

Evaluace projektu „Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí“

Evaluační zpráva



**Příloha 3 Metodiky pro evaluaci dopadů nesoutěžních projektů OP
Zaměstnanost 2014 – 2020**

OBSAH

MANAŽERSKÉ SHRnutí	4
1 CÍL A ÚČEL EVALUACE	6
2 METODOLOGIE ŘEŠENÍ	7
2.1 Shrnutí projektu	7
2.2 Logický model projektu	8
2.3 Analýza klíčových aktérů	12
2.4 Evaluační otázky	10
2.5 Společné otázky	10
2.5.1 Specifické otázky	11
2.6 Evaluační design	12
2.7 Evaluační matice	14
2.8 Analýza rizik	21
2.9 Harmonogram evaluace	22
3 SBĚR DAT	23
3.1.1 Přehled realizovaných terénních šetření	23
3.1.2 Další zdroje dat	23
4 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ	25
4.1 Teorie změny projektu	25
4.2 Model akce	27
4.3 Model změny	31
4.3.1 Dopady a faktory	31
4.3.2 Problémy/Překážky při realizaci projektu	33
5 ZÁVĚRY EVALUACE	35
5.1 Odpovědi na evaluační otázky	Chyba! Záložka není definována.
5.2 Doporučení	40
6 PŘÍLOHY	41

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Logický rámec projektu	9
Obrázek 2 - Teorie změny projektu	26
Obrázek 3 - Graf návštěvnosti portálu s aplikací od 1.1. 2015 do 30.7.2015	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Shrnutí projektu.....	8
Tabulka 2 - Klíčový aktéři	12
Tabulka 3 - Evaluační matice	14
Tabulka 4 - Analýza rizik.....	21
Tabulka 5 - Model akce	27
Tabulka 6 - Evaluační doporučení	40

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Evaluační zpráva představuje výstup hodnocení projektu Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí, registrační číslo CZ.1.04/4.1.00/62.00008, který byl spolufinancován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Realizátorem projektu a příjemcem dotace bylo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Projekt je zaměřen na vytvoření vhodného metodického prostředí pro tvorbu rozvojových dokumentů obcí s názvem Program rozvoje obce (dále jen PRO). Rozvojové dokumenty, jako součást strategického řízení ve veřejné správě, jsou vytvářeny povinně na národní a krajské úrovni a jejich podoba je definována přesnými požadavky z hlediska obsahu, struktury i procesu utváření. Na úrovni obcí není zakotvena zákonná povinnost vytvářet rozvojové dokumenty a jejich zpracování zůstává čistě na dobrovolné bázi. Zpravidla jedinou motivací pro jejich vytvoření představuje povinnost předkládat rozvojové dokumenty jako přílohu žádostí ve vybraných dotačních programech. Protože není jednoznačně definována struktura, obsah a postup vzniku rozvojových dokumentů, je kvalita jejich zpracování značně kolísavá, v případě že jsou vůbec vytvořeny. Zároveň, realisticky zpracované rozvojové strategie na místní úrovni představují důležitý předpoklad pro dlouhodobou koncepční a efektivní správu obcí. Evaluovaný projekt se zaměřuje právě na překonání tohoto deficitu.

Projekt Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí si klade za cíl *posílit efektivnost výkonu územní veřejné správy zvýšením kvality koncepčního řízení obcí a provázanosti a účinnosti nástrojů regionální politiky*. Projekt se skládá ze šesti projektových aktivit a jedné podpůrné, které vedou k 5 výstupům projektu. Hlavní výstupy projektu představují Metodika tvorby Programu rozvoje obce, včetně metodické příručky, a softwarová aplikace, která doplňuje vlastní metodiku a umožňuje elektronickou tvorbu PRO podle metodiky. Jako doplňující a podpůrné výstupy byly realizovány semináře a vytvořena e-learningová aplikace pro zvyšování odborné kvalifikace cílové skupiny. Veškeré výstupy projektu jsou dostupné na portálu aplikace www.obcepro.cz.

Realizace projektu proběhla v souladu s plánem bez výrazných problémů, které by ohrozily vlastní dokončení projektu. Projekt se potýkal s obtížemi před vlastní realizací, kdy byla jeho příprava několikrát pozastavena. Při realizaci projektu došlo ke zdržení při přípravě a schvalování veřejných zakázek.

Vyhodnocení dopadů ukazuje, že plánované cíle a dopady byly dosaženy. Bylo vytvořeno prostředí, které umožňuje vytvářet PRO ve vyšší kvalitě, a poskytovaná dostupná metodická a informační podpora motivuje cílovou skupinou k jejich vytváření. Dle názoru partnerů projektu velmi dobře zafungovalo sdílení dobré praxe v cílové skupině a byly tak identifikovány nezamýšlené dopady projektu, které následně pomohou k vyšší využitelnosti projektu. Prvním z nich je vytvoření pozitivního vztahu starostů a zastupitelů ke strategickému plánování (cit.: „Když si to vytvoří sami, tak mají větší ochotu se tím i řídit a nejen plnit předvolební sliby. Když by to někomu zadali, tak to jen založí do šuplíku.“¹) Druhým je situace sdílení pozitivní zkušenosti s náročností vytvoření PRO, která vede k dalšímu rozšíření využívání metodiky (cit.: „Oni si říkají, že to jde udělat a pak už funguje, že když to zvládli vedle, tak my to zvládneme taky.“²)

Hlavním doporučením z evaluace je nezbytnost pokračovat v návazných aktivitách, které budou rozšiřovat použitelnost metodiky a aplikace vzhledem k pouze pilotnímu charakteru hodnoceného projektu. Dosahování žádoucích výsledků a dopadů projektu je podmíněno reálným, širším využíváním jeho výstupů. Příjemce si je vědom, že realizací tohoto projektu pokryl omezenou část problematiky strategického řízení ve veřejné správě

¹ Zdroj: rozhovor se zástupcem partnera projektu

² Zdroj: rozhovor se zástupcem partnera projektu

a již realizuje návazný projekt Podpora strategického řízení rozvoje obcí, registrační číslo CZ.1.04/4.1.00/B6.00018, který pokrývá další fáze životního cyklu PRO. Celkové hodnocení projektu je pozitivní. Podařilo se úspěšně realizovat všechny aktivity a dokončit výstupy projektu. Projekt dosáhl plánovaných dopadů, vygeneroval dva nezamýšlené dopady a nepodařilo se identifikovat negativní dopady projektu. Evaluátor shledal, že projekt je možné považovat za hospodárný, užitečný, udržitelný a účinný. V hodnocení kritéria užitečnosti se Evaluátor shoduje s názorem partnerů a cílové skupiny.

1 CÍL A ÚČEL EVALUACE

Evaluace projektu Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí, registrační číslo CZ.1.04/4.1.00/62.00008 si klade za cíl prozkoumat způsob provedení projektových aktivit a vyhodnotit dopady projektu. Projekt ukončil realizaci a je ve fázi udržitelnosti.

Jejím cílem je ověřit, zda plánované nastavení projektu odpovídalo skutečnému provedení realizace, zda byly vytvořeny všechny plánované výstupy a provedeny všechny plánované aktivity, zda bylo dosaženo všech plánovaných cílů a ověřit dosažené dopady projektu.

Evaluace probíhá v rámci pilotního testování Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020 s návazným ověřením metodiky na vybraných projektech Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Jejím účelem je tak současně ověřit metodiku a v ní doporučené postupy.

2 METODOLOGIE ŘEŠENÍ

Kapitola Metodologie řešení koresponduje svým obsahem se Vstupní zprávou. Představuje plán evaluace projektu tak, jak by Vstupní zpráva v podstatných obsahových a formálních náležitostech měla být předložena externím dodavatelem evaluace.

2.1 Shrnutí projektu

Projekt	Název: Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí Číslo projektu: CZ.1.04/4.1.00/62.00008 Oblast podpory: 4.1 Zaměření projektu: Podpora obcí v oblasti tvorby koncepčních materiálů, příspěvek k otevřenosti rozhodovacích procesů v obcích, provázanosti a účinnosti nástrojů regionální politiky včetně získání zpětné vazby.
Cíl projektu	Globální cíl projektu: <ul style="list-style-type: none"> posílit efektivnost výkonu územní veřejné správy zvýšením kvality koncepčního řízení obcí a provázanosti a účinnosti nástrojů regionální politiky. Specifické cíle projektu: <ul style="list-style-type: none"> zlepšit kvalitu řízení obcí prostřednictvím zavedení efektivního systému jejich plánování; poskytnout metodickou pomoc zejména malým obcím vytvořením softwarového nástroje s on-line přístupem pro podporu a usnadnění tvorby rozvojových koncepcí; zvýšit transparentnost a otevřenost rozhodovacích procesů orgánů obcí aplikací koncepčních rozhodovacích nástrojů; zefektivnit vzdělávání úředníků a volených zástupců územních samospráv v oblasti koncepčního řízení obcí realizací vzdělávacích kurzů, seminářů a konferencí a s využitím e-learningové podpory.
Příjemce	Název: Ministerstvo pro místní rozvoj Adresa: Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1 Projektový manažer: Ing. Josef Vlk, CSc., vlkj@mmr.cz , +420731628294
Rozpočet	Celkový rozpočet: 21 666 289,- Kč; % dotace: 85 %
Termín realizace	1. dubna 2011 – 31. března 2014
Lokalizace projektu	Praha Pilotní ověření - Liberecký, Pardubický a Zlínský kraj celá ČR
Webová adresa	http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Rozvoj-obci/Elektronicka-metodicka-podpora-rozvojovych-dokumen
Cílová skupina	Politici územních samosprávných celků včetně volených zástupců územních samosprávných celků Územní samosprávné celky a úřady samosprávných celků, jejich orgány a jimi zřízené nebo založené organizace a jejich zaměstnanci (primárně obce do 10 000 obyvatel)
Realizace projektu	Aktivity: <ul style="list-style-type: none"> Analýza stavu koncepčních dokumentů v obcích v kontextu regionální politiky ČR a formulace východisek a hlavních parametrů elektronické metodické podpory tvorby rozvojových dokumentů obcí Vytvoření metodiky tvorby rozvojových dokumentů obcí Vytvoření elektronické metodické podpory tvorby rozvojových dokumentů obcí Vytvoření systému e-learningu a rozvoje znalostí a dovedností představitelů a pracovníků obcí Ověřování a dopracování elektronické metodické podpory tvorby rozvojových dokumentů obcí Seznámení zástupců obcí s aplikací, uskutečnění vzdělávacích akcí pro uživatele, uskutečnění workshopů a dalších akcí k podpoře využívání a rozvoje aplikace a zapojení co největšího množství obcí

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrace a publicita projektu Výstupy: <ul style="list-style-type: none"> • softwarová aplikace • vzdělávací kurzy • e-learning aplikace • metodická příručka pro cílové skupiny • certifikovaná metodika 			
Realizovaná výběrová řízení	Počet realizovaných zadávacích řízení: 4 Finanční objem: 13 778 810,- Dodavatelé: <ul style="list-style-type: none"> ○ GaREP, spol. s r.o. ○ atlantis software spol. s r.o. ○ Jan Heran 			
Projektový tým	Velikost: 11 Složení / role <ul style="list-style-type: none"> ○ Vedoucí projektového týmu ○ Projektový manažer ○ Finanční manažer ○ Administrativní pracovník ○ Koordinátor ○ 6x Metodický pracovník na kraji 			
Hlavní monitorovací indikátory	Ukazatel	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	%
	Počet podpořených osob – celkem	510	570	110,5
	Počet úspěšných absolventů kurzů – celkem	570	630	111,8
	Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	5	5	100
	Počet podpořených organizací – celkem	1	1	100

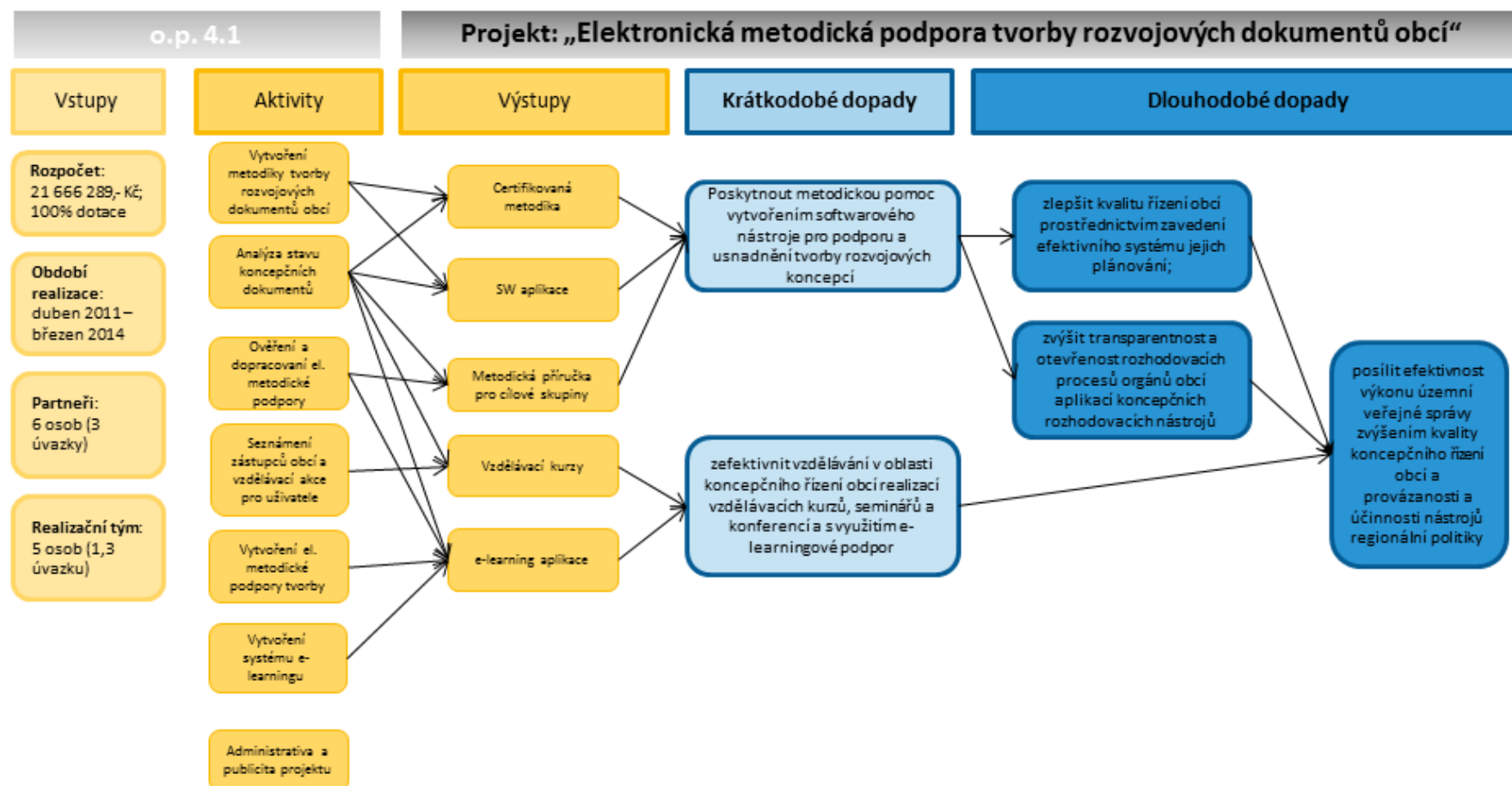
Tabulka 1 – Shrnutí projektu

2.2 Logický model projektu

Logický model projektu zobrazuje intervenční logiku projektu, tak jak byla zamýšlena v rámci přípravy projektového záměru. Cílem projektu bylo posílit efektivnost výkonu územní veřejné správy zvýšením kvality koncepčního řízení obcí a provázanosti a účinnosti nástrojů regionální politiky prostřednictvím realizace 6 projektových aktivit a 1 podpůrné.

Během projektu bylo vytvořeno 5 výstupů, podpořeno 570 a proškoleny 630 osob. Krátkodobé dopady měly směřovat k zefektivnění vzdělávání úředníků a politiků menších obcí v oblasti koncepčního řízení a poskytnutí metodické podpory prostřednictvím vytvořených metodických nástrojů.

Výstupy Certifikovaná metodika, SW aplikace a metodická příručka směřují k dopadu „Poskytnout metodickou podporu vytvořením SW nástroje“. Tento krátkodobý dopad v delším časovém horizontu vytváří dopady „Zlepšit kvalitu řízení obcí“ a „Zvýšit transparentnost a otevřenost rozhodovacích procesů“. Výstupy vzdělávací kurzy a e-learning aplikace vytvářejí společně dopad „Zefektivnění vzdělávání v oblasti řízení obcí“ a celkově výše uvedené dopady mají za výsledek „globální“ dopad „Posílení efektivnosti výkonu územní veřejné správy“.



Obrázek 1 - Logický rámec projektu

2.3 Evaluační otázky

Evaluační otázky tvoří základní rámec hodnocení projektu. Vycházejí z formulace otázek, jak jsou doporučeny v Metodice pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020. Otázky jsou rozděleny na dvě základní skupiny:

- Společné otázky, které metodika doporučuje pro všechny projekty OP Zaměstnanost 2014-2020.
- Specifické otázky pro oblast podpory 4.1.

2.3.1 Společné otázky dle Metodiky

Otázky k procesní části evaluace:

1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?
2. Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?
3. Do jaké míry byly naplněny všechny předpoklady pro kvalitní realizaci projektu?
4. Jsou vzniklé hmotné výstupy či produkty projektu kvalitní a využitelné (pokud je relevantní, tj. zejména, pokud je cílem projektu tvorba nových produktů, metodik, studií, publikací či jiných nástrojů, které mají zlepšit práci s cílovými skupinami)?
5. Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?
6. Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

Otázky k dopadové části evaluace:

7. Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
8. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
9. Jakých negativních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?
10. Hrály v projektu významnou roli i některé z následujících efektů – creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substituce, mrtvá váha? Pokud ano, jak tyto efekty reflektujete při celkovém hodnocení dopadů projektu?

Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií:

11. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?
12. Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?
13. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?
14. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu?

Formulace evaluačních doporučení využitelných ještě v průběhu projektu (pokud bude relevantní, tj. pokud budou výstupy evaluace k dispozici již v rané či střední fázi průběhu projektu):

Otázky nejsou relevantní, evaluace je prováděna ex-post po ukončení projektu.

Formulace evaluačních doporučení využitelných až pro další budoucí projekty (pokud bude relevantní, tj. pokud budou výstupy evaluace k dispozici spíše až ke konci projektu a budou plánovány další obdobné či navazující projekty):

15. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná? A jak to bylo ověřeno?

2.3.2 Specifické otázky

Specifické otázky dle Metodiky pro oblast podpory 4.1:

- 16. Jaký byl dopad projektu na odbornou kvalifikaci účastníků?
- 17. Jaký byl dopad projektu na kompetence zaměstnanců jiné než odborné (soft skills apod.)?
- 18. Jaký byl dopad projektu v oblasti vnitřních procesů organizace?
- 19. Jaký byl dopad projektu v oblasti veřejných služeb poskytovaných klientům organizace?
- 20. Zvýšila se transparentnost úřadu v poskytování veřejných služeb?
- 21. Jaký byl dopad projektu na tvorbu a implementaci politik, koncepcí a strategií?

2.4 Analýza klíčových aktérů evaluace

Analýza klíčových aktérů je zpracována s cílem identifikovat jednotlivé aktéry důležité pro provedení hodnocení realizace a dopadů projektu. Prezентuje přehled aktérů a stručnou charakteristiku jejich vztahu k evaluaci a vlivu na úspěšnost jejího provedení. Analýza slouží dále k určení evaluačního designu a ke konkretizaci řešení evaluačních otázek.

Klíčový aktér	Charakteristika vztahu k projektovým aktivitám
Odbor regionální politiky MMR	Vliv – příjemce dotace a realizátor projektu. Pro účely evaluace musí poskytnout podklady k realizaci projektu a spolupracovat na provedení evaluace
Odbor regionální politiky MMR	Vliv – věcný gestor řešeného tématu. Pro účely evaluace musí poskytnout podklady. Vystupuje v roli věcně odpovědného gestora v oblasti strategického plánování v regionální politice.
Oddělení evaluací MPSV	Zájem – zadavatel evaluace a příjemce výstupů evaluace.
Obce v pilotním ověření	Spolupráce – obce v pilotním ověření a jejich zaměstnanci a zastupitelé představují zástupce cílové skupiny projektu, kteří se účastnili realizace. Jejich dosažitelnost a ochota spolupracovat na hodnocení přímo ovlivňuje kvalitu evaluace.
Obce	Ovlivnění – jedná se o cílovou skupinu. Jsou konzumenty výstupů projektu a ovlivněny dopady projektu. Celkové dopady projektu by se měly projevit na této úrovni.
Krajské úřady Libereckého, Pardubického a Zlínského kraje	Spolupráce – vyjmenované krajské úřady byly partnery projektu. Jsou cenným zdrojem dat o realizaci projektu.
Krajské úřady	Zájem – využívají vytvořené PRO při přípravě svých vlastních rozvojových dokumentů. Odborné útvary krajských úřadů (odborné regionálního rozvoje) jsou přirozeně zainteresovány na kvalitě strategického plánování na obecní úrovni.
Svaz měst a obcí ČR Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů	Vliv – jedná se o silná zájmová sdružení, která mohou ovlivnit zájem o využití výstupů z projektu, jak pozitivně, tak i negativně. Z titulu misí těchto organizací mají rovněž zájem na zkvalitňování strategického řízení a plánování na obecní úrovni.

Tabulka 2 - Klíčoví aktéři

2.5 Evaluační design

Přístup evaluátora k řešení evaluace (evaluační design) vychází primárně z tzv. **teorií vedené evaluace**. Evaluátor sestavil **teorii změny projektu**, jež rozpracovává logický model projektu vycházející z projektové dokumentace a reflektující prvotní záměr příjemce. S ohledem na charakter projektových aktivit a cílů (pilotní projekt, jehož cílem je kvalitativní systémová změna v prostředí řízení rozvojových aktivit municipalit) se nejví

jako účelné využití kontrafaktuálních přístupů respektive evaluace založené na porovnání podpořených a nepodpořených skupin subjektů.

V teorii změny definuje evaluátor **předpoklady**, za kterých projekt plní stanovené cíle, tedy vede k zamýšleným dopadům. Tyto předpoklady jsou dále ověřovány prostřednictvím analýzy informací a dat **kvalitativního i kvantitativního charakteru**. Z pohledu využití dat se tedy jedná o **smíšený design** evaluace.

Využité kvalitativní metody zahrnují:

- Analýzu dokumentace.
- Řízené rozhovory s různými skupinami aktérů.

Využité kvantitativní metody zahrnují:

- Dotazníkové šetření.
- Analýzu systémových dat aplikací vytvořených v rámci projektu.

Evaluátor dále teorii změny projektu rozpracovává o:

- **Neočekávané dopady** (pozitivního i negativního charakteru) identifikované ve fázi sběru dat.
- **Faktory**, které potenciálně zásadně podmiňují funkčnost projektu.
- Identifikované **překážky** pro implementaci projektu.

2.6 Evaluační matice

Evaluační matice obsahuje rozpracované evaluační otázky. Jsou zde uvedeny ukazatele, zdroje dat a nástroje využitě při zpracování dat.

Tabulka 3 - Evaluační matice

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat	Analytické metody
1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?	Zahrnoval projekt všechny relevantní partnery?	<ul style="list-style-type: none"> Jako partneři byli zahrnuti aktéři klíčoví z hlediska spolupráce na dosažení cílů 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce IS MONIT7+ Cílové skupiny Klíčoví aktéři 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentace projektu Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) Dotazníkové šetření 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza Statistická analýza dat Syntéza
	Bylo organizační zajištění projektu dostatečné?	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce neindikuje problémy s řízením projektu Účastníci neuvádí výhrady k organizačnímu zajištění projektu Členové týmu mají potřebné odbornosti, v týmu je kromě manažerských pozic zastoupen: <ul style="list-style-type: none"> metodik regionálního rozvoje 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce IS MONIT7+ Cílové skupiny Klíčoví aktéři 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentace projektu Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) Dotazníkové šetření 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza Statistická analýza dat Syntéza
	Zahrnoval projekt relevantní aktivity?	<ul style="list-style-type: none"> Aktivity jsou účastníky hodnoceny jako 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce IS MONIT7+ Cílové skupiny 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentace projektu Řízené rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza Statistická

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat	Analytické metody
		<p>užitečné</p> <ul style="list-style-type: none"> Aktivity jsou aktéry hodnoceny jako užitečné Odborná úroveň aktivit projektu (školení) je účastníky hodnocena jako vysoká Odborná úroveň aktivit projektu (školení) je aktéry hodnocena jako vysoká 	<ul style="list-style-type: none"> Klíčoví aktéři 	<p>- uživatelé, partneři, příjemce)</p> <ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření 	<p>analýza dat</p> <ul style="list-style-type: none"> Syntéza
2. Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?	Byl dodržován harmonogram?	<ul style="list-style-type: none"> Zpoždění harmonogramu klíčových aktivit (m) Podstatné změny projektu (počet) 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce IS MONIT7+ 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Řízený rozhovor 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza
	Byli zapojení plánovaní partneři?	<ul style="list-style-type: none"> Do přípravy projektu byli zapojeni všichni klíčoví aktéři identifikovaní v kapitole analýza klíčových aktérů (viz kap. 2.4) Do realizace projektu byli zapojeni klíčoví aktéři identifikovaní v kapitole analýza klíčových aktérů (viz kap. 2.4) minimálně: <ul style="list-style-type: none"> KÚ Libereckého 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce IS MONIT7+ Cílové skupiny Klíčoví aktéři 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentace projektu Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) Dotazníkové šetření 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza Statistická analýza dat Syntéza

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat	Analytické metody
		<ul style="list-style-type: none"> kraje, ○ KÚ Pardubického ○ KÚ Zlínského kraje 			
	Bylo dosaženo plánovaných výstupů?	<ul style="list-style-type: none"> • Míra naplnění plánovaných hodnot MI výstupu (%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce • IS MONIT7+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentace projektu • Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitativní analýza • Statistická analýza dat • Syntéza
3. Do jaké míry byly naplněny všechny předpoklady pro kvalitní realizaci projektu?	<p>Byly naplněny definované předpoklady realizace z hledisek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizace příjemce • Realizátoři / dodavatelé • Partneři a spolupracující subjekty • Cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> • Zpoždění harmonogramu klíčových aktivit (m) • Podstatné změny projektu (počet) • Zpoždění v realizaci zadávacího řízení (m) • Výstupy dodavatele jsou akceptovány bez výhrad • Min 20 % obcí do 10 tis obyvatel zapojených v projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemce • IS MONIT7+ • Složka projektu, akceptační protokoly 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research • Řízený rozhovor 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitativní analýza
4. Jsou vzniklé hmotné výstupy či produkty projektu kvalitní a využitelné (pokud je relevantní, tj. zejména, pokud je cílem projektu tvorba nových produktů, metodik, studií, publikací či jiných	<ul style="list-style-type: none"> • Vznikly hmotné výstupy? • Jaké hmotné výstupy vznikly? • Jsou hmotné výstupy využívány? • Jsou hmotné 	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořené výstupy • Počet návštěvníků portálu • Počet zřízených přístupů v aplikaci • Počet zpracovaných PRO v aplikaci • Počet 	<ul style="list-style-type: none"> • Cílová skupina • Dokumentace projektu (PŽ, MZ, ...) • Analytický SW webových stránek • Redakční SW aplikace pro tvorbu PRO 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research • Dotazníkové šetření • Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitativní analýza • Statistická analýza dat

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat	Analytické metody
nástrojů, které mají zlepšit práci s cílovými skupinami)?	výstupy považovány za kvalitní?	<ul style="list-style-type: none"> proškolených osob CS Vnímaná kvalita výstupů účastníky 			
5. Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?		<ul style="list-style-type: none"> Identifikované faktory 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření, Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza
6. Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?		<ul style="list-style-type: none"> Identifikované překážky 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření, Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza
7. Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	<ul style="list-style-type: none"> Nastaly zamýšlené dopady? Jaká zamýšlené dopady nastaly? Co k nim vedlo? 	<ul style="list-style-type: none"> Počet zpracovaných PRO v aplikaci Počet proškolených osob CS Vnímaná kvalita výstupů (příjemci, aktéři, účastníci) Identifikované faktory 	<ul style="list-style-type: none"> Cílová skupina Dokumentace projektu (PŽ, MZ, ...) Analytický SW webových stránek Redakční SW aplikace pro tvorbu PRO 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Dotazníkové šetření Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) 	<ul style="list-style-type: none"> Statistická analýza dat Kvalitativní analýza Teorie změny
8. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	<ul style="list-style-type: none"> Nastaly nezamýšlené pozitivní dopady? Jaké nezamýšlené dopady nastaly? Co k nim vedlo? 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované nezamýšlené dopady 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza
9. Jakých negativních dopadů bylo	<ul style="list-style-type: none"> Nastaly 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat	Analytické metody
dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?	negativní dopady? <ul style="list-style-type: none"> Jaké negativní dopady nastaly? Co k nim vedlo? 	negativní dopady	a cílová skupina	šetření <ul style="list-style-type: none"> Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) 	analýza
10. Hrály v projektu významnou roli i některé z následujících efektů – creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substitute, mrtvá váha? Pokud ano, jak tyto efekty reflektujete při celkovém hodnocení dopadů projektu?		<ul style="list-style-type: none"> Identifikované efekty 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření Řízené rozhovory - uživatelé, partneři, příjemce) 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza Teorie změny Syntéza Expertní hodnocení
11. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?	<ul style="list-style-type: none"> Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu? Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? 	<ul style="list-style-type: none"> Počet vytvořených PRO Identifikované negativní efekty Vnímaná celková užitečnost projektu uživateli Vnímaná užitečnost výstupů cílovou skupinou Kvalitativní hodnocení uživateli 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Syntéze všech zdrojů a vstupů 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat Syntéza
12. Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy)		<ul style="list-style-type: none"> Realizované aktivity se silnou vaznou k efektům 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Syntéze všech zdrojů a vstupů 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat Teorie změny

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat	Analytické metody
projektu?		<ul style="list-style-type: none"> Realizované aktivity se slabou vazbou k efektům 			projektu
13. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?		<ul style="list-style-type: none"> Vnímaná celková užitečnost projektu Vnímaná užitečnost výstupů cílovou skupinou Počet zřízených přístupů v aplikaci Počet zpracovaných PRO v aplikaci Počet proškolených osob CS QL hodnocení uživateli 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Syntéze všech zdrojů a vstupů 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat Statistická analýza dat
14. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu?		<ul style="list-style-type: none"> Existence návazných aktivit Vznik nových PRO mimo pilotní skupinu 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Syntéze všech zdrojů a vstupů 	<ul style="list-style-type: none"> Statistická analýza dat Kvalitativní analýza dat
15. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu? Jsou tato doporučení pro zadavatele evaluace relevantní a prakticky realizovatelná? A jak to bylo ověřeno?	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat	Analytické metody
16. Jaký byl dopad projektu na odbornou kvalifikaci účastníků?	<ul style="list-style-type: none"> Byly výstupy směřovány na zlepšení kvalifikace účastníků? 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované zamýšlené dopady na straně cílových skupin 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření, Řízené rozhovory – účastníci, partneři 	<ul style="list-style-type: none"> Statistická analýza dat Kvalitativní analýza dat
17. Jaký byl dopad projektu na jiné než odborné kompetence zaměstnanců (soft skills apod.)?		<ul style="list-style-type: none"> Identifikované nezamýšlené dopady na straně cílových skupin 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření, řízené rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat Statistická analýza dat
18. Jaký byl dopad projektu v oblasti vnitřních procesů organizace?		<ul style="list-style-type: none"> Identifikované dopady 	<ul style="list-style-type: none"> n/a 	<ul style="list-style-type: none"> n/a 	<ul style="list-style-type: none"> n/a
19. Jaký byl dopad projektu v oblasti veřejných služeb poskytovaných klientům organizace?		<ul style="list-style-type: none"> Počet organizací využívajících výstupů v projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření, řízené rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Statistická analýza dat
20. Zvýšila se transparentnost úřadu v poskytování veřejných služeb?		<ul style="list-style-type: none"> Počet obcí, které vytvořily a schválily PRO 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření, Řízené rozhovory - účastníci 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat Statistická analýza dat
21. Jaký byl dopad projektu na tvorbu a implementaci politik, koncepcí a strategií?		<ul style="list-style-type: none"> Počet obcí, které vytvořily a schválily PRO 	<ul style="list-style-type: none"> Příjemce, partneři a cílová skupina 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření, řízené rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza dat Statistická analýza dat

2.7 Analýza rizik

Riziko	Eliminace rizika/opatření
Časová náročnost evaluace rozsáhlých projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Pečlivé plánování a příprava projektu. • Zapojení zkušených členů do týmu. • Časová rezerva.
Nedostupnost cílové skupiny – menší obce (období letních dovolených)	<ul style="list-style-type: none"> • Naplánování šetření přes více týdnů.
Nedostupnost partnerů	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování rozhovorů v předstihu.
Neochota spolupráce skupiny obcí v pilotním ověření (nezájem, časová vytiženost)	<ul style="list-style-type: none"> • Maximálně jednoduché a úsporné znění dotazníků, rozhovorů či fokusních skupin. • Adaptace stylu komunikace zvyklostem a potřebám cílové skupiny (volba formulací, odborných termínů, denní doby k oslovení, formy oslovení atp.) • Pečlivé vysvětlení účelu a využití výstupů evaluačního projektu. • Opakovaný kontakt s žádostí o vyplnění dotazníku.

Tabulka 4 - Analýza rizik

2.8 Harmonogram evaluace

Evaluace probíhala v období od 22. 6. 2015 do 7. 8. 2015. Níže je uveden harmonogram evaluace:

Krok	Kalendářní týden 2015							
	26	27	28	29	30	31	32	33
Zahájení evaluace								
Úvodní analýza								
Rozhovor s příjemcem								
Úprava vstupní analýzy								
Příprava dotazníkového šetření								
Dotazníkové šetření								
Individuální rozhovory s partnery								
Individuální rozhovory s klíčovými aktéry								
Zpracování výsledků								
Formulace doporučení								
Ukončení evaluace								

3 SBĚR DAT

S ohledem na zvolený přístup k řešení evaluace byla zvolena také kombinace sběru a analýzy dat. Realizovány byly především individuální rozhovory s relevantními aktéry a elektronické dotazování účastníků pilotního ověření projektu.

Přehled realizovaných terénních šetření

Řízený rozhovor s příjemcem

Řízený rozhovor se zástupci příjemce následoval bezprostředně po provedení úvodní podrobné desk-top rešerše projektu. Ověření a doplnění závěrů vstupní analýzy představovalo hlavní cíl úvodního strukturovaného interview s příjemcem. Za organizaci příjemce se jednání zúčastnil projektový manažer Ing. Josef Vlk. V rámci rozhovoru byla ověřena vstupní analýza projektu, popsána realizace a dopady projektu.

Řízený rozhovor s partnery projektu

Na základě výsledku šetření a rozhovoru s příjemcem byli osloveni partneři projektu a pomocí individuálních rozhovorů evaluátor ověřil předpoklady příjemce a výsledky dotazníkového šetření. Kontaktování byli:

- Krajský úřad Pardubického kraje – Ing. Petr Bořek
- Krajský úřad Zlínského kraje – Mgr. Vladimíra Vondráčková
- Krajský úřad Libereckého kraje – Mgr. Lenka Těšínská

Uvedení zástupci partnerů se podíleli na realizaci projektu a zejména na jeho pilotním ověření. Nadále poskytují metodickou podporu při tvorbě PRO obcím, které se nacházejí na území konkrétního kraje, i když se tyto obce neúčastnily pilotního ověření. Jsou v kontaktu s cílovou skupinou a mají tak dobrý přehled o situaci v oblasti rozvojových dokumentů obcí a postojích zástupců cílové skupiny ve vztahu k aktivitám projektu. Zároveň se jedná o uživatele vytvořených PRO, jelikož jich využívají při zpracování Rozvojových dokumentů kraje.

Rozhovor s dalšími klíčovými aktéry

V průběhu evaluace proběhly rozhovory se zástupci Svazu měst a obcí ČR a Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů jako velkých sdružení zástupců cílové skupiny. V rámci Sdružení tajemníků bylo patrné povědomí o existenci projektu, ale nejsou známy detaily výstupů a ani dopady projektu. V rámci Svazu měst a obcí se nepodařilo dohledat osobu, se kterou by mohlo být provedeno šetření, o projektu nebyla žádná informovanost.

Další zdroje dat

Analýza dat poskytnutých příjemcem

Během rozhovoru se zástupcem příjemce, bylo dohodnuto předání dat o využívání softwarové aplikace a data o návštěvnosti portálu www.obcepro.cz. Data sloužila pro analýzu využití výstupů projektu. Jedná se o data z **Google Analytics**, které měří návštěvnost stránek a tok uživatelů po stránkách portálu www.obcepro.cz.

Dalším zdrojem dat byly údaje o využívání samotné aplikace, tedy data o počtu založených PRO, počtu dokončených PRO, počtu uživatelů apod.

Dotazníkové šetření mezi účastníky pilotního ověření

Cílová skupina projektu – starostové, zastupitelé a zaměstnanci úřadů, kteří se podílejí na tvorbě rozvojových dokumentů obcí, byli osloveni pomocí dotazníkového šetření. Šetření bylo provedeno pomocí internetového nástroje Survey Monkey (www.surveymonkey.com) určeného pro provádění dotazníkových šetření. Respondenti byli osloveni emailovou zprávou na začátku šetření a před koncem šetření jim byla zaslána urgence s opakovanou prosbou o vyplnění dotazníku. Návratnost odpovědí byla 9 z oslovených 24 účastníků pilotního ověření. Nižší návratnost dotazníků byla způsobena letním obdobím a dovolenou v rámci zástupců pilotní skupiny.

4 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

Kapitola shrnuje hlavní zjištění evaluátora. V úvodní podkapitole je prezentován ucelený, validovaný model teorie změny sestavený na základě výchozího logického modelu projektu a ověřený a rozpracovaný v rámci šetření realizovaných evaluátorem.

Konkrétní zjištění evaluátora jsou prezentována zvlášť pro procesní část evaluace („model akce“ viz kapitola 4.2) a dopadovou část evaluace („model změny“ viz kapitola 4.3). V obou podkapitolách jsou podrobně popisovány prvky teorie změny a předpoklady funkčnosti intervenční logiky projektu a uváděna zjištění, která se k nim váží.

4.1 Teorie změny projektu

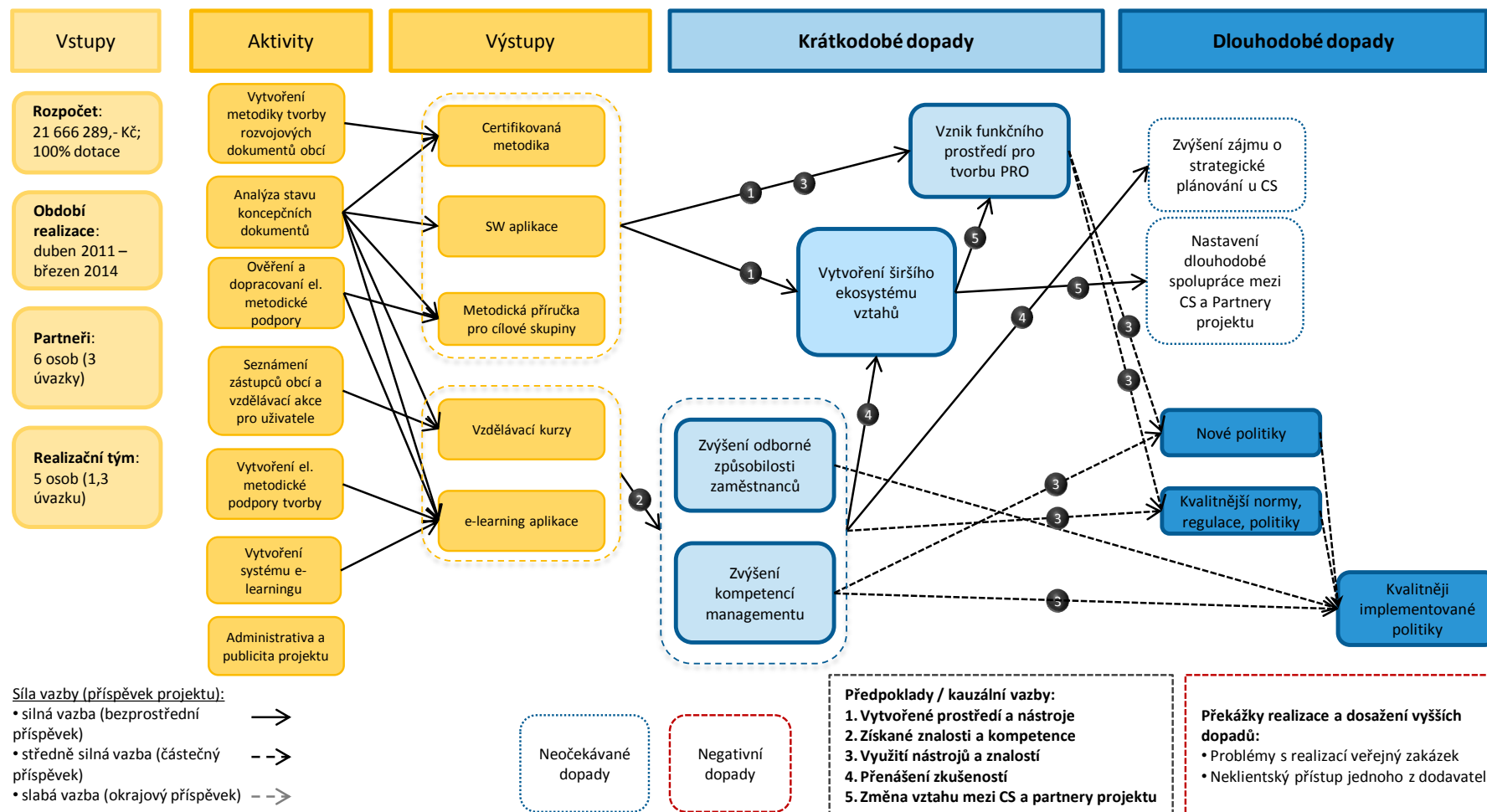
Teorie změny reprezentuje reálný model působení projektu od vstupů po očekávané dopady a stanovené cíle. Zobrazuje reálné a ověřené (v rámci šetření realizovaných evaluátorem) efekty projektu na cílové skupiny a prostředí. Pomáhá tak identifikovat, jaké dopady projekt přináší a jakým způsobem k nim dochází.

o.p. 4.1

Projekt: „Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí“

Model akce

Model změny



Obrázek 2 - Teorie změny projektu

4.2 Model akce

Kategorie	Plán	Skutečnost
	Očekávané kvality, předpoklady	Reálná situace v realizaci
Organizace (příjemce)	Bezproblémová realizace projektu a profesionální řízení projektu dle časového plánu a kritérií kvality.	Problematická realizace veřejných zakázek a navazující zpoždění v realizaci.
Realizátoři	Výběr kvalitních dodavatelů služeb a technologií.	Bez zásadních problémů, průběžné otázky řešeny bez dopadu do kvality dodávaných výstupů a produktů, mj. díky flexibilitě na straně příjemce / zadavatele.
Partneři a spolupracující subjekty	Problematický sentiment ve vztahu státní správy a samosprávy. Významná role krajského mezičlánku, proto plánováno zapojení krajů v pozici partnera projektu a zapojení odborných pracovníků krajských úřadů do projektového týmu.	Předpoklady naplněny, role krajských úřadů v roli mediátorů se osvědčila. Účast a spolupráce krajů umožnila navázat mezi obcemi a kraji partnerský funkční vztah přesahující časový rámec trvání projektu.
Prostředí a kontext	Tvorba PRO není povinná na municipální úrovni, okrajové vnímání PRO, podceňování významu rozvojových dokumentů pro řízení a rozvoj obcí.	Změna vnímání PRO u části cílové skupiny, díky realizovaným seminářům (osvětová, informační a aktivizační funkce)
Cílová skupina	Výstupy projektu koncipovány pro obce a menší města do 5 – 10 tisíc obyvatel. V tomto velikostním segmentu obce nedisponují odborným aparátem pro	Obce a menší města do 5 – 10 tisíc obyvatel. Výstupy projektu (zejména metodiku a metodickou příručku) využívají i větší města
Zaměření aktivit	Aktivity projektu byly koncipovat tak, aby bylo možné: <ul style="list-style-type: none"> • Analyzovat stav • Vytvořit odbornou autoritou podepřený postup tvorby PRO • Vzbudit zájem a informovat o potřebě tvorby PRO • Vytvořit prostředí pro další podporu vytváření PRO a další vzdělávání zájemců v této oblasti. 	Bez potřeb změn, aktivity byly koncipovány adekvátně položeným cílům, byly vytvořeny adekvátní výstupy projektu: <ul style="list-style-type: none"> • certifikovaná metodika softwarová aplikace • vzdělávací kurzy • metodická příručka pro cílové skupiny • e-learning aplikace
Realizace aktivit	Původní plán předpokládal zahrnutí všech 13 krajů a obce na úrovni ORP. Projekt ve fázi přípravy zúžen na pilotní oblasti. Vzdělávání formou elearningu zařazeno na základě jedné z podmínek získání finanční podpory.	Projekt realisticky zúžen na pilotní ověření na 3 krajích a 24 obcí. Nicméně, výstupy projektu jsou <ul style="list-style-type: none"> • disponibilní, • využívané, • do budoucna využitelné v širší cílové skupině (územně i typově). Elearnigová aplikace je využívána.

Tabulka 5 - Model akce

Organizace (příjemce)

Příjemcem projektu je Ministerstvo pro místní rozvoj, odbor regionální politiky. Jedná se o odborný útvar v oblasti Strategického plánování v regionální police a rozvoji obcí. Proto byl naplněn předpoklad odbornosti. Dále je Ministerstvo pro místní rozvoj věcným garantem zákona o veřejných zakázkách a proto příjemce předpokládal bezproblémovou spolupráci odborných útvarů při přípravě a schvalování veřejných zakázek spojených s realizací projektu.

Příprava a schvalování veřejných zakázek se však ukázala jako jeden z největších problémů realizace. Jedna ze zakázek nabrala výrazné zpoždění již v interní fázi přípravy a schvalování, což mohlo potenciálně ohrozit celý harmonogram projektu. Toto zpoždění bylo eliminováno za cenu zkrácení lhůt na testování dodávaného výstupu.

Realizátoři

Realizátorem projektu je Ministerstvo pro místní rozvoj, odbor regionální politiky jako věcný garant problematiky Rozvojových dokumentů ve veřejné správě. K vytvoření metodiky a softwarové aplikace proběhla dvě výběrová řízení. Další výběrová řízení proběhla na dodavatele prezentační a výpočetní techniky.

Příjemce předpokládal plně proklientský přístup ze strany dodavatelů, toho se mu nedostalo v očekávané míře (cit.: „*Přístup dodavatele vyžadoval překvapivě notnou míru flexibility z naší strany.*“³) Spolu se zdržením realizace ve fázi přípravy a schvalování veřejné zakázky se jednalo důležitý okamžik v realizaci projektu. Bez opatření ze strany příjemce mohlo dojít k nedodržení výstupů projektu.

Partneři a spolupracující subjekty

Partnery projektu jsou krajské úřady výše uvedených tří krajů a jejich klíčoví zaměstnanci z odborných útvarů územního rozvoje. Nutnost partnerství si příjemce uvědomil na základě praktických zkušeností v kontaktu s reprezentanty municipalit a vědomí panujících stereotypů a negativních sentimentů ve vztahu mezi samosprávou a státní správou („nedůvěry“ vůči ministerstvu a jeho iniciativám ze strany především menších obcí).

Pro ověření metodiky bylo plánováno vytvoření PRO v pilotní skupině 24 obcí symetricky rozdělených po jednotlivých krajích a ze tří skupin strukturovaných dle velikosti obce. Obce byly vybrány na základě připravenosti a zájmu se pilotního ověření zúčastnit. Příjemce provedl dotazníkové šetření na vzorku cca 800 obcí o stavu PRO. Na základě výsledků dotazníkového šetření a konzultací s pracovníky na krajských úřadech.

Zařazení krajů se ukázalo jako nanejvýš vhodné. Zástupci krajů působili jako vhodní mediátoři a v důsledku úspěšné spolupráce se obce z pilotního ověření stávají ostrůvky dobré praxe pro sdílení uvnitř cílové skupiny. Účast a spolupráce umožnila navázat mezi obcemi a kraji partnerský vztah (cit.: „... už pro ně nejsme jen ti, co něco chtějí, ale na obcích vědí, že jim můžeme a chceme pomoci.“⁴)

Prostředí a kontext

Tvorba PRO na úrovni obcí není povinná, pokud není vyžadována jako povinná příloha k žádosti o finanční podporu v některých z dotačních programů. Z toho mimo jiné vyplývá, že vztah vedení obcí k tomuto typu rozvojových dokumentů je vlažný, dokumenty jsou vnímány formálně a účelově a jejich reálná užitečnost je podceňována. Dále, vykonávají množství dalších agend jak ve vlastní působnosti, tak i v přenesené. Tvorba PRO je odbornou záležitostí a proto je nutné mít alespoň základní odborné poznatky o problematice. Posledním bodem, proč se PRO obvykle nevytváří, je důvod, že volení zástupci na menších městech akcentují politické závazky (předvolební sliby) a aktivity vyplývající z dlouhodobých koncepčních rozvojových potřeb nejsou patřičně prioritizovány.

Nepříjemným faktem zůstává, že mezi obcemi, zejména menšími, a ústředními orgány veřejné správy panuje jistá animozita a nedůvěra, která mohla výrazně ovlivnit akceptaci projektu v cílové skupině. Tuto skutečnost příjemce reflektoval zařazením partnerů na úrovni krajů, které mají k obcím blíže.

³ Zdroj: J. Vlk, řízený rozhovor

⁴ Zdroj: rozhovor se zástupcem partnera projektu

V rámci projektu byli vzdělávání volení zástupci obcí s cílem osvětlit potřebnost a výhody vypracování PRO. Tato skutečnost se pak šířila a šíří sdílením dobré praxe v cílové skupině. K dalšímu rozšíření v rámci pilotních území také napomáhá i fakt, že postupně vzniká nová kvalita vztahu mezi kraji (odborně příslušnými útvary) a obcemi, který lze popsat jako partnerství a spolupráce.

Cílová skupina

Cílovou skupinu tvoří obce a jejich představitelé (vedení obce a odborní zaměstnanci), primárně do velikosti 5 – 10 tisíc obyvatel. Konkrétní vymezení cílové skupiny realizoval příjemce na základě vlastních odborných zkušeností, které byly dále ověřeny dotazníkovým šetřením na začátku projektu.

Příjemce cílovou skupinu plánovaně zúžil, ve smyslu velikosti zapojených municipalit. Větší města rozvojové dokumenty vytvářejí dobrovolně a často ve větším detailu než bylo zamýšleno v projektu. Zpravidla rovněž disponují odborným aparátem a kapacitou k jejich tvorbě i aktualizaci, mají zřízeny odborné útvary na úrovni oddělení nebo odborů, které se plánováním a rozvojem obce zabývají. Naproti tomu u menších obcí musí tuto činnost vykonávat starosta, pověřený zastupitel nebo pracovník úřadu vedle své další činnosti. Tyto osoby nejsou vybaveny dostatečnými odbornými znalostmi a zkušenostmi.

Využití výstupů projektu v cílové skupině je potvrzeno. Ve skutečnosti výstupy projektu využili i zástupci některých větších měst pro své další vzdělávání a upravili své interní dokumenty o poznatky a postupy z metodiky.

Zaměření aktivit

Zaměření aktivit projektu směřovalo k vytvoření metodického prostředí, které následně budou moci využívat všichni členové cílové skupiny, tedy obce v ČR.

Projekt byl rozdělen do 6 projektových aktivit a jedné podpůrné:

- Analýza stavu koncepčních dokumentů v obcích v kontextu regionální politiky ČR a formulace východisek a hlavních parametrů elektronické metodické podpory tvorby rozvojových dokumentů obcí.
- Vytvoření metodiky tvorby rozvojových dokumentů obcí.
- Vytvoření elektronické metodické podpory tvorby rozvojových dokumentů obcí.
- Vytvoření systému e-learningu a rozvoje znalostí a dovedností představitelů a pracovníků obcí.
- Ověřování a dopracování elektronické metodické podpory tvorby rozvojových dokumentů obcí.
- Seznámení zástupců obcí s aplikací, uskutečnění vzdělávacích akcí pro uživatele, uskutečnění workshopů a dalších akcí k podpoře využívání a rozvoje aplikace a zapojení co největšího množství obcí.
- Administrace a publicita projektu.

Realizace aktivit proběhla podle plánu, zejména díky tomu, že projekt byl dlouhodobě plánován a přípravě aktivit bylo věnováno hodně času. Výstupy dotazníkového šetření a rozhovorů se zástupci partnerů neoznačují nutnost změn projektu zahrnutím nových anebo naopak vynecháním některých stávajících aktivit. V rámci šetření byla jednou zmíněna jako nepotřebná e-learningová aplikace (řešeno níže).

Realizace aktivit

Protože příjemce projekt dlouhodobě plánoval a má zkušenosti s odbornou částí problematiky, byl k dispozici plán aktivit, který byl realizovatelný. Příjemce původně plánoval zahrnout do realizace projektu všech 13 krajů a všechny obce na úrovni ORP. V původním záměru projektu nebylo plánováno využití e-learningové aplikace.

Příjemce zhodnotil finanční náročnost na realizaci pilotního testování v rozsahu obcí s rozšířenou působností ze všech 13 krajů. Vzhledem k limitu maximálních finančních prostředků příspěvku ESF a nutnou výši vlastních prostředků určených na kofinancování projektu provedl redukci pilotního testování na 24 obcí ze 3 krajů. Tuto změnu provedl ještě před podáním projektové žádosti, proto se neobjevila v projektové dokumentaci.

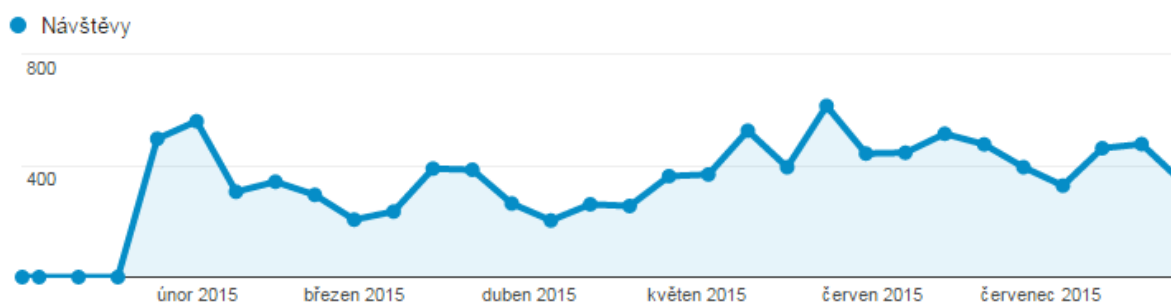
Přestože příjemce neplánoval využití e-learningové aplikace, zařadil ji na základě jedné z podmínek získání finanční podpory. Předpokládal, že využití e-learningové aplikace bude minimální, přesto dle sdělení z cílové skupiny a od partnerů projektu je aplikace využívána.

4.3 Model změny

4.3.1 Dopady a faktory

Vytvoření funkčního podpůrného prostředí pro tvorbu PRO

Tento efekt spočívá ve vytvoření **funkčního podpůrného prostředí** pro cílovou skupinu. Byla vytvořena SW aplikace, certifikovaná metodika a metodická příručka pro tvorbu PRO. Výsledky z rozhovorů a dotazníkového šetření ukazují spokojenost s výstupy. **Nástroje jsou dostupné a využívány.** Přístup do aplikace má **zřízeno 563 obcí** a **73 z nich zahájilo přípravu PRO** a již **dokončilo 28 obcí**. Návštěvnost portálu s metodikou a softwarovou aplikací v období 15. 6. 2015 až 15. 7. 2015 činila 1961 návštěv. Z rozhovorů s partnery vyplynulo, že některé obce PRO vytvářejí za pomoci metodiky, ale mimo vlastní sw aplikaci. Tyto obce jsou v hodnocení projektu zahrnuty, ale nepodařilo se je kvantifikovat.



Obrázek 3 - Graf návštěvnosti portálu s aplikací od 1.1. 2015 do 30.7.2015⁵

Graf výše ukazuje vývoj návštěvnosti portálu www.obcepro.cz. Návštěvnost portálu má do této doby zvyšující se tendenci a dosahuje přes 400 unikátních návštěvníků týdně. V měsíci červenci je patrný pokles z důvodů dovolených.

Funkční prostředí ale zahrnuje **vytvoření širšího ekosystému vztahů** za rámcem přímých výstupů projektu. Funkční podpůrné prostředí dotváří nabízená podpora ze strany odborných pracovníků Ústavu územního rozvoje ČR a Metodiků krajských úřadů zahrnutých v pilotním testování. Projektem byly navázány kontakty a vazby mezi klíčovými aktéry – obcemi, kraji, centrální státní správou (MMR, URR), které zachází za rámec projektových aktivit a jejich přímých výstupů. Vazby podporují vzájemné pochopení motivací a potřeb (rozvojové strategie zpracovávané na krajské úrovni potřebují čerpat z kvalitních podkladů na nižší územní úrovni). Otevírají možnost neformální, odborné podpory (formou konzultací, dotazů apod.) cílové skupiny, viz dále popis efektu „Nastavení dlouhodobé spolupráce mezi CS a partnery projektu“.

Předpoklady pro tento dopad tvoří kvalitní a relevantní výstupy projektu, které jsou cílové skupině srozumitelné a je schopna jich využít. Relevance výstupů byla zajištěna provedením analýzy stavu v oblasti legislativy a požadavků na PRO a dotazníkového šetření u cílové skupiny.

⁵ Portál www.obcepro.cz prošel v lednu 2015 technickým upgradem a data z měření návštěvnosti jsou dostupná od 26. 1. 2015

Zvýšení odborné způsobilosti zaměstnanců

Tento dopad spočívá ve vytvoření prostředí, ve kterém se mohou zaměstnanci v cílové skupině vzdělávat v odborných otázkách tvorby PRO. Do zaměstnanců jsou v tomto případě započítáváni pověřeni zastupitelé nebo starostové, kteří sami aktivně vytvářejí PRO. Tedy vykonávají činnost tvorby dokumentu. Pro odborné pracovníky příjemce organizoval dvoudenní semináře zaměřené na činnosti související s tvorbou PRO. Zaměstnanci po absolvování školení jsou schopni s pomocí metodiky a SW aplikace PRO vytvořit. Dále byly organizovány jednodenní semináře, které se zaměřovaly na použití a důležitost PRO ve strategickém řízení obce.

Celkem bylo proškoleno 630 osob, což představuje navýšení o 11,8 procenta oproti plánu 570 proškolených osob. Dále je tato aktivita podpořena e-learningovou aplikací na portálu SW aplikace, kterou mohou zaměstnanci využít pro osvěžení nebo získání nových znalostí. 50 % respondentů dotazníkového šetření označuje vzdělávací semináře jako prospěšné ke své práci.

Úroveň dopadu může časem růst a to zejména sdílením dobré praxe v cílové skupině, která sdílí buď přímo nabyté zkušenosti nebo povědomí o e-learningové aplikaci.

Zvýšení kompetencí managementu obcí

V rámci projektu proběhly jednodenní a dvoudenní semináře a je dostupná e-learningová aplikace. Tento dopad se zaměřuje na starosty a zastupitele, kteří po absolvování seminářů, případně po proběhnutém sebevzdělávání v e-learningové aplikaci, získají přehled, co PRO může přinést obci a jím samotným.

Celkově se seminářů zúčastnilo 630 osob a bylo podpořeno 570 osob. O účinnosti dopadu lze uvažovat na základě toho, že 563 obcí si zřídilo přístup do aplikace a 73 z nich začalo PRO vytvářet, to by nebylo možné, pokud by odpovědné osoby nebyly přesvědčeny o užitečnosti tvorby PRO.

Hlavními faktory, které se podílejí na tomto dopadu, jsou dostupnost e-learningové aplikace a realizace seminářů, o které byl zájem (viz překročení plánované hodnoty indikátoru o 11 procent).

Nové politiky a Kvalitnější normy, regulace a politiky

Obce v cílové skupině vytvářejí nové rozvojové dokumenty, případně je aktualizují tak, aby byly v souladu s metodikou. Tím se dokumenty stávají kvalitnějšími a lépe využitelné v praxi.

Zejména z rozhovorů s partnery projektu se ukazuje, že vytvářené dokumenty jsou podstatně kvalitnější než před dostupností výstupů z projektu a jsou tvořeny na základě dobrovolnosti, jako skutečný nástroj strategického řízení obce. V předchozím období byly dokumenty na menších obcích vytvářeny primárně proto, že byly povinnou součástí žádostí některých dotačních titulů a nikdy nebyly reálně využity při řízení obce.

Tvorbu nebo aktualizaci PRO zahájilo již 73 obcí pomocí SW aplikace. V rozhorech se zástupci partnerů bylo uvedeno, že další obce již buď začaly, nebo zvažují začít vytvářet nebo aktualizovat své PRO jen za použití metodiky mimo SW aplikaci. Tyto obce nejsou statisticky zaznamenány, ale při hodnocení dopadů je tato možnost brána v úvahu.

Kvalitněji implementované politiky

Tento dopad vychází z předchozích dopadů. Proto, aby politiky a záměry byly kvalitněji implementovány, musí být splněn požadavek na jejich vlastní existenci a samotnou kvalitu, a k tomu projekt přispívá výraznou měrou. Vytvořené PRO jsou z hlediska obsahu zpracovány řádně, formulované cíle jsou dosažitelné, kvantifikovatelné

a ověřitelné. Zodpovědné osoby vědí proč a jakým způsobem je potřeba dosáhnout cílů a mají vnitřní motivaci jich dosáhnout. Z výstupů realizovaných šetření vyplývá, že účastníci pilotního ověření jsou spokojeni s kvalitativním posunem svých dokumentů a jsou schopni takovéto dokumenty uvádět do aktivního života, tedy se podle nich řídit, aktualizovat je a vyhodnocovat jejich plnění.

Pro celkové zhodnocení tohoto dopadu je nutný delší časový odstup od ukončení projektu. Proces tvorby a schválení PRO je dlouhodobý. Především pak, základní podmínku pro projevení dopadu představuje reálné, praktické uplatnění dokumentů v řízení obcí. Projekt pro naplnění podmínky vytváří předpoklady. Celkově o využití aplikace projeví zájem 563 obcí a další postupují podle metodiky mimo aplikaci.

Význam tohoto identifikovaného dopadu poroste, jak budou dokončovány a schvalovány jednotlivé PRO. Dopad významově odpovídá globálnímu cíli projektu „Posílení efektivnosti výkonu územní veřejné správy“, protože kvalitněji implementované strategie a politiky ve veřejné správě, zvyšují její efektivnost. Metodika doporučuje při přípravě dokumentů veřejné ankety a projednání, čímž vytváří podmínky pro zvýšení transparentnosti v řízení municipalit.

Nastavení dlouhodobé spolupráce mezi CS a partnery projektu

Tento dopad vznikl během spolupráce mezi realizátory projektu, partnery a cílovou skupinou. Z počátku realizace byly partneři (kraje) a příjemce (MMR) vnímáni ze strany cílové skupiny striktně hierarchicky – jako ti, kteří „něco chtějí a nic nepřináší“. Během realizace pilotního ověření byla vstřícnost a kvalita metodické podpory na takové úrovni, že došlo ke změně vnímání a v rámci řešené problematiky se vztah změnil na partnerský. Oboustranně je tato změna kvitována a pozitivně hodnocena. Tato zkušenost se sdílí v cílové skupině a u dalších obcí je následně ověřena. Dopad byl identifikován během rozhovorů s partnery a byl označen jako klíčový pro další rozšíření využívání výstupů z projektu.

Zvýšení zájmu o strategické plánování u CS

Tento dopad nastal kombinací provedení vzdělávání, dostupnosti nástrojů a sdílení dobré praxe od těch obcí, které PRO již vytvořily. Jedná se o posun v myšlení odpovědných osob (starostů a zastupitelů), které chápou nutnost ucelenějšího strategického řízení obcí (cit: „*Dříve starostové a zastupitelé hleděli na plnění svých předvolebních slibů a nyní uvažují v širším kontextu potřeb obce*“⁶). Tento dopad byl identifikován během rozhovorů s partnery projektu, kteří jsou v každodenním kontaktu s cílovou skupinou.

Velký vliv má získaná zkušenost, že vytvořit PRO menší obce nemusí být náročné, jistá forma rivality (obecně řečeno: „když to mají vedle, tak my to budeme mít taky a lepší“) a dostupnost metodické podpory ze strany krajů a příjemce.

4.3.2 Problémy/Překážky při realizaci projektu

Před a během realizace projektu se vyskytly následující problémy:

- Obhajoba projektu před jeho zahájením

Projekt byl dlouhodobě plánován a připravován. Z důvodů personálních změn ve vedení resortu Ministerstva pro místní rozvoj byl projekt několikrát pozastaven a modifikován. Tyto problémy se týkaly

⁶ Zdroj: rozhovor se zástupcem partnera projektu

zejména období při přípravě projektu v období roků 2008 až 2011 před podáním projektové žádosti. Při realizaci již k pochybnostem o smysluplnosti a potřebě nedocházelo. Projekt tak mohl být úspěšně realizován.

- Realizace veřejných zakázek

Interní postupy příjemce při přípravě a realizaci veřejných zakázek vyžadovaly souhlas dalších odborných útvarů příjemce. Schvalovací postupy si vyžádaly delší čas, než příjemce plánoval, protože během přípravy došlo ke změně interních postupů. Výsledné zdržení při realizaci veřejné zakázky znamenalo kratší lhůtu na vývoj softwarové aplikace a vynutilo si větší flexibilitu na straně příjemce. Celkový harmonogram projektu se podařilo dodržet.

- Přístup dodavatele

Příjemce přístup jednoho z dodavatelů označil jako neklientský a podle jeho slov si vyžádal flexibilitu na straně zadavatele.

5 ZÁVĚRY EVALUACE

Níže jsou uvedeny odpovědi na evaluační otázky a doporučení evaluátora. Projekt lze celkově zhodnotit jako úspěšný. Realizoval plánované aktivity a výstupy. Bylo dosaženo předpokládaných cílů a dopadů. Zároveň se podařilo identifikovat i dva nezamýšlené dopady a žádné negativní. Je oprávněný předpoklad k jeho udržitelnosti. Většina respondentů dotazníkového šetření označila projekt za jednoznačně či spíše užitečný pro svoji obec.

5.1 Odpovědi na evaluační otázky

Otázky k procesní části evaluace:

1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?

Nastavení projektu se ukázalo jako principiálně vhodné. Projekt nebyl zaměřen na konkrétní změnu prostředí, ale jeho cílem bylo vytvořit podmínky, nástroje a pomůcky, které umožní zvýšit kvalitu a počet vytvářených Rozvojových dokumentů obcí.

2. Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?

Při realizaci projektu nedošlo k výrazným změnám v cílech, aktivitách, výstupech a harmonogramu projektu. V zásadě jediným rozparem s předpokladem projektu byla problematika přípravy a realizace veřejných zakázek, kde příjemce očekával kratší časovou periodu potřebnou pro tento krok.

3. Do jaké míry byly naplněny všechny předpoklady pro kvalitní realizaci projektu?

Příjemce zajistil vhodné partnery projektu, zástupce krajských úřadů, kteří působili jako výrazný harmonizující prvek. Projektový tým na straně příjemce byl nastaven vhodně, ve výběrovém řízení se podařilo získat kvalitního dodavatele odborné části projektu.

4. Jsou vzniklé hmotné výstupy či produkty projektu kvalitní a využitelné (pokud je relevantní, tj. zejména, pokud je cílem projektu tvorba nových produktů, metodik, studií, publikací či jiných nástrojů, které mají zlepšit práci s cílovými skupinami)?

Projekt nabízí 4 hmotné výstupy. Při dotazníkovém šetření a rozhovorech se zástupci partnerů projektu vyplynulo, že každá část cílové skupiny využívá jen některé z nich. Příjemce ani nemohl očekávat, že každý zástupce cílové skupiny využije každý hmotný výstup projektu. Nicméně, i když příjemce očekával malý zájem o část e-learningu (ten byl povinnou součástí projektu, určenou podmínkami poskytnutí dotace), našel i tento výstup v cílové skupině odezvu a využití. Výstupy projektu jsou hodnoceny cílovou skupinou a partnery kladně jako kvalitní a využitelné. Někteří respondenti cílové skupiny označili výstupy jako příliš odborné a doporučili jejich zjednodušení, přesto je hodnotí kladně.

5. Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?

Projekt byl poměrně dobře připraven a naplánován. Příjemce si byl vědom možných problémů při styku s cílovou skupinou, a proto je dopředu eliminoval zapojením vhodných partnerů, kteří ve výsledku sloužili jako mediátoři při

komunikaci. Dalším faktorem byla skutečnost, že příjemce je odborně zkušený a orientovaný v řešené problematice, tedy oblasti územního rozvoje a tvorby metodik.

6. Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?

Nejvýznamnější překážka se vyskytla před samotnou realizací projektu, kdy odborný útvar příjemce musel projekt několikrát obhajovat před vedením Ministerstva pro místní rozvoj. Tento problém však ve výsledku prokázal paradoxně pozitivní vliv na věcnou připravenost projektu. Dalším problémem bylo neúměrně prodlužování přípravy a schvalování veřejných zakázek zainteresovanými útvary v interním schvalovacím procesu příjemce.

Otázky k dopadové části evaluace:

7. Jakých zamýšlených dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?

Bylo dosaženo všech předpokládaných dopadů. Význam dopadů se postupem času bude dále zvyšovat sdílením dobré praxe a projevením nezamýšlených pozitivních dopadů (viz níže). Dopadů bylo dosaženo vytvořením využitelných výstupů projektu a volbou vhodných partnerů projektu.

8. Jakých nezamýšlených pozitivních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?

Bylo dosaženo dvou nezamýšlených pozitivních dopadů a to „Nastavení dlouhodobé spolupráce mezi CS a partnery projektu“ a „Zvýšení zájmu o strategické plánování u CS“. Využitelnost výstupů projektu a sdílení dobré praxe z realizace projektu v rámci cílové skupiny změnilo prostředí spolupráce mezi obcemi a krajskými úřady. Tato spolupráce se posunula více na partnerskou úroveň. Podobný efekt se projevil i u cílové skupiny starostů / zastupitelů. Změna prostředí pro vytváření rozvojových dokumentů a dostupnost nástrojů a podpory vedly ke změně názorů zástupců cílové skupiny a k ochotě vznik rozvojových dokumentů v obci iniciovat.

9. Jakých negativních dopadů bylo dosaženo? A jaké faktory k nim vedly?

V průběhu evaluace se negativní dopady neprojevily. Cílem projektu bylo vytvořit prostředí pro zlepšení řízení veřejné správy a cílová skupina může a nemusí výstupy projektu využívat.

10. Hrály v projektu významnou roli i některé z následujících efektů – creaming-off, lock-in efekt, alternativní atribuce, substituce, mrtvá váha? Pokud ano, jak tyto efekty reflektujete při celkovém hodnocení dopadů projektu?

Creaming-off

Prvky creaming-off mohly potenciálně vykazovat výběr území a obcí pro účast v projektu. Vzhledem k celkově pilotnímu charakteru projektu a „otevřenosti“ jeho výstupů (výstupy projektu a metodická podpora jsou dostupné každé obci) shledal evaluátor tento efekt jako nerelevantní.

Lock-in efekt

Lock-in efekt nenastal, protože využívání výstupů projektu je dobrovolné. A i v případě jejich využití je možné je opustit. Charakter cílové skupiny i projektových aktivit prakticky vylučují výskyt tohoto efektu.

Alternativní atribuce

Efekt nenastal, pokud obce vytvářely PRO, dělo se tak primárně na základě povinnosti plynoucí z dotačních titulů. Avšak kvalita vytvářených dokumentů nebyla poměřována jednotnou metrikou (certifikovaná metodika) a motivace k reálnému uplatňování dokumentů byla formální.

Substituce

Charakter cílové skupiny i projektových aktivit prakticky vylučují výskyt tohoto efektu.

Mrtvá váha

Charakter projektových aktivit a celkové cíle projektu (vytvoření podmínek pro systémovou změnu) prakticky vylučují výskyt tohoto efektu.

Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií

11. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti projektu na základě zhodnocení jeho reálných (čistých) dosažených dopadů (impact)? Jak hodnotíte naplnění účinnosti (efficiency) projektu?

Projekt naplnil své cíle a vytvořil všechny plánované výstupy. Výstupy a aktivity jsou cílovou skupinou a partnery projektu hodnoceny pozitivně. Pro celkové zhodnocení tohoto dopadu je poměrně brzy po skončení projektu, proces tvorby a schválení PRO je dlouhodobý. Celkově o využití aplikace projevil zájem 563 obcí a další postupují podle metodiky mimo aplikaci. Celkový dopad projektu bude časem růst, jak budou dokončovány a schvalovány jednotlivé PRO

12. Jak hodnotíte naplnění úspornosti/hospodárnosti (economy) projektu?

Byly realizovány všechny plánované aktivity v plném rozsahu a byly vytvořeny všechny plánované výstupy. Příjemce označil aktivitu tvorby e-learningové aplikace a výstup jako málo využívaný a nepředpokládal její další využití. Aktivita byla zařazena jako povinná a jejím zařazením bylo podmíněno získání finanční podpory. Přesto je i tento výstup hodnocen jako principiálně užitečný. Lze tedy konstatovat, že všechny aktivity a výstupy realizované v projektu lze považovat za nezbytné k úspěšné realizaci projektu.

13. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?

Na základě výsledků provedených šetření je možné konstatovat, že projekt je užitečný. Vytvořil nástroje, které jsou využívány. Prostředí a nově nastavené vztahy dále napomáhají k rozšíření využívání výstupů projektu.

14. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu?

Příjemce realizuje navazující projekt, který pokrývá další fázi životního cyklu Rozvojových dokumentů obce a zároveň probíhá další publicita ze strany příjemce (konference). Příjemce provádí aktualizace metodiky a softwarové aplikace. Ze strany účastníků pilotního ověření dochází k šíření dobré praxe mezi další příslušníky cílové skupiny.

Formulace evaluačních doporučení využitelných ještě v průběhu projektu (pokud bude relevantní, tj. pokud budou výstupy evaluace k dispozici již v rané či střední fázi průběhu projektu):

Není relevantní, evaluace je prováděna ex-post po ukončení projektu

Formulace evaluačních doporučení využitelných až pro další budoucí projekty (pokud bude relevantní, tj. pokud budou výstupy evaluace k dispozici spíše až ke konci projektu a budou plánovány další obdobné či navazující projekty):

15. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu?

Nejdůležitější doporučení pro příjemce jsou zvýšení publicity projektu v cílové skupině a při plánování a schvalování veřejných zakázek počítat s delší lhůtou na interní procesy příjemce před samotným vyhlášením veřejné zakázky.

Specifické otázky dle Metodiky pro oblast podpory 4.1

16. Jaký byl dopad projektu na odbornou kvalifikaci účastníků?

Proběhlo školení zástupců cílové skupiny a je jim k dispozici metodika a metodická příručka. Vliv projektu je pozitivní.

17. Jaký byl dopad projektu na kompetence zaměstnanců jiné než odborné (soft skills apod.)?

Na základě rozhovorů se zástupci partnerů bylo zjištěno, že respondenti v souvislosti s realizací projektu začali vnímat strategické plánování pozitivněji. Vliv projektu je tedy pozitivní.

18. Jaký byl dopad projektu v oblasti vnitřních procesů organizace?

Projekt nepřinášel efekty pro příjemce. U cílové skupiny je v procesní oblasti identifikovatelný pozitivní dopad při využití výstupů projektu. Pokud obce zavedou tvorbu podle výstupů projektu, znamená to zavedení standardizovaného procesu.

19. Jaký byl dopad projektu v oblasti veřejných služeb poskytovaných klientům organizace?

Projekt nepřinášel přímý dopad na organizaci příjemce. Příjemce neposkytuje veřejné služby cílové skupině ani přeneseně občanům v oblasti tvorby rozvojových dokumentů. Výstupy projektu vytváří podmínky pro zlepšení dostupnosti a kvality poskytování veřejných služeb na úrovni municipalit.

20. Zvýšila se transparentnost úřadu v poskytování veřejných služeb?

Projekt nepřinášel přímý dopad na organizaci příjemce, efekt v rovině zvýšení transparentnosti veřejné správy je však možné identifikovat na úrovni municipalit vytvářejících rozvojové dokumenty v souladu se zpracovanou metodikou. Vytvořené metodické postupy předpokládají zapojení veřejnosti do tvorby rozvojových dokumentů obcí. U 28 obcí, které rozvojové dokumenty vytvořily pomocí softwarové aplikace, došlo k veřejnému projednání připravovaných dokumentů PRO.

21. Jaký byl dopad projektu na tvorbu a implementaci politik, koncepcí a strategií?

Dopad projektu v oblasti tvorby a implementaci politik, koncepcí a strategií byl pozitivní a lze ho považovat za jeden z hlavních efektů projektu. Bylo vytvořeno transparentní systémové prostředí a řešení pro vytváření a aktualizaci nově vznikajících rozvojových dokumentů na úrovni obcí. To představuje kvalitativní změnu na dvou rovinách:

- Na národní úrovni – zkvalitnění metodického působení státní správy vůči samosprávným orgánům. Z rozhovorů s partnery projektu vyplývá jednoznačně pozitivní kvalitativní posun.
- Na municipální úrovni v podobě vypracování koncepčnějších a potenciálně skutečně uplatňovaných rozvojových strategií.

5.2 Doporučení

Během evaluace projektu evaluátor zformuloval následující doporučení:

Číslo	Zjištění	Nezbytné / Ke zvážení	Text doporučení
1	Návazné projekty	Nezbytné	Projekt pokrývá pouze část životního cyklu tvorby PRO. Vzhledem k prokázané potřebnosti, naplnění cílů projektu pozitivního vnímání partnery a cílovou skupinou a pro udržení pozitivních dopadů projektu evaluátor doporučuje realizovat návazné projekty, které pokryjí další fáze životního cyklu PRO. Příjemce toto doporučení již částečně plní realizací projektu Podpora strategického řízení rozvoje obcí .
2	Lhůty pro realizaci veřejných zakázek	Nezbytné	Evaluátor v rámci provedené evaluace identifikoval, že v projektu došlo ke zpoždění realizace veřejných zakázek. Toto zpoždění způsobilo zkrácení času pro realizaci jednoho z výstupů projektu. Proto evaluátor doporučuje při realizaci obdobných projektů prodloužit plánované lhůty pro přípravu a realizaci veřejných zakázek, tak aby riziko zdržení omezil.
3	Odborná terminologie	Ke zvážení	Evaluátor v rámci dotazníkového šetření a rozhovorů s partnery identifikoval obavu z využívání přílišné odborné terminologie ve výstupech projektu. Uživatelé výstupů projektu jsou často lidé, kteří nemají odpovídající odborné vzdělání a proto je pro ně obtížné se v odborných termínech orientovat. Evaluátor doporučuje při další aktualizaci Metodiky, metodické příručky a softwarové aplikace zvážit úpravu textu směřující ke zjednodušení terminologie.
4	Publicita projektu	Ke zvážení	Evaluátor v rámci provedené evaluace identifikoval, že rozšíření povědomí o výstupech projektu u cílové skupiny se v pilotních krajích postupně zvyšuje. Nicméně zjistil, že příjemce dostatečně nevyužil možnosti prezentovat projekt i v rámci zájmových sdružení cílové skupiny, jako je například Svaz měst a obcí ČR nebo Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů. Evaluátor doporučuje příjemci se zaměřit na publicitu projektu, tak aby se výstupy projektu dostaly do celé cílové skupiny.

Tabulka 6 - Evaluační doporučení

6 PŘÍLOHY

- Příloha č. 1 – Výsledky dotazníkové šetření
- Příloha č. 2 – Data z dotazníkového šetření
- Příloha č. 3 – Statistiky návštěv portálu www.obcepro.cz
- Příloha č. 4 – Zápis z rozhovoru s partnerem
- Příloha č. 5 – Zápis z rozhovoru s příjemcem