



**„V programovém období 2014–2020 by evaluacím výsledků mělo být věnováno mnohem více prostoru.“**

**Vladimír Kváča**

**Rozhovor s Ing. Vladimírem Kváčou, Ph.D., ředitelem Odboru Dohody o partnerství, evaluací a strategií na Ministerstvu pro místní rozvoj (tzv. Evaluační jednotka NOK) o evaluacích výsledků, kvalitě strategického plánování a nastavení této oblasti v novém období.**

**Činnost Evaluační jednotky Národního orgánu pro koordinaci (EJ NOK) podrobně představujeme v tomto čísle na str. 7. Jakým způsobem probíhá spolupráce EJ NOK a řídicích orgánů?**

Po formální stránce máme ustanovenou pravidelně se scházející Pracovní skupinu pro evaluace při Národním orgánu

pro koordinaci, kde sdílíme informace z oblasti evaluací. Členové EJ NOK se též účastní práce pracovních skupin pro evaluace na úrovni jednotlivých řídicích orgánů. Navzájem si připomínkujeme evaluační plány tak, aby byla zajištěna jejich návaznost i kvalita.

Významnou oblastí spolupráce je vzdělávání, kdy jsme v roce 2015 pro kolegy z řídicích orgánů připravili celou

řadu akcí, např. několikrát opakovaný workshop k tvorbě evaluačních designů a evaluačních plánů, seminář k procesní evaluaci pomocí Vanguard Method, zorganizovali jsme dvoudenní mezinárodní evaluační konferenci, včetně doprovodných vzdělávacích seminářů.

Mnoho práce se udělá v rámci neformálních konzultací jednotlivých evaluačních zadání nebo evaluačních zpráv.

## **Kterou z činností EJ NOK považujeme v současné chvíli za neaktuálnější a nejdůležitější?**

Trvalou prioritou EJ NOK je budování evaluační kultury. Za touto zastřešující nálepkou se skrývá nejen např. vzdělávání v evaluačních technikách, ale především změna vnímání role evaluací a zpětné vazby k veřejným politikám obecně. Velmi často mám pocit, že (nejen) kohezní politika stojí na předstírání. Předstírání, že i v současné vysoce složitém a dynamickém světě lze s jistotou plánovat na několik let dopředu, že vždy víme, co je optimální řešení, že vždy plníme všechny požadavky, i když jsou navzájem v rozporu. Rád bych se dočkal doby, kdy hrdinou bude ten, kdo přizná, že neví, a začne hledat řešení pomocí korektně vyhodnocovaných experimentů, a nikoliv ten, kdo na základě nereálných předpokladů zavádí nevyzkoušená plošná řešení a za každých okolností trvá na tom, že ví, co dělá. Podložená zpětná vazba je bohužel zatím častěji ignorována a schovávána pod koberec, než vítána jako příležitost ke zlepšení.

## **Právě končí programové období 2007–2013. Přestože programy ještě běží a budou ukončovat svoji činnost až v průběhu příštího roku, lze již v tuto chvíli alespoň částečně vyhodnotit výsledky tohoto období?**

Jako první je možné vyhodnotit procesy. Na zkušenosti z řady procesních evaluací bylo možné reagovat jak v Jednotném metodickém prostředí, tak i řadou drobných vylepšení v činnosti jednotlivých řídicích orgánů. S výsledky je to složitější. Jednak v minulém programovém období probíhalo množství procesních evaluací, ale máme jen velmi málo kvalitních výsledkových evaluací,

a také se řada podstatných efektů jednotlivých projektů projevuje až s delším časovým odstupem. Příkladem může být třeba oblast aktivní politiky zaměstnanosti, kde se dopady na situaci lidí na trhu práce projevují plně až s odstupem dvou či tří let. Poněkud obecně lze shrnout, že byla identifikována celá řada případů s nezpochybnitelnými pozitivními efekty. Je řada intervencí, jejichž výsledky jsou s přihlédnutím k vloženým zdrojům, minimálně sporné, ale je také mnoho oblastí, o jejichž fungování mnoho nevíme, neboť systém jejich vyhodnocení nebyl dobře připraven. Příkladem publikace, kde jsme se snažili ukázat některé dosažené výsledky, je publikace s názvem „Výsledky inter-

vencí ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti dosažené v tematických oblastech v letech 2007–2013“. Na výsledky minulého programového období se však chceme podívat ještě jednou, a to v rámci tzv. ex-post evaluací, kde se s časovým odstupem zaměříme na vybrané typy intervencí i konkrétní příklady z praxe. Výstupy z této evaluace bychom rádi měli v druhé půlce roku 2017.

V programovém období 2014–2020 by evaluacím výsledků mělo být věnováno mnohem více prostoru, neboť povinnost zajistit v každé prioritní ose výsledkovou evaluaci je již dána přímo nařízením.

## **Jaké jsou aktuální trendy v oblasti evaluace?**

Trendů v oblasti evaluací je celá řada,

záleží na tom, na jakou část evaluačního světa se zaměříte. Začneme-li Českou republikou a evaluacemi ESIF, pak k pozitivním trendům patří růst evaluačních kapacit uvnitř jednotlivých organizací, vyjádřený jak v počtu lidí v interních evaluačních jednotkách, tak v rozpočtech vyčleněných na evaluační činnosti. Pokud před třemi, čtyřmi lety zde byl jeden silný evaluační tým, pak dnes vidím minimálně tři. To je znatelný pokrok, byť k pevnému uchopení evaluací v každém operačním programu ještě zbývá velký kus cesty. Naopak nás trápí

situace na evaluačním trhu, kde nešťastně, ale bohužel reálné silné pobídky k součtěžení evaluačních služeb především na cenu vedou k problematické kvalitě řady externě zpracovávaných evaluací a co je obzvláště alarmující,

je odchod některých kvalitních dodavatelů evaluačních služeb z trhu s poukazem na to, že za stávající obvyklé praxe není možné kvalitně pracovat.

Na národní úrovni je pozitivním signálem návrh zákona o systému vnitřního řízení a kontroly ve veřejné správě, kde by poprvé měla být legislativně ukotvena evaluační povinnost i pro národní politiky. V příštích letech by tak evaluace konečně mohly přestat být specifikem evropských fondů a zahraniční rozvojové spolupráce.

Z celoevropské úrovně nás zasahují trendy požadující větší důraz na evaluaci výsledků či dopadů oproti v minulém období převládajícím evaluacím procesním. A zjevná je i tendence k větší vědecké rigoróznosti evaluačních metodologií.

Ke světovým trendům pak patří rozvoj metod participativní evaluace, kdy je

## **„Trvalou prioritou Evaluační jednotky NOK je budování evaluační kultury v prostředí ESI fondů v ČR“**

do vyhodnocování intervencí vtažována samotná cílová skupina, což například uživatelům hodnocených veřejných služeb dává možnost mluvit do toho, jak služba vypadá. Dále pak čím dál častěji dochází k opouštění evaluace jako samostatné činnosti. Evaluační postupy jsou stále více integrovány do celé tvorby veřejných politik, která se tak stává skutečně evidence-based, či dokonce science-based. Jako příklad (a rozhodně ne jediný) lze uvést praxi dánské příspěvkové organizace Mindlab (<http://mind-lab.dk/>).

**Díky Evaluační jednotce NOK vychází poprvé v češtině publikace „Řízení orientované na výsledky: Zdroje a nástroje pro využití v evropských struk-**

## **„Výzvou pro příští rok je na případech prvních evaluačních zjištění dobře nastavit způsob jejich komunikace“**

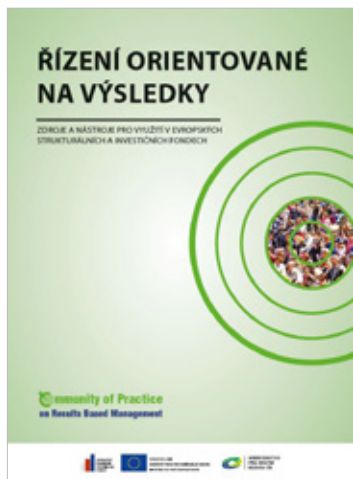
### **turálních a investičních фондах“ (viz níže). Proč právě tato publikace?**

Publikace vznikla v rámci mezinárodní sítě Community of Practice on Results Based Management, na jejíž činnosti se dlouhodobě podílel i MMR-NOK a ŘO OP LZZ. Celá publikace se točí kolem tématu, co je skutečně potřeba k tomu, aby ESIF přinášely „pozitivní změny v životní úrovni a rozvoji lidí“, jak zní definice pojmu „výsledek“ z dílny DG Regio. Překvapivě to dost často nejsou věci, na kterých si zakládá EK. Publikace vlámských kolegů je tak v mnoha ohledech vizionářská a pevně věřím, že s postupem času dojde ocenění. Neobsahuje totiž návody, jak rychle čerpat a jak uspokojit EK, nýbrž mnohdy nelehké cesty jak dosáhnout skutečných po-

třebných změn ve společnosti.

### **Jaké jsou nejdůležitější výzvy, které EJ NOK čekají v příštím roce?**

Osobně vidím dvě velké výzvy. První, poněkud přízemní, ale přesto náročná, je vypořádat se s nástrahami zákona o zadávání veřejných zakázek tak, abychom si zajistili služby kvalitních a fundovaných externích evaluátorů. Druhá, dlouhodobě mnohem důležitější, je na případech prvních evaluačních zjištění dobře nastavit způsob komunikace evaluačních poznatků. Ty musejí být sdělovány jednoduše, ale přesně, nesmějí zamlčovat nedostatky, ale přesto musejí být sdělovány citlivě, aby nebyly odmítány těmi, kdo rozhodují. Evaluační vědění o veřejných politikách, ale vědění pro veřejné politiky. A jen taková evaluační je dobrá, která na základě svých podložených závěrů dokáže ovlivnit příští rozhodování o podobě veřejných intervencí.



Více na: [www.dotaceEU.cz/publikace](http://www.dotaceEU.cz/publikace)