

Evaluace absorpční kapacity pro evaluace

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

6. 12. 2011

MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ

Projekt „Evaluace absorpční kapacity pro evaluace“ byl realizován v konsorciu společností RegioPartner, s.r.o. a AQE advisors, a.s.

Cílem této evaluace bylo komplexní posouzení stavu efektivnosti a účinnosti budování evaluační kapacity Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Severozápad včetně doporučení pro další postup v implementaci aktivit podporujících zvyšování/budování evaluačních kapacit Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Severozápad.

V souladu se zadáním se evaluace zaměřila na celkové zhodnocení realizovaného vzdělávacího projektu, který na Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad proběhl v letech 2008-2009 a jehož primárním cílem bylo vybudovat potřebné kapacity na provádění evaluací. Dále se hodnotitel zaměřil na relevanci tohoto projektu, jeho výstupů a zejména pak udržitelnosti. Jednou ze stěžejních kapitol bylo zhodnocení současného stavu přístupu k evaluacím, jejich povědomí v rámci Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad a zvláště pak přístupu k jejich budoucí realizaci ve vztahu k dalšímu budování ekvivalentních personálních zdrojů.

V rámci evaluace hodnotitel rovněž sestavil soubor doporučení k posílení evaluační kapacity v rámci Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad jak pro současné programové období 2007-2013, tak i k nastavení budoucího programového období 2014-2020. V rámci evaluace byly řešeny následující dílčí cíle:

- Posouzení relevance a výstupů vzdělávacího projektu „Budování evaluační kapacity Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Severozápad“
- Analýza a vyhodnocení personálních zdrojů pro evaluační aktivity programu
- Posouzení efektivnosti a účinnosti budování evaluační kapacity Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Severozápad
- Porovnání s ostatními regionálními radami
- Návrh vhodných aktivit ve vztahu k dalšímu budování evaluačních kapacit Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Severozápad

Použité metody

K dosažení hlavního i dílčích cílů použil evaluátor kombinaci několika hlavních evaluačních metod, z nichž je potřeba zmínit především analýzu dokumentace (desk research) a terénní šetření, které probíhalo ve formě dotazníkového šetření a evaluačních rozhovorů.

Dotazníkové šetření bylo zahájeno bezprostředně po odsouhlasení struktury dotazníku zadavatelem, který se zhotovitelem na formulaci otázek úzce spolupracoval tak, aby otázky byly pro respondenty srozumitelné a aby výsledky byly z hlediska cílů evaluace v maximální míře použitelné pro následné evaluační rozhovory s pracovníky Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad. Dotazník byl koncipován tak, aby v něm kromě kvantitativně zaměřených otázek byl u vybraných otázek kvalitativního charakteru respondentům ponechán prostor uvést další vysvětlující informace a komentáře, které

poskytly náměty pro budoucí doporučení. K realizaci dotazníkového šetření bylo použito webové aplikace, která umožnila oslovit všechny příjemce prostřednictvím e-mailu se žádostí o vyplnění. Kontaktní údaje na respondenty získal evaluátor od zadavatele projektu. Dotazník byl pro vyplňování zpřístupněn 21. 10. 2011 a vyplňování dotazníku bylo ukončeno 31. 10. 2011. Návratnost dotazníků činila 77,3 %.

Evaluční rozhovory s pracovníky Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad proběhly 2. 11. 2011 až 4. 11. 2011. Evaluátor si před realizací rozhovorů vytvořil okruhy témat k diskusi v návaznosti na výsledky z dotazníkového šetření, nicméně v průběhu rozhovoru bylo povoleno se od této struktury odchylovat. Délka trvání evaluačních rozhovorů byla různá, přičemž časové omezení nepředstavovalo v žádném z uskutečněných rozhovorů zásadní bariéru.

Hlavní výsledky evaluace

➤ ZHODNOCENÍ RELEVANCE A VÝSTUPŮ VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU „BUDOVÁNÍ EVALUAČNÍ KAPACITY ROP SEVEROZÁPAD“

Cílem této části bylo vyhodnotit výstupy vzdělávacího projektu ve vazbě na aktuální situaci evaluačních aktivit a kapacity Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Severozápad a zároveň posoudit jeho přínosy a udržitelnost z pohledu fluktuace pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad.

Provedená analýza ukázala, že realizace projektu odpovídala tehdejšími požadavkům Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad v plném rozsahu, a to jak z pohledu požadovaných kvalifikačních specifik pracovníků, tak i časového zadání (pracovníci Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad by nebyli schopni bez získaných znalostí realizovat budoucí potřebné evaluační projekty). Školení bylo zaměřeno zejména na členy Pracovní skupiny pro evaluace a dále na pracovníky územních odborů a odboru/oddělení metodiky. Rozsah takového typu školení je obecně dost časově náročný, a proto opakování jeho realizace v daném rozsahu by v současné chvíli bylo značně komplikované.

Přínosem projektu bylo posílení absorpční kapacity v oblasti evaluací, cenné praktické i teoretické znalosti, stejně tak cenné kontakty na odborníky v oblasti evaluací. Proškolení pracovníci jsou schopni vytvářet evaluační projekty, správně formulovat evaluační otázky, spolupracovat během evaluačního projektu s jejich realizátory, vést je a v neposlední řadě pracovat s výstupy a doporučeními evaluací.

Využití výsledků tohoto projektu je ale s ohledem na fluktuaci pracovníků na Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad značně omezené. Zůstali zde pouze čtyři proškolení pracovníci (z devíti v roce 2008, resp. desíti v roce 2009). Celková evaluační činnost Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad je v současné době na dostatečné úrovni, avšak v rámci Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad se evaluátor setkal s negativním vnímáním této problematiky ze strany řadových i některých vedoucích pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad. Příčinou stavu je zejména nízká informovanost o evaluacích jako takových, o jejich přínosech a potřebě je realizovat. Možnou příčinou je rovněž realizace některých evaluačních projektů, s jejichž výstupy nebyl zadavatel zcela ztotožněn.

➤ ANALÝZA EVALUAČNÍ KAPACITY ROP SEVEROZÁPAD A ZHODNOCENÍ JEJÍHO DALŠÍHO POSÍLENÍ

Cílem této kapitoly bylo posoudit personální kapacitu Oddělení evaluací ve vztahu k současným i budoucím evaluačním aktivitám Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad.

Současné požadavky Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad na evaluační činnost jsou vysoké, a to zejména z pohledu dostupných lidských zdrojů. Z provedených zjištění (rozhovorů a dotazníkového šetření) vyplynulo, že je potřeba tyto lidské zdroje napříč celým Úřadem Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad dále rozvíjet.

Evaluátor se domnívá, že Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad disponuje potenciálem v podobě kvalitních lidských zdrojů, které jsou schopny přispět k posílení evaluační kapacity. Dle názoru evaluátora je potřeba provést dobře zacílenou osvětu a ukázat relevantním pracovníkům, jak správně k problematice evaluací přistupovat, kam směřovat podněty ať na možné okruhy evaluací, tak jejich dílčích částí, s kým komunikovat v případě dotazů/podnětů, kde získat informace o probíhajících nebo připravovaných evaluacích a zejména pak jak s obdržnými doporučeními evaluací pracovat (popř. jak je s nimi dál nakládáno, zda opravdu přispívají ke zlepšování implementace programu aj.).

Současné pokrytí evaluačních potřeb vyplývajících z evaluačního plánu je tedy takové, jak jí to struktura a chápání evaluací na Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad umožní. Kapacita Oddělení evaluací je dostatečná, avšak mnohé procesy spjaté s evaluacemi a poskytováním informací/podkladů jsou závislé i na ochotě dalších pracovníků poskytovat tyto relevantní informace. Za klíčový aspekt považuje evaluátor ochotu vedoucích pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad šířit informace o evaluačních aktivitách směrem k řadovým pracovníkům (zde jsou myšleni zejména vedoucí pracovníci odborů/oddělení a členové Pracovní skupiny pro evaluace).

Co se týče procesu udržitelnosti evaluační kapacity, tak ten byl prvotně nastaven již v rámci vzdělávacího projektu. Adaptace procesu udržitelnosti na aktuální vývoj v čase a k budoucím potřebám je v současnosti řešen i prostřednictvím tohoto projektu (*Evaluate absorpční kapacity pro evaluace*), jehož součástí je přispět k nastavení efektivní evaluační kapacity do budoucna, zejména s ohledem na flexibilitu k aktuálním potřebám. Jako výsledek hodnocení evaluační kapacity lze považovat i následující SWOT analýzu:

Silné stránky	Slabé stránky
zkušení pracovníci v oblasti evaluací, kteří mají na Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad dlouholetou zkušenost	všeobecné nízké povědomí o pojmu evaluace
pozitivní ohlasy a přístupy k potřebnosti evaluací a jejich výstupů (zjištěné z rozhovorů)	nízká informovanost o evaluačních aktivitách (již realizovaných i připravovaných) a způsobu práce s výstupy evaluací (zapracování evaluačních doporučení)
zájem pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad zapojit se do evaluačních aktivit	negativní vnímání evaluací na základě špatných zkušeností z některých dřívějších méně úspěšných evaluačních projektů

fungující Oddělení evaluací, které se snaží šířit povědomí o evaluacích (např. i prostřednictvím realizace tohoto projektu) a snaží se přispět k pozitivnímu chápání a přístupu k evaluačním aktivitám	nízká interakce mezi jednotlivými odděleními napříč Úřadem Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad, ale i vertikálně směrem k řadovým pracovníkům Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad
	nedostatečné zapojení pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad do předkládání podnětů k evaluacím, nedostatečné podílení se na vytváření dílčích částí evaluačních studií nebo podílení se na korigování výsledků evaluací
Příležitosti	Hrozby
získání relevantních podnětů od pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad, kteří se doposud do procesu evaluací nezapojili	neplnění stanovených povinností daných evaluačním plánem
zvýšení kapacity pro evaluace Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Severozápad zapojením dalších pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad	tvorba nekvalitních evaluačních studií
vybudování kvalitních lidských zdrojů a posílení evaluačních kapacit pro období 2014+	zvyšování negativního vnímání evaluací
	snížení efektivního řízení Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Severozápad

➤ ANALÝZA PŘÍSTUPŮ OSTATNÍCH ROP K BUDOVÁNÍ EVALUAČNÍ KAPACITY

Tato kapitola se věnovala zmapování situace v oblasti budování evaluační kapacity u ostatních regionálních operačních programů. Na základě získaných informací hodnotitel vytypoval vhodné aktivity, které mohou posloužit jako příklady dobré praxe, a zakomponoval je do doporučení této studie.

Aplikace příkladů dobré praxe z jiných regionálních operačních programů je dle evaluátora ve správně modifikované verzi proveditelná, je však třeba neustále brát ohled na konkrétní potřeby jednotlivých pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad, kteří by se vzdělávacích aktivit měli nebo chtěli účastnit. Na základě toho je potřeba zvolit odlišné přístupy v jejich vzdělávání.

Evaluátor se domnívá, že je potřeba rozlišit vzdělávání pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad dle dvou vzdělávacích kategorií:

- a) první kategorie by byla určena pracovníkům Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad se znalostmi evaluací a měla by za cíl dále prohloubit jejich vědomosti;
- b) druhá kategorie vzdělávání by byla určená pro pracovníky Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad, kteří nedisponují znalostmi v problematice evaluací, a jejím cílem by bylo provést základní osvětu v dané oblasti.

Vzděláváním pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad s dobrou znalostí problematiky evaluací (popřípadě již proškolené) je zapotřebí jejich schopnosti dále cvičit a zdokonalovat, což zaručí odborné kurzy a semináře. V přístupu

školení pro ostatní pracovníky Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad je pak potřeba správně identifikovat jejich současné potřeby a požadavky a agregovat je do odpovídajících celků tak, aby nedocházelo k nerovnoměrnému proškolení (resp. aby školení bylo přínosné pro všechny jeho účastníky), přičemž u této skupiny je potřeba se zaměřit zejména na obecné informace ohledně evaluací a základní dovednosti při práci s evaluacemi.

➤ **NÁVRH VHODNÝCH AKTIVIT VE VZTAHU K DALŠÍMU BUDOVÁNÍ EVALUAČNÍCH KAPACIT ROP SEVEROZÁPAD**

V návaznosti na předchozí kapitoly bylo cílem této kapitoly navrhnout vhodné aktivity, které mohou přispět k dalšímu budování evaluační kapacity Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Severozápad.

K návrhu vhodných aktivit a opatření sloužily jako podklad výstupy a zjištění z předchozích tří kapitol, které byly v této kapitole syntetizovány, podrobeny zhodnocení realizovatelnosti a následně jim ve formě „Akčního plánu“ byla přiřazena důležitost, časový horizont a identifikován subjekt zodpovědný za jejich realizaci.

V rámci vytvořeného akčního plánu byly identifikovány tři cíle (*Zlepšení komunikace Oddělení evaluací a Pracovní skupiny pro evaluace směrem k pracovníkům Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad; Zlepšení komunikace ze strany pracovníků Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad směrem k Oddělení evaluací nebo Pracovní skupině pro evaluace a Zajištění vhodných vzdělávacích/osvětových aktivit o problematice evaluací*), které se následně dělí celkem na 14 dílčích aktivit.

Jejich časový horizont a aktuální důležitost v čase se liší, a to i s ohledem na potřeby budoucího programovacího období 2014+.