

# **Evaluace indikátorové soustavy a jednotlivých definovaných cílů OPTP**

## **Závěrečná zpráva**

Zpracovatel:

Ernst & Young, s.r.o.

Na Florenci 2116/15

110 00 Praha 1 - Nové Město

18. 4. 2019



EVROPSKÁ UNIE  
Fond soudržnosti  
Operační program Technická pomoc



**MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR**



## Manažerské shrnutí

Tato závěrečná zpráva je zpracována jako součást realizace veřejné zakázky „*Evaluace indikátorové soustavy a jednotlivých definovaných cílů OPTP*“ (dále také „Evaluace“). Zpracovatelem Evaluace je Ernst & Young, s.r.o. (dále také „EY“) na základě smlouvy ze dne 18. prosince 2018, uzavřené mezi EY a Ministerstvem pro místní rozvoj (dále také „MMR“ nebo „Zadavatel“).

Evaluace byla zpracována za účelem vyhodnocení nastavení indikátorové soustavy Operačního programu Technická pomoc v programovém období 2014 – 2020 (dále také „OPTP“ nebo „operační program“). Indikátorová soustava byla posouzena na základě dvou klíčových témat (evaluačních otázek):

- ▶ Do jaké míry pokrývá indikátorová soustava aktivity podporované OPTP?
- ▶ Je stávající nastavení cílových hodnot indikátorů vzhledem k realizaci programu účelné a reálné?

Evaluace se zaměřila na výstupové a výsledkové indikátory operačního programu.

Pro získání kompletních informací bylo využito několika metod zahrnujících analýzu poskytnutých dat o indikátorech, rozhovory se zástupci řídicího orgánu a příjemců doplněné o fokusní skupinu se zástupci příjemců. Pro tvorbu závěrů a doporučení bylo nutné vzít v potaz i specifický charakter operačního programu (program z velké části financuje osobní náklady, pracovní cesty a vzdělávání zaměstnanců Ministerstva pro místní rozvoj a Ministerstva financí), kdy vazba aktivit na konkrétní dopady není tak silná, jako v případě jiných operačních programů.

Celkově je možné indikátorovou soustavu OPTP zhodnotit jakožto dostatečně širokou a pokrývající většinu aktivit programu, byť síla vazby indikátorů na některé aktivity není vždy dostatečná.

Nastavení cílových hodnot pak často neodpovídá aktuální realizaci programu, a to zejména v rámci jednotlivých specifických cílů, kdy velká část indikátorů již nyní buď významně překročila nastavené cílové hodnoty, nebo naopak vykazuje hodnoty extrémně nízké.

Problémy v nastavení indikátorové soustavy byly identifikovány především v rámci tří hlavních oblastí, a to (i) intervenční logika programu a nabídka indikátorů, (ii) výběr indikátorů a (iii) plnění indikátorů. Na tyto oblasti navazují i doporučení.

### Intervenční logika programu a nabídka indikátorů

Kvalita nastavení intervenční logiky programu se liší napříč specifickými cíli, přičemž ve všech specifických cílech byly identifikovány slabé či chybějící vazby mezi cíli, aktivitami a indikátory. Lépe z tohoto hlediska vycházejí specifické cíle 1.2 a 1.4, které jsou však svým rozsahem a počtem projektů méně rozsáhlé oproti ostatním specifickým cílům.

Dále byly identifikovány aktivity, které nejsou dostatečně pokryty vhodnými indikátory, respektive existují indikátory s nízkou vazbou na podporované aktivity. Nabídka indikátorů tak ne vždy přináší vysokou vypovídající hodnotu o aktivitách programu a stavu projektů, což je rovněž ovlivněno výběrem indikátorů ze strany realizátorů projektů, kterému se věnujeme níže.

Z hlediska nastavení intervenční logiky programu a indikátorové soustavy tak v krátkodobém horizontu (do konce stávajícího programového období 2014 – 2020) doporučujeme některé indikátory, které na aktivity nenavazují, ze soustavy vyjmout. Mezi tyto indikátory patří zejména Počet vytvořených informačních materiálů ve specifickém cíli 1.1 nebo Počet nově pořízeného vybavení pro specifický cíl 1.2.



V rámci přípravy obdobného operačního programu v období 2021+ pak doporučujeme, v případě využití intervenční logiky, její součásti lépe provázat mezi sebou s důrazem na jasnou vazbu mezi jejími jednotlivými prvky, a to především mezi aktivitami a indikátory.

Doporučujeme přehodnotit nastavení indikátorové soustavy OPTP tak, aby lépe odpovídala specifikům operačního programu a lépe vykazovala průběh projektů a jejich přínosy a dopady. V návaznosti na to navrhujeme nastavení indikátorové soustavy operačního programu směrem k (i) menšímu počtu obecněji zaměřených indikátorů, nebo (ii) rozdělení indikátorů do dvou základních kategorií – na obecné a specifické, doplněné o povinnost žadatele vybrat si z každé kategorie alespoň jeden indikátor. První varianta by snížila administrativní náročnost vykazování indikátorů a sjednotila vypovídací hodnotu indikátorů, druhá varianta by zvýšila vypovídací hodnotu indikátorů a umožnila lépe sledovat průběh projektů a tím i programu.

### **Výběr indikátorů**

Dle pravidel metodického prostředí příjemci v projektech sledují minimálně jeden indikátor, což vede k tomu, že většina příjemců sleduje maximálně dva indikátory (78 %), necelá třetina projektů pak vykazuje pouze jeden indikátor. Zároveň si příjemci nejčastěji volí ty indikátory, jejichž plnění mohou snadno kontrolovat a ovlivňovat, např. Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů nebo Nákup materiálu, zboží a služeb, ale které nemusí dostatečně vypovídat o průběhu projektu a potažmo i programu. Široká nabídka indikátorů v kombinaci (v některých případech) se slabou vazbou na aktivity projektu a povinností výběru pouze jednoho indikátoru se tak nejeví jako vhodné nastavení indikátorové soustavy.

V rámci současného období doporučujeme více diskutovat a plánovat s příjemci navazujících a plánovaných projektů, které indikátory budou v jejich projektech využívány, aby bylo zajištěno naplnění cílových hodnot indikátorů na úrovni specifických cílů. Z dlouhodobého hlediska pak doporučujeme v projektech monitoring obecného i specifického indikátoru, jejichž zahrnutí by mělo pomoci ŘO lépe sledovat skutečný průběh implementace projektů a programu jako celku.

Pro příští programové období 2021+ doporučujeme, nastavení metody výběru indikátorů způsobem umožňujícím využití celé škály indikátorové soustavy, např. formou povinné volby jednoho obecného a jednoho specifického indikátoru, jak zmiňujeme výše.

### **Plnění indikátorů**

Výstupové indikátory jsou naplňovány velice nerovnoměrně, tzn. některé z indikátorů jsou v rámci konkrétních specifických cílů významně přeplňovány (např. Nákup materiálu, zboží a služeb je v specifickém cíli 2.1 plněn na 1 453 %), naopak některé z indikátorů nejsou pro specifické cíle plněny vůbec (např. Počet uskutečněných certifikací pro specifickém cíli 1.1, Počet účastníků vzdělávání pro specifickém cíli 1.1 nebo Nákup materiálu, zboží a služeb pro specifickém cíli 1.2). Extrémy v dosažených hodnotách (nízké či naopak velmi vysoké) jsou způsobeny primárně tím, že v rámci daného specifického cíle si indikátor nevybere žádný příjemce, anebo se naopak sleduje v převážné většině projektů. Míra plnění stejného indikátoru se pak může lišit rovněž napříč specifickými cíli.

Na základě predikce můžeme předpovědět, že do konce roku 2020 většina indikátorů nedosáhne plánované cílové hodnoty, případně ji významně překročí. Pouze u malé části indikátorů (9/28) lze očekávat odpovídající plnění (tj. 70 – 130 %), případně částečně



odpovídající plnění (tj. v rozmezí 40 – 69 % a 131 – 160 %). U zbývajících indikátorů očekáváme buď minimální plnění (max. 39 %) nebo výrazné přeplnění (více než 160 %).<sup>1</sup>

Pro adekvátní plnění indikátorů doporučujeme v krátkodobém horizontu (2014 – 2020) upravit hodnoty na úrovni specifických cílů na základě plánovaných projektů tak, aby co nejlépe odrážely uskutečněné, probíhající a budoucí projekty a jejich přibližné plnění. V dlouhodobém horizontu (2021+) by měla být upravena jak metoda výběru indikátorů, aby bylo možné lépe plánovat cílové hodnoty, tak i metoda stanovení cílových hodnot na základě analýz a predikce.

---

<sup>1</sup> Rozmezí plnění jsou v textu zprávy dále popsána.



## Executive summary

This final report was prepared as one of the components of the public tender “The Evaluation of the System of Indicators and the Individual objectives of the OP TA” (hereafter “the Evaluation”). The contracting authority, i.e. the Ministry of Regional Development of the Czech Republic (hereafter “MMR” or “the Contracting Authority”), on 18 December 2018 contracted Ernst & Young, s.r.o. (hereafter “EY”) as a supplier of the Evaluation.

The purpose of the Evaluation is to assess the system of indicators of the Operational Programme Technical Assistance in the 2014-2020 programming period (hereafter “OP TA” or “the Programme”). The system of indicators was hereby evaluated on the grounds of two fundamental topics (evaluation questions):

- ▶ To what extent does the system of indicators cover the OP TA-supported activities?
- ▶ Relative to the execution of the Operational Programme, are the current target values set up realistically and functionally?

The Evaluation focused on output and results indicators of the Programme.

Several analytical methods were employed, including data analysis, in-person interviews with both the recipients and representatives of the Managing Authority (MA) and focus group with representatives of the beneficiaries. When formulating the conclusions and recommendations of the Evaluation, it was necessary to account for the specific character of the Programme; OP TA finances predominantly personal expenses, business trips, and vocational training of the MMR and Ministry of Finance personnel. Therefore, the outcomes of the activities financed from OP TA are not as concrete and tangible relative to other operational programmes.

In general, the OP TA system of indicators can be considered sufficiently broad, covering most of the Operational Programme’s activities, although the activity-indicator bond is not always adequately strong.

The setting of target values thus often diverges from the actual execution of the Programme. The divergence is most notable within the specific objectives, as a significant number of the indicators have either substantially exceeded the target values already, or on the contrary, are reporting extremely low values.

The problems in the setting of the system of indicators were located predominantly in three areas: (i) the intervention logic of the Programme and the indicators offered, (ii) the selection of indicators, and (iii) the fulfilment of indicators. These areas are followed by recommendations.

### **The intervention logic and the indicators offered**

The quality of the intervention logic differs with each specific objective. Nevertheless, either weak or completely missing interconnections between the targets, activities, and indicators have been identified in each of the specific objectives. In this respect, the best-ranking specific objectives are no. 1.2 and 1.4. These, however, have a comparatively lesser scope in terms of the number of projects.

Activities having insufficient indicator coverage were also identified, i.e. there are indicators with a low connection to the supported activities. Hence, the offer of indicators does not always present an accurate picture of a project’s activities and status. Another influencing factor is the project executives’ selection of the indicators, a matter discussed in more depth below.

From the standpoint of the intervention logic setup and the system of indicators, for the short term (*i.e.* until the end of the current 2014-2020 programming period) we recommend that



certain indicators – those not corresponding to the project activities – be removed from the system. Namely, this recommendation concerns the following indicators: “The amount of information material produced” (specific objective 1.1) and “The number of newly-obtained equipment” (specific objective 1.2).

Considering the preparations of a similar operational programme for the 2021+ period, we further recommend that the specific sections of the intervention logic be better intertwined. Emphasis should be put on establishing a clear connection between the logic’s individual components, above all the activities and indicators.

Additionally, we advise that the setting of the OP TA system of indicators be reconsidered so as the specifics of the Programme are better accounted for. Specifically, the system should allow for a more effective reporting on a project’s progress, and clearer presentation of its contribution and impact. With this in mind, we suggest that the setting of the OP TA system of indicators be oriented towards (i) lowering the number of generic indicators, or (ii) distinguishing between two fundamental categories of indicators – generic and specific. The latter should be supplemented by an obligation binding the applicant to select at least one indicator from each category. Still to add, this option would increase the representative value of the indicators, as well as provide for better project progress monitoring and, subsequently, better monitoring of the Programme itself. On the other hand, the former would lower the administrative burden of indicator reporting and unify the representative value of the indicators.

### **The selection of indicators**

According to the rules stipulated by the methodological environment, the beneficiaries have to follow at least one indicator in their projects. In effect, most beneficiaries (78%) follow only two indicators at the most. Moreover, almost one in three projects follow merely one indicator. At the same time, the beneficiaries most often opt for indicators that can be easily controlled and influenced, e.g. “The number of analytical documents written and published” or “Purchase of material, goods and services.” On the downside, such “easy” indicators may not be accurately representative of neither the project nor the Programme. In the context of a broad offer of the indicators and the (in some instances) weak indicator-activity bond, the requirement for the selection of *only* one indicator appears inefficient.

In the current programming period, we recommend that more discussions with beneficiaries are carried out, including cooperation on the planning of follow-up and future projects. So as to fulfil the target values of the indicators, it is advisable to coordinate the indicator-selection process with the beneficiaries. For the long run, we suggest that both generic and specific indicators be monitored in projects. As noted above, the introduction of these two categories of indicators should enable the MA to monitor the real implementation of the individual projects as well as the Programme overall.

For the forthcoming programming period 2021+, we advise the setting of the indicator-selection method be set so that the entire system of indicators can be made use of. An example of this setting would be the aforementioned requirement to select one generic and one specific indicator.

### **The fulfilment of indicators**

The fulfilment of the outcome indicators is very unequal. Some indicators are being significantly overachieved. For example, the indicator “Purchase of material, goods, and services” is in the specific objective 2.1 being fulfilled at 1,453%. On the contrary, other indicators are not being fulfilled at all; e.g. “The number of issued certificates” (specific objective 1.1), “The number of participants in training” (specific objective 1.1), or “Purchase of material, goods, and services”



(specific objective 1.2). Outliers in the reported values, be they positive or negative, are primarily due to the given indicator being selected by none of the beneficiaries; or on the other hand, by a vast majority of them. Additionally, the performance levels of the same indicator can differ across the various specific objectives.

Based on a thorough analysis, we predict that most of the indicators will either not reach their planned target values by the end of 2020, or exceed it significantly. Only a small number of indicators (9 out of 28) can be expected to be fulfilled adequately (*i.e.* between 70% and 130%) or partly adequately (*i.e.* falling in the range of 40 – 69% and 131 – 160%). With the remaining 19 projects we expect either a minimal fulfilment (*i.e.* under 40%) or significant overachievement (*i.e.* more than 160%).<sup>2</sup>

For an adequate indicator fulfilment, in the short term we recommend that the values of the specific objectives be reconsidered. This adjustment should be based on the projects already planned for, to obtain the most accurate picture of the concluded, ongoing, and future projects, and their estimated performance. For the long-term outlook (*i.e.* 2021+), the indicator-selection method ought to be modified to allow for better planning of the target value as well as the. Likewise, the method of setting the target values on the grounds of analyses and predictions should also be reconsidered.

---

<sup>2</sup> Fulfilment ranges are described further in the text.



## Obsah

Úvod.....	10
1. Metodologie a postup Evaluace.....	11
1.1. Omezení Evaluace.....	11
1.2. Postup.....	11
1.2.1. Revize intervenční logiky.....	14
1.2.2. Návaznost intervenční logiky, aktivit a indikátorů.....	14
1.2.3. Vyhodnocení úplnosti a relevance indikátorové soustavy.....	15
1.2.4. Výběr vzorku projektů.....	15
1.2.5. Analýza výběru indikátorů.....	16
1.2.6. Vyhodnocení vypovídací hodnoty a srozumitelnosti indikátorů.....	16
1.2.7. Přehled plnění indikátorů a cílových hodnot.....	18
1.2.8. Identifikace příčin neplnění či přepřehování indikátorů.....	19
1.2.9. Predikce vývoje hodnot indikátorů.....	19
1.2.10. Komparace hodnot indikátorů a průběhu implementace OP.....	20
1.3. Metody sběru dat.....	21
2. Hlavní závěry Evaluace.....	23
2.1. Obecné závěry.....	23
2.1.1. Závěry dle evaluačních otázek.....	24
2.1.2. Intervenční logika (EO 1.1).....	27
2.1.3. Výstupové indikátory.....	30
2.1.4. Výsledkové indikátory (EO 1.1).....	33
2.1.5. Predikce (EO 2.2, 2.3 a 2.4).....	40
2.2. Konkrétní zjištění dle specifických cílů.....	43
2.2.1. Specifický cíl 1.1 Vytvořit podmínky pro naplnění cílů DoP a koordinace řízení 43	
2.2.2. Specifický cíl 1.2 Zajistit informovanost o ESIF u cílových skupin.....	47
2.2.3. Specifický cíl 1.3 Podpořit kapacity pro implementaci ESIF na nižší než národní úrovni 51	
2.2.4. Specifický cíl 1.4 Vytvořit podmínky pro účinnou kontrolu a audit ESIF.....	55
2.2.5. Specifický cíl 2.1 Zabezpečení jednotného monitorovacího systému na základě vysoké úrovně elektronizace dat.....	59
3. Doporučení.....	63
3.1. Intervenční logika.....	63
3.2. Nabídka indikátorů.....	64
3.3. Metoda výběru indikátorů.....	66
3.4. Cílové hodnoty.....	66
3.5. Výsledkové indikátory.....	67







## Úvod

Tato závěrečná zpráva je zpracována jako součást realizace veřejné zakázky „*Evaluace indikátorové soustavy a jednotlivých definovaných cílů OPTP*“ (dále také „Evaluace“). Zpracovatelem Evaluace je Ernst & Young, s.r.o. (dále také „EY“) na základě smlouvy ze dne 18. prosince 2018, uzavřené mezi EY a Ministerstvem pro místní rozvoj (dále také „MMR“ nebo „Zadavatel“).

Hlavním cílem Evaluace je analyzovat současnou indikátorovou soustavu Operačního programu Technická pomoc (dále také „OPTP“ nebo „operační program“). Konkrétní cíle Evaluace jsou pak založeny na dvou hlavních evaluačních otázkách, definovaných v Zadávací dokumentaci a dále rozpracovaných v nabídce EY a Vstupní zprávě. Všechny evaluační otázky včetně dílčích jsou uvedeny v následující kapitole, hlavní evaluační otázky sledují následující cíle:

- ▶ **První evaluační otázka** má zhodnotit pokrytí činností programu indikátory a úplnost, srozumitelnost a relevanci indikátorové soustavy pro OPTP.
- ▶ **Druhá evaluační otázka** má vyhodnotit nastavení cílových hodnot indikátorů, jejich relevanci a aktuální stav.

**Vyhodnocení aktuální indikátorové soustavy** OPTP bude sloužit jako podklad pro případnou revizi této soustavy.

Závěrečná zpráva vychází z poznatků jednotlivých fází Evaluace a shrnuje informace do jednoho dokumentu. Získané informace jsou dále rozšířeny o adekvátní návrhy doporučení.

V kontextu uvedeného je Závěrečná zpráva členěna do tří hlavních částí:

1. Metodologie a postup Evaluace – popisující aktivity, použité metody a omezení Evaluace.
2. Hlavní závěry Evaluace – shrnující fungování indikátorové soustavy a jednotlivých specifických cílů (dále také „SC“).
3. Doporučení pro indikátorovou soustavu.



# 1. Metodologie a postup Evaluace

Postup Evaluace a vybrané metody byly stanoveny v souladu se zadávací dokumentací a Vstupní zprávou vypracovanou EY na začátku Evaluace. Kroky a metody jsme v průběhu Evaluace konzultovali s MMR a přizpůsobovali podmínkám projektu. Postup byl navrhnut i v souladu s Metodickým pokynem zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období 2014-2020 (dále „Metodický pokyn indikátory“) a Přílohou č. 8 - Metodika indikátorů OPTP, aby reflektoval požadavky na indikátorovou soustavu.

Indikátory v OPTP jsou rozděleny do tří kategorií: (i) kontextové, (ii) výsledkové a (iii) výstupové. Dle zadávací dokumentace jsme se během Evaluace věnovali pouze výsledkovým a výstupovým indikátorům.

V následující kapitole jsou popsány omezení Evaluace, detailní postup a využití metody.

## 1.1. Omezení Evaluace

**Operační program Technická pomoc je** oproti ostatním operačním programům **specificky zaměřený** a má charakter spíše podpůrného programu pro zbylé OP. Je zaměřen zejména na podporu koordinace a implementace Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) a má umožnit snazší a efektivnější plnění cílů Dohody o partnerství. Většina projektů OPTP je výstupově orientovaná (pořízení vybavení, zajištění mezd či služebních cest) a identifikace úrovně výsledků a souvisejících indikátorů je obtížná.

Indikátorová soustava proto musí být posuzována rozdílně oproti jiným operačním programům. Je nutné brát v potaz specifické projekty, jejich aktivity a příjemce<sup>3</sup>, jež z velké většiny tvoří státní správa.

Zároveň je nutno brát v potaz omezenou úplnost a správnost dat k projektům a indikátorům získaným z monitorovacího systému. Některé údaje tak nebyly pro část projektů k dispozici (např. část termínů předložení ZoR/ŽoP či stavů<sup>4</sup> projektů) a v rámci predikce bylo nutné tato chybějící data doplnit dle podobných projektů. Identifikované nedostatky byly diskutovány se Zadavatelem evaluace.

## 1.2. Postup

Jednotlivé kroky byly realizovány v souladu se Vstupní zprávou takovým způsobem, aby byly pokryty všechny hlavní a dílčí evaluační otázky. Znění hlavních a dílčích evaluačních otázek je uvedeno v následující tabulce:

EO	Evaluační otázka
EO1	<b>Do jaké míry pokrývá indikátorová soustava aktivity podporované OPTP?</b>
EO1.1	Jaké chybějící a přebytečné indikátory lze identifikovat v indikátorové soustavě OPTP?
EO1.2	Jaké relevantní indikátory lze u projektů identifikovat jako nejčastěji chybějící?

<sup>3</sup> V rámci zprávy Evaluace jsme pro zjednodušení textu sjednotili termíny žadatelé a příjemci do pouze jediného termínu příjemci.

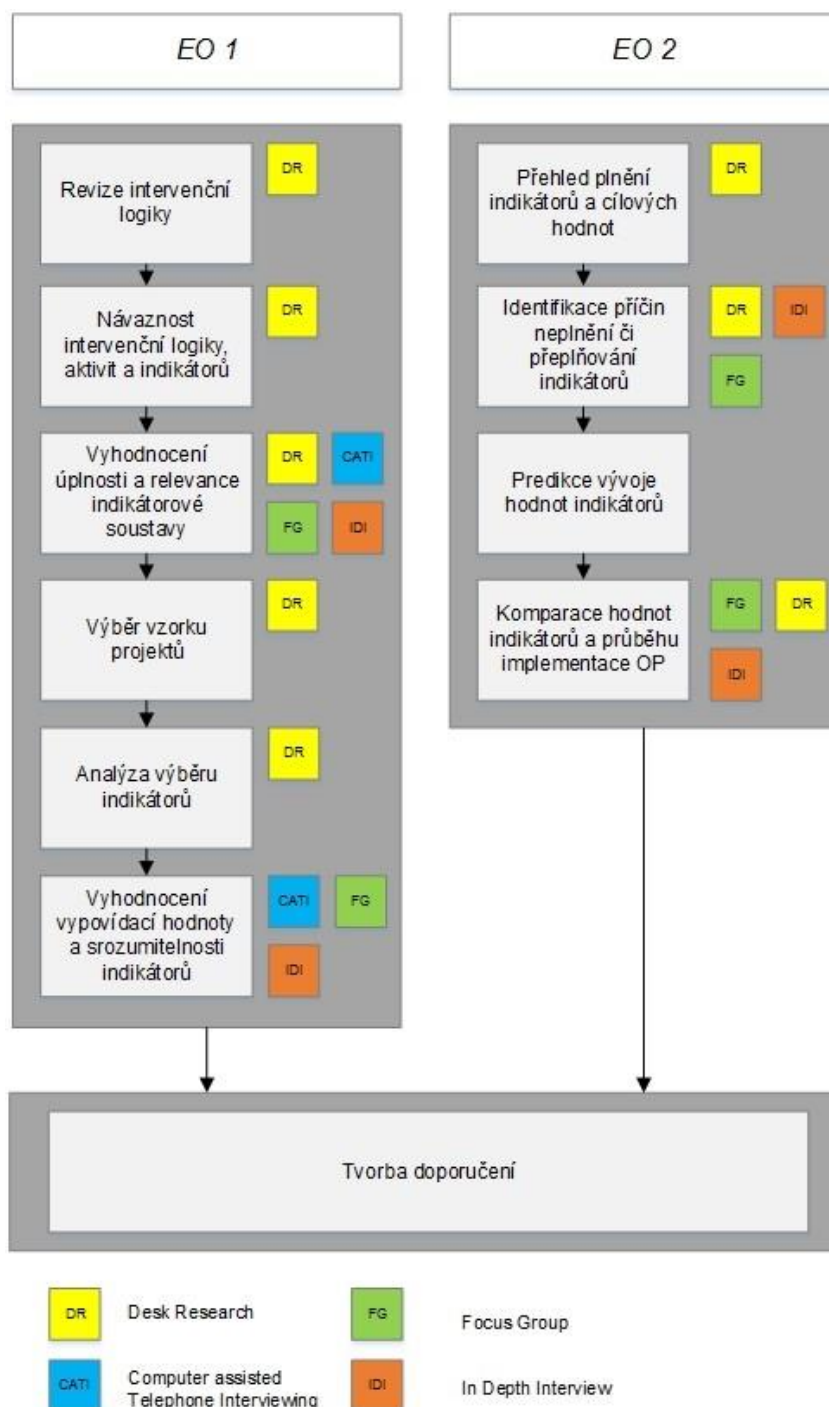
<sup>4</sup> Informace o tom, v jaké fázi se projekt nachází, jde např. o předložení žádosti, fyzickou realizaci projektu či ukončení projektu ze strany ŘO.

EO	Evaluační otázka
EO1.3	Jsou indikátory příjemci chápány jako jasně definované a smysluplné?
EO1.4	Odpovídá aktuální indikátorová soustava OPTP všem typům projektů a jejich specifikům?
EO1.5	Volí příjemci projektů relevantní indikátory, které reflektují úspěšnost projektu a podstatu projektových aktivit?
EO2	<b>Je stávající nastavení cílových hodnot indikátorů vzhledem k realizaci programu účelné a reálné?</b>
EO2.1	Které hodnoty indikátorů jsou v současné fázi implementace OP přeplňovány či nenaplňovány? Z jakého důvodu dochází k přeplňování / nenaplňování?
EO2.2	Jaké výsledné hodnoty současných indikátorů lze očekávat dle dosavadního vývoje implementace programu?
EO2.3	Lze identifikovat indikátory, jejichž aktuální a předpokládané hodnoty neodpovídají skutečnému průběhu implementace programu?
EO2.4	Jaké úpravy nastavení cílových hodnot indikátorů by byly vhodné, aby dosažené hodnoty odpovídaly skutečnému průběhu implementace programu?

Přestože se jednotlivé kroky částečně překrývaly, návaznost aktivit byla pro hlavní evaluační otázky (dále také „EO“) následující. U EO 1 v první řadě došlo k revizi a vyhodnocení intervenční logiky a zhodnocení vazeb mezi intervenční logikou a podporovanými aktivitami. V další fázi byla vyhodnocena úplnost a relevance indikátorové soustavy, k čemuž sloužily předcházející kroky v kombinaci s analýzou vzorku projektů. Zejména empirickým sběrem dat pak byla hodnocena vypovídací hodnota indikátorů a jejich srozumitelnost pro příjemce.

Pro zodpovězení EO 2 byl výchozím bodem přehled plnění indikátorů a posouzení jejich cílových a zazávazkových hodnot. Na základě informací od příjemců OPTP a projektových manažerů řídicího orgánu (dále také „PM ŘO“) byly identifikovány příčiny, proč dochází k přeplňování či nenaplňování indikátorů. Navazujícím krokem byla predikce hodnot indikátorů na úrovni specifických cílů a jejich porovnání s cílovými hodnotami.

Každý z uvedených kroků je detailněji popsán níže v této kapitole. Vzhledem k rozdílnému rozsahu a náročnosti jednotlivých kroků se délka jejich popisu liší. Vzhledem k vysoké provázanosti témat byla v některých fázích řešena témata spadající do obou EO, za účelem přehlednosti však uvádíme jednotlivé kroky dle hlavní řešené EO. Postup prací je zjednodušeně zobrazen v následujícím schématu, ve kterém jsou zobrazeny využití metody sběru dat v daném kroku:



### 1.2.1. Revize intervenční logiky

Při zhodnocení intervenční logiky jsme posuzovali jednotlivé prvky veškerých součástí intervenční logiky všech specifických cílů OPTP (tj. oblasti analýzy, příčiny problému, změnu a aktivity vedoucí ke změně a odstranění příčin problému).

Během revize intervenční logiky jsme se zaměřili zejména na následující témata:

- ▶ Srozumitelnost a úplnost vazeb mezi příčinami problému a situační analýzou
- ▶ Srozumitelnost a jednoznačnost zdůvodnění výběru příčin k řešení
- ▶ Srozumitelnost a úplnost vazeb mezi změnami (cíli) a situační analýzou včetně příčin problému
- ▶ Srozumitelnost a úplnost vazeb mezi aktivitami a změnou, které má být intervencí dosaženo (tj. zdali je plánovaných změn možné docílit pomocí podporovaných aktivit)
- ▶ Logická a jasná volba aktivit, které by měly vést k odstranění příčin problému (a nikoliv pouze ke zmírnění následků problému).

Revize intervenční logiky sloužila zejména pro zhodnocení logických vazeb intervenční logiky. V rámci revize intervenční logiky byly detailně vyhodnoceny vazby mezi problémem (a jeho příčinami) a podporovanými aktivitami. Druhým navazujícím krokem bylo zhodnocení pokrytí jednotlivých aktivit indikátorovou soustavou.

### 1.2.2. Návaznost intervenční logiky, aktivit a indikátorů

**Vyhodnocení vazby mezi aktivitou a příčinami** bylo založeno na srovnávání problému a jeho příčin s podporovanými aktivitami. Realizace podporovaných aktivit by měla vést k odstranění či zmírnění příčin, nikoliv pouze odstraňovat následky.<sup>5</sup> V této fázi je tedy posuzován předpoklad, zdali realizace aktivity (logicky) vede či může vést k odstranění zvolených příčin.

Jednotlivé aktivity byly expertním posouzením zařazeny do následujících kategorií:

- ▶ **Silná** vazba, kdy plnění aktivity přímo zmírňuje či odstraňuje příčiny problému.
- ▶ **Střední** vazba, kdy plnění aktivity může vést ke zmírnění či odstranění příčin problému.
- ▶ **Slabá** vazba, kdy plnění dané aktivity nepřispívá zřejmě ke zmírňování příčin a logická vazba mezi aktivitou a příčinami není jasná a srozumitelná.

V následujícím kroku jsme **zhodnotili pokrytí aktivit indikátory**, kdy byla každá aktivita hodnocena ve dvou kritériích:

- ▶ **Rozsah** (počet relevantních indikátorů pro danou aktivitu)
- ▶ **Intenzita vazby mezi indikátorem a aktivitou** (tj. vypovídací hodnota indikátoru ve vztahu k výkonu dané aktivity).

**Rozsah pokrytí aktivit indikátory** je v analýze rozlišen do tří stupňů. U komplexních a obecnějších aktivit, které mohou mít různorodější efekty, je jako dostatečný hodnocen vyšší počet indikátorů, naopak u některých jednodušších aktivit může být počet dostatečných indikátorů nízký (např. u *včasného zajištění nového programovacího období* jsou dostatečné

---

<sup>5</sup> Výjimkou jsou příčiny označené jako nezměnitelné vnější faktory (viz Metodický pokyn indikátorů, s. 12-13).

dva indikátory, u *zajištění administrativní kapacity pro horizontální instituce* je dostatečný počet indikátorů vyšší).<sup>6</sup> U rozsahu pokrytí tak byla vždy zvolena jedna z následujících hodnot:

- ▶ **Dostatečné** – počet indikátorů odpovídá míře specifičnosti a komplexitě dané aktivity a možným efektům její realizace.<sup>7</sup>
- ▶ **Střední** – k aktivitě jsou přiřazeny indikátory, které však plně neodpovídají komplexitě hodnocené aktivity.
- ▶ **Nedostatečné** – počet indikátorů je vzhledem k charakteru a komplexitě aktivity významně nedostatečný a skutečný vývoj aktivity a její efekty není dostatečně reflektován indikátorovou soustavou.

**Intenzita vazby mezi aktivitou a indikátorem** hodnotí, do jaké míry indikátor reflektuje skutečný průběh aktivity a její efekt (např. zdali se úspěšná realizace aktivity odráží ve vyšší hodnotě indikátoru či nikoliv). Dle Metodického pokynu indikátorů by výstupové indikátory měly představovat přímý produkt realizace projektů, kterými jsou opatření naplňována.<sup>8</sup> Stejně jako v případě rozsahu pokrytí je u každé aktivity vazba na indikátory vyhodnocena ve třech následujících stupních:

- ▶ **Silná vazba** – indikátor má vysokou vypovídací hodnotu o pokroku aktivity.
- ▶ **Střední vazba** – indikátor reflektuje pokrok/realizaci dané aktivity s omezenou vypovídací hodnotou.
- ▶ **Slabá vazba** – indikátor reflektuje pokrok dané aktivity v minimální míře.

### 1.2.3. Vyhodnocení úplnosti a relevance indikátorové soustavy

Na základě předcházejících kroků byla posuzována indikátorová soustava z hlediska její úplnosti, tj. přebývajících indikátorů, které nemají vysokou vypovídací hodnotu ve vztahu k podporovaným aktivitám či indikátory, které by vhodně vypovídaly o pokroku aktivit, ale v soustavě nejsou zahrnuty. Doporučení k úpravě indikátorové soustavy jsou uvedena v příloze č. 1 včetně zdůvodnění.

### 1.2.4. Výběr vzorku projektů

Pro každý specifický cíl (dále také „SC“) byl v další fázi stanoven vzorek projektů za účelem detailnějšího vhledu do implementace projektů ve vztahu k indikátorové soustavě. Projekty byly do vzorku vybrány na základě charakteristik uvedených níže a po diskuzi se Zadavatelem. U specifického cíle 1.2 byly vzhledem k jejich nízkému počtu do vzorku zahrnuty všechny projekty.

Vzorek projektů byl využit v následné analýze administrativních dat. Spolu se Zadavatelem byly vybrané projekty ze vzorku zapojeny v navazující fázi empirického sběru dat (CATI a fokusní skupina). Do vzorku bylo celkem vybráno 29 projektů. Počet projektů ve vzorku dle jednotlivých specifických cílů uvádíme níže v tabulce:

---

<sup>6</sup> Vzhledem k rozdílné míře specifičnosti indikátorů a aktivit nelze obecně a jednotně stanovit dostatečný počet indikátorů pro jednu aktivitu.

<sup>7</sup> V závislosti na míře specifičnosti aktivity může být jako dostatečný hodnocen rozdílný počet indikátorů (např. pro monitoring velmi specifické aktivity „Zajištění, provoz a rozvoj jednotné informační sítě o ESIF (Eurocentra, Eurofon)“ je potřeba nižší množství indikátorů než u obecné aktivity „Aktivity na snižování administrativní zátěže“).

<sup>8</sup> Metodický pokyn indikátorů, s. 13.

Název specifického cíle <sup>9</sup>	Počet projektů ve vzorku
Specifický cíl 1.1 Vytvořit podmínky pro naplnění cílů DoP a koordinace řízení	10 projektů
Specifický cíl 1.2 Zajistit informovanost o ESIF u cílových skupin	2 projekty
Specifický cíl 1.3 Podpořit kapacity pro implementaci ESIF na nižší než národní úrovni	7 projektů
Specifický cíl 1.4 Vytvořit podmínky pro účinnou kontrolu a audit ESIF	4 projekty
Specifický cíl 2.1 Zabezpečení jednotného monitorovacího systému na základě vysoké úrovně elektronizace dat	6 projektů

Napříč specifickými cíli byla pro výběr vzorků využita následující kritéria:

- ▶ Typ subjektu příjemce
- ▶ Tematické zaměření projektu
- ▶ Sledované indikátory
- ▶ Stav realizace projektu (dílčí)
- ▶ Rozpočet projektu (dílčí)

Ve vzorku byly zastoupeny projekty s indikátory daného SC (byly zastoupeny téměř všechny indikátory vyjma nikde nevyužitých indikátorů). Ve vzorku byly zahrnuty zejména projekty hlavních příjemců (zejména MMR, MF, CRR, regionální subjekty), ale také příjemci s nízkým množstvím projektů v OPTP (např. ÚV, či MAS). Seznam projektů ve vzorku je dostupný v příloze č. 2.

#### 1.2.5. Analýza výběru indikátorů

V rámci desk research byly analyzovány anotace projektů a posuzována úplnost a relevance indikátorové soustavy. U projektů byly identifikovány chybějící relevantní indikátory, které by vzhledem k zaměření projektů ve vzorku mohly přispět k lepšímu monitorování implementace programu. Tyto relevantní, avšak příjemci nezvolené indikátory pak byly předmětem empirického sběru dat, konkrétně telefonických rozhovorů s příjemci a fokusní skupiny.

Za účelem zodpovězení EO 1.4 byly identifikovány hlavní aktivity všech zbývajících projektů (mimo vzorek) s cílem nalézt specifické projekty, pro které není současná indikátorová soustava dostatečná, tj. neobsahuje indikátory, které by odpovídaly specifickému zaměření projektů.

#### 1.2.6. Vyhodnocení vypovídací hodnoty a srozumitelnosti indikátorů

Posledním krokem pro zodpovězení relevantních evaluačních otázek (EO 1.3 a 2.3) bylo vyhodnocení vypovídací hodnoty indikátorů o skutečném průběhu implementace projektů a jejich srozumitelnosti. V rámci rozhovorů s příjemci, projektovými manažery řídicího orgánu a fokusní skupiny byla získávána zpětná vazba na vybrané indikátory s cílem identifikovat takové indikátory, které mají vysokou vypovídací hodnotu a jsou schopné indikovat pokrok v dosahování projektových cílů. Vzhledem ke specifčnosti OP a podstatné části projektů bylo

<sup>9</sup> Dále je za účelem přehlednosti textu pro označení specifických cílů využita pouze zkratka SC a číslo cíle (např. „SC 1.1“).



v některých případech obtížné stanovit efekty či změny, které by měly nastat realizací projektu. Více je tomuto tématu věnován prostor v kapitole 1.1 Omezení Evaluace.

Srozumitelnost indikátorů a způsobu jejich vykazování byla ověřována empirickými daty. Jedním z dílčích cílů fokusní skupiny a rozhovorů s příjemci a projektovými manažery byla identifikace obtížně srozumitelných indikátorů. Předmětem ověřování byla jednoznačnost a srozumitelnost definice indikátoru (co vše lze do indikátoru započítat) a jednoznačnost postupu ve vykazování indikátoru (frekvence vykazování).

Na základě předchozích analýz jsme pro lepší uchopení evaluace rozdělili indikátory na obecné a specifické.<sup>10</sup> Při zařazení indikátoru jsme vycházeli ze (i) zastoupení indikátoru ve specifických cílech OPTP a (ii) posouzení relevance indikátoru pro další SC.<sup>11</sup> Rozdělení indikátorů na obecné a specifické a jejich seznam uvádíme níže:

- ▶ **Obecné indikátory** jsou ty, které lze využít téměř pro každý z podpořených projektů. Jejich plnění není spojeno s vypovídající hodnotou o průběhu implementace projektů a reflektují spíše obecné principy projektů. Pro příjemce je tak snadné tyto indikátory vybírat, aby měli jistotu, že indikátory budou snadno vykazovat. Jedná se o následující indikátory:

Název indikátoru	Relevantní SC
82100 Počet účastníků vzdělávání	SC 1.1, 1.4
80200 Počet vytvořených informačních materiálů	SC 1.1, 1.2, 1.3, 2.1
80500 Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů (vč. evaluačních)	SC 1.1, 1.2, 1.3, 1.4
60000 Celkový počet účastníků	Všechny SC
82300 Počet nově pořízeného vybavení	Všechny SC
81101 Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest	SC 1.1, 1.3, 1.4
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu	Všechny SC
82000 Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí	Všechny SC
82500 Počet pracovních míst financovaných z programu	SC 1.1, 1.3, 1.4
80600 Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin	SC 1.1

- ▶ **Specifické indikátory** více reflektují zaměření specifických cílů a jejich vypovídací hodnota o průběhu projektů je vyšší. Ve srovnání s obecnými indikátory může ŘO pomocí monitoringu specifických indikátorů na konci období lépe zodpovědět, do jaké míry bylo dosaženo jednotlivých specifických cílů (např. Počet finálních zpráv o auditu

<sup>10</sup> Toto rozlišení nevyplývá z terminologie ESIF či OPTP, ale rozlišení indikátorů na obecné a specifické se z pohledu analýzy a doporučení ukázalo jako užitečné.

<sup>11</sup> Např. indikátor Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin je určen pouze pro SC 1.1, avšak je relevantní i pro část projektů ze SC 1.3.

a Počet uskutečněných kontrol a auditů slouží lépe pro vyhodnocení dosažení specifického cíle 1.4 než Počet nově pořízeného vybavení či Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest). Jedná se o následující indikátory dle SC:

Název indikátoru	Relevantní SC
80800 Počet uskutečněných certifikací	SC 1.1
80001 Počet uspořádaných informačních a propagačních aktivit	SC 1.2
80103 Počet vytvořených komunikačních nástrojů	SC 1.3
80902 Počet uskutečněných kontrol a auditů prováděných AO	SC 1.4
80905 Počet finálních zpráv o auditu	SC 1.4
83100 Počet vytvořených interface (rozhraní)	SC 2.1
83300 Počet použitých elektronických podpisů uživatelů monitorovacího systému	SC 2.1
83200 Počet uživatelů informačního systému	SC 2.1
83000 Dostupnost monitorovacího systému pro období 2007-2013	SC 2.1

#### 1.2.7. Přehled plnění indikátorů a cílových hodnot

V úvodní fázi k EO 2 byl vytvořen přehled všech výstupových a výsledkových indikátorů zahrnující cílové hodnoty na úrovni SC, závazky příjemců a aktuální dosažené hodnoty. Vzhledem k úzké provázanosti plnění indikátorů a jejich zastoupení v projektech byla důležitou součástí identifikace zastoupení indikátorů v projektech pro jednotlivé SC i program jako celek. Byly identifikovány přeplněné a neplněné indikátory a vytvořena základní charakteristika indikátorů za účelem zhodnocení jejich plnění a zastoupení v projektech. Indikátory byly hodnoceny v následujících charakteristikách:

- ▶ Rovnoměrnost plnění indikátoru napříč SC
- ▶ Míra kontroly příjemců nad plněním indikátoru
- ▶ Typ indikátoru (obecný pro vyšší počet SC, specifický pro jeden SC)
- ▶ Frekvence změn cílové hodnoty příjemci
- ▶ Zastoupení v relevantních projektech (zdali je daný indikátor monitorován v relevantních projektech, které realizují aktivitu odpovídající indikátoru).

Tento úvodní desk research sloužil jako podklad pro další fáze, ve kterých byly empiricky zjišťovány důvody přeplňování/neplnění indikátorů a důvody jejich nízké či vysoké preference příjemci.

### 1.2.8. Identifikace příčin neplnění či přeplňování indikátorů

Fokusní skupina a rozhovory s projektovými manažery řídicího orgánu a příjemci sloužily ke zjištění příčin neplnění/přeplnění indikátorů. Důraz byl kladen na zdůvodnění volby indikátorů v podpořených projektech (zejména důvod výběru obecnějších a aktuálně často přeplňovaných indikátorů a důvody nezahrnutí specifických indikátorů v relevantních projektech). Kromě výběru indikátoru byly předmětem fokusní skupiny a rozhovorů změny cílových hodnot v projektech, které ovlivňují dosažení cílových hodnot na úrovni projektů, SC i programu jako celku. Důkladná analýza a porozumění žádostí o změnu týkajících se cílových hodnot indikátorů sloužilo jako kvalitativní vstup do následné predikce dosažených hodnot.

Součástí této fáze byl také sběr informací o plánovaných projektech a budoucí volbě indikátorů – desk research dokumentace poskytnuté Zadavatelem (seznam plánovaných projektů) a identifikace relevantních indikátorů, které by mohly přispět k rovnoměrnějšímu plnění indikátorů na úrovni SC.

### 1.2.9. Predikce vývoje hodnot indikátorů

Cílem tohoto kroku bylo predikovat předpokládané hodnoty, které dosáhnou indikátory na úrovni specifických cílů v následujících letech, a srovnat je s hodnotami cílovými. Při predikci byly využity informace o ukončených, běžících a plánovaných projektech a jejich dosavadním plnění indikátorů. Zdrojem pro predikci byla administrativní data z monitorovacího systému, která obsahovala informace o cílových a dosažených hodnotách indikátorů dle jednotlivých etap (přírůstky hodnot indikátorů ze zpráv o realizaci, ZoR) a provedených změnách (žádosti o změnu, ŽoZ).

Kromě administrativních dat byly dalším zdrojem pro provedení predikce telefonické rozhovory a fokusní skupina, ve které byly zastoupeny zejména projekty s plánovanými navazujícími projekty. Jedním z dílčích cílů empirického sběru dat tak bylo zjištění plánované volby indikátorů v navazujících projektech a zkušenost s nastavováním cílových hodnot (a jejich realističností).

Celková predikce byla kombinací následujících dvou postupů:

- ▶ **Extrapolace dosažených hodnot** indikátorů na další roky implementace na základě ukončených a běžících projektů. V této extrapolaci nebyly zohledněny plánované projekty a předpokladem extrapolovaných hodnot byl stejný průběh implementace programu jako dosud.
- ▶ **Dílčí predikce** naplňování indikátorů v plánovaných projektech, která zohledňovala plánované projekty, výběr indikátorů v těchto projektech a období jejich realizace.

Výsledné predikované hodnoty tak **zohledňují** jak **dosavadní trend** naplňování indikátorů, tak **rozdílný průběh implementace** programu v rámci celého období.

V rámci predikce byly vypočítány intervaly spolehlivosti při konfidenční hladině 90 %. Predikované hodnoty tedy budou s 90% pravděpodobností ležet v určeném intervalu. Tento interval je v grafech níže zobrazen přerušovanými křivkami, které reprezentují jeho spodní a horní hranici.

Přesnost predikce daného indikátoru a intervaly spolehlivosti jsou významně ovlivněny (i) počtem projektů, ve kterých je daný indikátor zastoupen a (ii) dosaženou hodnotou indikátorů, kdy čím vyšší je dosažená hodnota, tím přesnější by predikce měla být.<sup>12</sup>

**Do predikce byly zahrnuty** pouze ty indikátory, které byly v daném SC **zastoupeny alespoň v jednom projektu a závazek příjemců je vyšší než 0**. Nezastoupené indikátory jsou uvedeny v přehledu predikce plnění pro každý SC. **Součástí predikce dále nebyly:**

- ▶ Indikátor Počet pracovních míst financovaných z programu, který nemá stanovenou cílovou hodnotu na úrovni SC a dosažené hodnoty indikátoru v jednotlivých etapách projektu jsou proměnlivé.<sup>13</sup>
- ▶ V projektech zastoupené výsledkové indikátory, u kterých není vývoj dosažené hodnoty kumulativní a na dosaženou hodnotu mají vliv další faktory (tj. dosaženou hodnotu v roce 2020 nelze predikovat na základě dosavadního vývoje projektů).

V několika případech se **lišily aktuální dosažené hodnoty** v dokumentu **Přehled plnění hodnot indikátorů na programové linii**, který byl poskytnutý Zadavatelem, a agregované **dosažené hodnoty z dat MS2014+**. V těchto případech bylo v predikci pracováno s dosaženou **hodnotou agregovanou z MS2014+**. V případech, kdy je mezi těmito dvěma hodnotami rozdíl větší než 2 %, uvádíme obě hodnoty v poznámce pod čarou.

Indikátory jsme kvůli lepší orientaci následně rozdělili do pěti kategorií dle míry plnění cílové hodnoty na úrovni SC. Celkem je v predikci rozlišeno pět následujících kategorií, u kterých je uveden příslušný rozsah predikovaného plnění indikátoru:

Minimální plnění (<39 %)	Mírné neplnění (40-69 %)	Odpovídající plnění (70-130 %)	Mírné přeplnění (131-160 %)	Výrazné přeplnění (>161 %)
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------

Počet kategorií (5) a jejich rozmezí bylo stanoveno na základě distribuce predikovaných hodnot, tj. aby většina indikátorů nespádala např. do kategorie mírné plnění či přeplnění ale byly rovnoměrněji distribuovány a kategorie měly vypovídající hodnotu.<sup>14</sup>

#### 1.2.10. Komparace hodnot indikátorů a průběhu implementace OP

V závěrečném kroku byla hodnocena vypovídací schopnost indikátorové soustavy o skutečném průběhu implementace projektů a programu. Tato fáze byla založena na dvou zdrojích; výběru indikátorů a empirických datech od příjemců a projektových manažerů.

**Zastoupení indikátorů v projektech** zastává klíčovou roli ve vypovídací schopnosti soustavy indikátorů o skutečném průběhu implementace programu. Ve fázi analýzy výběru indikátorů byly identifikovány konkrétní chybějící indikátory u projektů a v závěrečné fázi byly vztaženy k plnění indikátorů na úrovni SC. Důraz byl kladen na neplněné indikátory a výskyt

<sup>12</sup> Např. u Počtu napsaných a zveřejněných analytických dokumentů v SC 1.1 bylo zatím napsáno 11 analytických dokumentů a vzhledem k takto nízké dosažené hodnotě je predikce do roku 2020 méně přesná, než by tomu bylo v případě dosažené hodnoty v řádu desítek či stovek.

<sup>13</sup> Tj. v průběhu projektu může docházet nejen ke zvyšování, ale i snižování dosažené hodnoty indikátoru (na rozdíl od indikátorů jako např. Počet školení, seminářů, workshopů a konferencí, u kterého nemůže dojít v průběhu realizace projektu ke snížení dosažené hodnoty).

<sup>14</sup> V případě predikce na úrovni projektu je relevantními hodnotami pro stanovení rozmezí byly hodnoty 50 a 90 %, které jsou na projektové úrovni důležité z hlediska sankcí (porušení rozpočtové kázně dle míry naplnění indikátorů). Predikce však byla prováděna pro úroveň SC a z toho důvodu byly kategorie stanoveny podle jiných hodnot.

odpovídajících aktivit v projektech. Klíčové bylo zejména nízké zastoupení specifických indikátorů i přes realizaci projektů, pro které byly tyto specifické indikátory relevantní. V rámci této fáze byly srovnávány dosažené hodnoty obecných a specifických indikátorů.

Vypovídací schopnost indikátorů o aktivitách příjemců byla dále diskutována v rámci **telefonických rozhovorů s příjemci a fokusní skupiny**. S příjemci byla řešena vhodnost metodiky výběru indikátorů (jeden povinný indikátor) a dopad této metodiky na schopnost monitoringu pomocí indikátorů reflektovat skutečnou implementaci programu. Došlo k identifikaci indikátorů, jejichž hodnota reflektuje skutečný průběh implementace, a naopak indikátorů dostatečně nereflektujících implementaci (zejména indikátory, jejichž neplnění je způsobeno nízkým zastoupením v projektech a nikoliv neúspěšnou implementací).

### 1.3. Metody sběru dat

V rámci evaluace byly využity různé metody sběru dat za účelem triangulace a zajištění co nejvyšší validity získaných informací a zjištění. Byla kombinována primární (rozhovory, fokusní skupina) a sekundární data (desk research dostupných informací a administrativních dat).

Metody zahrnovaly:

Metoda	Popis metody
Desk research	<p>Desk research zahrnoval <b>identifikaci a sběr</b> relevantních dokumentů a podkladů. Mezi veřejné metodické dokumenty, které byly podrobeny analýze, patřil např. Metodický pokyn indikátorů v programovém období 2014-2020, Programový dokument OPTP 2014-2020 nebo příloha Pravidel pro žadatele a příjemce obsahující Metodiku indikátorů OPTP.</p> <p>Součástí desk research byla také analýza administrativních dat poskytnutých Zadavatelem jako je např. přehled plnění hodnot indikátorů na programové linii či Výroční zprávy o implementaci OPTP.</p>
Individuální rozhovory	<p>V rámci evaluace byly využity také polostrukturované individuální rozhovory (IDI – In-Depth-Interviews). Polostrukturované rozhovory byly realizovány s projektovými manažery z řídicího orgánu OPTP (dále jako ŘO), kteří mají na starosti administraci projektů OPTP. Účelem rozhovorů bylo získání informací z perspektivy ŘO a také potvrzení údajů získaných od příjemců OPTP.</p> <p>Pro rozhovory s příjemci byly využity telefonické rozhovory (CATI), které umožňují získat v krátkém časovém horizontu informace od množství respondentů. CATI byly realizovány s příjemci projektů ve třech specifických cílech. Účelem telefonických rozhovorů bylo také ověření relevance témat pro fokusní skupinu s příjemci. Všechny rozhovory (s projektovými manažery a příjemci) byly zapsány a v následné analýze byly identifikovány hlavní zjištění k realizované analýze.</p>
Fokusní skupiny (skupinové diskuse)	<p>Řízené skupinové diskuse, neboli fokusní skupiny, jsou zaměřeny především explorativně, tedy za účelem získání vhledu do problému. V realizované fokusní skupině došlo také</p>

Metoda	Popis metody
	<p>k potvrzení dat získaných v rámci desk research. Metoda fokusní skupiny získává primární data a je založena na účasti relevantních osob (participantů) ve skupinových diskuzích. Účastníci fokusní skupiny byly příjemci projektů v OPTP, přičemž byly zastoupeny všechny specifické cíle s výjimkou SC 2.1. Celkem se fokusní skupiny zúčastnilo devět projektových manažerů z podpořených projektů. Celý průběh fokusní skupiny byl nahrán a zapsán Dodavatelem.</p>
Případová studie	<p>Jedním z dílčích nástrojů pro analýzu a získání komplexního porozumění skutečností byly také případové studie, založené na detailním popisu zkoumaného případu v jeho celistvosti a celkovém kontextu. Jako jednotka případové studie byla zvolena úroveň projektu, kdy u vzorku projektů (viz výše) bylo získáno maximum dostupných dat a došlo ke kombinaci primárních a sekundárních dat (administrativní data, CATI a fokusní skupina). Případové studie sloužily v Evaluaci jako podkladová dokumentace pro lepší tvorbu závěrů, doporučení a zároveň pro lepší přípravu na rozhovory s příjemci a jejich následné shrnutí. Výstupy této metody se objevují v rámci celé zprávy, nicméně nemají samostatný výstup.</p>



## 2. Hlavní závěry Evaluace

Kapitola obsahuje obecná a specifická zjištění k fungování indikátorové soustavy OPTP a poskytuje odpovědi na hlavní a dílčí evaluační otázky. Hlavní závěry byly formulovány na základě informací získaných z desk research indikátorové soustavy a intervenční logiky, rozhovorů se zástupci řídicího orgánu a vybranými zástupci příjemců, se kterými byla rovněž realizována fokusní skupina.

Hlavní závěry Evaluace jsme rozdělili do dvou hlavních podkapitol, a to:

- ▶ Obecné závěry – shrnutí závěrů platných pro operační program
- ▶ Konkrétní závěry dle specifických cílů.

Obě kapitoly hodnotí indikátorovou soustavu (obecně nebo dle specifického cíle) v návaznosti na postup prací představený v kapitole 1 dle několika charakteristik:

- ▶ Intervenční logika
- ▶ Výběr indikátorů
- ▶ Plnění indikátorů
- ▶ Změny indikátorů
- ▶ Srozumitelnost indikátorů.

### 2.1. Obecné závěry

Na základě provedených prací byly formulovány tři hlavní oblasti závěrů:

- ▶ **Obecné shrnutí odpovědí na evaluační otázky** (2.1.1) pro celý operační program a následně jejich detailnější popis dle výše uvedených pěti charakteristik. U detailnějšího popisu je vždy uvedena evaluační otázka, která odpovídá dané hodnocené oblasti (specifické cíle jsou následně hodnoceny ve stejných oblastech, viz kapitola 2.2). Každá podkapitola také obsahuje krátké shrnutí hlavních závěrů (šedý box na konci každé části).
- ▶ **Zhodnocení výsledkových indikátorů** (2.1.4) - s ohledem na jejich monitoring na úrovni programu jsou výsledkového indikátory popsány dohromady za celý operační program.
- ▶ **Shrnutí predikce** vývoje hodnot indikátorů pro operační program (2.1.5).



### 2.1.1. Závěry dle evaluačních otázek

Odpovědi na evaluační otázky jsou pro přehlednost uvedeny v následující tabulce:

EO	Evaluační otázka	Odpověď
<b>EO1</b>	<b>Do jaké míry pokrývá indikátorová soustava aktivity podporované OPTP?</b>	
EO1.1	Jaké chybějící a přebytečné indikátory lze identifikovat v indikátorové soustavě OPTP?	<p>V indikátorové soustavě byly identifikovány přebytečné indikátory a nebyly nalezeny žádné chybějící indikátory.</p> <p><b>Identifikované přebytečné</b> indikátory (pro SC) mají nízkou logickou vazbu na aktivity podporované v rámci SC. Jedná se např. o indikátor Počet vytvořených informačních materiálů u SC 1.1 a 2.1 či Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů u SC 1.2.</p> <p>Seznam všech indikátorů doporučených k vyjmutí je uveden v kapitole 3.2 Nabídka indikátorů.</p>
EO1.2	Jaké relevantní indikátory lze u projektů identifikovat jako nejčastěji chybějící?	<p>U projektů nejčastěji chybí specifické indikátory, které by měly reflektovat vývoj aktivit charakteristických pro daný SC.</p> <p>Jedná se zejména o indikátory Počet vytvořených komunikačních nástrojů, Počet uskutečněných kontrol a auditů, Počet vytvořených informačních materiálů, Počet nově pořízeného vybavení.</p>
EO1.3	Jsou indikátory příjemci chápány jako jasně definované a smysluplné?	<p>Indikátory jsou příjemci ve většině případů chápány jako jasné, srozumitelné a smysluplné.</p> <p>Problémy se srozumitelností a jednoznačností byly zjištěny u pěti indikátorů, které jsou podrobně popsány v kapitole 2.1.3.4. Nejvíce problematický byl indikátor Počet zaměstnanců financovaných z programu, u kterého došlo k úpravě a odstranění nejasností. U dalších indikátorů byly zjištěny pouze částečné problémy s výkladem a způsobem výpočtu indikátoru.</p>
EO1.4	Odpovídá aktuální indikátorová soustava OPTP všem typům projektů a jejich specifikům?	<p>Až na výjimky pokrývá indikátorová soustava všechny typy projektů.</p> <p>V OPTP je realizováno několik hlavních typů projektů (mzdy, vzdělávání, pracovní cesty), pro které je nabídka indikátorů relevantní. Stejně tak je nabídka indikátorů postačující i pro specifické projekty (např. pro projekt zaměřený na analýzu vlivu ESIF na infrastrukturu pro lesní hospodářství jsou relevantní indikátory Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů či Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí).</p>
EO1.5	Volí příjemci projektů relevantní indikátory, které reflektují úspěšnost projektu a podstatu projektových aktivit?	<p>Příjemci volí takřka vždy relevantní indikátory, které jsou úzce spojeny s hlavním zaměřením projektu (mzdy, vzdělávání, služební cesty). Příjemci nicméně volí často indikátory, které nejsou v dané situaci ty nejhodnější a které mohou snáze ovlivnit – preferují obecné/průřezové indikátory</p>



EO	Evaluační otázka	Odpověď
		před specifickými (horší monitorování, vykazování a kontrola). V konečném důsledku tak dochází k přeplňování obecných indikátorů na úkor specifických, které ovšem mají vyšší vypovídací schopnost o skutečné implementaci programu.
EO2	<b>Je stávající nastavení cílových hodnot indikátorů vzhledem k realizaci programu účelné a reálné?</b>	
EO2.1	Které hodnoty indikátorů jsou v současné fázi implementace OP přeplňovány či nenaplňovány? Z jakého důvodu dochází k přeplňování / nenaplňování?	<p>Nenaplňovány jsou zejména indikátory Počet uskutečněných certifikací, Počet použitých elektronických podpisů v MS, Počet uživatelů IS a Počet finálních zpráv o auditu. Tyto indikátory jsou specifické (tj. jsou relevantní pouze pro jeden SC, neplnění v jednom SC nelze kompenzovat plněním v jiném SC). Tyto indikátory příjemci volí pouze velmi výjimečně (přestože jsou relevantní k aktivitám v rámci SC).</p> <p>Přeplněné jsou naopak indikátory Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest (SC 1.1 a 1.4), Nákup materiálu, zboží a služeb (SC 2.1), Počet nově pořízeného vybavení (SC 1.1) Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí (SC 1.3). Jedná se zejména o průřezové indikátory (s výjimkou indikátoru Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin relevantního pouze pro SC 1.1).</p> <p>Plnění obecného indikátoru, který je v nabídce u více SC, se napříč SC významně liší. Indikátor je v rámci jednoho SC významně přeplněný, v ostatních SC neplněný (tj. indikátory nebývají přeplňovány ve všech SC, pro které jsou relevantní). Větší zastoupení těchto indikátorů v projektech se pak projevuje v nedostatečném výběru dalších, neplněných indikátorů.</p>
EO2.2	Jaké výsledné hodnoty současných indikátorů lze očekávat dle dosavadního vývoje implementace programu?	<p>Dle dosavadního vývoje implementace lze očekávat velmi rozdílnou míru naplnění indikátorů ke konci programového období.</p> <p>Výrazné přeplnění lze očekávat u indikátorů Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest (SC 1.1 a 1.4), Nákup materiálu, zboží a služeb (SC 2.1), Počet účastníků vzdělávání (SC 1.4) a Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí (SC 1.3).</p> <p>Dle současných hodnot, počtu plánovaných projektů a předpokládané volby indikátorů pravděpodobně dojde k minimálnímu plnění následujících obecných indikátorů (tj. relevantních pro více SC):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Počet účastníků vzdělávání (SC 1.1),</li> <li>▶ Počet vytvořených informačních materiálů (SC 1.1, 1.3 a 2.1),</li> <li>▶ Počtu napsaných a zveřejněných analytických dokumentů (SC 1.1),</li> </ul>

EO	Evaluační otázka	Odpověď
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Celkový počet účastníků (SC 1.2, 1.3 a 2.1),</li> <li>▶ Nákup materiálu, zboží a služeb (SC 1.2),</li> <li>▶ Počet nově pořízeného vybavení (SC 1.2, 1.3 a 1.4),</li> <li>▶ Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí (SC 1.2, 1.4 a 2.1),</li> <li>▶ Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest (SC 1.3)</li> </ul> <p>U specifických indikátorů dojde pravděpodobně k minimálnímu plnění u indikátorů v následujících SC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ SC 1.1 (Počet uskutečněných certifikací),</li> <li>▶ SC 1.4 (Počet finálních zpráv o auditu),</li> <li>▶ SC 2.1 (Počet použitých elektronických podpisů v MS a Počet uživatelů informačního systému).</li> </ul>
EO2.3	Lze identifikovat indikátory, jejichž aktuální a předpokládané hodnoty neodpovídají skutečnému průběhu implementace programu?	<p>Skutečnému průběhu implementace programu neodpovídají hodnoty zejména u specifických indikátorů, které jsou v nabídce jednoho či dvou SC.</p> <p>Vypovídací hodnota indikátorů se úzce odvíjí od jejich zastoupení v projektech. U široce zastoupených indikátorů (např. Nákup materiálu, zboží a služeb v SC 2.1 či Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest v SC 1.1) dosažené hodnoty odpovídají skutečné implementaci programu. Velká část projektů, ve kterých dochází k pracovním cestám, školením či materiálnímu zajištění, si odpovídající indikátory volí.</p> <p>Dosažené a předpokládané hodnoty neodpovídají skutečnému průběhu implementace u málo zastoupených, převážně specifických indikátorů. Vzhledem k časté volbě obecných indikátorů na úkor specifických lze předpokládat, že příjemci realizují specifické aktivity bez volby odpovídajících indikátorů (např. Počet finálních zpráv o auditu, Počet uskutečněných kontrol a auditů či Počet účastníků vzdělávání).</p>
EO2.4	Jaké úpravy nastavení cílových hodnot indikátorů by byly vhodné, aby dosažené hodnoty odpovídaly skutečnému průběhu implementace programu?	Z dlouhodobého hlediska by byla vhodná taková úprava indikátorové soustavy, která by vedla k rovnoměrnějšímu zastoupení indikátorů v podpořených projektech. Při přípravě dalšího období by bylo vhodné stanovit cílové hodnoty indikátorů podložené (na základě analýz a zkušeností příjemců). V části 3 Doporučení je navržena taková úprava indikátorové soustavy, která by měla zvýšit její vypovídací schopnost ve vztahu ke skutečnému průběhu implementace programu.

### 2.1.2.

### 2.1.3. Intervenční logika (EO 1.1)

Intervenční logika byla posouzena z pohledu existence vazeb jednotlivých prvků mezi sebou (situační analýza, příčiny, cíl, aktivity a indikátory), síly těchto vazeb a pokrytí jednotlivých aktivit indikátory a naopak. Na základě analýzy byly identifikovány oblasti, kde logické vazby a pokrytí aktivit chybí. Doporučení pro provázanější a srozumitelnější zpracování intervenční logiky jsou uvedeny v části 3 Doporučení.

Vzhledem ke specifičnosti OPTP, je využitelnost metody intervenční logiky (IL) pro nastavení indikátorové soustavy programu omezená. Komplikované využití intervenční logiky vzniká kvůli specifickým aktivitám podporovaných operačním programem, které jsou mnohdy dány před tím, než je tvořena intervenční logika programu. Tyto okolnosti mají za důsledek spíše formální zpracování některých prvků intervenční logiky.

Obecně byly ve zpracování intervenční logiky napříč cíli identifikovány následující nedostatky:

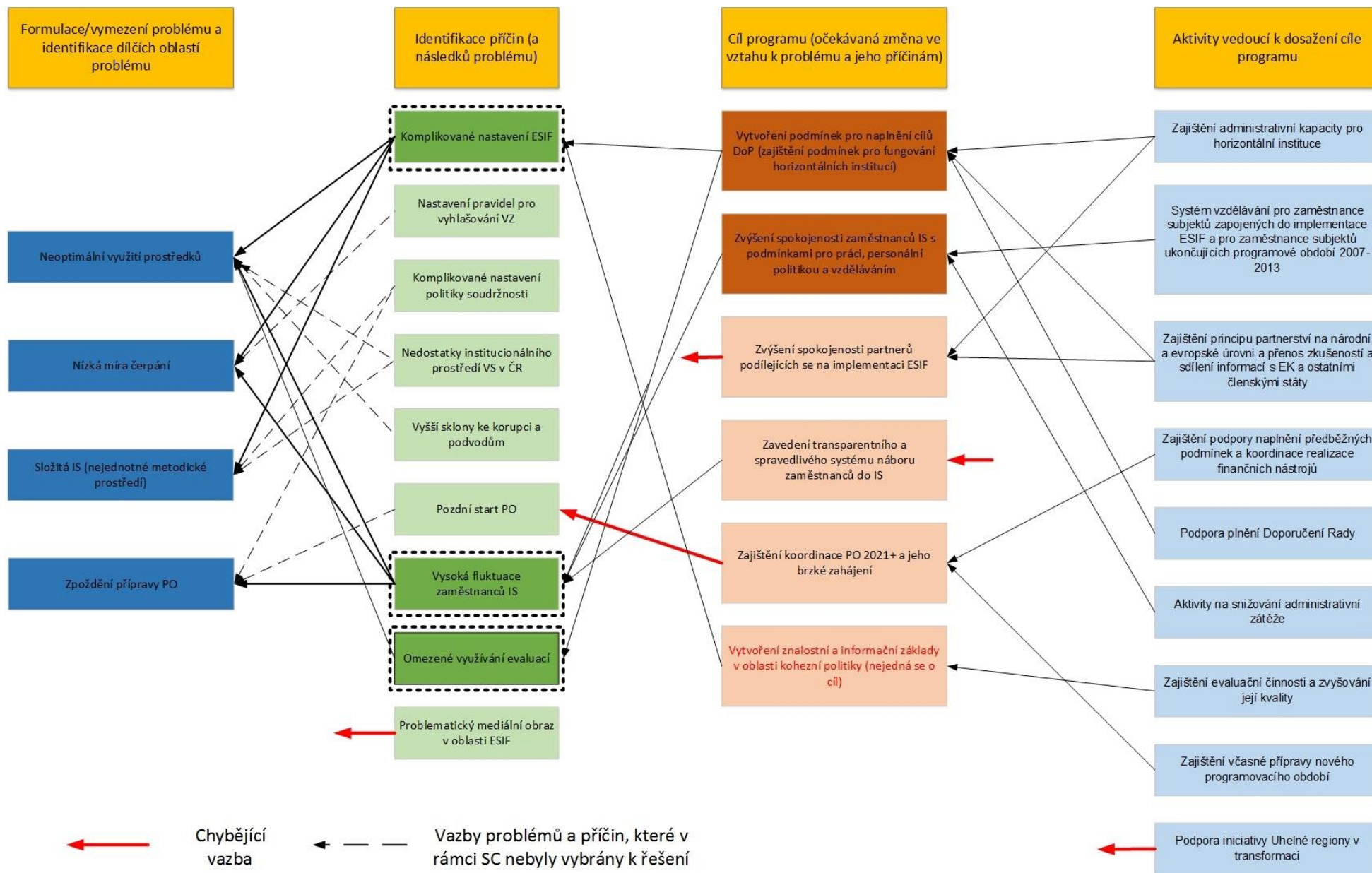
- ▶ **Situační analýza** ve většině případů postrádá jasně a srozumitelně formulovaný problém, který by měl být pomocí implementace programu řešen (SC 1.1, 1.3, 1.4 a 2.1).
- ▶ Nejasně formulovaný problém (situační analýza) se odráží ve špatném zpracování **příčin problémů**, které jsou dobře zpracovány pouze v jednom případě (SC 1.3). **Výběr příčin** pro řešení není dostatečně odůvodněn ani v jednom případě.
- ▶ **Cíl (změna)** se napříč SC velmi liší, často se jedná spíše o popis nástrojů či opatření (zejména SC 1.1 a 1.4).
- ▶ U **aktivit** není vždy jasná vazba na cíl (změnu) a příčiny problému, na jejichž zmírnění či odstranění by aktivity měly mít jasnou a srozumitelnou vazbu.

**Vazba aktivit na intervenční logiku** je logicky a srozumitelně zpracována pro všechny aktivity v případě SC 1.3 a 1.4. U zbývajících specifických cílů (1.1, 1.2 a 2.1) má přibližně polovina aktivit silnou vazbu na intervenční logiku. U zbývajících aktivit pak vazba na ostatní prvky není srozumitelná či vazbu na IL úplně postrádá.

Pro ilustraci chybějících vazeb mezi prvky v intervenční logice jsme pro SC 1.1 zpracovali následující vizualizaci, ve které jsou chybějící nebo nelogické vazby barevně zvýrazněny.

- ▶ U příčin problému jsou zvýrazněny tři příčiny zvolené k řešení (tj. podporované aktivity by měly řešit právě tyto příčiny).
- ▶ Mezi cíli programu jsou zvýrazněny ty cíle, které vhodně zapadají do intervenční logiky (tj. jedná se o cíl a nikoliv opatření, zároveň je cíl navázaný na aktivity a příčiny).
- ▶ V neposlední řadě jsou mezi problémy a jejich příčinami rozlišeny vazby na zvolené příčiny (plná šipka) a příčiny, jež nebyly vybrány k řešení (přerušovaná šipka).





**Pokrytí aktivit indikátory** je dobře zpracováno u SC 1.4, kde mají všechny aktivity dostatečný počet relevantních indikátorů (pět až osm) se spíše vyšší vypovídací hodnotou o plnění dané aktivity.<sup>15</sup> U ostatních cílů se pokrytí indikátory u jednotlivých aktivit významně liší, viz následující tabulka.

Pouze necelá polovina (44 %) všech aktivit v rámci OP je dostatečně pokryta indikátorovou soustavou. Zhodnocení pokrytí aktivit na úrovni OP a jednotlivých SC je zobrazeno v následující tabulce:

Pokrytí aktivit indikátorovou soustavou	Počet aktivit za OP	Počet aktivit SC 1.1	Počet aktivit SC 1.2	Počet aktivit SC 1.3	Počet aktivit SC 1.4	Počet aktivit SC 2.1
Dostatečné pokrytí	19 (44 %)	4	5	1	3	6
Střední pokrytí	8 (19 %)	2	0	2	0	4
Nedostatečné pokrytí	16 (37 %)	3	4	2	0	7
Celkem	43 (100 %)	9	9	5	3	17

Dále byla hodnocena také síla vazby aktivity a relevantních indikátorů, tzn. vypovídací hodnota indikátorů o vývoji dané aktivity. Stejně jako v případě počtu relevantních indikátorů **nemá většina aktivit dostatečně silnou vazbu na indikátory**. Tím pádem je monitoring těchto aktivit pouze povrchní a vypovídací schopnost hodnoty indikátoru omezená (např. aktivita zaměřená na zajištění principu partnerství může být monitorována pomocí indikátoru Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin).

Rozdělení aktivit dle vypovídací hodnoty relevantních indikátorů je uvedeno pro jednotlivé SC i za celý operační program souhrnně v tabulce níže:

Vazba aktivity/indikátorů	Počet aktivit za OP	Počet aktivit SC 1.1	Počet aktivit SC 1.2	Počet aktivit SC 1.3	Počet aktivit SC 1.4	Počet aktivit SC 2.1
Silná vazba	19 (44 %)	2	3	3	2	9
Střední vazba	10 (23 %)	2	4	2	0	2
Slabá vazba	14 (33 %)	5	2	0	1	6
Celkem	43 (100 %)	9	9	5	3	17

<sup>15</sup> Např. aktivita „Specifický systém vzdělávání pro zaměstnance AO“ je pokryta následujícími indikátory: 82110: Míra spokojenosti zaměstnanců implementační struktury s personální politikou a systémem vzdělávání

82520: Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury

82000: Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí

82100: Počet účastníků vzdělávání

60000: Celkový počet účastníků.

**Nedostatek vypovídacích indikátorů pro některé aktivity se odráží ve výběru indikátorů** v jednotlivých projektech a snižuje **schopnost zpětné vazby monitorovací soustavy**, která pak nepřináší dostatečné informace o plnění a účelnosti projektů.

V případě OPTP vyústil **nedostatek indikátorů se silnou vazbou v některých případech v situaci, kdy část projektů zvolilo obecné indikátory s nižší vypovídací hodnotou** na úkor specifitějších a vhodnějších indikátorů.

#### 2.1.4. Výstupové indikátory

##### 2.1.4.1. Výběr indikátorů (EO 1.5, 1.4, 1.2)

Z indikátorové soustavy si žadatelé vybírají indikátory, které budou v rámci projektů sledovat. Proces volby indikátorů vychází z Metodiky indikátorů OPTP 2014 – 2020 (příloha č. 8 Pravidel pro žadatele a příjemce), dle které je každý **projekt povinen sledovat a plnit alespoň jeden výstupový indikátor**. Příjemci jsou dle této metodiky dále povinni sledovat výsledkový indikátor nebo v žádosti o podporu vyplnit textové pole s popisem konkrétního cíle projektu včetně popisu očekávaných výsledků a změny.

Na základě dat dodaných Zadavatelem si příjemci vybírají nejčastěji dva indikátory (48 %), často pouze jeden indikátor (32 %).

Počet indikátorů projektu	Procentuální zastoupení projektů
1 indikátor	32 %
2 indikátory	48 %
3 indikátory	17 %
4 indikátory	2 %

Pro příjemce je výhodnější si dobrovolně nebrat více indikátorů z důvodu menší administrativní náročnosti při:

- ▶ vykazování průběhu projektů v rámci podávání zpráv o realizaci (čím méně indikátorů, tím méně hodnot k vykazování),
- ▶ při změnách projektu a nutnosti podávat žádost o změnu (čím méně indikátorů, tím menší šance, že se jich změna v projektu dotkne).

Zároveň je pro příjemce snazší si vybírat ty indikátory, které jsou obecně zaměřené, oproti indikátorům věcně zaměřeným přímo na specifický cíl.

Dalším aspektem ve výběru indikátorů je pro příjemce i **kontrola nad plněním daného indikátoru**. Logicky si vybírají ty indikátory, nad kterými mají **větší kontrolu** (např. počet dokumentů, počet zaměstnanců financovaných z programu, nakoupený materiál – z rozpočtu).

Následkem častého využívání jednoho výstupového indikátoru je pak celkové nižší zastoupení nabízených výstupových indikátorů (pro daný SC i pro program) a tím pádem neplnění jejich cílových hodnot. Zároveň naplňování pouze jednoho indikátoru nemá vysokou vypovídací hodnotu o průběhu projektu, a to zejména v případě, kdy si příjemce zvolí obecný indikátor.

**Široká nabídka indikátorů v kombinaci s pouze jedním povinným indikátorem není na základě výše uvedeného vhodným nastavením.**

#### 2.1.4.2. Plnění indikátorů (EO 2.1)

**Výstupové indikátory jsou v OTP naplňovány velice nerovnoměrně.** Velká část indikátorů za OP je plněna minimálně a některé z indikátorů na úrovni OP jsou naopak již přeplněny.

Níže uvádíme tabulku s přehledem plnění výstupových indikátorů dle specifických cílů i s průměrným plněním za celý operační program (průměrné plnění je pouze orientační). Procenta plnění jsou uvedena jen u těch u indikátorů, které jsou možné si pro daný SC vybrat. Prázdná pole jsou u těch indikátorů a specifických cílů, kde daný indikátor není v nabídce. Plnění je zobrazeno barevnou škálou, od červené u minimálních hodnot po zelenou u vyšších hodnot (semafor).

Kód indikátoru	Název indikátoru	SC1.1	SC1.2	SC1.3	SC1.4	SC2.1	Průměr % za OP
		% dosažené hodnoty vůči cílové hodnotě	% dosažené hodnoty vůči cílové hodnotě	% dosažené hodnoty vůči cílové hodnotě	% dosažené hodnoty vůči cílové hodnotě	% dosažené hodnoty vůči cílové hodnotě	
80800	Počet uskutečněných certifikací	0%					0%
83300	Počet použitých elektronických podpisů uživatelů monitorovacího systému					0%	0%
82100	Počet účastníků vzdělávání	0%			121%		61%
80905	Počet finálních zpráv o auditu				0%		0%
80200	Počet vytvořených informačních materiálů	0%	37%	0%		12%	12%
80500	Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů (vč. evaluačních)	2%	0%	58%	0%		15%
80600	Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin	99%					99%
83200	Počet uživatelů informačního systému					16%	16%
80902	Počet uskutečněných kontrol a auditů prováděných AO				19%		19%
83100	Počet vytvořených interface (rozhraní)					20%	20%
60000	Celkový počet účastníků	22%	0%	12%	88%	0%	24%
82300	Počet nově pořízeného vybavení	149%	0%	0%	0%	0%	30%
80103	Počet vytvořených komunikačních nástrojů		40%				40%
83000	Dostupnost monitorovacího systému pro období 2007-2013					65%	65%
81101	Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest	342%		0%	135%		159%
82200	Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu	50%	0%	87%	60%	1453%	330%
82000	Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí	45%	0%	436%	0%	0%	96%
80001	Počet uspořádaných informačních a propagačních aktivit		72%				72%

Nulové nebo velmi nízké plnění indikátorů neznačí neúspěšnost projektů, ale spíše to, že indikátory nemají mezi projekty zastoupení, nemají se proto jak plnit.

Můžeme pozorovat, že některé z indikátorů jsou **plněny či dokonce přeplňovány v jednom ze specifických cílů, ale v jiných nejsou plněny vůbec**, např. Počet nově pořízeného vybavení nebo Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí. Důvodem může být skutečnost, že (i) **indikátor není pro všechny SC relevantní**, i když je jeho výběr možný (např. Počet informačních materiálů pro SC 1.1 a 1.3) nebo (ii) i přes relevanci indikátoru si ho projekty v daném SC nevybírají a dávají přednost jiným indikátorům, jejichž plnění je například lépe kontrolovatelné (např. Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí pro SC 1.2).

Většina specifických indikátorů, relevantních pouze pro jeden SC, není dle přehledu plněna. Jedná se o indikátory jako např. Počet uskutečněných certifikací, Počet použitých elektronických podpisů v MS či Počet finálních zpráv o auditu.

**Při nulové variantě (indikátorová soustava zůstane, jak je) je pravděpodobné, že do konce programového období některé z indikátorů nebudou vůbec naplněny, a naopak některé budou extrémně přeplněny.**

#### 2.1.4.3. Změny indikátorů

Změny cílových hodnot indikátorů jsou v OPTP spíše formálního charakteru, tzn. příjemci nemají se schválením ze strany řídicího orgánu potíže. Změny cílových hodnot indikátorů nicméně komplikují administraci programu, a to především plánování a predikci plnění indikátorů.

Dle vyjádření zástupců příjemců i projektových manažerů OPTP se změny obvykle mezi řídicím orgánem a příjemci projednávají předem (neformálně nebo přes monitorovací systém – depešemi). Tím se odladí případné nedostatky, aby žádosti o změnu byly již formálně v pořádku. Odůvodnění v žádostech o změnu jsou pak často příliš obecné, stručné a spíše popisem změny nežli jejím odůvodněním.

Ke změnám cílových hodnot indikátorů nejčastěji dochází, dle respondentů, na konci realizace projektů/v poslední etapě. Příjemci už tak mají jasnou představu o tom, jak budou schopni indikátor naplnit a podle toho přesně nastavit cílovou hodnotu. Změny v poslední etapě projektů jsou možné jednak díky jejich předjednání s řídicím orgánem, ale i díky tomu, že řídicí orgán změny ve většině případů schvaluje. Příjemci se proto nemusí bát neschválení změny a tím pádem nenaplnění indikátoru a následných sankcí (při nesplnění indikátoru na 90 % cílové hodnoty).

Změny se nejčastěji týkají těch indikátorů, u kterých mohou příjemci složitěji kontrolovat jejich plnění. Nejčastěji to jsou indikátory Počet pracovních míst financovaných z programu a Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí – více o srozumitelnosti těchto indikátorů je uvedeno v kapitole 2.1.3.4 níže.

**Změny cílových hodnot indikátorů projektů jsou spíše formálního charakteru. Příjemci hodnoty upravují na konci realizace projektů dle jejich vývoje, změny jsou ve většině případů bez problému schváleny.**

#### 2.1.4.4. Srozumitelnost indikátorů (EO 1.3)

Většina indikátorů je pro příjemce dostatečně srozumitelná a způsob jejich vykazování jasný. Z toho důvodu jsou níže uvedeny pouze ty indikátory, které nebyly vždy jasné a srozumitelné. Celkem bylo identifikováno pět indikátorů, u kterých byl nejasný způsob jejich vykazování.

Nejvíce problematický byl dle respondentů indikátor **Počet pracovních míst financovaných z programu**, u kterého byla ve více případech uvedena zejména v úvodní fázi implementace programu nesrozumitelnost a nejasnost způsobu vykazování. V průběhu implementace byla ze strany ŘO upravena metodika vykazování indikátoru. Po této úpravě byl dle respondentů obsah a způsob vykazování hodnoty indikátoru již jasný. Vzhledem k úpravě metodiky došlo ve více projektech ke změně cílové hodnoty indikátoru v závislosti na novém způsobu výpočtu (šlo zejména o způsob přepočtu DPČ a DPP na úvazek a jeho započítání do hodnoty indikátoru).

Nejasný byl dále indikátor **Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury**, u kterého byla shledána problematická doba tří let zaměstnání vzhledem k faktu, že nejdelší možná doba trvání projektů je stanovena právě na tři roky.



Omezená srozumitelnost se týkala dvou indikátorů spojených se vzděláváním. Prvním byl indikátor **Počet účastníků vzdělávání**, u kterého nebyl jasný způsob počítání účastníků. Částečná nejasnost byla identifikována také v případě indikátoru **Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí**, u kterého dle fokusní skupiny nebylo vždy jasné, co do indikátoru započítávat. Podobná situace byla na fokusní skupině zmíněna také u indikátoru **Nákup materiálu, zboží a služeb**. U tohoto indikátoru dle respondenta různí příjemci započítávají do hodnoty indikátoru částečně odlišné věci (pronájem kanceláří i nákup kancelářských potřeb) a zejména pro nezkušené příjemce není jasné, co vše lze do indikátoru zahrnout.

**Srozumitelnost indikátorů je ve většině případů dobrá, problematické byly především metody jejich vykazování.**

#### 2.1.5. Výsledkové indikátory (EO 1.1)

Výsledkové indikátory až na výjimky **vhodně zapadají do indikátorové soustavy SC**.

Výsledkové indikátory byly hodnoceny ve třech následujících kritériích:

- ▶ **Vazba** výsledkového indikátoru na intervenční logiku (zejména očekávané změny působením programu a návaznost na výstupové indikátory)
- ▶ **Míra kontroly** ŘO a příjemců nad ovlivněním hodnoty výsledkových indikátorů
- ▶ **Způsob měření** výsledkového indikátoru (tj. nakolik jsou dosažené hodnoty výsledkových indikátorů validní a odpovídají skutečnému průběhu implementace programu).

Příjemci si výsledkové indikátory volí v malé míře. V projektech jsou sledovány zejména indikátory Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury (SC 1.1 a v několika případech také SC 1.4) a výsledkové indikátory SC 1.2 (všechny dosavadní projekty v tomto SC měly zvolený výsledkový indikátor).

#### Vazba na intervenční logiku

Většina výsledkových indikátorů vhodně zapadá do intervenční logiky SC (tj. mají vazbu na předpokládané výsledky aktivit v podpořených projektech (výjimkou je indikátor Míra úspěšnosti projektových žádostí v rámci integrovaných nástrojů, který ve srovnání s ostatními výsledkovými indikátory zapadá do intervenční logiky pouze částečně).

Tři indikátory jsou pak na pomezí výstupu a výsledku (indikátory Ukončený operační program, Schválené metodické prostředí dříve než přijetí prvního OP a Předstih schválení DoP/OP 2021+ nebo obdobného dokumentu před začátkem období).

#### Míra kontroly

**Míra kontroly ŘO nad dosaženou hodnotou je u většiny výsledkových indikátorů spíše nižší.** Do dosažené hodnoty vstupují další faktory, které nejsou v kompetenci ŘO. Jde např. o personální politiku implementujících subjektů či spolupráce s dodavatelem monitorovacího systému, do které jsou kromě ŘO OPTP zapojeny ŘO dalších programů, které mají vůči externímu dodavateli stejné kompetence.

## Způsob měření

**Měřitelnost a validita získaných hodnot je u většiny indikátorů vysoká.** Částečné omezená měřitelnost je u obou indikátorů SC 2.1 (Míra elektronizace procesů a Úplnost a správnost dat v systému), u indikátorů zaměřených na míru spokojenosti docházelo k částečným úpravám podoby dotazníků, jež mohly mít mírný negativní vliv na srovnatelnost získaných dat. Frekvence zjišťování dosažených hodnot se u jednotlivých indikátorů liší. Jasná a srozumitelná je frekvence zjišťování hodnot např. u Ukončených operačních programů či předstihu schválení DoP. U indikátorů zjišťujících míry spokojenosti a informovanosti či výsledkových indikátorů SC 2.1 se frekvence zjišťování liší, aniž by byla jasně a srozumitelně zdůvodněna.

Hodnocení výsledkových indikátorů je uvedeno níže v tabulce, specificky jsou pak indikátory popsány u jednotlivých SC v kapitole 2.2. Z uvedených zjištění vyplývají doporučení, jež jsou k dispozici v kapitole 3.5.



Přehled hodnocení výsledkových indikátorů:

Výsledkový indikátor		
Vazba na intervenční logiku	Míra kontroly nad vývojem indikátoru	Měřitelnost a validita indikátoru
<b>82110 Míra spokojenosti zaměstnanců implementační struktury s personální politikou a systémem vzdělávání</b>		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky příslušných SC (1.1 a 1.4). a je vhodný zejména pro vzdělávací projekty. Indikátor je doplněn dalšími, relevantními indikátory, především výsledkovým indikátorem Počet trvale zaměstnaných pracovníků (zejména spokojenost s personální politikou) a výstupovými indikátory Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí, Počet pracovních míst financovaných z programu a Počet účastníků vzdělávání.	Kontrola nad vývojem indikátoru je spíše nižší. Do hodnoty indikátoru se promítá množství dalších vlivů jako např. personální změny a politika subjektu implementační struktury.	Měření indikátoru je ve srovnání s ostatními výsledkovými indikátory nastaveno vhodně, jelikož k němu probíhá pravidelné dotazníkové šetření. Validita získané hodnoty je spíše vysoká, ale částečně je ovlivněna průběžnými změnami v podobě dotazníku (dříve externí dodavatel, posléze EJ NOK). U dosavadních šetření došlo k částečné úpravě znění dotazníku a jeho rozsahu.
<b>83420 Míra spokojenosti zaměstnanců implementační struktury a příjemců a žadatelů s informačním systémem</b>		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky SC 2.1 a je provázaný s výstupovými indikátory (např. Počet uživatelů informačního systému či Počet vytvořených rozhraní).	Hodnota indikátoru je do značné míry závislá na externím dodavateli monitorovacího systému, který provádí aktualizace a úpravy systému. ŘO OPTP navíc nemá ve vztahu k úpravám MS2014+ (požadavky na úpravy) výrazně jiné kompetence než ostatní ŘO. Nižší míra kontroly nad hodnotou indikátoru je také dána zaměřením projektů podpořených v rámci SC 2.1, kdy má pouze část podpořených aktivit vliv na MS2014+, který je hlavním předmětem hodnocení.	Indikátor je vhodně měřitelný (dotazníkové šetření mezi příjemci a zaměstnanci implementační struktury). Problém s validitou získané hodnoty byl identifikován v případě prvního šetření, u kterého byl dotazník zaměřen na předcházející monitorovací systémy z období 2007-2013.
<b>82510 Míra stabilizace zaměstnanců implementační struktury</b>		



Výsledkový indikátor		
Vazba na intervenční logiku	Míra kontroly nad vývojem indikátoru	Měřitelnost a validita indikátoru
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky SC 1.1, částečně však dochází k dublování s indikátorem Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury (jeden indikátor sleduje absolutní počet, druhý relativní). Indikátor je provázaný s aktivitami zaměřenými na zlepšování podmínek zaměstnanců implementační struktury.	Aktivity podporované v rámci OPTP jsou jen jedním z vlivů, který se promítá do hodnoty výsledkového indikátoru. Míra stabilizace je ovlivňována dalšími faktory jako např. personální politika resortu a ŘO má pouze částečnou kontrolu nad plněním indikátoru.	Indikátor je dobře měřitelný a validita získané hodnoty vysoká.
82520 Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky obou relevantních SC. Částečně se však překrývá s indikátorem Míra stabilizace zaměstnanců implementační struktury.	Obdobně jako u předcházejícího indikátoru je výsledná hodnota indikátoru ovlivňována dalšími faktory vně působnost OPTP. Indikátor na projektové úrovni naráží na maximální délku projektu, která je 3 roky, tedy stejné období jako hranice pro započítání daného zaměstnance do výsledkového indikátoru. Dle získaných dat je tak v případě kratších projektů a zaměstnání pouze v rámci projektu problematické dosažení indikátoru. Významnost vnějších vlivů na hodnotu indikátoru také vhodně demonstruje extrémně odlišná dosažená hodnota u dvou relevantních SC (-33 % u SC 1.1 a 691 % u SC 1.4).	Indikátor je dobře měřitelný a validita získané hodnoty vysoká.
82410 Míra spokojenosti relevantních aktérů s podmínkami pro práci na řízení DoP/OP		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky SC 1.1 a 1.4 a je provázaný s výstupovými indikátory (např. Nákup materiálu, zboží a služeb nebo Počet	Vzhledem ke způsobu měření indikátoru a oblastem pokrytým v dotazníkovém šetření má ŘO odpovídající kontrolu nad hodnotou indikátoru	Způsob měření je vhodně nastavený, dotazník pokrývá všechny důležité relevantní oblasti (např. materiální podmínky, vzdělávání nebo



Výsledkový indikátor		
Vazba na intervenční logiku	Míra kontroly nad vývojem indikátoru	Měřitelnost a validita indikátoru
uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí).	(hodnotu také ovlivňují další faktory jako např. řízení příslušného subjektu implementační struktury). Oblasti pokryté dotazníkovým šetřením (materiální podmínky či způsob odměňování) jsou předmětem významné části projektů realizovaných v rámci OPTP.	odměňování). U dotazníkového šetření došlo během měření indikátoru k úpravám (zkrácení a zpřesnění dotazníku), které by však významným způsobem neměly ohrozit validitu získaných výsledků.
81610 Předstih schválení DoP/OP 2021+ nebo obdobného dokumentu před začátkem období		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky SC 1.1, kdy kvalitně připravená DoP je jedním z hlavních výsledků aktivit v rámci SC. Indikátor je však částečně výstupově orientovaný (schválený dokument), avšak hodnocení kvality připraveného dokumentu není relevantní pro monitorovací soustavu. Návaznost indikátoru na indikátory výstupu je spíše nižší (částečná vazba na indikátory Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů).	Aktivity realizované v rámci OPTP přispívají ke zlepšení podmínek práce relevantních aktérů (MMR-NOK), avšak vytvoření DoP či obdobného dokumentu je v gesci MMR-NOK a ŘO tak nemá přímou kontrolu nad dosažením cílové hodnoty indikátoru.	Hodnota indikátoru je dobře měřitelná a získaná hodnota validní.
81510 Schválené metodické prostředí dříve než přijetí prvního OP		
Obdobně jako u výsledkového indikátoru Předstih schválení DoP/OP 2021+ zapadá indikátor do intervenční logiky, avšak je také částečně výstupový (je sledován termín vytvořeného výstupu, a nikoliv kvalita vytvořeného dokumentu). Návaznost indikátoru na indikátory výstupu je spíše nižší (částečná vazba na indikátory Počet	Indikátor lze z hlediska míry kontroly ŘO nad plněním indikátoru hodnotit stejně jako v případě indikátoru Předstih schválení DoP/OP 2021+, kdy aktivity OPTP přispívají k vytvoření vhodných podmínek pro tvorbu metodického prostředí, avšak schválení metodického prostředí je v gesci MMR-NOK.	Hodnota indikátoru je dobře měřitelná a získaná hodnota validní.



Výsledkový indikátor		
Vazba na intervenční logiku	Míra kontroly nad vývojem indikátoru	Měřitelnost a validita indikátoru
napsaných a zveřejněných analytických dokumentů).		
80710 Ukončený operační program		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky SC 1.3. Výsledkovému indikátoru neodpovídají žádné výstupové indikátory.	Aktivity podporované v rámci SC 1.3 vytvářejí předpoklady pro naplnění výsledkového indikátoru. Předmět aktivit (personální a materiální zajištění subjektů implementujících ESIF na nižší úrovni) však umožňuje ŘO pouze částečný vliv na naplnění indikátoru.	Hodnota indikátoru je dobře měřitelná a získaná hodnota validní.
80220 Míra úspěšnosti projektových žádostí v rámci integrovaných nástrojů		
Výsledkový indikátor do intervenční logiky SC 1.3 zapadá pouze částečně (týká se pouze jedné části aktivit podpořených v rámci SC). Indikátor není provázaný na výstupové indikátory.	Míra kontroly ŘO nad plněním indikátoru je nízká. Aktivity podporované v rámci SC 1.3 mohou přispět k plnění indikátoru pouze částečně, mezi úrovní ŘO a příjemců se nachází úroveň implementačních subjektů a působení ŘO na hodnotu indikátoru je nepřímé a přes další zprostředkující úroveň.	Hodnota indikátoru je dobře měřitelná a získaná hodnota validní.
80920 Podíl auditovaných prostředků na celkové alokaci ČR		
Indikátor dobře zapadá do intervenční logiky SC a je provázaný s výstupovými indikátory (Počet finálních zpráv o auditu a Počet uskutečněných kontrol a auditů). Indikátor je částečně zaměřený výstupově (objem auditovaných prostředků).	Míra kontroly nad plněním indikátoru je odpovídající povaze výsledkových indikátorů. Jedná se o zprostředkovaný vliv (hodnotu indikátoru přímo ovlivňuje AO), jehož hodnota je však úzce spojena s výstupovým indikátorem Počet uskutečněných kontrol a auditů.	Hodnota indikátoru je dobře měřitelná a získaná hodnota validní.



<b>Výsledkový indikátor</b>		
<b>Vazba na intervenční logiku</b>	<b>Míra kontroly nad vývojem indikátoru</b>	<b>Měřitelnost a validita indikátoru</b>
<b>80120 Míra informovanosti o fondech u cílových skupin</b>		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky SC a má dostatečnou vazbu na výstupové indikátory (např. Počet vytvořených informačních materiálů či Počet vytvořených komunikačních nástrojů).	Míra kontroly nad plněním indikátoru je odpovídající povaze výsledkových indikátorů. Aktivity podporované v rámci OPTP mají přímý vliv na hodnotu indikátoru.	Hodnota indikátoru je dobře měřitelná a získaná hodnota validní. Data získávaná skrze Eurobarometr používají dostatečnou velikost výběrového vzorku.
<b>80110 Míra znalosti podpořených projektů u cílových skupin</b>		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky SC a má dostatečnou vazbu na výstupové indikátory (např. Počet vytvořených informačních materiálů či Počet vytvořených komunikačních nástrojů).	Míra kontroly nad plněním indikátoru je odpovídající povaze výsledkových indikátorů. Aktivity podporované v rámci OPTP mají přímý vliv na hodnotu indikátoru.	Hodnota indikátoru je dobře měřitelná a získaná hodnota validní. Data získávaná skrze Eurobarometr používají dostatečnou velikost výběrového vzorku.
<b>83410 Elektronizace procesů</b>		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky SC 2.1. K indikátoru však nejsou přiřazeny odpovídající výstupové indikátory (pouze částečně Počet vytvořených interface).	Míra kontroly nad plněním indikátoru je spíše vyšší, aktivity podporované v rámci OPTP přímo ovlivňují plnění hodnoty indikátoru. Míra elektronizace procesů je však do určité míry závislá na externím dodavateli MS2014+.	Měřitelnost indikátoru je omezená a získaná data tak nemají ve srovnání s ostatními výsledkovými indikátory vysokou validitu.
<b>83430 Úplnost a správnost dat v systému</b>		
Indikátor vhodně zapadá do intervenční logiky SC 2.1. K indikátoru však nejsou přiřazeny odpovídající výstupové indikátory.	Míra kontroly nad plněním indikátoru je z pohledu ŘO pouze částečná, úplnost a správnost dat v systému je ovlivněna externím dodavatelem.	Měřitelnost indikátoru je omezená a získaná data tak nemají ve srovnání s ostatními výsledkovými indikátory vysokou validitu.



### 2.1.6. Predikce (EO 2.2, 2.3 a 2.4)

Kapitola shrnuje výsledky predikce na obecné úrovni programu a specifických cílů, konkrétní predikce indikátorů jsou uvedeny v následující kapitole věnované jednotlivým SC. Indikátorů, u kterých **lze predikovat na konci roku 2020<sup>16</sup> dosažení hodnot odpovídajících cílovým hodnotám, je pouze několik.**

Z celkových **28 případů<sup>17</sup>** lze na základě predikce očekávat odpovídající plnění (v rozsahu 70 – 130 % dosažené hodnoty vůči cílové hodnotě indikátoru u daného SC) **u pěti případů.**

**Částečně odpovídající plnění** indikátoru, tedy mírné plnění (v rozsahu 40 – 69 % dosažené hodnoty vůči cílové hodnotě indikátoru u daného SC) či mírné přeplnění (131 – 160 %) **je predikováno u čtyř případů.**

U zbývajících **19 případů** lze očekávat buď **minimální plnění** (max. 39 % dosažené hodnoty vůči cílové hodnotě indikátoru u daného SC) či **výrazné přeplnění** indikátoru (více než 160 %). Z těchto 19 případů pravděpodobně dojde k minimálnímu plnění u 13 případů, zatímco k výraznému přeplnění u 6 případů.

U **všech SC** lze **minimálně u poloviny indikátorů očekávat výrazné neplnění či přeplnění.** K významnému odklonění dosažených hodnot od cílových pravděpodobně dojde zejména u SC 1.4 a 2.1. V případě SC 1.4 budou čtyři ze šesti indikátorů výrazně neplněny či přeplněny, u SC 2.1 pak lze výrazný odklon cílové a predikované hodnoty identifikovat u všech pěti posuzovaných indikátorů (čtyři neplněné a jeden výrazně přeplněný indikátor).

Počet indikátorů dle **předpokládané míry plnění k prosinci 2020** podle jednotlivých SC je zobrazen v následující tabulce:

Specifický cíl	Minimální plnění (<39 %)	Mírné neplnění (40-69 %)	Odpovídající plnění (70-130 %)	Mírné přeplnění (131-160 %)	Výrazné přeplnění (>161 %)
SC 1.1	3	1	1	1	2
SC 1.2	2	1	1	0	0
SC 1.3	2	0	2	0	1
SC 1.4	2	0	1	1	2
SC 2.1	4	0	0	0	1

Konkrétní indikátory a jejich předpokládané hodnoty jsou pro všechny SC uvedeny v následující kapitole 2.2. Kromě přehledu plnění ke konkrétnímu datu byly v rámci predikce zpracovány **grafy zachycující dosavadní vývoj indikátoru a jeho předpokládaný vývoj do**

<sup>16</sup> K prosinci 2020.

<sup>17</sup> Jako případ je zde počítán jeden indikátor v rámci jednoho SC. Indikátory, které nejsou v daném SC vybrány ani jedním příjemcem či se jejich závazek rovná nule, započítávány nejsou. Např. indikátor Nákup materiálu, zboží a služeb je v nabídce pěti SC, ale není zastoupen u žádného projektu v SC 1.2 a počítáme jej tedy celkem jako čtyři případy (pro SC 1.1, 1.3, 1.4 a 2.1).



**roku 2023** (vzhledem k trvání plánovaných projektů až do roku 2023). Grafy jsou uváděny pouze pro ilustraci vybraných indikátorů, u kterých lze čekat alespoň částečné naplnění (a nikoliv neplněné či významně přeplněné indikátory).

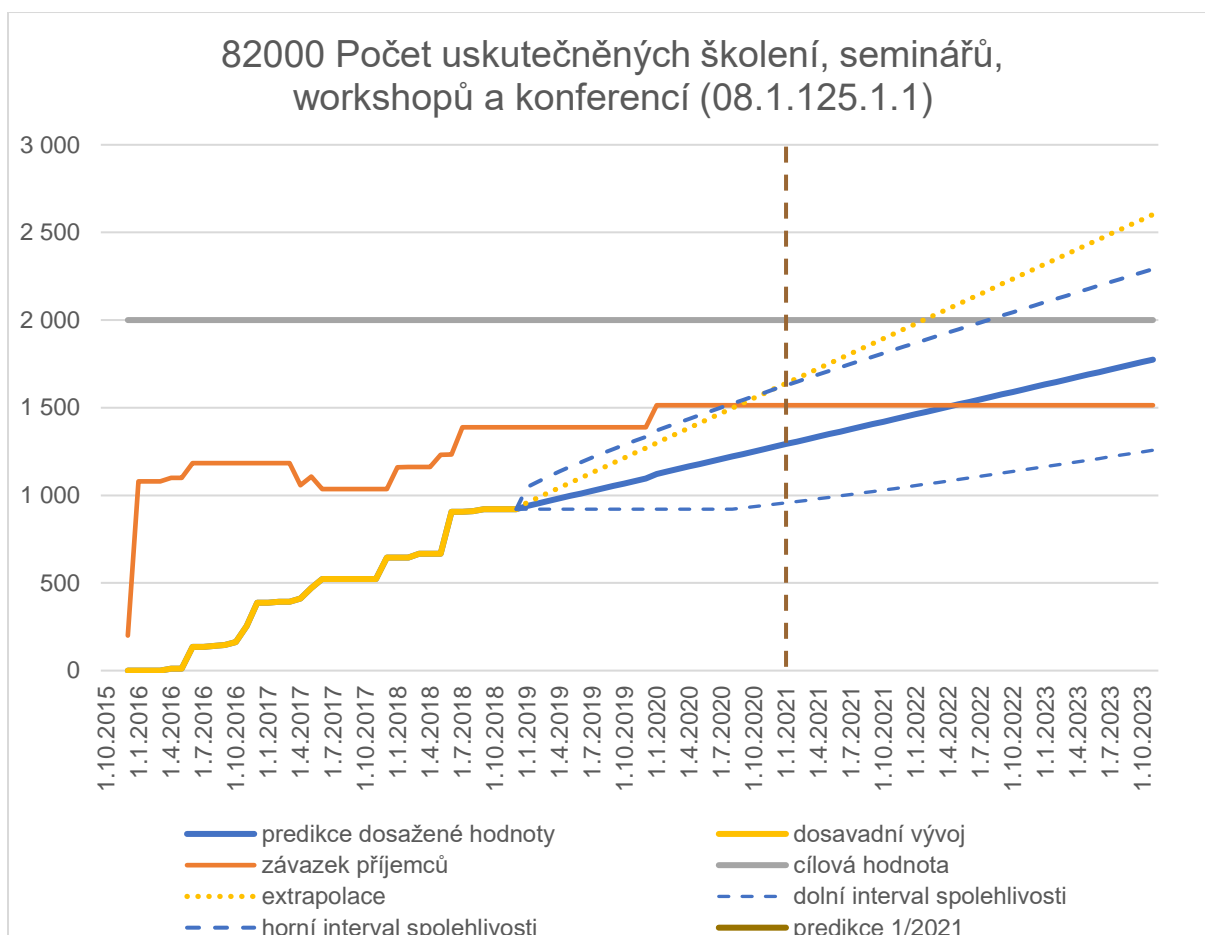
V těchto grafech jsou zobrazeny následující hodnoty:

- ▶ **Cílová hodnota** na úrovni SC (šedá linka),
- ▶ **Závazek příjemců** (oranžová linka),
- ▶ **Dosavadní vývoj** dosažené hodnoty (plná žlutá linka)
- ▶ **Extrapolace** – předpokládaný vývoj hodnoty indikátoru pouze **na základě dosavadního průběhu**, tj. za předpokladu, že implementace programu bude probíhat ve stejném rozsahu jako dosud (přerušovaná žlutá linka),
- ▶ **Predikce** – předpokládaný vývoj hodnoty indikátoru na základě **kombinace plánovaných projektů a dosavadního průběhu**, ve kterém je zohledněn počet plánovaných projektů (včetně jejich výběru indikátorů) a konec právě běžících projektů (plná modrá linka),
- ▶ **Horní a spodní intervaly spolehlivosti pro predikci** na úrovni 90 %, tzn. skutečná dosažená hodnota se bude na 90 % nacházet v uvedeném intervalu spolehlivosti (přerušované modré linky)
- ▶ **Konec období** zvýrazňuje přelom roku 2020 a 2021, konkrétně leden 2021 pro snazší orientaci (vertikální přerušovaná hnědá linka).



Pro ilustraci je níže uveden příklad indikátoru Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů a konferencí pro SC 1.1 (v závorce za názvem je uveden celé označení specifického cíle).

K prosinci 2020 lze očekávat plnění tohoto indikátoru ve výši 64 %, avšak v roce 2023 by mělo dojít k **plnění v přibližné výši mezi 80 a 90 %** (modrá plná linka). Dle horní hranice intervalu spolehlivosti (přerušovaná modra horní linka) by za **předpokladu častějšího výběru** tohoto indikátoru a jeho **důsledném naplňování** v projektech **mohlo být cílové hodnoty v roce 2023 dosaženo**.



## 2.2. Konkrétní zjištění dle specifických cílů

### 2.2.1. Specifický cíl 1.1 Vytvořit podmínky pro naplnění cílů DoP a koordinace řízení

První specifický cíl je **široce zaměřen**, čemuž odpovídá i **vysoký počet indikátorů**. V projektech **jsou zastoupeny zejména obecné indikátory** (mzdy, vybavení, školení či pracovní cesty) na úkor specifických.

Na základě velkých rozdílů v zastoupení indikátorů v projektech jsou **indikátory nerovnoměrně plněny** (část obecných indikátorů je přeplněna, specifické indikátory jsou plněny minimálně) a bude problematické dosáhnout cílových hodnot u všech indikátorů.

V rámci SC je financována zejména realizace standardního provozu orgánů implementační struktury (pracovní cesty, mzdy a materiální zajištění provozu) a odpovídající indikátory mají nižší vypovídací hodnotu o pokroku projektů.

Oblast	Zjištění
Intervenční logika	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Některé z cílů programu (očekávaná změna) se týkají příčin, jež nebyly vybrány k řešení.</li><li>▶ U části aktivit (zejména 3, 8 a 9) není jasná vazba aktivit na (příčiny) problémy a cíle programu.</li><li>▶ <b>Celkem tři aktivity mají k výběru spíše méně relevantních indikátorů</b>, které mají slabou vazbu (obecně je vypovídací hodnota indikátorů u těchto aktivit nízká – 3, 5 a 9), <b>naopak některé aktivity mají vysoký počet relevantních indikátorů k výběru</b> (což vede k nízkému zastoupení části z nich).</li><li>▶ <b>Výsledkové indikátory dobře zapadají do indikátorové soustavy SC</b>, mají vyšší vypovídací hodnotu o dosažených změnách, ale některé z nich mohou příjemci jen <b>velmi obtížně kontrolovat</b> (Počet trvale zaměstnaných a Míra stabilizace zaměstnanců mohou být dle fokusní skupiny výrazně ovlivněny vnějšími personálně-politickými změnami). Spokojenost zaměstnanců je taktéž ovlivňována dalšími faktory, které jsou mimo kontrolu ŘO OPTP.</li><li>▶ <b>Výstupové indikátory</b> Počet vytvořených informačních materiálů a Počet uskutečněných certifikací <b>nezapadají do soustavy SC 1.1</b> (není jasná vazba na aktivitu).</li></ul>
Výběr indikátorů	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ V rámci SC jsou <b>velké rozdíly mezi zastoupením indikátorů v projektech</b>, tři jsou velmi zastoupeny, naopak pět indikátorů téměř nezastoupeno.<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Velké zastoupení</b> mají Počet uskutečněných školení, Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest a Počet pracovních míst financovaných z programu.</li><li>▶ <b>Minimálně zastoupeny</b> jsou v rámci projektů následující indikátory: Počet vytvořených informačních materiálů, Počet nově pořízeného</li></ul></li></ul>

	<p>vybavení, Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin, Počet účastníků vzdělávání a Počet uskutečněných certifikací.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vzhledem k charakteru většiny podpořených projektů <b>nejsou indikátory reflektující dosaženou změnu příliš relevantní – indikátory</b> spíše sledují čerpání/využití prostředků (např. financování mezd či nákup materiálu).</li> <li>▶ Vhodně lze sledovat implementaci projektů na úrovni výstupů a výsledků u projektů zaměřených na <b>vzdělávací aktivity</b> (výstupové indikátory Počet školení a Počet proškolených lidí; výsledkový indikátor Míra spokojenosti zaměstnanců IS s personální politikou a systémem vzdělávání).</li> <li>▶ Pro <b>analyticky zaměřené projekty</b> (např. mapování korupce, analýza strategického řízení či příspěvek ESIF k plnění Evropa 2020) je relevantní zejména indikátor Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů, <b>jehož cílová hodnota je však nastavena na velmi vysokou hodnotu (445).</b></li> </ul>
<b>Plnění</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ U SC 1.1 bude problematické dosažení cílových hodnot. Pět indikátorů se neplní téměř vůbec, <b>důvodem je nízký počet zastoupení v projektech</b> (Počet uskutečněných certifikací a Celkový počet účastníků vzdělávání nejsou zastoupeny v žádném projektu, vytvořené informační materiály v jednom) <b>nebo nastavení příliš vysokých cílových hodnot</b> (Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů a Celkový počet účastníků).</li> </ul>
<b>Změny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Změny</b> indikátorů se týkají zejména indikátoru <b>Počet pracovních míst</b> financovaných z programu, u kterého byl v části projektů nejasný způsob sledování a vykazování indikátoru (částečné úvazky, DPČ). Předkládané změny tak upravují cílovou hodnotu indikátoru takovým způsobem, aby reflektoval skutečný stav v projektech dle upravené metodiky pro výpočet příslušného indikátoru a zároveň reflektovat přirozený pohyb zaměstnanců příjemců.</li> </ul>
<b>Srozumitelnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mezi častěji zastoupenými indikátory byl problémem zejména <b>způsob načítání indikátoru Počet pracovních míst</b> financovaných z programu, u kterého se až v průběhu části projektů vyjasnil způsob počítání a vykazování tohoto indikátoru (částečné úvazky, DPČ).</li> <li>▶ Částečně se problém ukázal při souběhu více podobných indikátorů (Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin + Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí), kdy nebylo vždy jasné, do kterého z těchto indikátorů konkrétní událost počítat.</li> <li>▶ Ostatní častěji zastoupené indikátory jsou jasné a srozumitelné (Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest, Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů)</li> </ul>

#### 2.2.1.1. Predikce plnění indikátorů

**Odpovídající plnění** lze očekávat **pouze u indikátoru Nákup materiálu, zboží a služeb**, částečné plnění či mírné přeplnění u dalších dvou (Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin a Počet školení, seminářů, workshopů a konferencí). U indikátorů Počet nově pořízeného vybavení a Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest dojde pravděpodobně k výraznému přeplnění. Ostatní indikátory pak nebudou plněny téměř vůbec.

Indikátor	Dosažená hodnota	Cílová hodnota	Predikce 12/2020	Míra plnění 12/2020
60000 Celkový počet účastníků	3 327	15 000	3 772	25 %
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb	39 687 025 Kč	80 000 000 Kč	76 840 181 Kč	96 %
80600 Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin	389	400	539	135 %
80500 Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů	11	445	23	5 %
82300 Počet nově pořízeného vybavení	194	130	281	216 %
81101 Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest	936 <sup>18</sup>	300	1 231	410 %
82000 Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů a konferencí	921	2 000	1 278	64 %
80200 Počet vytvořených informačních materiálů	0	210	0 <sup>19</sup>	0 %

#### Nezastoupené indikátory:<sup>20</sup>

- ▶ Počet uskutečněných certifikací
- ▶ Počet účastníků vzdělávání
- ▶ Počet pracovních míst financovaných z programu.

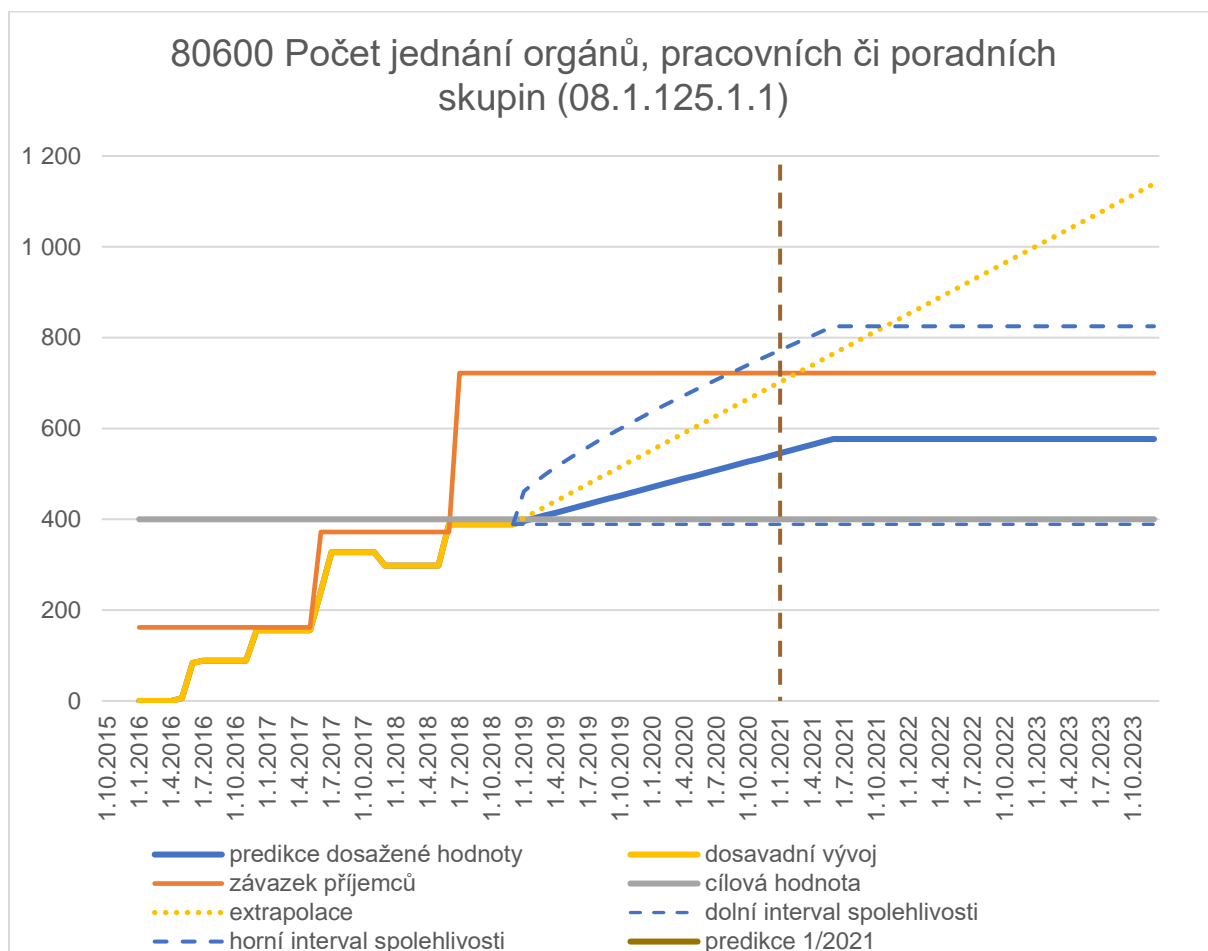
<sup>18</sup> Dle Přehledu plnění hodnot indikátorů na programové linii k 31. 12. 2018 bylo dosaženo hodnoty 1 025, dle dosažených hodnot z dat MS2014+ je agregovaná dosažená hodnota ve výši 936 (tj. rozdíl 9,51 %).

<sup>19</sup> Vzhledem k nízkému počtu projektů s tímto indikátorem (1) a dosavadní dosažené hodnotě 0 je validita predikce výrazně omezená. Vzhledem k závazku projektu ve výši 1 lze očekávat dosaženou hodnotu 1, avšak vzhledem k vysoké cílové hodnotě se míra plnění zásadně nezmění.

<sup>20</sup> Indikátory nebyly zastoupeny alespoň v jednom projektu a závazek nebyl větší než 0.



V případě indikátoru **Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin** dle predikce již došlo k naplnění cílové hodnoty (v 1Q 2019) a ke konci roku 2020 dojde k cca **třetinovému přeplnění indikátoru**. Do roku 2023 pak lze vzhledem k plánovaným projektům a jejich volbě indikátorů **očekávat přeplnění o maximálně 50 %**. Predikce vývoje indikátoru do konce roku 2023 je zobrazena v následujícím grafu:<sup>21</sup>



<sup>21</sup> Jako konec období byla stanovena hodnota leden 2021.

## 2.2.2. Specifický cíl 1.2 Zajistit informovanost o ESIF u cílových skupin

Specifický cíl je úzce zaměřen na pár konkrétních aktivit. Výstupové a výsledkové **indikátory dostatečně odrážejí specifika podporovaných aktivit v SC 1.2**. Kvantitativní povaha výstupových indikátorů však neumožňuje dostatečně rozlišovat kvalitativní rozměr výstupů (např. jejich dopad na cílové skupiny).

V projektech jsou ve srovnání s ostatními SC zastoupeny zejména **specifické indikátory**, jejichž **hodnoty odpovídají fázi implementace programu**. U **obecných** a v projektech minimálně zastoupených indikátorů **dojde s vysokou pravděpodobností k neplnění** (na úrovni SC lze u více indikátorů jako např. Celkový počet účastníků či Nákup materiálu, zboží a služeb očekávat finální dosaženou hodnotu SC 0).

Oblast	Zjištění
Intervenční logika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Pokrytí aktivit indikátory</b> se výrazně liší, některé aktivity mají vysoký počet relevantních indikátorů (např. Příprava a provádění Společné komunikační strategie má sedm relevantních indikátorů, oproti tomu např. Zajištění průřezových komunikačních aktivit či Zajištění včasné přípravy 2021+ mají nejvíce jeden relevantní indikátor).</li> <li>▶ <b>Indikátorová soustava dostatečně reflektuje specifickou SC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Výsledkové indikátory dobře zapadají</b> do indikátorové soustavy a jejich vypovídací hodnota o změnách způsobených OP je ve srovnání s dalšími indikátory vysoká.</li> <li>▶ <b>Výstupové indikátory</b> Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů, Nákup materiálu, zboží a služeb a Počet nově pořízeného vybavení <b>nezapadají do soustavy</b> (vazba na aktivity podporované v rámci SC 1.2 je minimální).</li> </ul> </li> <li>▶ U specifických indikátorů (např. Počet uspořádaných informačních a propagačních aktivit či Počet vytvořených komunikačních nástrojů) je <b>možným přínosem specifitější rozlišování výstupů</b> dle typu cílové skupiny. Rozlišování propagačních aktivit dle zaměření na širokou veřejnost či užší skupinu potenciálních žadatelů by přineslo detailnější informace o průběhu implementace OP.</li> <li>▶ Vzhledem k počtu projektů realizovaných v rámci SC (a povinného jednoho indikátoru) je <b>počet nabízených indikátorů vysoký a dostatečný</b>.</li> </ul>
Výběr	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ V projektech <b>jsou zastoupeny zejména specifické indikátory</b> (Počet uspořádaných informačních a propagačních aktivit, Počet vytvořených informačních materiálů), <b>naopak obecné průřezové</b> indikátory jako např. Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů či Počet pořízeného vybavení nejsou zastoupeny v žádných podpořených projektech.</li> <li>▶ <b>Schopnost indikátorů reflektovat</b> pokrok projektů/SC je tak ve srovnání s dalšími SC <b>vyšší</b>.</li> </ul>

<b>Plnění</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Specifické indikátory</b> jsou vzhledem k fázi programu (a navazujícím projektům) <b>plněny odpovídajícím způsobem</b></li> <li>▶ Obecné indikátory se vzhledem k jejich zastoupení pravděpodobně <b>nepodaří naplnit téměř vůbec.</b></li> </ul>
<b>Změny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Změny byly realizovány v rámci jednoho projektu: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ V průběhu realizace došlo k navyšování cílové hodnoty u počtu uspořádaných informačních a propagačních aktivit vzhledem k dosažení cílové hodnoty již během realizace.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Srozumitelnost</b>	<b>Nejasná a problematická</b> je u komunikačních aktivit či nástrojů <b>jednotka</b> (hodnoty indikátoru). Celostátní kampaň s velkým dopadem znamená stejný přírůstek (změnu dosažené hodnoty) jako např. realizace malé a na úzkou skupinu zaměřené akce. Obtížná srovnatelnost jednotky indikátoru limituje schopnost indikátorové soustavy reflektovat skutečný vývoj a průběh implementace projektu / programu.

### 2.2.2.1. Predikce plnění indikátorů

U indikátoru v SC 1.2 lze očekávat odpovídající plnění pouze u **Počtu uspořádaných informačních a propagačních aktivit**. Indikátory zaměřené na vytvořené informační materiály a vytvořené komunikační nástroje by na konci roku 2020 měly být naplněny z necelé poloviny. Na konci období lze předpokládat relativně dobré plnění tří specifických indikátorů (při srovnání plnění indikátorů napříč celým OP).

Indikátor	Dosažená hodnota	Cílová hodnota	Predikce 12/2020	Míra plnění 12/2020
82300 Počet nově pořízeného vybavení	0	25	0	<b>0 %</b>
80001 Počet uspořádaných informačních a propagačních aktivit	43	60	63	<b>106 %</b>
80200 Počet vytvořených informačních materiálů	13	35	13	<b>37 %</b>
80103 Počet vytvořených komunikačních nástrojů	2	5	2 <sup>22</sup>	<b>40 %</b>

<sup>22</sup> Indikátor byl zastoupen v jednom projektu, u kterého již došlo k naplnění závazku (2). S ohledem na plánované projekty na základě dosavadního průběhu není dle predikce předpokládán další nárůst dosažené hodnoty.



**Nezastoupené indikátory:** <sup>23</sup>

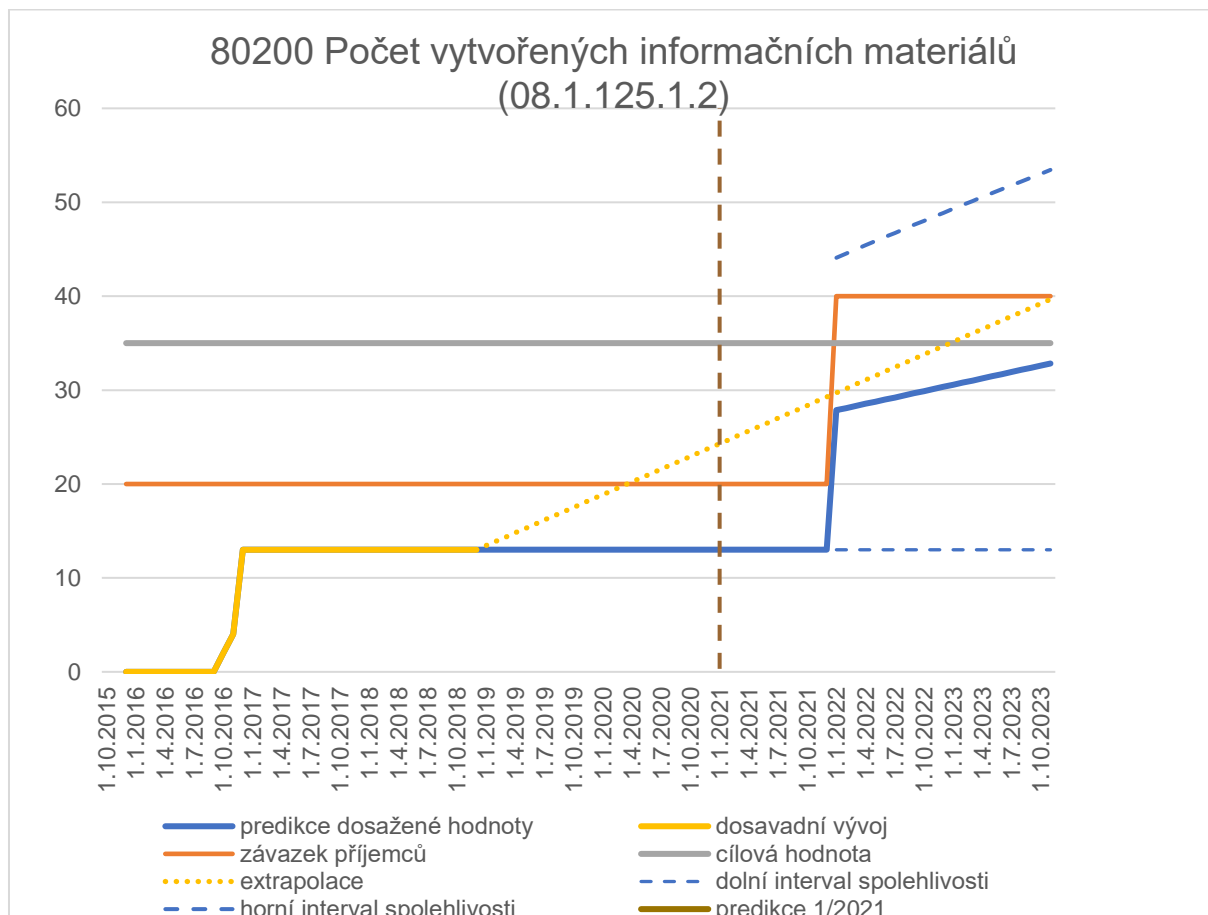
- ▶ Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů (vč. evaluačních)
- ▶ Celkový počet účastníků
- ▶ Počet nově pořízeného vybavení
- ▶ Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu
- ▶ Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí.

---

<sup>23</sup> Indikátory nebyly zastoupeny alespoň v jednom projektu a závazek nebyl větší než 0.



Indikátor **Počet vytvořených informačních materiálů** se dle provedené predikce **nepodaří do roku 2020 naplnit**. Tento indikátor byl zastoupen v jednom projektu (u kterého došlo k dosažení aktuální hodnoty ve výši 13), který dle seznamu operací již skončil. Vzhledem k plánovaným projektům v SC 1.2 lze očekávat realizaci dalšího projektu s tímto indikátorem a ke konci období (2023) tak lze očekávat plnění indikátoru ve výši přibližně 90 %. Vzhledem k nízkému počtu projektů odpovídá dolní interval spolehlivosti zachování současné hodnoty (tj. indikátor již nebude zastoupen v žádném projektu), horní hranice intervalu spolehlivosti předpokládá u plánovaného projektu výrazně vyšší dosaženou hodnotu. V případě tohoto indikátoru tak bude **volba indikátorů zásadní pro plnění indikátoru** na úrovni SC.



### 2.2.3. Specifický cíl 1.3 Podpořit kapacity pro implementaci ESIF na nižší než národní úrovni

Projekty v rámci SC jsou zaměřené zejména na **financování personálních nákladů** subjektů zodpovědných za ITI, ROP či Regionální stálé konference, z čehož vychází téměř 100% sledování indikátoru Počet pracovních míst financovaných z programu.

Indikátory jsou **zastoupeny velmi nerovnoměrně**, čemuž odpovídá **přeplněnost částí indikátorů, a naopak minimální plnění ostatních**. Vzhledem k zaměření projektů indikátorová soustava **monitoruje pouze provozní informace**, zatímco schopnost monitorovat výsledky je **výrazně omezená**.

Oblast	Zjištění
Intervenční logika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Všechny podporované aktivity mají vazbu na situační analýzu.</b></li> <li>▶ <b>Indikátorová soustava má omezenou schopnost reflektovat úspěšnost a pokrok programu.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pro podporované aktivity <b>je obtížné stanovit relevantní výsledkové indikátory</b> (Míra úspěšnosti projektových žádostí je projekty zaměřenými na financování mezd obtížně ovlivnitelná, indikátor Ukončený operační program je pak spíše výstupem než výsledkem).</li> <li>▶ V rámci SC je <b>financována zejména realizace standardního provozu příjemců</b> (obdobně jako v případě SC 1.1 jde zejména o mzdy, nákup vybavení či vzdělávání). Provozní zaměření podporovaných aktivit vede k nižší vypovídací hodnotě indikátorové soustavy, tedy např. výrazné zastoupení indikátoru Počet pracovních míst omezuje schopnost indikátorové soustavy reflektovat implementaci projektů / programu.</li> <li>▶ Indikátor Počet vytvořených informačních materiálů <b>postrádá jasnou a srozumitelnou vazbu</b> na intervenční logiku a podporované aktivity.</li> </ul> </li> </ul>
Výběr	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Zastoupení indikátorů v projektech je významně nerovnoměrné</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Téměř ve všech projektech</b> je zastoupen indikátor <b>Počet pracovních míst financovaných z programu</b>, u kterého není dosažení cílové hodnoty závazkem.</li> <li>▶ Vysoké zastoupení má taktéž <b>Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů a Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí</b> (Zbývajících pět výstupových indikátorů je zastoupeno minimálně).</li> </ul> </li> </ul>
Plnění	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Nerovnoměrnému zastoupení indikátorů odpovídá jejich plnění, kdy část indikátorů je (bude) přeplněna a část téměř neplněna</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Indikátor Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí je <b>výrazně přepřňován</b> (436 %) a dle závazků příjemců <b>lze očekávat ještě výraznější přepřňování</b> ke konci implementace</li> </ul> </li> </ul>

	<p>programu (dle predikce 470 %). U Nákupu materiálu a Počtu napsaných a zveřejněných analytických dokumentů lze dle zazávkovaných hodnot taktéž očekávat <b>přeplnění</b> (predikované plnění ve výši 170 %).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zbývající minimálně zastoupené indikátory <b>nejsou plněny vůbec</b> (např. Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest, Počet vytvořených informačních materiálů) <b>nebo minimálně</b> (Celkový počet účastníků) a bez významné změny ve výběru indikátorů lze očekávat minimální plnění cílových hodnot na úrovni SC ke konci implementace OP.</li> </ul>
<b>Změny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ke změnám docházelo zejména u indikátoru Počet zaměstnanců financovaných z programu, který byl upravován dle skutečného stavu v projektech – důvodem byly personální změny či změna způsobu načítání indikátoru.</li> <li>▶ Vzhledem k nepovinnému charakteru tohoto indikátoru však změny nemají vliv na dosahování cílů programu a reflektují skutečnou situaci v projektech.</li> </ul>
<b>Srozumitelnost</b>	<p>Nejasné bylo načítání / vykazování indikátoru <b>Počet pracovních míst financovaných z programu</b>, avšak v průběhu implementace programu došlo k upřesnění metodiky a v návaznosti na úpravu byly v dotčených projektech změněny cílové hodnoty pomocí žádostí o změnu.</p>

### 2.2.3.1. Predikce plnění indikátorů

U dvou indikátorů (Nákup materiálu, zboží a služeb a Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů) lze k roku 2020 očekávat odpovídající plnění, u zbývajících čtyř indikátorů (včetně nezastoupených, viz níže) budou dosažené hodnoty minimální. K výraznému přeplnění dojde dle predikce u jednoho indikátoru.

Indikátor	Dosažená hodnota	Cílová hodnota	Predikce 12/2020	Míra plnění 12/2020
60000 Celkový počet účastníků	238	2 000	336	17 %
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb	16 732 732 Kč <sup>24</sup>	20 000 000 Kč	23 408 220 Kč	117 %

<sup>24</sup> Dle Přehledu plnění hodnot indikátorů na programové linii k 31. 12. 2018 bylo dosaženo hodnoty 17 326 594 Kč, dle dosažených hodnot z dat MS2014+ je agregovaná dosažená hodnota ve výši 16 732 732 Kč (tj., rozdíl 3,55 %).



80500 Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů	15	26	21	80 %
82300 Počet nově pořízeného vybavení	0	13	0 <sup>25</sup>	0 %
82000 Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů a konferencí	230 <sup>26</sup>	50	324	647 %

### Nezastoupené indikátory: <sup>27</sup>

- ▶ Počet vytvořených informačních materiálů
- ▶ Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest
- ▶ Počet pracovních míst financovaných z programu

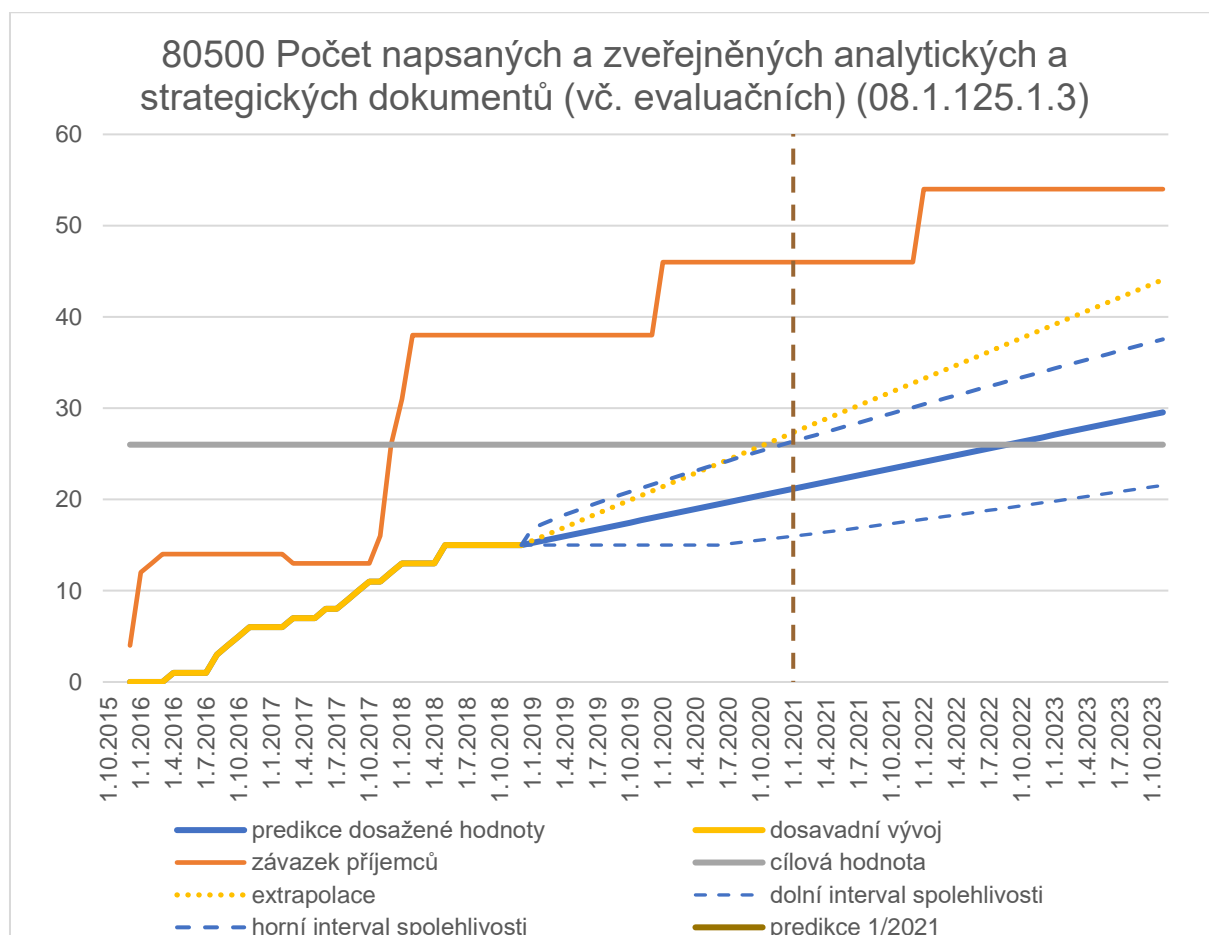
<sup>25</sup> Vzhledem k nízkému počtu projektů s tímto indikátorem (1) a dosažené hodnotě 0 je validita predikce omezená.

<sup>26</sup> Dle Přehledu plnění hodnot indikátorů na programové linii k 31. 12. 2018 bylo dosaženo hodnoty 218, dle dosažených hodnot z dat MS2014+ je agregovaná dosažená hodnota ve výši 230 (tj, rozdíl 5,22 %).

<sup>27</sup> Indikátory nebyly zastoupeny alespoň v jednom projektu a závazek nebyl větší než 0.



Indikátor **Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů** by měl být dle predikce na konci roku 2020 plněn na 80 %. Je však plánována realizace projektů, u kterých lze na základě zkušenosti s probíhajícími projekty očekávat v několika případech výběr tohoto indikátoru. Ke splnění cílové hodnoty by dle predikce mělo dojít v roce 2022. Vzhledem k intervalu spolehlivosti může při minimálním zastoupení indikátoru v plánovaných projektech dojít k nenaplnění cílové hodnoty (v přibližné výši 80 %) či mírnému přeplnění (o max. 40 %). Vývoj indikátoru do roku 2023 je zobrazen v následujícím grafu:



## 2.2.4. Specifický cíl 1.4 Vytvořit podmínky pro účinnou kontrolu a audit ESIF

Indikátorová **soustava je vhodně nastavena** a obsahuje jak specifické, tak obecnější indikátory, což odpovídá zaměření projektů. **Zastoupení indikátorů** v projektech je vcelku **rovnoměrné**, avšak vzhledem k **vysokým cílovým hodnotám** bude problematické naplnění zejména **specifických indikátorů** (kontroly a audity, počet zpráv o auditu).

Vzhledem k počtu realizovaných a plánovaných projektů by **při vhodném zastoupení** indikátorů v budoucích projektech mohly být **indikátory naplněny**.

Oblast	Zjištění
Intervenční logika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Intervenční logika má <b>větší množství nedostatků</b> (vazby mezi jednotlivými prvky, formulace ad.)</li> <li>▶ <b>Všechny aktivity mají silnou vazbu na formulovaný problém</b> a jsou pokryty <b>dostatečným množstvím indikátorů</b> s převažující vyšší vypovídací hodnotou</li> <li>▶ Projekty jsou zaměřeny zejména na financování mezd, pracovních cest a vzdělávání, čemuž odpovídá soustava indikátorů. <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Relevantní a specificky zaměřené indikátory jsou např. Počet uskutečněných kontrol a auditů či Počet finálních zpráv o auditu.</li> <li>▶ Výjimku tvoří Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů – mezi podpořenými projekty nejsou výrazněji zastoupeny podpůrně-analytické projekty, pro které by tento indikátor byl relevantní.</li> </ul> </li> </ul>
Výběr	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Projekty ve většině případů sledují jeden indikátor (9 výstupových indikátorů na 8 projektů).</li> <li>▶ <b>Zastoupení indikátorů</b> v projektech je ve srovnání s ostatními SC <b>rovnoměrné</b>, ale vzhledem k nízkému počtu projektů v SC 1.4 <b>zároveň nízké</b> (žádný výstupový indikátor není zastoupen ve více než dvou projektech). <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Nedostatečně jsou zastoupeny oba specifické indikátory (Počet finálních zpráv o auditu i Počet uskutečněných kontrol a auditů jsou každý zastoupený pouze v jednom projektu)</b></li> <li>▶ Nestandardně (oproti jiným SC) byl <b>v nejvíce projektech zvolen výsledkový indikátor</b> Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury, nad jehož plněním mají zároveň příjemci nízkou kontrolu (odvíjí se od fluktuace a personální politiky Auditního orgánu).</li> </ul> </li> </ul>
Plnění	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plnění je dosud <b>nedostatečné zejména u specifických indikátorů Počet finálních zpráv o auditu a Počet uskutečněných kontrol a auditů</b>, jejichž <b>naplnění bude</b> vzhledem k vysokým cílovým hodnotám <b>velmi obtížné</b>.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Minimálně plněny</b> jsou také <b>obecné indikátory</b> Počet nově pořízeného vybavení, Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů a Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí.</li> <li>▶ U těchto indikátorů jsou však <b>cílové hodnoty nastaveny spíše nižší</b> (např. čtyři napsané analytické dokumenty či 32 uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí) a <b>při jejich výběru</b> navazujícími plánovanými projekty tak lze očekávat jejich naplnění do konce implementace OP.</li> </ul>
<b>Změny</b>	Změny v projektech průběžně reagují na dosahované hodnoty, kdy je v průběhu zjevné, že určitá hodnota indikátoru bude naplněna výrazně více / bude obtížné ji do konce realizace projektu naplnit.
<b>Srozumitelnost</b>	Jako <b>částečně nejasný</b> byl označen indikátory <b>Nákup materiálu, zboží a služeb</b> , u kterého dle vyjádření respondenta různí příjemci chápou obsah/předmět indikátoru částečně jinak (co do indikátoru spadá a co již nikoliv).

#### 2.2.4.1. Predikce plnění indikátorů

Dle predikce lze očekávat relativně dobré plnění dvou indikátorů (Nákup materiálu, zboží a služeb a Celkový počet účastníků), u dvou indikátorů pak dojde k více než dvojnásobnému přeplnění (Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest a Počet účastníků vzdělávání). Zvláště u indikátorů specifických pro SC 1.4 pak lze očekávat pouze minimální plnění.

Indikátor	Dosažená hodnota	Cílová hodnota	Predikce 12/2020	Míra plnění 12/2020
60000 Celkový počet účastníků	213	241	324	134 %
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb	42 330 457 Kč	70 000 000 Kč	61 038 818 Kč	87 %
80905 Počet finálních zpráv o auditu	11 <sup>28</sup>	445	22	5 %
81101 Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest	812	600	1 548	258 %
82100 Počet účastníků vzdělávání	2 056	1 700	3 965	233 %

<sup>28</sup> Dle Přehledu plnění hodnot indikátorů na programové linii k 31. 12. 2018 bylo dosaženo hodnoty 2, dle dosažených hodnot z dat MS2014+ je agregovaná dosažená hodnota ve výši 11 (tj, rozdíl 81,82 %).





80902 Počet uskutečněných kontrol a auditů prováděných AO	1 145	5 900	2 140	<b>36 %</b>
---	-------	-------	-------	-------------

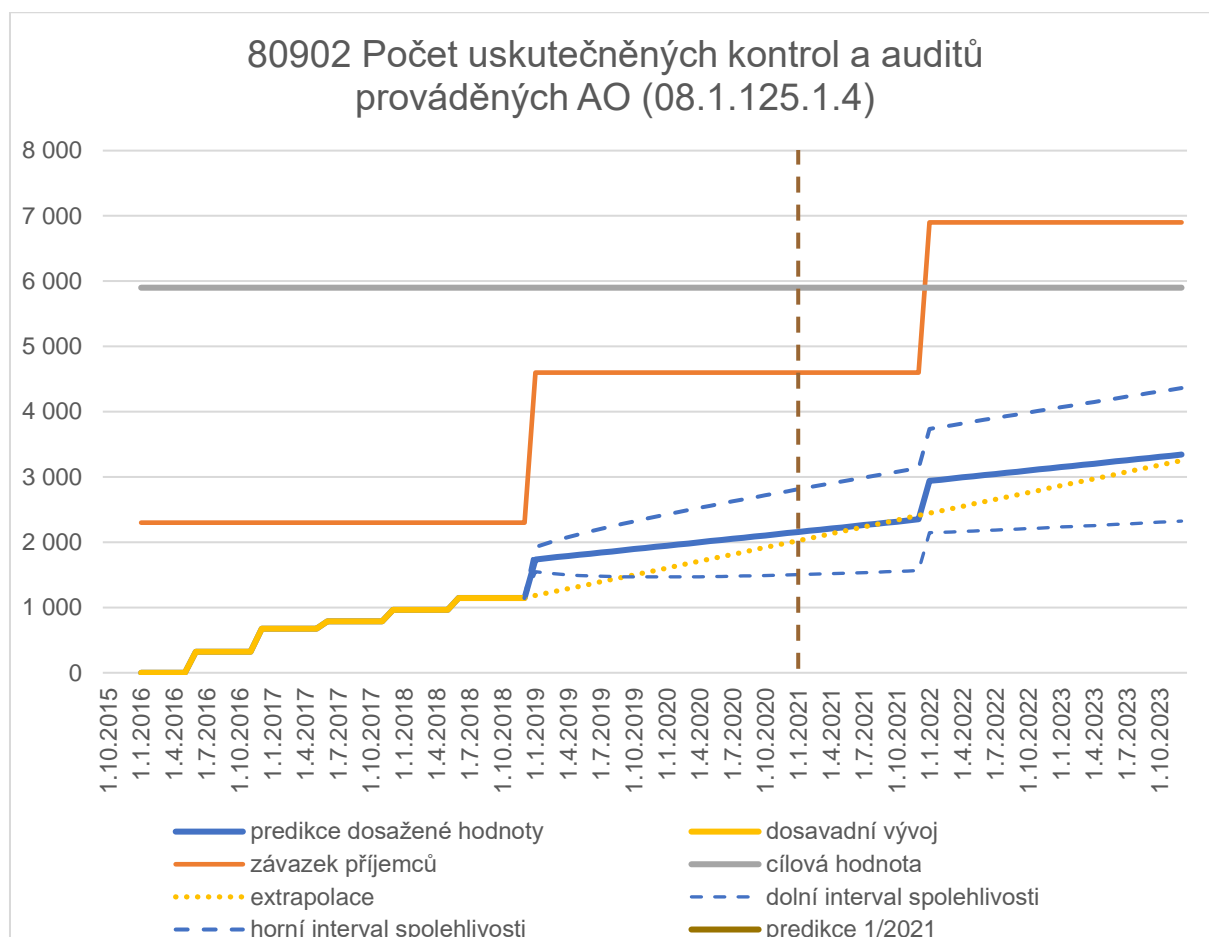
**Nezastoupené indikátory:** <sup>29</sup>

- ▶ Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů (vč. evaluačních)
- ▶ Počet nově pořízeného vybavení
- ▶ Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí
- ▶ Počet pracovních míst financovaných z programu

<sup>29</sup> Indikátory nebyly zastoupeny alespoň v jednom projektu a závazek nebyl větší než 0.



U indikátoru **Počet uskutečněných kontrol a auditů**, který je v současnosti plněn z necelých 20 %, **nelze očekávat splnění cílové hodnoty, a to ani do roku 2023**. V pozitivním scénáři a dosažení horní hranice intervalu spolehlivosti může ke konci roku 2023 dojít k plnění z přibližně tří čtvrtin (72 %), avšak dle predikce je **nejpravděpodobnější plnění indikátoru rozmezí 50 – 60 %**. V případě tohoto indikátoru je růst dosažené hodnoty poměrně konstantní, čemuž odpovídá i **velmi malý rozdíl mezi extrapolovanou a predikovanou hodnotou**. Predikovaný vývoj hodnoty indikátoru lze vidět v následujícím grafu:



## 2.2.5. Specifický cíl 2.1 Zabezpečení jednotného monitorovacího systému na základě vysoké úrovně elektronizace dat

**Zaměření specifického cíle** na financování monitorovacího systému a souvisejících aktivit významně **limituje využití intervenční logiky a vypovídací hodnotu indikátorů**.<sup>30</sup>

**Výsledkové indikátory vhodně pasují** do indikátorové soustavy, avšak **možnost jejich validního měření je omezená**. Příjemci **nadměrně preferují jeden indikátor** (Nákup materiálu, služeb a zboží), u kterého **dochází k významnému přeplňování na úkor ostatních indikátorů**, které jsou s výjimkou Dostupnosti MS pro období 2007-2013 dosud plněny pouze minimálně nebo vůbec.

Oblast	Zjištění
Intervenční logika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Úroveň zpracování IL je v porovnání s ostatními SC nižší, avšak vzhledem k povaze aktivit (financování monitorovacího systému a s ním spojených aktivit) je <b>správné použití intervenční logiky výrazně limitováno</b>.</li> <li>▶ SC obsahuje množství aktivit (17), přičemž pro <b>část z těchto aktivit nejsou v soustavě dostatečně relevantní indikátory</b> (např. aktivity zaměřené na úpravu a změny funkcionalit MS2014+ či provoz a správa IS ESF vč. vývoje specifíků).</li> <li>▶ Zaměření výsledkových indikátorů odpovídá obsahu SC, avšak jejich <b>dostupnost a validita</b> je kromě Míry spokojenosti zaměstnanců IS, Ž, P s informačním systémem <b>problematická/nízká</b>.</li> </ul>
Výběr	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rozdělení indikátorů <b>není příliš rovnoměrné a obecný indikátor je preferován</b> zejména na úkor specifických indikátorů. <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ V projektech je <b>zastoupen zejména indikátor Nákup materiálu, zboží a služeb</b>, který je monitorován v nadpoloviční většině projektů. Tento indikátor je z <b>pohledu příjemců dobře kontrolovatelný</b> a lze u něj <b>nastavit realistickou cílovou hodnotu</b> (při volbě cílové hodnoty příjemci vychází z rozpočtu projektu).</li> <li>▶ Alespoň u pětiny projektů jsou zastoupeny indikátory Dostupnost MS pro období 2007-2013, Počet nově pořízeného vybavení a Počet vytvořených informačních materiálů.</li> <li>▶ <b>Čtyři indikátory nejsou zastoupeny vůbec či pouze v jednotkách projektů</b>, přičemž dva z těchto indikátorů jsou specifické, a tedy by měly reflektovat věcný pokrok projektů (např. Počet vytvořených interface).</li> </ul> </li> </ul>

<sup>30</sup> Při plnění indikátorů v SC 2.1 je zároveň nutno přihlídnout k tomu, že množství projektů k monitorovacímu systému v prioritní ose 2 bylo pozastaveno. V návaznosti na disclaimer v programovém dokumentu OPTP nemohly být výdaje ze smluv uzavřených na základě auditu dotčených výběrových řízení k monitorovacímu systému nebo výdaje vztahující se k probíhajícímu policejnímu vyšetřování propláceny příjemcům ani zahrnovány do žádostí o platbu EK. Z uvedeného důvodu projekty nemohou naplňovat naplánované indikátory.

<b>Plnění</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plnění indikátorů je na základě zastoupení v projektech <b>významně nerovnoměrné</b>, kdy jeden indikátor je extrémně přeplněn (Nákup materiálu, zboží a služeb) – dosažená hodnota je již 14krát vyšší než cílová, při naplnění všech závazků dojde až k 20násobnému přeplnění indikátoru.</li> <li>▶ Vysoká preference tohoto indikátoru se <b>odráží v minimálním plnění sedmi dalších indikátorů</b>, kdy zejména u Počtu použitých elektronických podpisů v MS, Celkovém počtu účastníků a Počtu uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí vzhledem k vysokým cílovým hodnotám téměř jistě <b>dojde k minimálnímu naplnění hodnot ke konci implementace OP.</b></li> </ul>
<b>Změny</b>	Ke změnám dochází dle dostupných dat <b>zejména u vysoce zastoupeného indikátoru Nákup materiálu, zboží a služeb</b> , u kterého dochází k <b>úpravě cílové hodnoty dle reálně vynaložených prostředků</b> na materiály, zboží a služby (z důvodu nižší vysoutěžené/konečné ceny či úspor v nákupu).
<b>Srozumitelnost</b>	Žádný nesrozumitelný či nejasný indikátor <b>nebyl identifikován.</b>

#### 2.2.5.1. Predikce plnění indikátoru

V rámci SC 2.1 jsou predikované hodnoty **výrazně odlišné od hodnot cílových**. V případě Nákupu materiálu, zboží a služeb **dojde k extrémnímu přeplnění**, zatímco ostatní indikátory nebudou dle predikce v roce 2020 naplněny ani z poloviny.

Indikátor	Dosažená hodnota	Cílová hodnota	Predikce 12/2020	Míra plnění 12/2020
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb	218 093 719 Kč	15 000 000 Kč	296 581 886 Kč	<b>1 977 %</b>
82300 Počet nově pořízeného vybavení	7 <sup>31</sup>	150	10	<b>7 %</b>
83200 Počet uživatelů informačního systému	8 040	50 000	11 896	<b>24 %</b>
80200 Počet vytvořených informačních materiálů	7	60	10	<b>16 %</b>

<sup>31</sup> Dle Přehledu plnění hodnot indikátorů na programové linii k 31. 12. 2018 bylo dosaženo hodnoty 0, dle dosažených hodnot z dat MS2014+ je agregovaná dosažená hodnota ve výši 7 (tj, rozdíl 100,00 %).



83100 Počet vytvořených interface (rozhraní)	4	20	4 <sup>32</sup>	<b>20 %</b>
--	---	----	-----------------	-------------

**Nezastoupené indikátory:** <sup>33</sup>

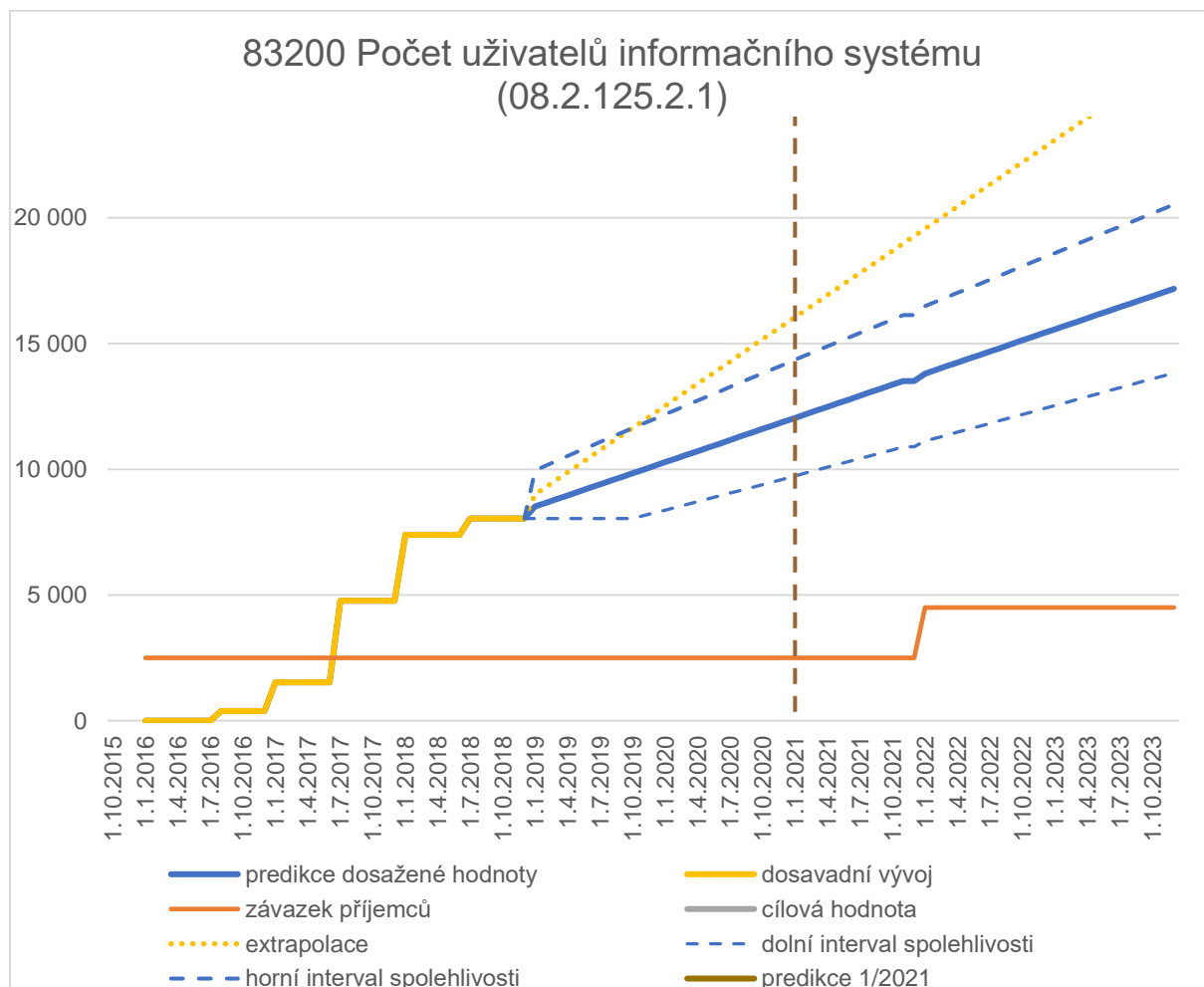
- ▶ Dostupnost monitorovacího systému pro období 2007-2013
- ▶ Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí
- ▶ Počet použitých elektronických podpisů uživatelů monitorovacího systému
- ▶ Celkový počet účastníků

<sup>32</sup> Indikátor byl dosud zastoupen pouze v jednom projektu a mírně přeplnil závazek. S ohledem na plánované projekty predikce nepředpokládá další nárůst dosažené hodnoty.

<sup>33</sup> Indikátory nebyly zastoupeny alespoň v jednom projektu a závazek nebyl větší než 0.



U specifického indikátoru **Počet uživatelů informačního systému** nedojde dle predikce do konce implementace OP k naplnění cílové hodnoty. I přes poměrně konstantní dosavadní růst dosažené hodnoty je **aktuální hodnota** ve vztahu k cílové hodnotě **výrazně nízká** (16 %). **Bez významnější změny zastoupení indikátoru** v projektech (oproti dosavadnímu vývoji) lze **očekávat** na konci roku 2020 **plnění v přibližné výši 25 %**, ke konci roku 2023 by měl být **indikátor plněn z cca třetiny** (34 %). I při **pozitivním vývoji** (tj. horní hranice intervalu spolehlivosti) lze očekávat **maximální plnění ve výši 40 %**. Vzhledem k výraznému rozdílu mezi predikovanou a cílovou hodnotou nezobrazuje následující graf linku cílové hodnoty:



### 3. Doporučení

V této kapitole jsou uvedena doporučení pro oblast indikátorové soustavy navazující na závěry popsané v předchozí kapitole. Doporučení jsou formulována tak, aby mohla být promítnuta do aktuální indikátorové soustavy OPTP. Zároveň je možné doporučení využít při přípravě obdobného programu pro období 2021+ tak, aby indikátorová soustava již od začátku lépe reflektovala potřeby všech zainteresovaných subjektů.

Uváděná doporučení jsou strukturována do čtyř hlavních oblastí:

- ▶ Intervenční logika
- ▶ Nabídka indikátorů
- ▶ Metoda výběru indikátorů
- ▶ Cílové hodnoty.

U každé oblasti doporučení je navržen časový horizont pro implementaci změny.

Vzhledem ke specifčnosti OPTP (mnoho podporovaných projektů není primárně zaměřeno na změnu stavu/problému, ale například na financování osobních nákladů, pracovních cest atp.), by bylo vhodné se u indikátorové soustavy v období 2021+ více zaměřit na možnosti a potřeby programu a jeho projektů. Doporučujeme, aby bylo přehodnoceno nastavení tradiční indikátorové soustavy, které je vhodné pro jiné operační programy a systém pro OPTP upraven. Indikátorová soustava by měla pomoci lépe ukázat, jaké přínosy mají projekty financované z tohoto programu. Zároveň doporučujeme zvážit možnost nestanovení závazných cílových hodnot pro specifické indikátory, vzhledem k obtížnému monitoringu a vytváření neúměrného tlaku na příjemce.

Vzhledem k tomu, že monitoring přináší informace zejména o výstupech, bylo by za účelem zjišťování dopadů programu vhodné doplnit monitoring pravidelnými evaluacemi. Zaměření evaluací by mělo být primárně na vyhodnocování přínosů typických a ve velké míře zastoupených projektů, aby bylo možné průběžně zlepšovat realizaci nejčastějších typů projektů v OPTP.

#### 3.1. Intervenční logika

**Součásti intervenční logiky OPTP, jako jsou situační analýza, příčiny, aktivity a indikátory, je nutné lépe provázat tak, aby na sebe navazovaly.**

Na základě výše uvedených zjištění k intervenční logice jednotlivých specifických cílů je zjevné, že kvalita zpracování intervenční logiky se u jednotlivých SC liší. Pro správné ukotvení operačního programu je nutné, aby byla intervenční logika sepsána konzistentně napříč specifickými cíli a s logickými návaznostmi, a to především pro ty specifické cíle, jež se vyznačují větším množstvím projektů a variabilitou podpořených aktivit.

#### Doporučení pro období 2014 – 2020

Pro **krátkodobí horizont (období 2014 – 2020)** doporučujeme, aby intervenční logika byla zachována, a to vzhledem k pokročilému stavu programového období, rozsahu potřebných úprav a konzistentnosti sledování průběhu projektů pro jedno programové období. Pro období 2014 – 2020 doporučujeme se zaměřit na kroky, které přispějí k aktuálnímu plnění současné indikátorové soustavy a případné dílčí úpravy.



## Doporučení pro období 2021+

V dlouhodobém horizontu doporučujeme, aby:

- ▶ jednotlivé specifické cíle byly zpracovány v podobném rozsahu a zaměřené pouze na své oblasti intervence,
- ▶ problémy, příčiny, výběr příčin, specifické cíle a aktivity na sebe jasně navazovaly,
- ▶ aktivity byly jasně a silně navázané na indikátory.

Při jasně definovaných cílech a aktivitách se silnou vazbou na indikátory budou mít projekty na výběr vždy relevantní indikátory a indikátorová soustava bude lépe reflektovat skutečný vývoj projektů a implementaci programu jako celku.

Vzhledem ke specifické roli OPTP doporučujeme, v případě povinnosti monitoringu programu formou indikátorů, se minimálně zaměřit na pokrytí aktivit lépe definovanými indikátory či zvážit možnost monitorování aktivit jiným způsobem např. pravidelnými evaluacemi programu. Alespoň část nabízených indikátorů by měla mít na danou aktivitu silnou vazbu (silnou vazbu na aktivity by měly mít zejména specifické indikátory, u obecných indikátorů lze v porovnání se specifickými indikátory předpokládat vazbu mírně slabší).

Spíše než aktuálně měnit intervenční logiku a celkové nastavení indikátorové soustavy pro období 2014 – 2020 doporučujeme soustředit se především na další kroky, které přispějí k plnění současné indikátorové soustavy.

### 3.2. Nabídka indikátorů

**Nabídka aktuálních indikátorů by měla být přehodnocena tak, aby měli příjemci na výběr relevantní indikátory.**

#### Doporučení pro období 2014 – 2020

V krátkodobém horizontu doporučujeme Zadavateli zvážit současnou nabídku výstupových indikátorů tak, aby lépe reflektovala potřeby příjemců a zároveň i sledování skutečné implementace projektů. Na základě provedené analýzy doporučujeme vyjmout následující výstupové indikátory:

<b>Specifický cíl 1.1</b>
80200 Počet vytvořených informačních materiálů
80800 Počet uskutečněných certifikací
<b>Specifický cíl 1.2</b>
80500 Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu
82300 Počet nově pořízeného vybavení





<b>Specifický cíl 1.4</b>
80500 Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů (vč. evaluačních)
<b>Specifický cíl 2.1</b>
80200 Počet vytvořených informačních materiálů
60000 Celkový počet účastníků (nahrazení indikátorem 82100 Počet účastníků vzdělávání)
83300 Počet použitých elektronických podpisů uživatelů monitorovacího systému

### Doporučení pro období 2021+

Pro **období 2021+** navrhujeme dvě možná řešení k lepšímu fungování indikátorové soustavy, a to zjednodušení indikátorové soustavy nebo její rozdělení.

#### 1. Vytvořit méně početnou indikátorovou soustavu

- ▶ Využití menšího počtu nabízených výstupových indikátorů by umožnilo lépe předjímat cílové hodnoty. Široká nabídka indikátorů vede k nerovnoměrnému zastoupení v projektech a tím pádem k množství neplněných indikátorů. Užší nabídka vede k rovnoměrnějšímu výběru a plnění cílových hodnot.

#### 2. Rozdělení indikátorů na obecné a specifické a úprava jejich výběru

- ▶ Rozdělení indikátorů na **obecné**, které může využít větší množství příjemců napříč specifickými cíli, a na **specifické**, které budou využitelné pouze pro specifické cíle a konkrétní typy projektů, by pomohlo zlepšit sledování průběhu projektů.
- ▶ Příjemci by si museli vybrat minimálně dva povinné indikátory tak, aby byl lépe sledován pokrok realizace projektů. Jeden z povinných indikátorů by měl být obecný indikátor (např. Počet pracovních míst financovaných z programu) a druhý indikátor specifický (např. Počet finálních zpráv o auditu).
- ▶ Obecné indikátory mohou mít vyšší cílové hodnoty, protože jsou snáz sledovatelné a příjemci lépe ovlivnitelné a kontrolovatelné (s výjimkou indikátorů, jejichž vysoké cílové hodnoty by mohly vést k porušování principů 3E, viz příloha). Specifické indikátory mohou mít nižší cílové hodnoty.
- ▶ Díky rozdělení indikátorů a úpravě cílových hodnot by na příjemce nebyl vyvíjen tlak na plnění specifických, hůře ovlivnitelných hodnot indikátorů a zároveň by jejich sledování pomohlo řídicímu orgánu mít lepší přehled o průběhu projektů a skutečné implementaci programu i v jeho dílčích specifických tématech.

Pro všechny možnosti řešení doporučujeme, aby byly indikátory **srozumitelné** a metody jejich sledování jasné. Srozumitelnost je třeba především u těch indikátorů, které jsou podobné (např. Počet účastníků vzdělávání a Celkový počet účastníků) a u indikátorů, které sledují zaměstnaní pracovníků implementační struktury (Počet pracovních míst financovaných z programu a Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury). Tyto informace je zároveň nutné včas a jasně předat příjemcům (v procesu reportingu indikátorů).



### 3.3. Metoda výběru indikátorů

**Způsob výběru indikátorů doporučujeme upravit tak, aby příjemci byla lépe využívána celá škála indikátorové soustavy.**

Řídicí orgán by měl zvážit úpravu metody výběru jak ve stávajícím období (2014 – 2020), tak i v období 2021+. Lepším nastavením výběru indikátorů bude řídicí orgán moci lépe kontrolovat plnění cílových hodnot indikátorů, tím pádem se bude moci vyhnout významnému přeplňování a nenaplňování některých indikátorů.

#### Doporučení pro období 2014 – 2020

V **krátkodobém horizontu** doporučujeme řídicímu orgánu více diskutovat s žadateli plánovaných projektů o výběru indikátorů. Cílem je soustředit se v relevantních projektech na ty indikátory, které nejsou dostatečně naplňovány (např. Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů v SC 1.1, 1.2 a 1.4 nebo Počet použitých elektronických podpisů uživatelů MS v SC 2.1, který však z dlouhodobého hlediska doporučujeme z důvodu slabé vazby na intervenční logiku ze soustavy vyjmout). V případě vyššího využití těchto indikátorů žadateli by mohlo dojít k navýšení zazávazkované hodnoty a v důsledku toho i k navýšení dosažené hodnoty na konci programového období.

#### Doporučení pro období 2021+

V **dlouhodobém horizontu** doporučujeme, aby bylo pro příjemce povinné si vybrat více indikátorů. Díky výběru a sledování např. jednoho obecného a jednoho specifického indikátoru (viz výše, kapitola 3.2, doporučení 2) bude lépe sledován průběh projektů.

V případě, že nebude zvolena metoda výběru více povinných indikátorů, navrhuje, aby řídicí orgán mohl bonifikovat při hodnocení ty projekty, které budou sledovat více indikátorů. Další možností je zvolit pouze jeden povinný indikátor, který bude sledován a plněn povinně a druhý indikátor, který bude sledován bez zazávazkované hodnoty s rizikem sankcí, jako je tomu u indikátoru Počet pracovních míst financovaných z programu. Projektům by tak nehrozily sankce za nesplnění cílové hodnoty, zároveň by ale byl detailněji sledován vývoj projektů i celého programu.

### 3.4. Cílové hodnoty

**Je nutné upravit způsob výběru indikátorů tak, aby byly v dlouhodobém horizontu indikátory plněny dle cílových hodnot.**

#### Doporučení pro období 2014 – 2020

V **krátkodobém horizontu** doporučujeme řídicímu orgánu jako prvotní krok diskutovat s plánovanými projekty výběr jejich indikátorů, viz kapitola 3.3. Druhým krokem by měla být úprava cílových hodnot výstupových indikátorů specifických cílů tak, aby realisticky odrážely uskutečněné a plánované projekty, tzn. ponížít cílové hodnoty indikátorů, které není realistické naplnit a zvýšit cílové hodnoty indikátorů, které jsou už v této fázi přeplněné.

#### Doporučení pro období 2021+

V **dlouhodobém horizontu** při přípravě období 2021+ je třeba brát v potaz realistické cílové hodnoty v souladu s vybranou metodou výběru indikátorů. Více viz kapitola 3.2 a 3.3.



Nastavení cílových hodnot by mělo být podloženo (na základě předchozího období, analýz apod.) tak, aby v případě nutnosti bylo jasné, jak byly hodnoty stanoveny a mohly být relevantně upraveny s přihlédnutím na původní odhad plnění.

### 3.5. Výsledkové indikátory

**Na základě zhodnocení výsledkových indikátorů doporučujeme provést revizi výsledkových indikátorů zejména z hlediska jejich měřitelnosti a validity získaných dat spolu s úpravou frekvence sběru dat. Doporučením pro přípravu období 2021+ je dále analýzou podložené stanovení cílových hodnot.**

#### Doporučení pro období 2014 – 2020

Vzhledem k potřebě porovnatelnosti dosažených hodnot v rámci celého programového období nedoporučujeme provádět **v krátkodobém horizontu** žádné změny výsledkových indikátorů.

#### Doporučení pro období 2021+

**V dlouhodobém horizontu** doporučujeme ŘO zaměřit se na dvě hlavní oblasti:

- ▶ Měřitelnost a validita výsledkových indikátorů
- ▶ Stanovení cílových hodnot na základě analýzy, aby byla jejich výše srozumitelná a logická.

U indikátorů s omezenou měřitelností **doporučujeme indikátory operacionalizovat a jasně a srozumitelně stanovit, jakým způsobem budou** tyto indikátory v průběhu implementace programu **měřeny**.

- ▶ U elektronizace procesů doporučujeme před spuštěním dalšího období **jasně vydefinovat procesy**, které mají být elektronizovány a **změnit měrnou jednotku z procent na počet zelektronizovaných procesů**.
- ▶ U indikátoru Úplnost a správnost dat v systému doporučujeme **zvážit zahrnutí tématu úplnosti a správnosti dat do dotazníku** sbíraného za účelem měření indikátoru Míra spokojenosti zaměstnanců implementační struktury a příjemců a žadatelů s informačním systémem.

Napříč výsledkovými indikátory doporučujeme **více sladit frekvenci zjišťování dosažených hodnot**, aby bylo možné monitorovat výsledky implementace průběžně. U indikátorů zaměřených na zjišťování míry spokojenosti doporučujeme zvážit nutnost provádět dotazníková šetření každý rok. Snížení frekvence měření by mělo snížit administrativní zátěž vytvářenou každoročním sběrem dat (popřípadě komunikací a spoluprací s externím dodavatelem dotazníkového šetření). Naopak u výsledkových indikátorů SC 2.1 by bylo vhodné provádět častější měření dosažených hodnot a získávat tak průběžné informace o pokroku implementace v oblasti monitorovacího systému.

Cílové hodnoty výsledkových indikátorů **nejsou vždy jasně a srozumitelně stanoveny**, případně podloženy analýzou. Stejně jako v případě cílových hodnot výstupových indikátorů tak nemusí být při vyšší fluktuaci zaměstnanců ŘO zdůvodnění cílových hodnot k dispozici. Doporučujeme proto **při přípravě dalšího programového období podložit a explicitně zdůvodnit cílové hodnoty**, aby jejich výše byla **realističtější** a při fluktuaci zaměstnanců ŘO byla po celou dobu trvání programového období **jasná a srozumitelná**.



## 4. Přílohy

- ▶ Příloha č. 1 – Revize intervenční logiky a doporučení k úpravě indikátorové soustavy
- ▶ Příloha č. 2 – Vzorek projektů



## Příloha č. 1 – revize intervenční logiky a doporučení k úpravě indikátorové soustavy

Tato příloha obsahuje detailní analýzu intervenční logiky a doporučení pro úpravu indikátorové soustavy. Pro každý specifický cíl jsou uvedeny tři následující tabulky:

- ▶ Zhodnocení intervenční logiky SC,
- ▶ Zhodnocení relevance aktivit a pokrytí indikátory,
- ▶ Doporučení k indikátorové soustavě SC.

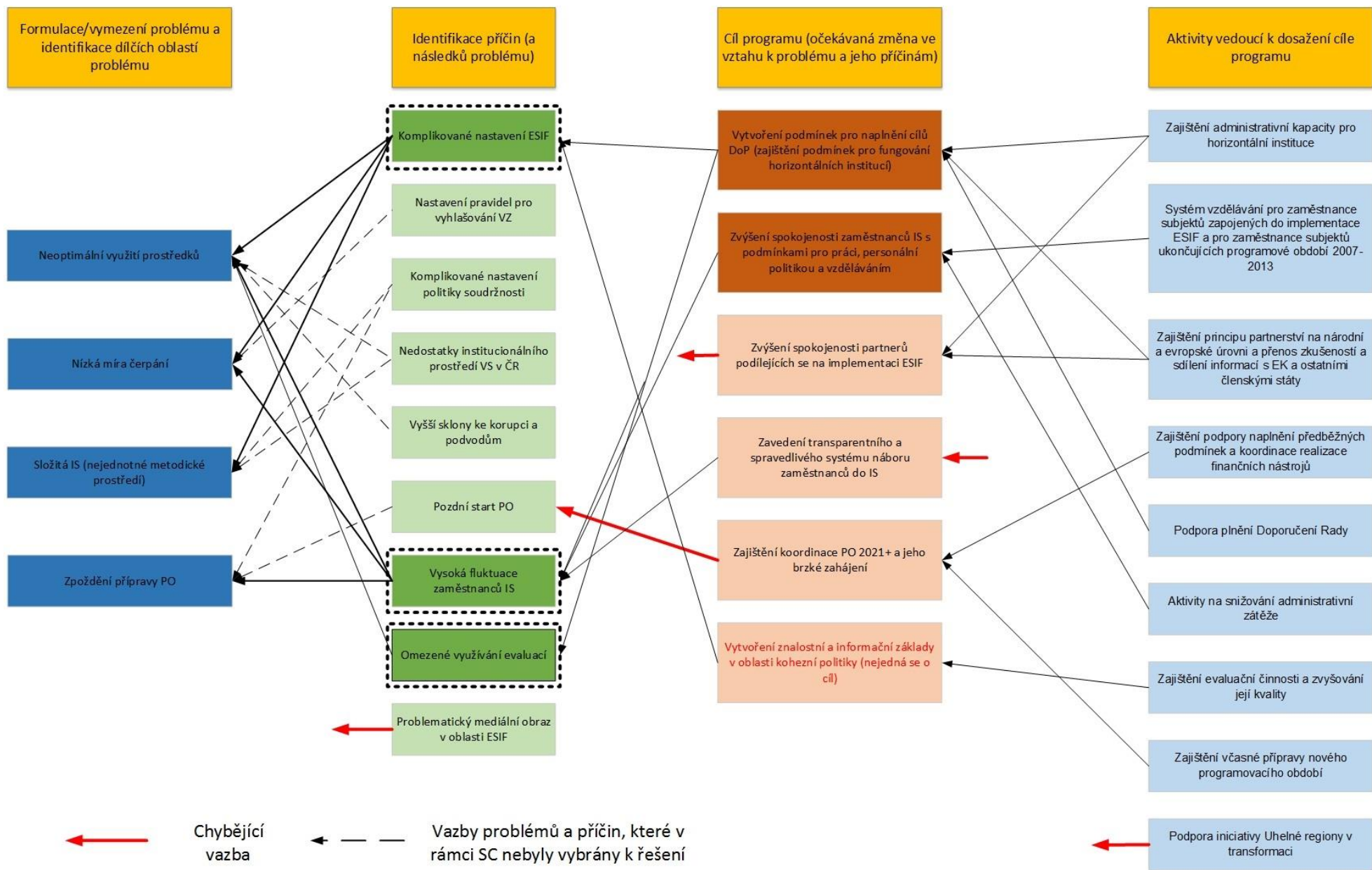
U SC 1.1 je zahrnuto zobrazení analýzy intervenční logiky, tj. identifikace chybějících nebo nelogických vazeb.

### 1. Specifický cíl 1.1 - Vytvořit podmínky pro naplnění cílů DoP a koordinace řízení

V rámci revize intervenční logiky pro SC 1.1 byly nalezeny chybějící vazby mezi jednotlivými prvky intervenční logiky. Tyto chybějící či nelogické vazby jsou v následující vizualizaci označeny červenou šipkou. Barevně odlišeny jsou pak následující prvky intervenční logiky:

- ▶ U příčin problému jsou zvýrazněny tři příčiny zvolené k řešení (tj. podporované aktivity by měly řešit právě tyto příčiny).
- ▶ Mezi cíli programu jsou zvýrazněny ty cíle, které vhodně zapadají do intervenční logiky (tj. jedná se o cíl a nikoliv opatření, zároveň je cíl navázaný na aktivity a příčiny).
- ▶ V neposlední řadě jsou mezi problémy a jejich příčinami rozlišeny vazby na zvolené příčiny (plná šipka) a příčiny, jež nebyly vybrány k řešení (přerušovaná šipka).





## 1.1. Zhodnocení intervenční logiky specifického cíle

Oblast intervenční logiky	Zhodnocení
Situační analýza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Situační analýza postrádá jasnou a strukturovanou formulaci problému a jeho dílčích oblastí.</li> <li>▶ Pro všechny uvedené problémy existuje vazba na alespoň jednu příčinu, což je dáno zejména obecnou příčinou <i>Komplikované nastavení systému ESIF</i>. Tato příčina má vazbu na tři ze čtyř dílčích problémů identifikovaných v situační analýze.</li> </ul>
Příčiny problému	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Většina identifikovaných příčin má vazbu na situační analýzu (výjimkou je <i>problematický mediální obraz ESIF</i>, částečně pak <i>Vysoká fluktuace zaměstnanců IS</i> a <i>Omezené využívání evaluací a jejich nevyrovnaná kvalita</i>).</li> <li>▶ Všechny identifikované příčiny problému jsou na podobné úrovni obecnosti (jedná se zejména o obecnější strukturální příčiny, výjimkou je <i>pozdní start programového období 2007-2013</i>, který je spíše důsledkem).</li> <li>▶ Některé příčiny jsou propojené, tj. jedna příčina vede ke druhé (např. <i>komplikované nastavení systému ESIF</i> vyplývá mj. z <i>nedostatků českého institucionálního prostředí na úrovni VS</i> či <i>nastavení pravidel pro vyhlašování VZ</i>).</li> <li>▶ Některé z identifikovaných příčin jsou spíše důsledky než samotnými příčinami (jde např. o <i>problematický mediální obraz v oblasti ESIF</i>, <i>vyšší sklony ke korupci a podvodům při implementaci fondů EU</i> či <i>pozdní start programového období 2007-2013</i>).</li> <li>▶ Příčina č. 9 nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na řešený problém.</li> </ul>
Výběr příčin pro řešení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ V intervenční logice není výběr tří příčin z devíti vysvětlen či doložen.</li> <li>▶ Jsou uváděny vazby mezi nevybranými příčinami problému a dalšími SC programu, např. vazba příčiny č. 9 a SC 1.2, tato příčina ale u SC 1.2 již uvedena není.</li> </ul>
Specifický cíl (změna), které chceme a můžeme dosáhnout	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cíle nejsou vždy jasně formulované. V případě cíle Vytvoření znalostní a informační základny se pak spíše jedná o opatření nežli cíl.</li> <li>▶ Cíl Zvýšení spokojenosti partnerů nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na žádnou z uvedených příčin (tj. dosažení stanoveného cíle nevede ke zmírnění či odstranění žádné z (vybraných) příčin.</li> <li>▶ Cíl Zajištění koordinace PO 2021+ nemá vazbu na žádnou z příčin zvolených k řešení (souvisí s příčinou, která nemá být v rámci SC řešena).</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ K cíli Zavedení transparentního a spravedlivého systému nábory zaměstnanců IS není v odpovídající míře přiřazená žádná aktivita (Aktivita č. 1 je zacílena pouze na zaměstnance horizontálních institucí, nikoliv všechny ŘO, které jsou součástí IS).</li> </ul>
Aktivita	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ U vybraných aktivit není jasná vazba na příčiny problému a cíle programu (tj. realizace aktivity nevede k odstranění příčiny problému). Jedná se např. o aktivity č. 3, 8 a 9. Detailnější zhodnocení vazby jednotlivých aktivit na intervenční logiku a indikátory je uvedeno v tabulce níže.</li> </ul>

## 1.2. Zhodnocení relevance aktivit a pokrytí indikátory

Číslo aktivity	Název aktivity	Vazba aktivity na příčiny a SC	Zhodnocení pokrytí
1	Zajištění administrativní kapacity pro horizontální instituce (zejména MMR a MF-PCO) a ŘO OPTP z hlediska mezd a nezbytného materiálu, vybavení a administrativní a technické podpory jejich činností.	Střední	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>střední vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory: 82110, 82220, 82300, 82410, 82500, 82510, 82520).
2	Systém vzdělávání pro zaměstnance subjektů zapojených do implementace ESIF a pro zaměstnance subjektů ukončujících programové období 2007-2013, horizontálních subjektů a Partnerů DoP (členové platformy a monitorovacích výborů).	Střední	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory č. 60000, 82000, 82100, 82110, 82510, 82520).
3	Zajištění principu partnerství na národní a evropské úrovni a přenos zkušeností a sdílení informací s EK a ostatními členskými státy.	Střední	Aktivita je pokryta <b>nedostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>slabou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory: 80600, 80500, 81101, 82000, 82410).
4	Zajištění podpory naplnění předběžných podmínek a koordinace realizace finančních nástrojů.	Silná	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>slabou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory č. 80500, 80600, 82410).





5	Podpora plnění Doporučení Rady.	Střední	Aktivita je pokryta <b>nedostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>slabou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory č. 80600, 81101, 82000).
6	Aktivita na snižování administrativní zátěže.	Silná	Aktivita je pokryta <b>středním</b> množstvím indikátorů, které mají <b>slabou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory: 82510, 82520).
7	Zajištění evaluační činnosti a zvyšování její kvality.	Silná	Aktivita je pokryta <b>středním</b> množstvím indikátorů, které mají <b>střední vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory č. 80500, 82410).
8	Zajištění včasné přípravy nového programovacího období.	Silná	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory č. 81510, 81610).
9	Podpora iniciativy Uhelné regiony v transformaci	Slabá	Aktivita je pokryta <b>nedostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>slabou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory č. 80600, 82000).

### 1.3. Doporučení k úpravě indikátorové soustavy SC

Název indikátoru	Doporučení EY na základě revize IL	Cílová hodnota (výchozí)	Zazávkovaná hodnota	Dosažená hodnota	Podíl dosažené a cílové hodnoty	Počet relevantních aktivit
82410 Míra spokojenosti relevantních aktérů s podmínkami pro práci na řízení DoP/OP (H)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	70 % (63 %)	63	65	29 %	4/9
82510 Míra stabilizace zaměstnanců	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	75 % (55 %)	55	71	82 %	3/9



implementační struktury (H)						
82110 Míra spokojenosti zaměstnanců implementační struktury s personální politikou a systémem vzdělávání (H)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	72 % (65 %)	65	63	-29 %	2/9
82520 Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	225 (195)	222	185	-33 %	3/9
81610 Předstih schválení DoP/OP 2021+ nebo obdobného dokumentu před začátkem období (H)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	0 (-8)	0	0	100 %	1/9
81510 Schválené metodické prostředí dříve než přijetí prvního OP (H)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	4 (0)	0	0	0 %	1/9



80200 Počet vytvořených informačních materiálů (H, P)	<p><b>Doporučujeme indikátor ze soustavy vyjmout.</b></p> <p>Indikátor dle EY postrádá jasnou a srozumitelnou vazbu na specifický cíl a při zhodnocení intervenční logiky nebyl prokázán vztah k vybraným příčinám problému, specifickému cíli (změně), které má být dosaženo, a podporovaným aktivitám v rámci SC1.1. Vypovídající hodnota indikátoru o pokroku projektů je minimální.</p>	210	1	0	0 %	0/9
82300 Počet nově pořízeného vybavení (H, P)	<p><b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru</b></p> <p>Indikátor má dle EY slabou vazbu na intervenční logiku SC. Dosažení vyšších hodnot indikátoru nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na dosažení plánovaných změn v rámci specifického cíle ve větší míře.</p> <p>Další důvod pro úpravu cílové hodnoty je nerefluktování základních principů financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Vyšší cílová hodnota indikátoru může vést k tomu, že nákupy budou realizovány ne ze skutečné potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot.</p> <p>Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit nákup zařízení, který</p>	130	242	194	149 %	1/9



	vychází ze skutečné potřeby a který je v souladu s principy 3E.					
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu (H, P)	<p><b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru</b></p> <p>Indikátor má dle EY slabou vazbu na intervenční logiku SC. Dosažení vyšších hodnot indikátoru nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na dosažení plánovaných změn v rámci specifického cíle ve větší míře.</p> <p>Další důvod pro úpravu cílové hodnoty je nerefluktování základních principů financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Vyšší cílová hodnota indikátoru může vést k tomu, že nákupy budou realizovány ne ze skutečné potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot.</p> <p>Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit nákup zařízení, který vychází ze skutečné potřeby a který je v souladu s principy 3E.</p>	80 000 000 Kč	76 692 484 Kč	39 687 025 Kč	50 %	1/9
80500 Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů (vč.	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	445	49	11	2 %	3/9



evaluačních) (H, P)						
82000 Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	2 000	1 388	907	45 %	4/9
60000 Celkový počet účastníků (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	15 000	2 421	3 263	22 %	1/9
80600 Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin (H, P)	<p><b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru</b></p> <p>Indikátor má dle EY slabou vazbu na intervenční logiku SC. Dosažení vyšších hodnot indikátoru nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na dosažení plánovaných změn v rámci specifického cíle ve větší míře.</p> <p>Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit realizaci jednání, která vychází ze skutečné potřeby a jejichž realizace tedy je v souladu s principy 3E.</p>	400	722	395	99 %	4/9



82500 Počet pracovních míst financovaných z programu (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	0	579	655	N/A	1/9
82100 Počet účastníků vzdělávání (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	12 000	0	0	0 %	1/9
80800 Počet uskutečněných certifikací (H, P)	<b>Doporučujeme indikátor ze soustavy vyjmout.</b> Indikátor dle EY postrádá jasnou a srozumitelnou vazbu na specifický cíl a při zhodnocení intervenční logiky nebyl prokázán vztah k vybraným příčinám problému, specifickému cíli (změně), které má být dosaženo a podporovaným aktivitám v rámci SC1.1. Vypovídající hodnota indikátoru o pokroku projektů je minimální.	200	0	0	0 %	0/9
81101 Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest (H, P)	<b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru.</b> Indikátor má dle EY slabou vazbu na intervenční logiku SC. Dosažení vyšších hodnot indikátoru nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na	300	1 620	1 025	342 %	2/9



	<p>dosažení plánovaných změn v rámci specifického cíle ve větší míře.</p> <p>Další důvod pro úpravu cílové hodnoty je nereflektování základních principů financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Vyšší cílová hodnota indikátoru může vést k tomu, že budou tuzemské a zahraniční cesty realizovány ne ze skutečné potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot.</p> <p>Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit realizaci tuzemských a zahraničních pracovních cest, které vycházejí ze skutečné potřeby a které tedy jsou v souladu s principy 3E.</p>					
--	--	--	--	--	--	--



## 2. Specifický cíl 1.2 - Zajistit informovanost o ESIF u cílových skupin

### 2.1. Zhodnocení intervenční logiky specifického cíle

Oblast intervenční logiky	Zhodnocení
Situační analýza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Situační analýza snad až příliš podrobně shrnuje veřejné mínění o evropských fondech minulého období (uvádí konkrétní procenta respondentů na jednotlivé oblasti vnímání fondů)</li> <li>▶ Analýza neobsahuje obecné shrnutí, na které by pak navázaly další kroky intervenční logiky</li> <li>▶ V analýze se uvádí, že SC reaguje na potřebu zahájit přípravu období 2021+ včas, nicméně chybí jakákoliv vazba na předchozí analýzu a téma SC</li> </ul>
Příčiny problému	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uvedené body nejsou primárními příčinami problémů, ale až jejich projevy. Jen přepisují uvedené problematické statistiky ze situační analýzy.</li> <li>▶ V rámci SC 1.1 je uvedeno, že v SC 1.2 je řešena příčina „Problematický mediální obraz v oblasti ESIF“. Tato příčina je sice v SC 1.2 řešena obecně (uvedené příčiny spadají pod obecný problém mediálního obrazu), nicméně není konkrétně zmíněna.</li> </ul>
Výběr příčin pro řešení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ V rámci specifického cíle jsou vybrány čtyři z pěti uvedených příčin, nejedná se však o zdůvodnění jejich výběru, ale o popis podporovaných aktivit v rámci SC.</li> </ul>
Specifický cíl (změna), které chceme a můžeme dosáhnout	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cíl obsahuje velké množství malých podcílů, vyjmenovaných bez obecnějšího ukotvení.</li> <li>▶ Ne všechny dílčí cíle jsou jasně formulované s vazbou na specifický cíl, např. „Dojde k rozvoji a zvýšení absorpční kapacity.“</li> </ul>
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Většina aktivit má jasnou a srozumitelnou vazbu na další prvky intervenční logiky.</li> </ul>





## 2.2. Zhodnocení relevance aktivit a pokrytí indikátory

Číslo aktivity	Název aktivity	Vazba aktivity na příčiny a SC	Zhodnocení pokrytí
1	Příprava a provádění Společné komunikační strategie	Slabá	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>střední vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory č. 80110, 80120, 80130, 80200, 80001, 80103, 82000).
2	Vyhodnocování plnění komunikační strategie z centrální úrovně	Slabá	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>střední vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátory č. 80110, 80120, 80130)
3	Zajištění průřezových komunikačních aktivit programů v souladu s komunikační strategií DoP	Slabá	Aktivita není pokryta indikátory.
4	Zajištění, provoz a rozvoj jednotné informační sítě o ESIF (Eurocentra, Eurofon)	Střední	Aktivita je pokryta <b>nedostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátor č. 80103), ale i <b>slabou</b> vazbu na aktivitu (82200).
5	Zajištění, provoz a rozvoj zastřešujícího webového portálu	Střední	Aktivita je pokryta <b>nedostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátor č. 80103, 82200).
6	Odborné informování novinářů a zástupců médií o oblasti ESIF	Silná	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátor č. 80130, 80200, 80001).
7	Pravidelná komunikace příkladů dobré praxe	Silná	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>střední vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátor č. 80130, 80200, 80001).
8	Informační podpora potenciálním žadatelům	Silná	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátor č. 82000, 60000, 80200, 80001).
9	Zajištění včasné přípravy nového programového období 2021+	Silná	Aktivita je pokryta <b>nedostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>slabou vazbu</b> na aktivitu (relevantní indikátor č. 80500).



### 2.3. Doporučení k úpravě indikátorové soustavy SC

Název indikátoru	Doporučení EY na základě revize IL	Cílová hodnota (výchozí)	Zazávazková hodnota	Dosažená hodnota	Podíl dosažené a cílové hodnoty	Počet relevantních aktivit
80110 Míra znalosti podpořených projektů u cílových skupin (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	70 % (67 %)	68 % <sup>34</sup>	69 %	99 %	2/9
80120 Míra informovanosti o fondech u cílových skupin (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	68 % (65 %)	68 % <sup>35</sup>	59 %	87 %	2/9
80130 Míra povědomí široké veřejnosti o fondech EU (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	85 % (83 %)	IR <sup>36</sup>	86 %	150 %	4/9
60000 Celkový počet účastníků	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy. <b>Doporučujeme indikátor dále rozšířit o sledování počtu osob/účastníků, kteří již jsou a byli zapojeni do čerpání fondů</b>	2 000	0	0	0 %	1/9

<sup>34</sup> V přehledu plnění hodnot indikátoru na programové linii je uvedena zazávazkovaná hodnota vyšší než 100 %. Z toho důvodu je jako zazávazkovaná hodnota uvedena relevantní hodnota z předcházejícího přehledu plnění hodnot indikátoru z roku 2018.

<sup>35</sup> V přehledu plnění hodnot indikátoru na programové linii je uvedena zazávazkovaná hodnota vyšší než 100 %. Z toho důvodu je jako zazávazkovaná hodnota uvedena relevantní hodnota z předcházejícího přehledu plnění hodnot indikátoru z roku 2018.

<sup>36</sup> V přehledu plnění hodnot indikátorů na programové linii z roku 2018 je uvedena hodnota vyšší než 100 %.



	(zaměstnanci, pracovníci implementační struktury apod.) a o zcela nové účastníky akcí.					
80001 Počet uspořádaných informačních a propagačních aktivit	<p>Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.</p> <p><b>Doporučujeme indikátor dále rozšířit</b> o sledování komunikačních aktivit, které jsou součástí (i) standardních kanálů ESIF a (ii) běžných kanálů, které mají dosah na širokou veřejnost. Tím by byl lépe zjišťován dosah informačních a propagačních aktivit. K jasné identifikaci jednotlivých CS by mělo dojít v rámci sběru empirických dat.</p> <p>Na základě informací o plnění indikátorů bude posouzena cílová hodnota a její přeplnění/nenaplnění.</p>	60	53	43	72 %	3/9
80103 Počet vytvořených komunikačních nástrojů	<p>Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.</p> <p><b>Doporučujeme indikátor dále sledovat</b> i na rozdělení kanálů pro (i) širokou veřejnost, (ii) potenciální žadatele a cílové skupiny ESIF. Tak by byl opět lépe zjišťován dosah informačních a propagačních aktivit a indikátor by lépe navazoval na výsledkové indikátory.</p>	5	2	2	40 %	3/9



80200 Počet vytvořených informačních materiálů	<p><b>Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.</b></p> <p><b>Doporučujeme indikátor dále sledovat</b> dle cílových skupin, na které jsou materiály zacíleny: (i) široká veřejnost, (ii) potenciální žadatelé a cílové skupiny ESIF a (iii) příjemců ESIF. Tak by byl opět lépe zjišťován dosah informačních a propagačních aktivit a indikátor by lépe navazoval na výsledkové indikátory.</p>	35	20	13	37 %	4/9
80500 Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	<p><b>Doporučujeme indikátor ze soustavy vyjmout.</b></p> <p>Indikátor je dle EY v indikátorové soustavě nadbytečný, vzhledem k tomu, že jsou zprávy i bez požadavků indikátorů zveřejňovány. Zveřejňování analytických a strategických dokumentů nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na intervenční logiku SC, jelikož tyto dokumenty jsou určeny zejména pro potřeby implementační struktury ESIF a cílové skupiny SC nejsou jejich uživateli. Vyjmutí či ponechání indikátoru by bylo nutné ověřit s příjemci relevantních projektů a ŘO OPTP.</p>	5	0	0	0 %	1/9
82000 Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů a konferencí	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	100	0	0	0 %	2/9



<p>82200 Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu</p>	<p><b>Doporučujeme indikátor ze soustavy vyjmout.</b></p> <p>Indikátor dle EY postrádá jasnou a srozumitelnou vazbu na specifický cíl a při zhodnocení intervenční logiky nebyl prokázán vztah k výsledkovým indikátorům SC. Další důvod pro vyjmutí z indikátorové soustavy je, že nereflektuje základní principy financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Může vést k tomu, že nákupy budou realizovány ne ze skutečné potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot.</p>	<p>35 000 000 Kč</p>	<p>0 Kč</p>	<p>0 Kč</p>	<p>0 %</p>	<p>2/9</p>
<p>82300 Počet nově pořízeného vybavení</p>	<p><b>Doporučujeme indikátor ze soustavy vyjmout.</b></p> <p>Indikátor dle EY obdobně jako předchozí indikátor „Nákup materiálu...“ nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na intervenční logiku SC a může odporovat základním principům hospodárnosti a principům 3E.</p>	<p>25</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0 %</p>	<p>0/9</p>



### 3. Specifický cíl 1.3 – Podpořit kapacity pro implementaci ESIF na nižší než národní úrovni

#### 3.1. Zhodnocení intervenční logiky specifického cíle

Oblast intervenční logiky	Zhodnocení
Situační analýza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Situační analýza dostatečně pokrývá řešenou problematiku.</li> <li>▶ Problém obsahuje dvě dílčí témata, první problém <i>Vyšší nároky na nositele integrovaných nástrojů</i> je formulován jasně a srozumitelně, druhá dílčí oblast ale není problémem (<i>Potřeba financování ukončování regionálních rad</i>).</li> </ul>
Příčiny problému	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ani jeden z uvedených bodů není příčinou (<i>Větší důraz na územní dimenzi a Potřeba zajištění činnosti k ukončování regionálních rad</i>).</li> <li>▶ V rámci intervenční logiky pro SC 1.1 je uvedeno, že příčina <i>Pozdní start programového období 2007-2013</i> je řešena v rámci SC 3, ale v rámci pro SC 1.3 tato příčina uváděna ani řešena není.</li> <li>▶ Oba uvedené body jsou logicky propojené na situační analýzu.</li> </ul>
Výběr příčin pro řešení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ V rámci specifického cíle jsou vybrány obě uvedené příčiny, nejedná se však o zdůvodnění jejich výběru, ale o popis podporovaných aktivit v rámci SC.</li> </ul>
Specifický cíl (změna), které chceme a můžeme dosáhnout	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Specifický cíl a jednotlivé dílčí cíle jsou srozumitelně a dostatečně popsány a vyplývají z uvedené situační analýzy.</li> </ul>
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Všechny uvedené aktivity mají silnou vazbu na situační analýzu.</li> </ul>



### 3.2. Zhodnocení relevance aktivit a pokrytí indikátory

Číslo aktivity	Název aktivity	Vazba aktivity na příčiny a SC	Zhodnocení pokrytí
1	Provozní náklady související s řízením, prováděním a aktualizováním integrované strategie (ITI)	Silná	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou</b> vazbu na aktivitu (relevantní indikátory č. 82300, 82200, 82500).
2	Podpora dílčích strategických dokumentů a analýzy pro ITI	Silná	Aktivita je pokryta <b>středním</b> množstvím indikátorů, které mají <b>střední</b> vazbu na aktivitu (relevantní indikátory č. 80500, 82200).
3	Metodická podpora a sdílení příkladů dobré praxe mezi jednotlivými nositeli integrovaných nástrojů (sdílená webová platforma, pracovní skupiny, semináře)	Silná	Aktivita je pokryta <b>středním</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou</b> vazbu na aktivitu (relevantní indikátory č. 82000, 81101, 80500).
4	Zajištění chodu regionální stálé konference	Silná	Aktivita je pokryta <b>nedostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>střední</b> vazbu na aktivitu (relevantní indikátory č. 82000, 81101).
5	Zajištění činnosti na ukončování Regionálních operačních programů od 1. 1. 2016.	Silná	Aktivita je pokryta <b>nedostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou</b> vazbu na aktivitu (relevantní indikátory č. 80710).



### 3.3. Doporučení k úpravě indikátorové soustavy SC

Název indikátoru	Doporučení EY na základě revize IL	Cílová hodnota (výchozí)	Zazávazková hodnota	Dosažená hodnota	Podíl dosažené a cílové hodnoty	Počet relevantních aktivit
80220 Míra úspěšnosti projektových žádostí v rámci integrovaných nástrojů (H, P)	Indikátor dle EY zapadá do indikátorové soustavy pouze částečně. Indikátor příliš není navázaný na podporované aktivity a nemusí být výsledkem kvalitní implementace podporovaných aktivit.	75 %	N/A	65 %	86 %	0/5/IR
80710 Ukončený operační program (H)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	7	N/A	0	0 %	1/5
80200 Počet vytvořených informačních materiálů (H, P)	<b>Doporučujeme indikátor ze soustavy vyjmout.</b> Indikátor dle EY postrádá jasnou a srozumitelnou vazbu na specifický cíl a při zhodnocení intervenční logiky nebyl prokázán vztah k vybraným příčinám problému, specifickému cíli (změně), které má být dosaženo a podporovaným aktivitám v rámci SC1.3. Vypovídající hodnota indikátoru o pokroku projektů v rámci SC je minimální.	26	0	0	0 %	0/5
82300 Počet nově pořízeného vybavení (H, P)	<b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru.</b> Důvodem pro úpravu cílové hodnoty je nereflexivní základních principů financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Vyšší cílová hodnota indikátoru může vést k tomu, že nákupy budou realizovány ne ze skutečné	13	0	0	0 %	1/5





	<p>potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot.</p> <p>Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit nákup zařízení, který vychází ze skutečné potřeby a který je v souladu s principy 3E.</p>					
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu (H, P)	<p><b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru.</b></p> <p>Důvodem pro úpravu cílové hodnoty je nereflexivní základních principů financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Vyšší cílová hodnota indikátoru může vést k tomu, že nákupy budou realizovány ne ze skutečné potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot.</p> <p>Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit nákup zařízení, který vychází ze skutečné potřeby a který je v souladu s principy 3E.</p>	20 000 000 Kč	44 375 267 Kč	17 326 594 Kč	87 %	2/5
80500 Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů (vč. evaluačních) (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	26	36	15	58 %	2/5
82000 Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	50	312	218	436 %	2/5



60000 Celkový počet účastníků (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	2 000	200	238	12 %	0/5
82500 Počet pracovních míst financovaných z programu (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	0	518,87	380	N/A	1/5
81101 Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest (H, P)	<p><b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru.</b></p> <p>Indikátor má dle EY slabou vazbu na intervenční logiku SC. Dosažení vyšších hodnot indikátoru nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na dosažení plánovaných změn v rámci specifického cíle ve větší míře.</p> <p>Další důvod pro úpravu cílové hodnoty je nereflexivní základních principů financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Vyšší cílová hodnota indikátoru může vést k tomu, že budou tuzemské a zahraniční cesty realizovány ne ze skutečné potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot.</p> <p>Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit realizaci tuzemských a zahraničních pracovních cest, které vycházejí ze skutečné potřeby a které tedy jsou v souladu s principy 3E.</p>	50	0	0	0 %	2/5



## 4. Specifický cíl 1.4 – Vytvořit podmínky pro účinnou kontrolu a audit ESIF

### 4.1. Zhodnocení intervenční logiky specifického cíle

Oblast intervenční logiky	Zhodnocení
Situační analýza	▶ Problém není správně formulován ( <i>Potřeba posílení centrální role AO</i> není problémem) a nevyplývá z předložené situační analýzy.
Příčiny problému	▶ V IL je uvedena pouze jedna příčina ( <i>Potřeba posílení centrální koordinace a centrální role AO</i> ), která je totožná s problémem uvedeným v situační analýze.
Výběr příčin pro řešení	▶ V této části IL nejsou uvedeny příčiny vybrané pro řešení, ale je zde popsáno, jaký typ aktivit bude v rámci SC realizován. Tato část postrádá vazbu na zbytek intervenční logiky a vazba obsahu na ostatní prvky IL není jasná a srozumitelná.
Specifický cíl (změna), které chceme a můžeme dosáhnout	▶ Specifický cíl (změna) je uveden pouze částečně, jedná se spíše o kombinaci cíle a popisu nástrojů, které by měly přispět ke zlepšení řešené oblasti.
Aktivity	▶ Uvedené aktivity mají jasnou a srozumitelnou vazbu na situační analýzu a specifický cíl (plánovaná změna).

### 4.2. Zhodnocení relevance aktivit a pokrytí indikátory

Číslo aktivity	Název aktivity	Vazba aktivity na příčiny a SC	Zhodnocení pokrytí
1	Zajištění administrativní kapacity pro AO z hlediska mezd a nezbytného materiálu, vybavení a administrativní a technické podpory činnosti.	Silná	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou</b> vazbu na aktivitu (relevantní indikátory č. 82410, 82310, 82200, 82500, 81101, 80920, 80902, 80905).
2	Specifický systém vzdělávání pro zaměstnance AO.	Silná	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>silnou</b> vazbu na aktivitu (relevantní indikátory č. 82110, 82520, 82000, 82100, 60000).



3	Zvýšení kvality řízení implementace ESIF prostřednictvím expertní podpory	Silná	Aktivita je pokryta <b>dostatečným</b> množstvím indikátorů, které mají <b>slabou</b> vazbu na aktivitu (relevantní indikátory č. 82410, 82520, 82200, 80500, 82000, 81101).
---	---	-------	--

### 4.3. Doporučení k úpravě indikátorové soustavy SC

Název indikátoru	Doporučení EY na základě revize IL	Cílová hodnota (výchozí)	Zazávková hodnota	Dosažená hodnota	Podíl dosažené a cílové hodnoty	Počet relevantních aktivit
82410 Míra spokojenosti relevantních aktérů s podmínkami pro práci na řízení DoP/OP (H)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	70 % (63%)	63 %	65 %	29 %	2/3
80920 Podíl auditovaných prostředků na celkové alokaci ČR (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	30	0	2	6 %	1/3
82110 Míra spokojenosti zaměstnanců implementační struktury s personální politikou a systémem vzdělávání (H)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	72 % (65 %)	65 %	63 %	-29 %	1/3



82520 Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	125 (102)	242	261	691 %	2/3
80902 Počet uskutečněných kontrol a auditů prováděných AO	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	5 900	2 300	1 145	19 %	1/3
82300 Počet nově pořízeného vybavení (H, P)	<b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru.</b> Důvodem pro úpravu cílové hodnoty je nereflexování základních principů financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Vyšší cílová hodnota indikátoru může vést k tomu, že nákupy budou realizovány ne ze skutečné potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot. Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit nákup zařízení, který vychází ze skutečné potřeby a který je v souladu s principy 3E.	40	0	0	0 %	0/3
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu (H, P)	<b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru.</b> Důvodem pro úpravu cílové hodnoty je nereflexování základních principů financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Vyšší cílová hodnota indikátoru může vést k tomu, že nákupy budou realizovány ne ze	70 000 000	78 580 000	42 330 457	60 %	2/3



	skutečné potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot.  Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit nákup zařízení, který vychází ze skutečné potřeby a který je v souladu s principy 3E.					
80500 Počet napsaných a zveřejněných analytických dokumentů (vč. evaluačních) (H, P)	<b>Doporučujeme indikátor ze soustavy vyjmout</b>  Důvodem pro vyjmutí indikátoru je slabá vazba na intervenční logiku specifického cíle a podporované aktivity. U indikátoru byla identifikovaná pouze slabá vazba na aktivitu č. 3.	4	0	0	0 %	1/3
82000 Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů, konferencí (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	32	0	0	0 %	2/3
60000 Celkový počet účastníků (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	241	200	213	88 %	1/3
82500 Počet pracovních míst financovaných z programu (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	0	398	282	N/A	1/3



80905 Počet finálních zpráv o auditu (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	445	75	2	0 %	1/3
82100 Počet účastníků vzdělávání (H, P)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	1 700	2 400	2 056	121 %	1/3
81101 Počet tuzemských a zahraničních pracovních cest (H, P)	<p><b>Doporučujeme zvážit úpravu cílové hodnoty indikátoru.</b></p> <p>Indikátor má dle EY slabou vazbu na intervenční logiku SC. Dosažení vyšších hodnot indikátoru nemá jasnou a srozumitelnou vazbu na dosažení plánovaných změn v rámci specifického cíle ve větší míře.</p> <p>Další důvod pro úpravu cílové hodnoty je nerefluktování základních principů financování projektů z ESIF, a to hospodárnost a principy 3E. Vyšší cílová hodnota indikátoru může vést k tomu, že budou tuzemské a zahraniční cesty realizovány ne ze skutečné potřeby, ale z nutnosti naplnit indikátor dle předem daných cílových hodnot.</p> <p>Nastavení nízké cílové hodnoty by mělo zajistit realizaci tuzemských a zahraničních pracovních cest, které vycházejí ze skutečné potřeby a které tedy jsou v souladu s principy 3E.</p>	600	280	812	135 %	2/3



## 5. Specifický cíl 2.1 - Zabezpečení jednotného monitorovacího systému na základě vysoké úrovně elektronizace dat

### 5.1. Zhodnocení intervenční logiky specifického cíle

Oblast intervenční logiky	Zhodnocení
Situační analýza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analýza popisuje nastalou situaci monitorovacího systému a požadavky a potřeby na zajištění nového systému a jeho fungování. Blíže však nepopisuje problematické oblasti období 2007-2013, které by přiblížily důvody centralizace monitorovacího systému a problémy, které by měly být v období 2014-2020 řešeny a který by se měl nový MS vyvarovat.</li> <li>▶ Není dále uvedena potřeba zajistit udržitelnost systému z období 2007-2013 a příprava monitorovacího systému na období 2021+, na kterou je navazováno v aktivitách.</li> <li>▶ Situační analýza pro zajištění konkrétního technického řešení, o kterém již bylo rozhodnuto, se zdá být spíše formalitou.</li> </ul>
Příčiny problému	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Příčiny nejsou uvedeny.</li> </ul>
Výběr příčin pro řešení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Výběr příčin není uveden.</li> </ul>
Specifický cíl (změna), které chceme a můžeme dosáhnout	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Popis specifického cíle značně kopíruje popis situační analýzy. Není však plně popsán cíl programu, jen dílčí potřeba centralizovaného monitorovacího systému, která je dána.</li> <li>▶ Není zde rozvedeno, jaký smysl má fungování centralizovaného monitorovacího systému pro čerpání fondů a jaký je jeho očekávaný dopad.</li> <li>▶ Popis cílů dále není kompletní, když nezmiňuje dopady na zaměstnance implementačních struktur a příjemce (žadatele) podpory, ani že je třeba zajistit udržitelnost systémů z období 2007-2013 a připravit monitorovací systém na období 2021+.</li> </ul>
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Seznam aktivit je značně rozsáhlý a velmi konkrétní oproti tomu, jak je popsán cíl a situační analýza specifického cíle.</li> <li>▶ Některé z aktivit nevyplývají z popsané analýzy a specifického cíle (zajištění provozu MS 2007-2013 a příprava na MS 2021+), některé aktivity z popsané situace a cíle logicky vyplývají, ale nejsou explicitně v intervenční logice</li> </ul>





popsány (odborné vzdělávání a semináře, monitoring veřejných zakázek). Konkrétní zhodnocení pro všechny aktivity je uvedeno v následující tabulce.

## 5.2. Zhodnocení relevance aktivit a pokrytí indikátory

Číslo	Název aktivity	Zhodnocení vazby aktivity na příčiny problému a specifický cíl	Zhodnocení pokrytí indikátory
1	Zajištění provozu, správy a potřebného rozvoje všech částí monitorovacího systému pro programové období 2007–2013 z pohledu udržitelnosti a přístupnosti implementační struktury pro účely kontrol, auditů a vyhodnocování intervencí.	Slabá	Aktivita je pokryta nedostatečným množstvím indikátorů se <b>silnou</b> vazbou na aktivitu (83000).
2	Pořizování HW a SW komponent (SSW licence) a souvisejících služeb a podpor pro provoz MS2014+ jako celku;	Silná	Aktivita je pokryta dostatečným počtem indikátorů se <b>silnou</b> vazbou (82300, 82200).
3	Provoz, správa a rozvoj aplikace MS2014+ jako celku včetně úprav dle požadavků jednotlivých řídicích orgánů operačních programů, MMR-NOK a EK;	Silná	Aktivita je pokryta nedostatečným množstvím indikátorů se <b>slabou</b> vazbou (82200, 83200, 83410).
4	Provoz, správa, rozvoj a obnova HW a SSW prostředí všech lokalit záložního pracoviště;	Silná	Aktivita je pokryta dostatečným počtem indikátorů se <b>střední</b> vazbou (82300, 82200).
5	Zajištění ostatních IT služeb v souvislosti s provozem a rozvojem MS2014+ (např. systémové integrace, národního datového centra, bezpečnostního dohledu, konektivity, certifikací apod.);	Silná	Aktivita je pokryta dostatečným počtem indikátorů se <b>silnou</b> vazbou (82300, 82200, 83100).



6	Rozvoj monitorovacího systému – vyhodnocování efektivity realizace pomoci – optimalizační nástroje (statistické predikce, business intelligence, datové sklady apod.);	Silná	Aktivita je pokryta středním množstvím indikátorů se <b>slabou</b> vazbou (82200, 83420).
7	Rozvoj, provoz a správa DWH a manažerského informačního systému (MIS);	Silná	Aktivita je pokryta dostatečným počtem indikátorů se <b>silnou</b> vazbou (82300, 82200).
8	Pořizování moderního technického a aplikačního vybavení pro účely efektivní implementace;	Silná	Aktivita je pokryta dostatečným počtem indikátorů se <b>silnou</b> vazbou (82300, 82200).
9.	Nastavení, provoz a rozvoj technického rozhraní s databází EK - SFC2014+ a se všemi externími systémy, které budou využívány pro implementaci;	Silná	Aktivita je pokryta nedostatečným množstvím indikátorů, které mají <b>silnou</b> vazbu na aktivitu (83100).
10.	Rozvoj, provoz a správa podpůrných IS užívaných v prostředí implementační struktury jako nástroje implementace (VIOLA, IS AO);	Silná	Aktivita je pokryta indikátory, které mají <b>silnou</b> (82300, 82200, 83100) vazbu.
11.	Provoz a správa IS ESF vč. vývoje specifik;	Silná	Aktivita není pokryta indikátory.
12.	Zajištění systémů monitorování veřejných zakázek spolufinancovaných z ESIF;	Střední	Aktivita není pokryta indikátory.
13.	Odborné poradenství (technické, právní, metodické, znalecké posudky, certifikace apod.) v souvislosti s provozem a rozvojem MS2014+; Základní a průběžná školení k monitorovacímu systému pro celou implementační strukturu;	Silná	Aktivita je částečně pokryta indikátory se <b>silnou</b> vazbou (60000, 82000) a <b>slabou</b> vazbou (80200). Odborné poradenství není pokryto indikátorem.
14.	Odborné vzdělávání pracovníků příjemce související s budováním, provozem a rozvojem MS2014+, dalších informačních systémů zajišťujících potřeby programového období 2014–2020 včetně navazujících certifikačních zkoušek;	Střední	Aktivita je pokryta indikátory se <b>silnou</b> vazbou (60000, 80200, 82000).



15.	Zajištění odborných seminářů a konzultací v souvislosti s provozem a rozvojem MS2014+;	Střední	Aktivita je pokryta indikátory se <b>silnou</b> vazbou (60000, 80200, 82000).
16.	Příprava a zabezpečení monitorovacího systému pro programové období 2021+ a případné úpravy a změny funkcionalit MS2014+ podle požadavků EK na procesní změny pro programové období 2021+;	Slabá	Aktivita není pokryta indikátory.
17.	Příprava a zabezpečení ostatních IS pro programové období 2021+ a případné úpravy a změny funkcionalit těchto systémů pro programové období 2021+ včetně ekonomické efektivity ostatních IS pro programové období 2021+.	Slabá	Aktivita není pokryta indikátory.

### 5.3. Doporučení k úpravě indikátorové soustavy SC

Název indikátoru	Doporučení EY na základě revize IL	Cílová hodnota (výchozí)	Zazávazkovaná hodnota	Dosažená hodnota	Podíl dosažené a cílové hodnoty	Počet relevantních aktivit
83420 Míra spokojenosti zaměstnanců implementační struktury a příjemců a žadatelů s informačním systémem (H)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	80	64	55	69 %	1/17
83410 Elektronizace procesů (H)	Doporučujeme jasně definovat způsob měření hodnoty indikátoru a zavést pravidelné měření hodnoty za účelem sledování pokroku	90	60	90	100 %	1/17



	Indikátor však dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.					
83430 Úplnost a správnost dat v systému (H)	Doporučujeme jasně definovat způsob měření hodnoty indikátoru a zavést pravidelné měření hodnoty za účelem sledování pokroku  Indikátor však dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	98	98	98	100 %	0
60000 Celkový počet účastníků	Doporučujeme indikátor nahradit indikátorem Počet účastníků vzdělávání spolu s nastavením nižší cílové hodnoty  Navrhovaný indikátor Počet účastníků vzdělávání má jasnou a srozumitelnou vazbu na tři podporované aktivity. Vzhledem k nízkému počtu relevantních aktivit EY doporučuje stanovit nízkou cílovou hodnotu	4 500	0	0	0 %	3/17
80200 Počet vytvořených informačních materiálů	<b>Doporučujeme indikátor ze soustavy vyjmout.</b>  Indikátor dle EY postrádá jasnou a srozumitelnou vazbu na specifický cíl a při	60	18	7	12 %	3/17



	zhodnocení intervenční logiky nebyl prokázán vztah k vybraným příčinám problému, specifickému cíli (změně), které má být dosaženo a podporovaným aktivitám v rámci SC2.1.					
82000 Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů a konferencí	Indikátor podle EY zapadá do indikátorové soustavy. Indikátor má jasnou vazbu na popsané aktivity, nicméně má pouze logickou vazbu na specifický cíl (vzdělávání a pořádání akcí není explicitně uvedeno).	150	0	0	0 %	3/17
82200 Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	15 000 000 Kč	349 006 555 Kč	217 982 277 Kč	1453 %	8/17
82300 Počet nově pořízeného vybavení	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	150	68	0	0 %	6/17



83000 Dostupnost monitorovacího systému pro období 2007-2013	Indikátor podle EY zapadá do indikátorové soustavy. Indikátor má jasnou vazbu na popsanou aktivitu, nicméně nemá vazbu na specifický cíl.	108	108	70	65 %	1/17
83100 Počet vytvořených interface (rozhraní)	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	20	3	4	20 %	3/17
83200 Počet uživatelů informačního systému	Indikátor dle EY dobře zapadá do indikátorové soustavy.	50 000	2 500	8 040	16 %	1/17
83300 Počet použitých elektronických podpisů uživatelů monitorovacího systému	<b>Doporučujeme indikátor ze soustavy vyjmout.</b> Indikátor má podle EY minimální vazbu na intervenční logiku a aktivity specifického cíle.	45 000	0	0	0 %	0/17



## Příloha č. 2 – Vzorek projektů

Specifický cíl	Název projektu
1.1	Organizační zajištění Dohody o partnerství
1.1	Specifické vzdělávání zaměstnanců DoP/NSRR na MMR
1.1.	Evaluace příspěvku ESI fondů k plnění strategie Evropa 2020
1.1.	Rámcový projekt na semináře, školení, služební cesty a konference pro období XII 2015 - XII 2017
1.1.	Zajištění účasti zaměstnanců implementujících DoP na zahraničních a tuzemských pracovních cestách
1.1.	Zabezpečení a stabilizace administrativní kapacity PCO v období leden 2018 - červen 2020
1.1.	Mzdový projekt Centra financovaný z OPTP 2015 - 2018
1.1.	Podpora při výkonu kontrol vybraných projektů financovaných z ESIF
1.1.	Vybavení Akademie veřejného investování II
1.1.	Osobní náklady zaměstnanců implementujících DoP/NSRR na MMR
1.2.	Informační kampaně o ESI fondech
1.2.	Zajištění publicity ESI fondů
1.3.	Ukončování ROP Jihovýchod v letech 2016 - 2017
1.3.	Řízení ITI Pražské metropolitní oblasti
1.3.	Regionální stálá konference Pardubického kraje
1.3.	Ukončování ROP NUTS II Jihozápad v letech 2018-2019
1.3.	Zajištění činnosti Regionální stálé konference pro území Jihomoravského kraje



1.3.	Zprostředkující subjekt integrované územní investice Hradecko-pardubické aglomerace
1.3.	Zprostředkující subjekt ITI ostravské aglomerace
1.4.	Vzdělávací akce, konference, stáže AO 2016-2018
1.4.	Externí auditní služby a služby pro podporu auditních činností
1.4.	Provoz Auditního orgánu III.
1.4.	Služební cesty AO 2016-2018
2.1.	Licence a podpora pro SI SF v Centru III.
2.1.	Komplexní služby pro provoz systémové infrastruktury IS v Centru IV.
2.1.	Navazující aktivity pro provoz primárního a záložního pracoviště IS MSC2007 v lokalitě MMR
2.1.	Obnova technické podpory k SW a HW licencím
2.1.	Zajištění vazby IS Monit7+ a Benefit7 na Základní registry
2.1.	Zajištění vývoje, rozvoje, provozu a správy systému "IS ESF 2014+" včetně souvisejících služeb a portálového frameworku pro esfcr.cz

