, např. ve spojení s novým designem Fóra.

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
Fokusní skupiny	Byly připraveny pozvánky pro jednotlivé skupiny a scénáře k nim. Byl připraven zápis z FS, struktura a evaluační otázky. Tým se pravidelně scházel. Podle reality a komunikace se zadavatelem zřejmě dojde ke sdružení některých skupin a zároveň se skupiny rozšíří o účastníky mimo řízení OP LZZ, konkrétně jde o OP VK a PA.	6.5. proběhla první FS, poslední pak 21.5., celkem bylo uspořádáno 10 FS, osloveno bylo 96 osob na tyto FS a dalších 120 na skupinu hodnotitelů, přišlo na celkem 10 FS 49 osob. Z každé skupiny je vyhotoven zápis a až na jednu FS, kdy si to účastníci nepřáli, jsou skupiny nahrány, poučení ze skupin byla průběžně přenášena dle témat, PO a nebo organizačních a moderátorských prací, poznatky, zkušenosti byly sepsány. Scénáře byly upraveny dle těchto zkušeností a vyhodnocení. Proces organizace byl výrazně upraven dle přání účastníků a zadavatele.	9.6. evaluační tým vyhodnotí první fázi FS. Bude připraven plán na druhou fázi FS a na online skupiny. Připravuje se skupina hodnotitelů, realizátorů projektů, průřezové skupiny a skupiny k tématům 1,4 a 5. K těmto skupinám budou připraveny scénáře s využitím posbíraných podnětů.	
ESF Fórum a online fokusní skupiny	Organizátor připravil návrh úprav ESF Fóra, který posléze konkretizoval. Zároveň byly založeny příslušné kluby na ESF Fóru, které kopírují FS plus skupina s názvem „Vše co jste chtěli vědět o evaluacích a ...“, která jednak funguje jako follow-up stejnojmenného workshopu a zároveň slouží jako diskusní fórum pro přípravu FS a moderátorů.	Pokračovala práce v diskusní skupině „Vše co jste chtěli vědět o evaluacích a ...“. Z každé FS evaluátoři identifikovali otázky vhodné pro pokračování a rozvoj v online prostředí. PO 9.6. bude připraven konkrétní plán. Zároveň byly vyvíjeny aktivity směrem k získání větší účasti ze strany účastníků workshopu.	Budou spuštěny první online FS.	
Reporty	Vstupní zpráva byla dle požadavků smlouvy odevzdána dne 7.4.2009. Dne 24.4. byla předána hodnotící zpráva z workshopu zadavateli a posléze (na žádost zadavatele) i účastníkům workshopu. Flash report za duben.	Interní reporty z 10 FS. Flash report za květen. Podklad k jednání 26.5. – shrnutí první fáze FS.	Průběžná zpráva, shrnutí první fáze FS. Flash report za červen.	
Administrace	Na základě akceptace vstupní zprávy byla vystavena první faktura na první splátku. Pravidelně probíhaly schůzky evaluačního týmu.		Do 17.6. musí být ukončena první fáze fokusních skupin, odevzdány příslušné zprávy a vystavena faktura na druhou splátku dle smlouvy.	

V Praze dne 2.6.2009, Petra Štogrová Jedličková, Navreme Boheme, s.r.o.

Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu

Měsíční Flash Report vypracovaný vedoucí týmu PŠJ – Červen 2009

Příjemci: zadavatel (MPSV), evaluační tým

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
Spolupráce se zadavatelem	Byl vypracován podklad pro jednání se zadavatelem za účelem vyhodnocení 1. fáze FS. Zadavatel vypracoval vlastní body shrnutí, obojí pak bylo probíráno na schůzce dne 26.5. na MPSV. Zároveň byly připraveny podklady pro jednání projektového týmu dne 9.6. 13-17 hod., kam byl zadavatel rovněž pozván.	Zadavateli byla předána dne 22.6. Průběžná zpráva dle struktury projednané dne 26.5. na MPSV a zpřesněné na jednání týmu dne 9.6. Tato zpráva obsahuje shrnutí první fáze, plán pro fázi II a strategii pro online skupiny. Dne 29.6. byly doručeny připomínky zadavatele, nad kterými se ještě odehraje schůzka plánovaná na 2.7.	Proběhne schůzka se zadavatelem dne 2.7. k připomínkám k Průběžné zprávě a plánu druhé fáze FS. Na základě těchto podnětů bude přepracována Průběžná zpráva, termín předání finální verze bude v týdnu po 6.7.	
Informační zdroje	Tabulka s kontakty na účastníky FS je neustále aktualizována. Zároveň vzniká tabulka potvrzených kontaktů na hodnotitele projektových žádostí OP LZZ, účastníky zvláštní FS u nichž je vyžadována předchozí praktická zkušenost tedy nejen výškolení.	Pokračovala aktualizace kontaktů na FS zejm. na ty FS plánované pro druhou fázi: hodnotitelé, realizátoři projektů, průřezové skupiny, téma 1, 4 a 5. Je vedena tabulka, přehled realizace FS a počtu lidí. Bylo zjištěno, v jaké fázi jsou projekty financované z jednotlivých PO kvůli zpřesnění scénářů pro FS realizátorů za každou PO zvlášť.	Dokončení kontaktů pro hodnotitele a realizátory. U TA je třeba předjednat a získat doporučení. Stávající tabulka kontaktů začne reflektovat i vývoj online skupin.	Uvažuje se o lepším využití ESF Fóra pro sběr doporučení/nominací lidí do FS. Typ „sněhová koule“, případně síťový marketing.
Workshop	Pokračovala komunikace ve zmíněném kubu na ESF Fóru. Součástí průběžné zprávy o shrnutí první fáze FS bude i zpráva založená na diskusi z workshopu vztahující se k evaluačnímu plánu OP LZZ. Byla dopracována česká verze příručky EQUAL Evaluation Sourcebook, zároveň byla vystavena na ESF Fóru spolu s náměty na její další úpravy (tentokrát ne jazykové, ale obsahové). Vznikl návrh připomenout účastníkům workshopu klub na ESF Fóru zasláním dopisu s informací o aktualizované verzi příručky.	Dne 3.6 byly rozeslány dopisy připomínající účastníkům workshopu follow-up - aktualizovanou příručku EQUAL Evaluation Sourcebook.	Až bude dokončen re-design ESF Fóra, chystá se další připomenutí online skupiny a to v souvislosti s novým designem a funkcemi.	Je možné uvažovat o zaslání připomínky všem zaregistrovaným uživatelům Fóra, např. ve spojení s novým designem Fóra.

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
Fokusní skupiny	6.5. proběhla první FS, poslední pak 21.5., celkem bylo uspořádáno 10 FS, osloveno bylo 96 osob na tyto FS a dalších 120 na skupinu hodnotitelů, přišlo na celkem 10 FS 49 osob. Z každé skupiny je vyhotoven zápis a až na jednu FS, kdy si to účastníci nepřáli, jsou skupiny nahrány, poučení ze skupin byla průběžně přenášena dle témat, PO a nebo organizačních a moderátorských prací, poznatky, zkušenosti byly sepsány. Scénáře byly upraveny dle těchto zkušeností a vyhodnocení. Proces organizace byl výrazně upraven dle přání účastníků a zadavatele.	9.6. evaluační tým vyhodnotil první fázi FS a připravil plán na druhou fázi FS a na online skupiny. Přípravuje se skupina hodnotitelů, realizátorů projektů, průřezové skupiny a skupiny k tématům 1,4 a 5. Vznikl scénář FS zaměřené na metodiky, skupina proběhla 25.6.	Proběhnou FS: téma 2 a 3, PO 6, téma 4, PO 1-5, průřezová k tématu 5, FS na evaluační plán. Je třeba rozjet online skupiny. Bude dopracován scénář/e na FS realizátorů, hodnotitelů a monitoring.	
ESF Fórum a online fokusní skupiny	Pokračovala práce v diskusní skupině „Vše co jste chtěli vědět o evaluacích a ...“. Z každé FS evaluátoři identifikovali otázky vhodné pro pokračování a rozvoj v online prostředí. PO 9.6. bude připraven konkrétní plán. Zároveň byly vyvíjeny aktivity směrem k získání větší účasti ze strany účastníků workshopu.	Připraveny otázky a metodika online skupin. Je to třeba diskutovat se zadavatelem.	Budou spuštěny první online FS.	
Reporty	Interní reporty z 10 FS. Flash report za květen. Podklad k jednání 26.5. – shrnutí první fáze FS.	Průběžná zpráva – návrh 22.6. Flash report za červen. Interní report z 1 FS.	Průběžná zpráva – finální verze. Flash report za červenec. Interní reporty z FS.	
Administrace		Připomínkový list k Průběžné zprávě.	Předávací protokol finální verze Průběžné zprávy a fakturace.	

V Praze dne 1. 7. 2009, Petra Štogrová Jedličková, Navreme Boheme, s.r.o.

Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu Měsíční Flash Report vypracovaný vedoucí týmu PŠJ – Červenec 2009

Příjemci: zadavatel (MPSV), evaluační tým

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
Spolupráce se zadavatelem	Zadavateli byla předána dne 22.6. Průběžná zpráva dle struktury projednané dne 26.5. na MPSV a zpřesněné na jednání týmu dne 9.6. Tato zpráva obsahuje shrnutí první fáze, plán pro fázi II a strategii pro online skupiny. Dne 29.6. byly doručeny připomínky zadavatele, nad kterými se ještě odehraje schůzka plánovaná na 2.7.	Proběhla schůzka se zadavatelem dne 2.7. k připomínkám k Průběžné zprávě a plánu druhé fáze FS. Na základě těchto podnětů byla přepracována Průběžná zpráva, předání finální verze 13.7. 2009, poté drobné připomínky, které byly probrány na schůzce na MPSV dne 16.7., zpráva obratem doplněna a odevzdána dne 17.7.	Probíhá komunikace ohledně naplňování FS, kontaktů pro ně a případných „pozorovatelů“.	Naplnění 37 FS tak, jak je uvedeno v Průběžné zprávě se již měnit nebude. Mohou se měnit pouze plánovaná data uskutečnění podle časových možností pozvaných.
Informační zdroje	Pokračovala aktualizace kontaktů na FS zejm. na ty FS plánované pro druhou fázi: hodnotitelé, realizátoři projektů, průřezové skupiny, téma 1, 4 a 5. Je vedena tabulka, přehled realizace FS a počtu lidí. Bylo zjištěno, v jaké fázi jsou projekty financované z jednotlivých PO kvůli zpřesnění scénářů pro FS realizátorů za každou PO zvlášť.	Dokončení kontaktů pro hodnotitele a realizátory. U TA byla třeba předjednat a získat doporučení. Průběžné aktualizace kontaktů.	Stávající tabulka kontaktů začne reflektovat i vývoj online skupin.	Uvažuje se o lepším využití ESF Fóra pro sběr doporučení/nominací lidí do FS. Typ „sněhová koule“, případně síťový marketing.
Fokusní skupiny	9.6. evaluační tým vyhodnotil první fázi FS a připravil plán na druhou fázi FS a na online skupiny. Přípravuje se skupina hodnotitelů, realizátorů projektů, průřezové skupiny a skupiny k tématům 1,4 a 5. Vznikl scénář FS zaměřené na metodiky, skupina proběhla 25.6.	Proběhly FS: téma 2 a 3, PO 6, téma 4, PO 1-5, průřezová k tématu 5, FS na evaluační plán. Doposud proběhlo 14 face-to-face skupin, plus průběžně běží online skupiny. Byly dopracovány scénáře na FS realizátorů, hodnotitelů, monitoring, eval. plán, fin. řízení a výzvu 35.	Započetí druhé fáze realizace FS a rozjezd online skupin dle plánu v Průběžné zprávě. Vypracování scénářů na FS: výzva 34 a 23, průřezová skupina k tématům 3, 2 a 6, skupina k ročnímu operačnímu vyhodnocení, hodnotitelé, a skupina na TA.	
ESF Fórum a online fokusní skupiny	Připraveny otázky a metodika online skupin. Je to třeba diskutovat se zadavatelem.		Budou spuštěny další online FS – ty, které proběhly face-to-face.	Až bude dokončen re-design ESF Fóra, chystá se další připomenutí online skupiny a to v souvislosti s novým designem a funkcemi.
Reporty	Průběžná zpráva – návrh 22.6. Flash report za červen. Interní report z 1 FS.	Průběžná zpráva – finální verze 13.7. a 17.7. Flash report za červenec. Interní reporty z FS.	Flash report za srpen. Interní reporty z FS.	

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
Administrace	Připomínkový list k Průběžné zprávě.	Předávací protokol finální verze Průběžné zprávy a fakturace.		

V Praze dne 3.8. 2009, Petra Štogrová Jedličková, Navreme Boheme, s.r.o.

Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu Měsíční Flash Report vypracovaný vedoucí týmu PŠJ – Srpen 2009

Příjemci: zadavatel (MPSV), evaluační tým

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
Spolupráce se zadavatelem	Proběhla schůzka se zadavatelem dne 2.7. k připomínkám k Průběžné zprávě a plánu druhé fáze FS. Na základě těchto podnětů byla přepracována Průběžná zpráva, předání finální verze 13.7. 2009, poté drobné připomínky, které byly probrány na schůzce na MPSV dne 16.7., zpráva obratem doplněna a odevzdána dne 17.7.	28.8. byla odevzdána 2. Průběžná zpráva, která byla po drobných úpravách na přání zadavatele odevzdána ve finální verzi dne 1.9. Pokračuje komunikace ohledně naplňování FS, kontaktů pro ně a případných „pozorovatelů“.	Budou probíhat práce na ukončování FS a přípravě Závěrečné zprávy. Zřejmě proběhne zvláštní schůzka se zadavatelem zaměřená na online skupiny. Odevzdání Závěrečné zprávy je plánováno na 9.10. (návrh) a ukončení připomínkového řízení a odevzdání finální verze pak na 4.11.	Na harmonogramu FS se již nic měnit nebude.
Informační zdroje	Dokončení kontaktů pro hodnotitele a realizátory. U TA byla třeba předjednat a získat doporučení. Průběžné aktualizace kontaktů.	Proběhla kontrola a úprava tabulek kontaktů, jejímž smyslem je identifikovat účastníky, zájemce, potenciální účastníky a dvě skupiny zvaných do online skupin.	Na začátku září začíná sběr zdrojů potřebných ke zpracování Závěrečné zprávy. Kromě zdrojů vytvořených v rámci projektu se jedná i o externí zdroje.	
Fokusní skupiny	Proběhly FS: téma 2 a 3, PO 6, téma 4, PO 1-5, průřezová k tématu 5, FS na evaluační plán. Doposud proběhlo 14 face-to-face skupin, plus průběžně běží online skupiny. Byly dopracovány scénáře na FS realizátorů, hodnotitelů, monitoring, eval. plán, fin. řízení a výzvu 35.	Započetí druhé fáze realizace FS a rozjezd online skupin dle plánu v Průběžné zprávě. Vypracování scénářů na FS: výzva 34 a 23, průřezová skupina k tématům 3, 2 a 6, skupina k ročnímu operačnímu vyhodnocení, hodnotitelů, a skupina na TA. Do konce 8. měsíce proběhlo 26 skupin.	Realizace 5 zbývajících FS face-to-face, realizace online skupin. Scénář pro výzvu 34 a FS zaměřenou na Roční operační vyhodnocení (RegioPartner měl termín do 28.8. pro zaslání otázek a podnětů ke skupině.)	FS zaměřená na realizátory grantových projektů v PO 1 konaná dne 2.9. byla pro velký počet účastníků a vzhledem k různosti scénářů rozdělena na dvě paralelní skupiny, vznikly 2 zápisy a de facto byla 1 FS uspořádána „navíc“.
ESF Fórum a online fokusní skupiny		Připraveny podklady ke spuštění online skupin, nutno řešit se zadavatelem vzhledem ke skutečností popsaným již v 1. a částečně i ve 2. průběžné zprávě.		Až bude dokončen re-design ESF Fóra, chystá se další připomenutí online skupiny a to v souvislosti s novým designem a funkcemi.
Reporty	Průběžná zpráva – finální verze 13.7. a 17.7. Flash report za červenec. Interní reporty z FS.	2. Průběžná zpráva – 28.8. návrh, 1.9. finální verze Flash report za srpen. Interní reporty z FS.	Flash report za září. Interní reporty z FS. Zápis ze schůzky týmu k Závěrečné zprávě konané dne 22.9. od 13 do 17 hodin.	Zpráv v tomto projektu bylo příliš, stačila by buď stručnější zpráva za 1. fázi (pouze, konec druhé fáze de facto navazuje na zpracování ZEJ) a nebo jen flash reporty.
Administrace	Předávací protokol finální verze Průběžné zprávy a fakturace.		Předávací protokol finální verze 2. Průběžné zprávy a fakturace 2.9.	

V Praze dne 2. 9. 2009, Petra Štögrová Jedličková, Navreme Boheme, s.r.o.

Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu Měsíční Flash Report vypracovaný vedoucí týmu PŠJ – Září 2009

Příjemci: zadavatel (MPSV), evaluační tým

Aktivita	Předchozí měsíc	Aktuální měsíc	Následující měsíc (plán)	Poznámky
Spolupráce se zadavatelem	28.8. byla odevzdána 2. Průběžná zpráva, která byla po drobných úpravách na přání zadavatele odevzdána ve finální verzi dne 1.9. Pokračuje komunikace ohledně naplňování FS, kontaktů pro ně a případných „pozorovatelů“.	16.9. proběhla zvláštní schůzka se zadavatelem zaměřená na online skupiny. Byl vypracován dokument, který řeší strategii online skupin, který byl posléze komentován zadavatelem.	Odevzdání Závěrečné zprávy je plánováno na 9.10. a ukončení připomínkového řízení a odevzdání finální verze pak na 4.11. Každá ze stran má tak 10 pracovních dnů na připomínky a jejich vypořádání.	
Informační zdroje	Proběhla kontrola a úprava tabulek kontaktů, jejímž smyslem je identifikovat účastníky, zájemce, potenciální účastníky a dvě skupiny zvaných do online skupin.	Po ukončení FS začal sběr zdrojů potřebných ke zpracování Závěrečné zprávy.		
Fokusní skupiny	Započetí druhé fáze realizace FS a rozjezd online skupin dle plánu v Průběžné zprávě. Vypracování scénářů na FS: výzva 34 a 23, průřezová skupina k tématům 3, 2 a 6, skupina k ročnímu operačnímu vyhodnocení, hodnotitelé, a skupina na TA. Do konce 8. měsíce proběhlo 26 skupin.	Realizace 5 zbývajících FS face-to-face, realizace online skupin. Scénář pro výzvu 34 a FS zaměřenou na Roční operační vyhodnocení (RegioPartner měl termín do 28.8. pro zaslání otázek a podnětů ke skupině, skupina proběhla 9.9.2009.) V polovině září byly všechny FS ukončeny, všechny FS, které byly plánovány, proběhly. Harmonogram FS zůstal beze změn.	V měsíci říjnu již žádné FS nepoběží.	FS zaměřená na realizátory grantových projektů v PO 1 konaná dne 2.9. byla pro velký počet účastníků a vzhledem k různosti scénářů rozdělena na dvě paralelní skupiny, vznikly 2 zápisy a de facto byla 1 FS uspořádána „navíc“.
ESF Fórum a online fokusní skupiny	Připraveny podklady ke spuštění online skupin, nutno řešit se zadavatelem vzhledem ke skutečností popsaným již v 1. a částečně i ve 2. průběžné zprávě.	Byl předán dokument, ve kterém je navržena realizace online skupin, dle tohoto dokumentu byly započaty další kroky.	Pokračování realizace online skupin.	Až bude dokončen re-design ESF Fóra, chystá se další připomenutí online skupiny a to v souvislosti s novým designem a funkcemi.
Reporty	2. Průběžná zpráva – 28.8. návrh, 1.9. finální verze Flash report za srpen. Interní reporty z FS.	Flash report za září. Interní reporty z FS. Zápis ze schůzky týmu k Závěrečné zprávě konané dne 22.9. od 13 do 17 hodin.	Flash report za říjen. 9.10. návrh Závěrečné evaluační zprávy.	
Administrace		Předávací protokol finální verze 2. Průběžné zprávy a fakturace 2.9.		

V Praze dne 2.10. 2009, Petra Štogerová Jedličková, Navreme Boheme, s.r.o.

Příloha 11: Připomínkový list k závěrečné zprávě „Organizace evaluačních fokusních skupin OP LZZ a evaluačního workshopu“

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
1	Ad Manažerské shrnutí: s. 9	Je toto opravdu manažerské shrnutí? Mně se to zdá spíše jako Úvod, co zpráva obsahuje. Kdybych byl manažer, tak se z toho pro sebe mnoho nedozvím.	Přepracováno.
2	s. 12, kap. 3.3	Chybí v textu alespoň zmínka o tom, že online FS byly odsunuty také s ohledem na úpravy fóra, na kterých se dodavatel také podílel	Úpravy ESF Fóra nebyly důvodem k posunutí online FS. Fórum bylo funkční po celou dobu probíhajících úprav a z pohledu funkčnosti nic nebránilo jejich spuštění.
3	s. 13, kap. 3.4.1	Face-to-face fokusních skupin bylo skutečně celkem 37? Nezahrnuje těch 37 i online FS	Text netvrdil, že bylo 37 face-to-face fokusních skupin, ale že celkem bylo 37 skupin, z nichž skupiny face-to-face skupiny představovaly jádro této části realizace projektu. Text jsme přeformulovali tak, aby byl srozumitelný a nezaváděl k chybné interpretaci.
4	s. 13, kap. 3.4.2	V jakém smyslu přesně to byla „promarněná příležitost“? To je trochu silné slovo, velkým přínosem je, že se tyto FS vůbec uskutečnily. Ostatně, zadání projektu bylo připravováno v době, kdy s realizátory projektů nebylo ještě možné počítat, neb jich bylo málo nebo vůbec.	Předchozí text naprosto nepopírá, že by nebyla přínosem realizace zmíněných FS. Právě naopak, tvrdí, že bylo velkým přínosem je nakonec uskutečnit a především, že zadavatel reagoval na situaci pružně. Evaluátor pouze podotýká, že vstup externího prostředí do FS výrazně změnil zadání a že se s tím tým musel velmi rychle vyrovnat. To podstatnější ovšem je, že kdyby bývalo bylo od začátku toto zadání jasné (a nikde nikdo netvrdí, že fakt, že nebylo, je něčí vina), pak by byly celé FS jinak organizovány, tedy že nejde „jen“ o pouhé přidání skupin, že z hlediska metodiky FS jde o daleko více. Výraz byl změněn v tom smyslu, že nešlo o něčí selhání, ale spíše o teoretickou možnost z něčeho dostat ještě více.
5	s. 14, kap. 3.4.3 ...,ve proběhl	Zřejmě chybí , „ve které proběhl“	Opraveno.
6	s. 15 „zpráva o realizace“	„zpráva o realizaci“	Opraveno.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
7	s. 16, 4.1. Může být překvapením, že ani skupiny dodatečně zařazené a vytvářené z osob „zvenčí“, tedy zejména příjemců, se nijak neomezovaly na vymezení se vůči systému nebo praxi řídicí a podpůrné struktury.	Pokud by to mělo být překvapením, jaké bylo původní očekávání; co se myslí „vymezením se vůči systému“? Prudká kritika systému?	V kontextu s předchozím, i lidé „zvenku“ se v podstatě nestavěli k administraci programu pouze kriticky, ale měli zájem o to, jak by mohli věci napomoci. Věta byla přeformulována.
8	s. 17 4.2.2 „ztracení“	„ztrácejí“	Opraveno.
9	S .17 4.2.3 Ti by měli být lépe vzdělaní, lépe rozumět situaci a problémům druhých, měli by se orientovat v tom, co se děje, a pro ně je také vhodné vytvářet podmínky tím, že se odstraní to, co je pro ně neřešitelné nebo co je v rámci jejich podílu na administraci frustruje.	Dlouhá a poněkud nesrozumitelná věta; Co je důležitější – jako v celé zprávě zde není jasné, zda se jedná o názor účastníků fokusních skupin nebo názor evaluátora ; všude kde se objevuje „může být“, „mělo by“, „je vhodné“ musí být odlišeno, zda jde o tvrzení evaluátora, se kterým se ztotožňuje, nebo účastníků fokusních skupin, které je dobré brát třeba s odstupem	Ad 1.: Věta byla rozdělena na dvě a mírně přeformulována, smysl zůstává stejný. Ad 2: Ve zprávě je jasné odděleno, co lidé říkali, co z toho evaluátor usuzuje a co doporučuje. To jsou tři odlišné věci, proto je také zpráva členěna na pozorování, zjištění a doporučení. Přímé citace jsou jasné označeny, nikde nejde o otročké přebírání slov účastníků aniž by proběhla jejich reflexe.
10	s. 17 4.2.4 Jako řešení se tu jeví především zjednodušovat pokud možno celý proces a zapojovat co nejmeně dalších hráčů	Není to v rozporu s návrhem na zapojení externího administrátora? Možná zde jde opět o nepochopení toho, co si přejí členové FS, oproti tomu co navrhuje evaluátor	Celá kapitola 4.2.4 popisuje jeden z postojů v typologii respondentů FS, nikoli nějaké doporučení nebo obecný závěr. Navíc toto tvrzení není vůbec v rozporu s obecným doporučením, totiž že delegování částí prací na externí subjekt proces zjednoduší. Zde měl evaluátor na mysli „hráče“ ve smyslu „příliš mnoho zájmců – vlkova smrt“.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
11	s. 18 4.2.7 „Pozitivní je, že mezi účastníky FS převládala obecná shoda na tom, že systém (nebo) proces se zlepšovat dá a má smysl se o to snažit.“	To je pravda, ovšem je možná vhodně zdůraznit, že vzhledem k metodě výběru účastníků FS, tito nejsou reprezentativním vzorkem. Dá se předpokládat, že ve FS se objevili právě lidé, kteří se o problémy zajímají...	Nejde o metodu výběru a reprezentativnost, ale metodu samu, která byla dána zadáním. FS se vždy účastní ti, kteří o danou věc jistým způsobem jeví zájem. Jak bylo v úvodu řečeno, smyslem jsou zkušenosti, podněty a nápady účastníků, sekundárně teprve jejich vyhodnocení, v tom je užití metody dáno – nejedná se tedy primárně o sběr (statistických) dat. Vzorek byl navíc dostatečně velký, na FS víc než reprezentativní. Z hlediska statistické reprezentativnosti začíná být už někde na hranici 30 směrodatná odchylka dostatečně malá, aby nezakreslovala celek. Věta je v pořádku – mluví se zde o tom, že tento přístup mezi účastníky převažoval. Komentář není v rozporu s tím, co tvrdí ZEZ.
12	s.19, 4.3.1.1. Při vypisování výzvy je třeba dbát na to, že, mezi schválením prováděcího dokumentu a reálně uskutečněným grantem uplyne několik let.	Jak rozumět téhle formulaci, to je návrh evaluátora?	Je to upozornění, konstatování faktu. Věta byla přeformulována. Jde o vazbu na předchozí požadavek aktuálnosti, kterou však z principu zřejmě nelze splnit 100%.
13	s. 20 4.3.1.3 problém požadavku inovativnosti v projektech	Tady je možná problém v nepochopení. U naprosté většiny výzev je inovativnost možností nikoliv povinností. Jenže v okamžiku, kdy je v žádosti kolonka „inovativnost“ téměř všichni se snaží tam něco napsat, protože „to vypadá lépe“. Výsledkem je mylný (i když pochopitelný) pocit, že inovativnost je povinná. Zpracovatel by měl v některých případech ověřit, jak se věci doopravdy mají a následně se zamyslet nad tím, jak desinformace či „fámy“ mezi různými subjekty zapojenými do procesu implementace OP LZZ vznikají a jak se je pokusit eliminovat.	Inovativnost skutečně povinností není (plošně pro celý OP LZZ), ale jsou za ni pozitivní body v hodnotících kritériích, což se stává nutností při velké konkurenci projektových žádostí. ZEZ nemluví o povinnosti, ale o vyhodnocování inovativnosti v projektových žádostech, kdy bodování při vyhodnocování projektu z ní de facto požadavek dělá, i když to nemusí aktuálně být formální povinnost. Navíc o to, jestli je inovativnost povinná či nikoliv nejde. Problém je v tom, že zúčastněné strany neví, co si pod pojmem inovativnost představit přesně. Výklad slova inovativní je chápán jako vizionářský (dlouhodobý) z pohledu ŘO, ale výklad tohoto slova pro žadatele je spíše okamžitý a hmatatelný. V konkrétních výzvách se požadavek objevil takto: Specifický cíl: (výzvy 35, 34, 19) - Rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů, specifická kritéria: kritérium inovativnosti (výzva 23).

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
	s. 20 4.3.1.3 ...Tak vstupují do hry jednak vnější vlivy, jednak fakt, že některé organizace podávají prakticky stejné projekty v různých krajích a někdy je zájem komise udržet větší plasticitu příjemců.	Co je myšleno těmi „vnějšími vlivy“?	Věta byla přeformulována, šlo o to, že hodnotitel i komise musí podle pravidel hodnotit jen projekt a nikoli další okolnosti. Může však dojít k tomu, že se při výběru bere v potaz víc, než jen samotná projektová žádost.
14	s.22 v závorce (řídícím orgán)	Řídícím orgánem	Opraveno na „řídící orgán“.
15	s 31 bod 11 - Navrhujeme oddělit věcné a finanční hodnocení projektových žádostí a to tak, že k porovnání finanční náročnosti jednotlivých položek rozpočtu budou stanoveny intervaly plus skupina expertů, která rozpočty posoudí v celku. Budou přijaty vzorové tabulky obvyklých způsobilých nákladů v rámci celého OP tak, jako je tomu již například u osy 3.2. Věcné hodnocení bude posuzovat pouze oprávněnost rozpočtových položek jako takových vzhledem k zaměření projektu.	Tohle by bylo vhodné více vysvětlit, protože zde (jak už se ukázalo na PS pro evaluace) mnoho lidí zásadně nesouhlasí – finanční složku nelze oddělit od věcné – vždy se musí poměřovat poměr cena/výkon. Navrhované řešení pak možná směřuje k duplikování hodnocení, kdy by „věcný“ hodnotitel škrtil aktivity, které jsou vzhledem k požadovaným financím předražené, a „finanční“ zase upravoval finance u jednotlivých aktivit na přijatelnou mez – oba by museli řešit obojí.	Na PSE nesouhlasila pouze jedna osoba, u nikoho dalšího jsme ani na PSE ani na FS nezaznamenali odpor k tomuto doporučení. Navíc je to doporučení, nikoli plán nebo příkaz. Doporučení vzniklo z FS a je zcela jednoznačně postavené na názoru účastníků a vyhodnocení evaluátora. Rozhodně se ukazuje, že podrobné šetření rozpočtů hodnotiteli, škrtnutí konkrétních položek apod. dělá problémy, například se tím likviduje možnost uplatňování paušálních nákladů tam, kde je to možné – tedy hodnotitelé mohou působit i proti záměru vypisovatele výzvy. Věcí hodnotitele je hodnotit, ne škrtnut v rozpočtu. Hodnotitel by měl hodnotit reálnost a přiměřenost rozpočtu a maximálně se vyjádřit k oprávněnosti položek jako takových, nikoli jejich konkrétní výši. Škrtnut v rozpočtu má smysl po vzájemné diskusi před podepsáním smlouvy, tedy po doporučení projektu k podpoře. Korekce rozpočtu před schválením by neměla spadat do kompetencí evaluátora, ten může pouze vydat podnět. To je nesystémové a administrátor tím na evaluátora přehazuje svoje manažerské povinnosti.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
16	s.27, 4.3.6 Projekt evaluací spadá organizačně pod TA, ale obsahově nikoli, protože svou povahou není technickou asistencí.	Podle nařízení však je TA určena pro podporu řízení, monitoringu a hodnocení...jak rozumět tomu, že obsahově není technickou asistencí? Čím tedy potom evaluace vlastně je?	Věta byla přeformulována. Myšlen byl přesah do zadávání a řízení evaluací, šíření jejich výstupů a především rozhodovací proces, který je mimo uvedenou strukturu. Citace záznamu FS: TA Horizontální (27.08.2009): Moderátor: Mám v podstatě poslední otázku. Náš projekt nám vlastně zadalo Oddělení pro evaluace a já se přiznám, že úplně nerozumím všem vazbám. Náš projekt začal evaluačním workshopem, Chci se zeptat, jaký je váš vztah k evaluačnímu oddělení. Vy (TP) jste jeho nadřízení nebo součást, nebo jak to vlastně funguje? Účastník: Co se týká projektu evaluací, tak ten spadá pod Technickou Asistenci. Oni (Evaluační jednotka) si administrují projekt a my (TP) ho jen kontrolujeme. My ale nekontrolujeme jeho obsahovou stránku (to co se tam děje a jestli splnila podmínky ZD), to je jejich práce.
17	s. 27, 4.3.7 ta je však implementačním oddělením vnucována shora co do zaměření i formy.	Specifikujte, co je přesně myšleno „shora“. Myslí se tím činnost evaluačního týmu?	V podstatě ano, jde o dosud malý nebo žádný podíl na formulaci zadání a hlediska evaluace těch subjektů, které by měly s výsledky evaluací dále pracovat. Věta byla přeformulována. Jedná se o podobný problém, jako při přípravě metodik. V době přípravy metodik podněty od relevantních osob/oddělení nepřicházejí, když se však spustí reálná aplikace metodik, vznikne tlak na jejich změny. Toto považuje evaluátor za zbytečně zatěžující a nesystémové.
18	s. 28 4.3.7 kroky, jež nejsou pochopitelné na pozadí nepřehledných dějů nepochopitelných jinak než pozičně.	Dvojí zápor snižuje srozumitelnost věty, co se míní slovem „pozičně“?	Přeformulováno.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
19	s. 29, 4.4. S tím souvisí i pocit „supervize“ až „sledování“, který dále neumožňuje otevřenější komunikaci.	Toto opravdu takto vyjadřovali účastníci FS? Nemyslím si, že by tento (neopodstatněný) pocit vyřešil anonymní přístup, který by vedl k vytvoření dvou kategorií uživatelů – těch, kteří si mohou anonymně stěžovat a těch, kteří musí veřejně neanonymně odpovídat.	Jde o souhrn zjištění, ne závěry, nicméně věta byla přeformulována. V tomto smyslu se opravdu někteří účastníci v průběhu FS vyjadřovali, a to napříč FS a typem vztahu účastníka k ŘO. Nicméně skutečně mohlo jít o nepochopení, resp. v konkrétních případech spíš o deformaci vztahu k ESF Fóru danou atmosférou na konkrétním oddělení, ne chybou nastavení ESF Fóra jako prostředí.
20	s. 29 Obdobně není vyjasněn vztah ESF Fórum vs. intranet.	Ten vztah je myslím jasný docela dost. Intranet MPSV a ESF Fórum jsou dva autonomní, na sobě nezávislé systémy. ESF Fórum je koncipováno jako extranet ESF, resp. alespoň OP LZZ. S intranetem MPSV to nemá nic společného (naštěstí).	Ano, intranet a ESF Fórum jsou dva autonomní systémy, ale je pravdou, že se na Fóru jako „extranetu“ objevují, jsou diskutovány a sdíleny dokumenty interní povahy, což se může dostávat do konfliktu s pravidly nakládání s interními dokumenty – to je ale pouze spekulace, tato pravidla nebyla dále analyzována. Více upřesnění v textu zprávy.
21	s. 29 Za výjimku můžeme považovat kluby/diskuze, které si založila specifická skupina uživatelé sama a sama zajišťuje, aby průběh měl praktické výstupy a dopady (viz např. skupina metodiků). Tento fakt jen podporuje tvrzení, že existence platformy je klíčová co se týče možnosti operativně a rychle využít jejích nástrojů ve chvíli, kdy se ukáže potřeba takové funkcionality.	Neřekl bych, že jde o výjimku. Takových klubů je tam totiž většina, ale nejsou vidět, neb jsou obvykle „privátní“ a uzavřené. Když se zakládá klub, tak vždycky s větší či menší potřebou uživatelů samotných.	S tvrzením, že jsou kluby/diskuze přínosem souhlasíme, což je zřejmé z druhé zde citované věty. S připomínkou tedy souhlasíme, formulace byla pozměněna tak, aby byl její smysl jasný, a text dále doplněn o informaci o privátních klubech.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
22	s. 30, 5. Doporučení dle použitých nástrojů	Jakých použitých nástrojů přesně? Obecně k doporučením – řada doporučení má obecnou povahu a jen stěží je lze realizovat v praktické rovině. V nabídce k zakázce je uvedeno na s. 62, že „Výsledkem je...identifikace problémových míst a návrhů na jejich odstranění směřovaných na konkrétní úroveň této struktury s uvedením časování, tj. jak naléhavé je řešení a jak rychle přinese odstranění konkrétní bariéry efekt“. Toto zatím tato kapitola nesplňuje	Doporučení byla kompletně přestrukturována na základě této připomínky, dalších připomínek a podnětů zadavatele na schůzce dne 23.10.2009.
23	s. 30, 5.1. (1) Je třeba brát v úvahu, že pozitivní snahy zainteresovaných osob nemusí být navzájem kompatibilní, tzn., je třeba nadefinovat reálnou rovinu, ve které lze diskutovat o možných pozitivních změnách vedoucích ke zlepšení v systému řízení a praxi administrace.	„Nadefinovat reálnou rovinu“, dobře, ale co si pod tím představit. Když toto zahrneme do „plánu realizace doporučení“, tak se nikdo neshodne na tom, co tím chtěl evaluátor říci. Doporučení musí mít takovou formu, aby bylo možné na ně také konkrétně reagovat.	Přeformulováno a doplněno.
24	s. 30, bod 4 Je třeba zvýšit povědomí o nutnosti transparentnosti přerozdělování veřejných financí.	Jaké konkrétní nástroje by se k tomu měly využít?	Doporučení jsme zpřesnili, nicméně nejde ani tak o konkrétní nástroje, ty vyplynou z pochopení věci, ale o fakt, že si mnozí, kdo administrují program, ani neuvědomují, že by to mělo probíhat transparentně. Důvodem je jednak neuvědomění si faktu, co obnáší správa veřejných prostředků a jednak může jít o případy projektů, kde příjemcem jsou státní orgány, kde panuje přesvědčení, že průhlednost není nutná.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
25	s. 32 (14) Navrhujeme zkrátit období, které proběhne od formulace výzvy do zahájení vlastní realizace projektu - tzn. okamžiku po výběrovém řízení na dodavatele - nejlépe kombinací dílčích opatření a kroků.	Jaké dílčí opatření a kroky by to měly být?	Doplněno.
26	s. 32 (15)	Toto lze považovat za zdařilé doporučení. Kromě doporučení totiž zmiňuje i příčinu, problém, na který reaguje	Komentář, děkujeme.
27	s. 32 (18) Pokud se týče metodik, je třeba, aby bylo všem zúčastněným zřejmé,...	Tady bude velmi obtížné na toto doporučení konkrétně reagovat v plánu realizace doporučení. Jak ovlivnit „percepci“ metodik?	Doporučení bylo přeformulováno, podstata říká, že je třeba lidi naučit, že metodika nemůže být všeobsažná a být návodem na všechny možné varianty skutečnosti. Viz Gödelovy věty, které říkají, že každý, dostatečně velký komplexní systém obsahuje vzájemně rozporné výroky a zároveň, že takový systém není schopen postihnout všechny jevy v něm zahrnuté.
28	s. 34 S tím úzce souvisí i možnost přispívat anonymně, i když např. jen omezenému okruhu osob (v návaznosti na interní síť ŘO).	Kdo by měl být ten okruh „anonymních“ osob?	V citované části textu je zmiňována možnost přispívat anonymně (resp. vstoupit do ESF Fóra bez registrace jako anonymní „host“) buď „neomezeně“, tj. do Fóra by bylo možno vstoupit anonymně odkudkoli z Internetu, nebo tuto funkcionalitu navázat např. na přístup z počítačové sítě ŘO, přičemž informace o přesném místě vstupu (IP adresa počítače) by se dále neuchovávala.
29	s. 36 ke Studii účinnosti komunikačních aktivit	Vychází z povinnosti v Nařízení	Text doplněn a přeformulován.
30	s. 36 Vazba mezi monitoringem a evaluací není jasně pospána, text je nesrozumitelný a mírně nepřesný.	Prosíme přeformulovat přímo v textu plánu – alespoň formou příspěvku v klubu PS pro evaluace, tak aby mohl být plán upraven na příslušné nástěnce	Vzhledem k tomu, že se vypořádávají připomínky k tomuto textu ZEŽ, byla formulace zpřesněna v textu ZEŽ a je na zadavateli, jak s ním dále naloží. Jednalo se o konkrétní doporučení/poznámku, která vycházela ze zjištění získaných během tohoto projektu.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
31	Pracovní skupina pro evaluace je uváděna různými názvy a zkratkami, to je třeba sladit.	Prosíme uvést konkrétní místo v textu	Viz připomínka 30, do textu plánu přímo zasahovat v rámci vypořádávání připomínek nebudeme, připomínka se týká ZEZ, ne plánu, text v ZEZ byl doplněn. Chyba se vyskytuje opakovaně v celém textu plánu; vzhledem k jeho struktuře je jednodušší opravit text plánu než vypisovat, kde se chyba vyskytuje.
32	Příloha 8: Strukturovaný výtah hlavních výstupů z FS	Toto je poměrně důležitá příloha, bylo by dobré ji předřadit jako přílohu č. 1; k číslům FS přidat slovní popis předmětu skupiny	Připomínku jsme zapracovali, uvedená příloha je nyní na prvním místě, nicméně dáváme důvody, pro které si myslíme, že původní zařazení přílohy bylo vhodnější: 1) přílohy byly řazeny časově, tedy podle časové posloupnosti provedených kroků, 2) před touto přílohou byla příloha s přehledem uskutečněných FS, kde byla nejen zmíněna témata, ale především celková představa o počtu a skladbě skupin, a 3) obáváme se, aby nedošlo k desinterpretaci přílohy, je sice zajímavým zdrojem pro další zpracování, ale není žádným evaluačním zjištěním, závěrem, ani nezobrazuje vždy názor evaluátora, nepatří tedy přímo do textu ZEZ a tudíž by raději neměla na něj ani bezprostředně navazovat.
33	Obecná připomínka, kap. 4.1. a příloha 7.	Obecná připomínka: Do jaké míry jsou závazná vyjádření účastníků fokusních skupin? Zdá se, že je to pouze subjektivní množina výroků, které vyjadřují pohled těch, kteří je pronášejí. Z toho vychází dle mého názoru i kap. 4.1., která dělí účastníky na jednotlivé typy. Otázkou zůstává, zda je možné považovat vzorek účastníků FS za dostatečný, či nikoliv. Jak tedy autoři studie dospěli k přesvědčení, že vzorek je natolik reprezentativní, že můžeme informace, které jsme z něho získali zevšeobecňovat a brát jako relevantní?	Účastníci FS nebyli k ničemu „zavázáni“, jejich výpovědi jsou relevantní v rámci zadání zakázky a v rámci nastavení FS jako nástroje (specificky v této zakázce). K tomu viz připomínky č. 9 a 10 a naše odpověď na podobný dotaz na ESF Fóru.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
34	Str.30, kap. 5.1 -	Doporučuji doporučení více konkretizovat a přizpůsobit současnému stavu. Už jsme dále pokročili, např. v použití ESF Fóra jako komunikace mezi žadatelem a příjemcem a mnohé doporučení již nejsou relevantní. Např. bod č. 9., č. 10, č. 19., nebo například str. 22 P02	Doporučení vycházejí ze zjištění učiněných v době konání prací a od uvedených respondentů, nikoli ze současného stavu a informací od dalších osob. Tento stav se, doufejme, bude neustále měnit. Doporučení rozhodně jsou relevantní (možná již nejsou aktuální v tom smyslu, že se realizují), ale naopak jejich realizace právě dokazuje, že relevantní byla. Navíc nemůžeme vynechat doporučení, která vyplývají ze zjištění jenom proto, že se již realizují a především pokud doporučení říkají něco, co už se realizuje, de facto tím potvrzují, že zřejmě šlo o správné rozhodnutí. Z těchto všech důvodů si tedy nemyslíme, že je vhodné vymazat ta doporučení, která se již realizují.
35	str. 23	Zde je zmíněna kritika Monitu, který je dle textu systémem nestabilním a často padajícím. Domnívám se, že toto zjednodušené hodnocení se nezakládá na pravdě. Např. na starých počítačích opravdu může padat, nebo být nefunkční, ale ne z důvodu závady systému Monit 7, ale zastaralé výpočetní techniky.	Do zmíněného textu bylo doplněno, že jde o zkušenost respondentů (hodnotitelů projektových žádostí). Důvody zde uvedené jsou nicméně jen ilustrativní, důležitým sdělením je skutečnost, že panují obavy z možných problémů s Monitem, např. ze ztráty dat, a že je Monit celkově hodnocen jako uživatelsky nepřívětivý.
36	Str.24	Domnívám se, že první věta v posl odstavci kap. 4.3.1.5 se opět nezakládá na pravdě. Je to argument ad hominem, bez relevantního důkazu.	Šlo o větu: „Hodnotitelé se setkali s tlakem zadavatele na to, aby změnili (doplnili) svoje hodnocení jinak jim nebude zaplacen.“ Reálně zaznělo 2x, moderátorem hodnoceno jako vcelku přesvědčivé tvrzení, možnost manipulace zcela vyloučena (moderátor nemohl o něčem takovém vědět dopředu, respondenti tedy toto sdělují sami a tedy je otázka, proč cítí potřebu o tom mluvit – ať už pravdivě či nepravdivě). Domníváme se, že ačkoliv toto zaznělo, interpretace je složitější a proto jsme větu vypustili s tím, že tvrzení nelze to zobecnit.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
37	str. 32, bod č. 17	Semináře pro příjemce i žadatele celá implementační struktura na úrovni ŘO/ZS pořádá a to ke každé nové výzvě. Tudíž věta v textu není pravdivá.	Věta je pravdivá, na doporučení trváme, vynechali jsme zmínku o seminářích pro žadatele, protože zřejmě byla zdrojem desinterpretace. Nešlo vůbec o to, že by nebyly pořádány semináře pro příjemce, šlo o doporučení, jak s příjemci komunikovat ještě lépe. Účastníci fokusních skupin skutečně vyjádřili názor, že postrádají kontakt s ŘO/ZS navrhovaného typu poté, co jim započne realizace projektů. Stávající semináře pro příjemce byly navíc hodnoceny jako formální, jako jakýsi „návod“, jak vytvářet zprávy apod., interakce mezi příjemci, výměna zkušeností, výstupy a dopady atd. opravdu chybí. Navíc se v doporučení skrývá i zpětná vazba a hlubší povědomí o implementaci programu pro ŘO.
38	Na s. 16, kap. 4.1. je uvedeno: "...se nijak neomezovaly na vymezení se vůči systému nebo praxi řídicí a podpůrné struktury".	Co se zde myslí "podpůrnou strukturou"? Není to pojem ještě z EQUALu? V OP LZZ existují jen ZS, potenciálně "administrátor".	Myšlena byla implementační struktura, opraveno.
39	s. 23, kap. 4.3.1.5: "Zvnějšku je věc viděna tak, že hodnotitelé mají problémy s tím, že by měli přijmout zadání pro jednotlivé prioritní osy a zejména konkrétní výzvy."	Zvnějšku se rozumí z pohledu hodnotitelů? Čeho se týká zadání? Od koho zadání?	Vnějškem byla myšlena implementační struktura (vnější ve vztahu ke „světu“ hodnotitelů), zadáním bylo myšleno, že každá výzva či část OP může mít své vlastní, konkrétní cíle, specifika atd. a že hodnotitelé mají často problém toto přijmout, hodnotí „po svém“ bez ohledu na tyto nuance. Část textu byla přeformulována.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
40	s. 24: "Hodnotitelé se setkali s tlakem zadavatele na to, aby změnili (doplnili) svoje hodnocení jinak jim nebude zapláceno."	Tady to je docela vážné zjištění, nicméně mám obavu, že by mohlo vést snadno k dezinterpretacím. Nešlo spíše o to, že hodnocení mělo být skutečně v první řadě doplněno, neboť nebylo kompletní či kvalitní? Tj. problém se týkal kvality hodnocení než obsahu, počtu bodů? Jinak je to totiž docela vážné obvinění, které by mohlo být interpretováno jako manipulace s hodnocením.	Viz vypořádání připomínky č. 36.
41	s. 24, 4.3.2.: "Vede to k malé efektivitě programů - už při jejich formátování je třeba, aby byly pokud možno všeobecně použitelné"	Myslí se tím skutečně programy, anebo projekty?	Projekty. Změněno.
42	s. 26, 4.3.3.: "Podstatný je pro ně audit, který vždy obsahuje konkrétní řešení".	Jste si jisti, že toto tvrzení odráží skutečně názor všech našich metodiků, nebo je to názor individuální?	Je možné, že to není názor všech metodiků, ale to není nikde tvrzeno, ani nebylo cílem dosáhnout konsensu a ten teprve prezentovat. Podle našeho názoru je to inspirativní informace, která stojí za zamyšlení a proto navrhujeme o ni přemýšlet. Rozhodně nešlo o individuální názor, a i kdyby, z tohoto tvrzení nevyplývá totožný závěr, bylo pouze vzato do úvahy, jinými slovy, bylo s ním dále pracováno, ale nebylo vzato jako neměnný fakt.
43	s. 27. 4.3.7: "Mezi účastníky proběhla obecná kritika, že evaluační plán je věcí pouze evaluačního referátu a prochází pracovní skupinou jen proto, že pracovní skupina není dostatečně seznámena s reálně rozvrženou činností."	Tady toto tvrzení si z fokusní skupiny nějak nevybavuji...nicméně, ačkoliv jsem dobře seznámený s děním kolem PS pro evaluace, mám potíže s porozuměním této věty. My se snažíme důsledně s evaluacemi s PS pro evaluace pracovat a seznamovat členstvo s evaluačním plánem i činnostmi, a při každé příležitosti. Můžete tuto větu prosím lépe objasnit?	Přeformulováno.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
44	s. 28. , 4.3.8.: "Výzva je příčinou politických tlaků, což může mít i negativní dopady a spouštět obranné mechanismy ze strany administrace výzev (viz výše)."	Nějak jsem výše nenašel něco, co by korespondovalo s touto hypotézou. Můžete upřesnit, kam ten odkaz "viz výše" směřuje?	Jednalo se o odkaz na FS k administraci výzev, jak uvádí text, nicméně tyto se vyskytují o několik stránek/kapitol výše, proto byl odkaz vymazán. Přeci jen bylo ono „výše“ poněkud příliš vzdáleno od odkazovaného textu.
45	Ve zprávě jsou skutečně v hojné míře popsány problémy, se kterými se OP LZZ potýká či potýkalo.	Myslím si, že by bylo dobré udělat přehled těchto problémů v nějaké přehledné tabulce do přílohy. K tomu by stačilo projít si text a pomocí vyhledávání nalézt termíny "problém", "zátěž", "stížnost". Aby tyto problémy pak samostatně nepůsobily vytrženě z kontextu, bylo by vhodné opatřit je křížovými odkazy na část v textu, kde se popisují více.	Toto není připomínka, ale spíše úkol, jehož splnění představuje poněkud nepřiměřené množství práce nad rámec zadání. Nedomníváme se, že by to něco dobrého přineslo, obecně se bráníme takto technickému zacházení s textem, zkusili jsme to provést, podle nás by to vedlo k desinterpretacím a ztrátě souvislostí. Navíc identifikované problémy, potíže atd. jsou uvedeny souhrnně v blocích, hrubý seznam obsahuje též příloha č. 1. O řešení jsme se pokusili v doporučeních, která považujeme za rozumnější materiál pro takovéto souhrny/přehledy.
46	Kap. 4.3.1.1. str. 19 ve výzvách nelze nic měnit oproti GG, PD, nelze reagovat na aktuální situaci	Myslím, že to není takto striktně pravda. Je možno zaktualizovat PD, pokud je potřeba, což se i děje, rovněž je možnost měnit GG – např. jsme v mezinár.,. Spol. přidali specifická kritéria podle aktuální potřeby, takže celý systém se mi nezdá tak rigidní, jak je ve zprávě popsáno	Děkujeme za upozornění, tato informace na FS nepadla, text jsme dle toho celý přepsali.
47	4.3.1.5., str. 24 – hodnotitelé se setkali s tlakem zadavatele, aby změnili hodnocení	To by myslím chtělo vysvětlit. Takto formulováno je to velmi silné obvinění a implikuje to manipulaci celého výběrového procesu z naší strany. Hodnotitel mohl být například vyzván, aby změnil své hodnocení, když například projektové žádosti vyčítá něco, co je např. výzvou nebo metodikami povoleno. Jedná se tak pouze o neznalost hodnotitele a takový „nátlak“ od zadavatele je zcela v pořádku.	Viz vypořádání připomínky č. 36.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
48	Str.20 V položce na evaluace se pravidelně vyskytují odměny pro agentury zajišťující zpracování žádosti a někdy i psaní průběžných a monitorovacích zpráv...	Nejsou průběžné a monitorovací zprávy, jsou jen průběžné monitorovací a závěrečné monitorovací zprávy.	Ano, opraveno.
49	strana 30 5.1. Doporučení k řízení a implementaci OP LZZ Bod 2. Navrhujeme vytvořit vzdělávací program, v rámci něhož budou školeni a koučováni noví pracovníci ŘO, bude organizována rotace pracovních míst a stáže na pracovištích, budou probíhat školení na míru vč. školení prováděných jinými pracovníky ŘO a externí pracovní stáže.	Vzdělávací program již vytvořen je a v současné době je zadávací dokumentace na realizaci tohoto vzdělávacího programu v připomínkovém řízení u oddělení veřejných zakázek. V současné době zpracováváme individuální vzdělávací plány, které navazují na výsledky a doporučení hodnocení pracovního výkonu Noví pracovníci jsou od března 2009 zaškolováni zkušenějšími kolegy (mentorování, koučování). Rotace pracovních míst není za současné situace reálná. Je to dobrý nápad, ale na to, aby se zrealizoval chybí pracovnícím pro vzdělávání a personální záležitosti znalost jak se taková rotace efektivně organizuje a patrně i pomoc nějakého externisty při prvním kole realizace rotací. Není jasné, jak by to bylo u rotací s pracovními stoly a počítači atd...zkrátka jako cíl je to dobré, ale cíle musí být i evaluátory nastaveny realisticky, pokud máme být zodpovědní za realizaci doporučení; Školení na míru probíhají (veřejné zakázky, veřejná podpora, prezentační dovednosti) a školení pracovníky ŘO také (interní přednášky – tam je hloupé, že není z čeho zaplatit interní přednášející).	Viz vypořádání připomínky č. 34. Ad rotace: to, že něco není aktuálně možné realizovat, ještě neznamená, že to není správné doporučovat. Domníváme se, že v tomto případě jde o návrh, se kterým se ztotožňovala většina zúčastněných, a i z jiných důvodů si myslíme, že je naše doporučení relevantní.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
50	...Část vzdělávání je potřeba zaměřit na prevenci vysoké fluktuace zaměstnanců ŘO - např. individuální práce se zaměstnanci (manažerská supervize na jednotlivých úrovních)	Individuální práci se zaměstnanci musí provádět vedoucí pracovníci, kteří na to ale nemají čas, zvláště v přetížených odd. jako je Adaptabilita.	Viz vypořádání připomínek č. 34 a 49.
51	Nastavení systému hodnocení zaměstnanců, jehož výsledkem není finanční ohodnocení, ale motivace a individuální rozvoj každého zaměstnance, týmová práce a role.	O tohle se snažíme pomocí individuálních vzdělávacích plánů a např. pomocí zahraničních pracovních cest na vzdělávání	Komentář, děkujeme.
52	...Hodnocení pracovníků ŘO navrhujeme rozšířit o osobní kariérní plán s jasnou perspektivou postupu a finančního i jiného ohodnocení po odpracovaných letech a dále navrhujeme uvažovat o zvýhodnění dlouholetých pracovníků.	Osobní kariérní plán s jasnou perspektivou postupu v současné situaci na MPSV vypracovat nelze, neboť není prakticky kam postupovat.	Viz vypořádání připomínky č. 49. Návrhy evaluátora nemohou být všechny „při zemi“ a realizovatelné v nejbližším časovém horizontu, evaluátor by měl – pokud je to relevantní – identifikovat i taková doporučení, která ačkoliv nejsou v současné chvíli realizovatelná, jsou relevantní vzhledem k zadání evaluace.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
53	Bod 3 Je potřeba pravidelně provádět školení relevantních osob z ŘO a ZS v oblasti zadávání veřejných zakázek a to nejen z hlediska právní správnosti, ale především z hlediska řízení těchto zakázek a jejich zařazení do celkového cyklu řízení v rámci příslušného orgánu či oddělení (širší kontext zakázky, projektový/programový cyklus).	Školení v oblasti veřejných zakázek jsou součástí vzdělávacího programu, se zaměřením na oblast veřejných zakázek ESF	Doporučení potvrzuje, že taková osvěta je potřeba, navíc je doporučení dáno v souvislosti se zvyšováním spoluzodpovědnosti za program (správa veřejných prostředků) a jeho dopady, viz vypořádání připomínky č. 24.
54	Bod 5 Doporučujeme nastavit systém předávání/přebírání konkrétních agend, včetně způsobů předávání informací a návaznosti v práci nově nastoupivších zaměstnanců (především vzhledem k vysoké fluktuaci).	Doporučení, které se snáží napíše než udělá. Mohl by evaluátor doporučit konkrétněji, jak takový systém nastavit?	Pomocí auditu, evaluace nemá mandát ani nástroje na to takový systém nastavit.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
55	s.27, 4.3.6 sdělení – Ta se postupně zlepšuje – není jasné, co se zlepšuje..také není jasné, co se myslí zadáním a rámcem možností.. externí administrátor- zátěž na začátku je tudíž velká..zátěž s čím? Vzdělávání pracovníků, to by personální odbor nezajistil – nedozvíme se proč? V tomto smyslu nefunguje, v jakém smyslu...- věta nedává smysl.	Doporučujeme text přeformulovat tak, aby měl nějakou výpovědní hodnotu. V průběhu evaluační skupiny kladl moderátor upřesňující otázky. Takto naformulovaný text dělá dojem, že nebyla probírána konkrétní problematika, což byla.	Přeformulováno.
56	Kap. 4.3.1.4. PO 01	Již na počátku prací na GG bylo dohodnuto, že s MPSV bude komunikovat pouze SZ MPO a naopak, vzhledem k tomu, že má pověření k implementaci „Educi“. CzechInvestu byly všechny informace od MPSV průběžně předávány stejně jako informace a připomínky CI směrem na MPSV. MPO jako garant implementace tak zabezpečil řádný informační tok mezi SZ a MPSV bez informačních šumů. Tuto poznámku nevidíme jako problém, spíše se tento způsob komunikace v praxi osvědčil.	Přeformulováno.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
57	(str. 30) Původní připomínka: Rotace pracovních míst není za současné situace reálná. Je to dobrý nápad, ale na to, aby se zrealizoval chybí pracovním pro vzdělávání a personální záležitosti znalost jak se taková rotace efektivně organizuje a patrně i pomoc nějakého externisty při prvním kole realizace rotací. Není jasné, jak by to bylo u rotací s pracovními stoly a počítači atd...zkrátka jako cíl je to dobré, ale cíle musí být i evaluátory nastaveny realisticky, pokud máme být zodpovědní za realizaci doporučení;	Zaměnit za: Na základě diskuse s vedoucími pracovníky O 72 jsme zjistili, že rotace pracovníků v rámci odboru již probíhá, ale není ukotvena v žádném z dokumentů. Rotace byla prováděna na základě aktuálních potřeb jednotlivých vedoucích pracovníků. Avšak účast na externích pracovních stážích vidíme jako problematickou, za současného vytížení zaměstnanců O 72 si nedovedu představit, že by se u nás někdo věnoval nějakému externímu stážistovi.	Připomínka k připomínce, více viz vypořádání připomínky č. 49.
58	Obecně k RLZ, např. s. 9	v evaluační zprávě je kladen velký důraz na zavedení systematického rozvoje lidských zdrojů, avšak evaluátoři dostatečně nehovořili s osobami zodpovědnými za nastavování rozvoje lidských zdrojů. Některé kroky v oblasti lidských zdrojů již v rámci IOS OP LZZ probíhají, zajímalo by nás tedy, které kroky provádíme dle evaluátorů správně a máme v nich pokračovat, případně je ještě lépe upravit a co se nám v oblasti RLZ podařilo.	Systematický rozvoj LZ vyšel z evaluačních šetření jako podstatný pilíř dosahování cílů, které stanovil zadavatel. Evaluace jako taková ale nebyla zaměřena na RLZ na pracovišti zadavatele, ale na řízení a implementaci OP LZZ, proto v rámci ní nebyly ani kapacity ani mandát se na konkrétní postupy zaměřit podrobně. Navíc se domníváme, že toto je pak následným úkolem auditu spíše než evaluace. Ostatní viz vypořádání připomínky č. 34.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
59	Str. 7, kap. 1.4.	Navrhujeme tuto kapitolu úplně vyhodit. Začínat kritikou není zrovna povzbudivé. Nebo to promíchat i s pozitivními výroky na adresu OP LZZ a jeho administrace. Ve stávající podobě je kapitola nevyvážená. To, že někdo výrok třeba i v jiném kontextu pronesl, ještě neznamená, že je pravdivý.	Nejedná se o žádnou kritiku, ale o citáty, jsou ve zprávě pro oživení a navození atmosféry, tj. že podstatná část projektu byla skutečně bezprostřední práce s lidmi. Citáty jsou vybrány tak, aby vyvažovaly různé stupně kritického naladění i pozitiva, jsou odlehčenou částí zprávy a tak je třeba na ně nahlížet. O pravdivosti či konstruktivní kritice zde nemá smysl mluvit.
60	Str. 23, kap. 4.3.1.5.	Ohledně tlaku na hodnocení – máme stejnou připomínku jako již bylo uvedeno. Text vyznívá jako jedna velká manipulace se systémem hodnocení a s hodnotiteli– doporučujeme odstranit, protože pro toto nejsou žádné důkazy - jde pouze o domněnky účastníků, které nelze generalizovat. Pokud vyhlášovatelé odmítají převzít od hodnotitelů výsledek jejich práce, pak je to z důvodu gramatických chyb v hodnocení, případně nedokončených vět apod.	Nešlo o domněnky, ale konkrétní zkušenosti konkrétních hodnotitelů, zbytek FS navíc nereagoval tak, že by se jednalo o naprostý nonsens nebo výjimku, proto jsme toto uvedli i v ZEZ. Nicméně text byl nakonec z jiných důvodů vypuštěn, viz vypořádání připomínky č. 36.
61	Str. 29, kap. 4.3.8	Odstranili bychom z textu věty typu politické tlaky na provedení evaluace – odstavec budí dojem, že OP LZZ jako takový je pod silným politickým tlakem a v evaluační zprávě to prostě nemůže být. Navíc nejsou evidentní žádné důkazy - jde pouze o domněnky účastníků, které nelze generalizovat.	Z toho, že konkrétní výzva byla politickým zájmem posílena, urychlena, akcentována apod. rozhodně přeci nemůže vyplynout, že celý OP LZZ je pod politickým tlakem, navíc výraz „politický“ nelze chápat jako „chybný, manipulující, negativní“ apod. Celá implementace veřejné podpory je přeci politickým rozhodnutím řízena a opak by byl chybou.
62	Str. 28, kap. 4.3.9.	Doporučujeme přeformulovat nebo vypustit – s ohledem na složení FS není vyvážené	Text odpovídá smyslu celé nadřazené kapitoly, tedy pozorování a zjištění, nebylo v zadání ani v mandátu zmíněné FS poskytnout vyčerpávající informace o konkrétní výzvě. Složení FS bylo dáno zadáním, tj. zaměřit se na realizátory projektů, bylo tedy vzhledem k zadání vyvážené. Text kapitoly tedy shrnuje, jaké problémy daná skupina řešila, nic víc, nic míň.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
63	Kap. 3, s. 10, 2. odstavec, věty: „Sekundárně z toho vyplývá, že projekt evaluace se nezaměřoval na tvorbu informační základny pro další analýzy, ale facilitoval proces jejich tvorby a tedy sám o sobě nevytvářel základ pro nějaké analýzy a doporučení – jak se předpokládá u jiných evaluací. Hlavním smyslem projektu tedy nebylo něco „uzavřít“, ale naopak „otevřít“, tedy neshrnovat, nedělat závěry, ale rozběhnout procesy, které k nim povedou.“	Tučně označený text je poněkud nešťastně formulován tak, že se dostává do rozporu s jinými částmi zprávy ohledně zaměření a smyslu projektu, také se zadáním projektu, kdy významnou částí výstupů bylo na základě projektu identifikovat slabá místa implementace a formulovat návrhy a doporučení na její zlepšení. Nutné upravit formulace.	Text byl přeformulován. Smyslem skutečně bylo otevřít možnosti pokračování aktivit nastartovaných projektem, nikoli zcela vyloučit zadání, tj. identifikovat problémy, shrnout dosavadní zjištění a navrhnout doporučení.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
64	Kap. 3.1., s. 11	Ve vymezení obsahu semináře chybí samostatná část věnovaná diskusi k zadání 2. etapy průběžného hodnocení a aktualizaci EP. Zde ani na jiném místě nejsou uvedeny závěry/doporučení k tomuto tématu z WS, ačkoliv se na ně úvod kap. 5.4, s. 34 odkazuje (viz dále). Doplnit text na s. 11.	Text v kapitole 3.1 jsme rozšířili o tuto informaci. Na pozadí realizace projektu probíhala se zadavatelem na toto téma diskuze, závěry a doporučení jsou uvedeny v kapitole doporučení souhrnně proto, že realizátor zakázky pro formulaci těchto doporučení použil kombinaci a analýzu několika vstupů, nejen semináře; kromě poznámek ze semináře to byly především diskuze se zadavatelem, horizontální analýza vybraných fokusních skupin (tam, kde to bylo relevantní jsme totiž kladli účastníkům otázky související s požadavky na evaluace, jejich zadávání, řízení a výstupy), použili jsme vlastní analýzu Evaluačního plánu atd. V otázce zadání 2. etapy hodnocení OP LZZ jsme prostřednictvím zadavatele navázali přímou spolupráci s realizátorem zakázky, kterému jsme v rámci FS a konzultací předali potřebná zjištění a závěry, v rámci průběžných zpráv jsme poskytli podklady pro zadání. Co se týče Evaluačního plánu, vypracovali jsme pro zadavatele dokument, který se mu podrobně věnuje a navrhuje konkrétní doporučení.
65	s. 16, kap. 4.1 ...se nijak neomezovaly na ...nebo praxi řídicí a podpůrné struktury	Co se přesně myslí „podpůrnou strukturou“, máte na mysli Zprostředkující subjekty?	Myšlena byla implementační struktura, opraveno. Viz vypořádání připomínky č. 38.
66	s. 17, 4.2.5 Problémem zde zůstává popsání základního zlomu, kdy takto pojatý model...	Toto je konstatování evaluátora nebo účastníků, kteří takto definovali problém? Jak tento problém „operacionalizovat“? Kdo by mělo popisovat „základní zlom“?	Jedná se o analýzu evaluátora, sami účastníci se takto nehodnotili a tento problém takto konkrétně nedefinovali. Stejně jako u ostatních modelů popsanych v této kapitole jde o to, že v určitých situacích a nebo v určité míře konkrétní model vede k pozitivnímu vývoji, ale je vždy riziko situací, kdy fungovat nebude a povede k regresí. K operacionalizaci viz doporučení.

Č.	KAPITOLA, STRANA (prosíme konkrétně specifikovat)	PŘIPOMÍNKA	VYPOŘÁDÁNÍ
67	Kap. 5, s. 30 a dále, nadpisy, struktura a text doporučení	Nadpis „Doporučení dle použitých nástrojů“ je vzhledem k následujícímu členění textu nejasný – jsou nástroji míněny FS, WS, ESF Forum, EP? Pokud ano, pak by měla být nadpis kap. 5.1 spíše Doporučení na základě průběhu a výstupů z Fokusních skupin. Upravit formulaci nadpisů a doporučení, a to i s ohledem na dříve uplatněnou připomínku ohledně strukturování jednotlivých doporučení (dle adresátů, operativnosti/strategické povahy, větší specifikace).	Ano, původně byla doporučení členěna podle jednotlivých evaluačních kroků, nicméně kapitolu jsme kompletně přestrukturovali včetně logiky členění jednotlivých podkapitol.
68	Kap. 5.4., s. 34, text: „Evaluační plán programu OP LZZ 2008-2015 (dále jen evaluační plán) byl jednak diskutován v rámci evaluačního workshopu, proto také část doporučení se nachází v příslušné kapitole, ...“	Viz výše, v popisu WS nebylo téma EP zmíněno, ani v jiných částech zprávy (kap. 5.2.) nejsou konkrétní doporučení týkající se EP. Upravit dle toho, zda budou jiná místa zprávy doplněna, či nikoliv.	Opraveno.
69	s. 75, část 3, Návrh řešení účastníků „Kvalita partnerství by se měla stát eliminačním kritériem (ne jen snížení bodů).“	Návrh řešení byl zachycen v opačném smyslu, než byl přednesen na FS a než, jaká je skutečnost. Současný stav je ten, že kritérium hodnocení partnerství je kritériem eliminačním, a tedy neumožňuje hodnotit míru kvality partnerství. (pouze rozhodnout, zda partnerství neporušuje zákon o zadávání VZ, případně zda má v daném složení nějaký význam pro projekt).	Tak jsme to také chápali, nicméně formulace v příloze byla skutečně zavádějící a byla změněna.

Obecná poznámka:

Některé připomínky k ZEZ mají charakter příspěvků osob, které evaluace chápala v roli respondenta. Pokud se tyto příspěvky snaží o diskuzi nad výsledky z této pozice, nemohou být z pochopitelných důvodů zapracovány do textu zcela a přímo, vychýlila by se tím rovnováha a zpochybnila nezávislost evaluace. Nad všemi připomínkami evaluátor pečlivě diskutoval a zvažoval, žádná připomínka nebyla opomenuta a za všechny děkujeme.