

# „Ex-post evaluace realizace strategií ITI/IPRÚ – Zadání“

Programové období 2014 - 2020

Verze leden 2025



EVROPSKÁ UNIE  
Fond soudržnosti  
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

## Obsah

1. ÚVOD.....	3
2. CO JE EX-POST EVALUACE REALIZACE INTEGROVANÝCH STRATEGIÍ? .....	3
3. CÍLE EVALUACE.....	4
4. TERMÍNY A DALŠÍ INFORMACE KE ZPRACOVÁNÍ EVALUAČNÍ ZPRÁVY .....	4
<b>4.1 DOKUMENTACE PRO ZPRACOVÁNÍ EX-POST EVALUACE .....</b>	<b>4</b>
<b>4.2 HARMONOGRAM ZPRACOVÁNÍ EX-POST EVALUACE, PŘEDÁNÍ A SCHVÁLENÍ VÝSTUPŮ EX-POST EVALUACE .....</b>	<b>4</b>
5. ZPRACOVATEL EVALUACE .....	5
6. PŘEDMĚT EVALUACE.....	6
7. DOPORUČENÉ EVALUAČNÍ METODY .....	6
8. ŠABLONA EVALUAČNÍ ZPRÁVY VČETNĚ EVALUAČNÍCH OTÁZEK.....	6
SEZNAM LITERATURY .....	16
PŘÍLOHA A: POJMENOVÁNÍ A VYMEZENÍ NĚKTERÝCH MOŽNÝCH SITUACÍ, KTERÉ VZNIKNOU PŘI EVALUACI INTEGROVANÝCH STRATEGIÍ .....	17



## 1. Úvod

Nositel integrovaného nástroje (IN) provádí povinnou ex-post evaluaci realizace a plnění své integrované strategie s údaji platnými k 31. 12. 2024. Nositel spolupracuje na evaluaci IN s Ministerstvem pro místní rozvoj – odborem regionální politiky (MMR-ORP) v rámci evaluací Dohody o partnerství. Nositel integrované strategie (ISg) je v rámci svých evaluačních aktivit povinen zohlednit požadavky a doporučení MMR-ORP ohledně kvality evaluačních výstupů, používaných evaluačních metod a technik sběru údajů. Nositel IN je povinen poskytnout MMR-ORP součinnost při zpracování evaluace IN.

Dokument Ex-post evaluace realizace strategií ITI/IPRÚ – Zadání (dále jen "Zadání") je zpracován v souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu (dále také "obecné nařízení").

Do Zadání se promítají požadavky metodických pokynů MMR jako orgánu odpovědného za přípravu a realizaci Dohody o partnerství a nastavení jednotného metodického prostředí jako předpokladu efektivního a funkčního administrativního systému.

**Účelem** Zadání je poskytnout nositelům ISg jednotné závazné postupy pro přípravu a zpracování ex-post evaluace realizace ISg. Zadání stanovuje minimální požadavky na zpracování ex-post evaluací realizace ISg na úrovni nositele. Součástí Zadání je závazná šablona pro vypracování evaluační zprávy. Nositelé jsou povinni provést ex-post evaluaci realizace své ISg v rozsahu a způsobem stanoveným tímto Zadáním. Případné odchýlení provedení evaluace od Zadání musí být (pokud se nejedná o změnu ve smyslu rozšíření příslušných šetření oproti rozsahu stanoveným Zadáním) písemně schváleno MMR-ORP a je možné pouze ze závažných důvodů. Případná změna způsobu realizace evaluace však nesmí významně ovlivnit kvalitu (platnost a spolehlivost) jejich výstupů.

## 2. Co je ex-post evaluace realizace integrovaných strategií?

**Evaluace (hodnocení) realizace integrované strategie** = soubor metod a činností realizovaných za účelem získání a zhodnocení informací o správnosti a dosahování cílů, způsobech a fungování implementace (realizace) integrované strategie a výsledek realizace integrované strategie za programové období 2014–2020 (s implementací do roku 2024<sup>1</sup>). Evaluace tak doplňuje monitoring, jehož prostřednictvím nositel **průběžně sleduje a zaznamenává** vybrané hodnoty a skutečnosti (finanční pokrok, věcný pokrok). Tato ex-post evaluace se bude zaměřovat na tři hlavní otázky:

- *Do jaké míry bylo nastavení interních procesů nositele Integrovaných územních investic (ITI/IPRÚ) funkční a efektivní?*
- *Do jaké míry byla integrovaná strategie správně nastavená?*
- *Do jaké míry se podařilo naplnit integrovanou strategii?*

Při evaluaci jsou zjištěné skutečnosti **hodnoceny** za účelem zjistit, zda:

- *Byly cíle strategie správně a dosažitelně nastaveny? Realizovali jsme aktivity odpovídající cílům ISg?*
- *Přinesly nám vynaložené prostředky (zdroje) odpovídající a uspokojivé výsledky, které jsou v území potřeba?*
- *Do jaké míry byly naplánované cíle dosaženy? Přinesla realizace ISg do území plánované potřebné změny?*

<sup>1</sup> Nositelé provádějí hodnocení implementace integrované strategie za období do 31. 12. 2024.



- *Co jsme dělali pro dosahování vytyčených cílů dobře a co naopak špatně? Jaké činnosti v budoucnu dále rozvíjet a jaké je třeba změnit či upravit? Jaké činnosti chyběly?*
- *Co je možné změnit pro příští programové období, abychom dosahovali lepších výsledků s menším vynaložením zdrojů?*

Tyto obecné úvahy jsou níže převedeny do **tzv. evaluačních otázek**, jejichž zodpovězením – podloženým příslušnými analýzami a šetřením – dojde ke komplexnímu zhodnocení (evaluaci) realizace ISg.

Smyslem ex-post evaluace, tj. hodnocení po ukončení programového období, tedy není pouze získání dostatku informací o výsledcích realizace, s nimiž by bylo možné se "pochlubit", ale také odhalení případných nedostatků v realizaci ISg. Kriticky bude také zhodnoceno naplňování doporučení vzešlých z proběhlé mid-term evaluace. Rovněž informace vyplývající z této ex-post evaluace mohou sloužit pro kvalitnější implementaci současného a nastavení budoucího programového období.

### 3. Cíle evaluace

**Cílem** ex-post evaluace realizace ISg je na jedné straně vyhodnotit funkčnost a efektivnost nastavení interních procesů nositele, dále vyhodnotit relevanci a přiměřenost nastavení cílů ISg, ale především zhodnotit naplnění cílů strategie a dopady její realizace v území. V neposlední řadě evaluace hodnotí naplňování doporučení vzniklých v rámci ex-post evaluace.

Výstupy hodnocení zpracuje evaluátor formou tzv. **evaluační zprávy**, jejíž závazná struktura je součástí tohoto Zadání (viz kap. 8).

**Hlavním výsledkem** ex-post evaluace je tedy vyhodnocení **dosažení stanovených cílů ISg** v programovém období 2014–2020 a identifikace a vyhodnocení přínosů implementace ITI/IPRÚ ve vymezeném území. Na rozdíl od mid-term evaluace, kterou nositelé prováděli v průběhu roku 2019, se ex-post evaluace zaměřuje zejména na zhodnocení konečných výsledků realizace integrované strategie, tj. čeho bylo v programovém období 2014–2020 (do roku 2024) prostřednictvím vynaložených prostředků dosaženo a s jakým dopadem do území aglomerace ITI.

V druhé řadě je předmětem ex-post evaluace **vyhodnocení opatření a doporučení**, která nositelé stanovili prostřednictvím mid-term evaluace v Evaluační zprávě. Realizace výsledných manažerských doporučení nebyla pro nositele závazná, v zájmu optimalizace implementace ISg a maximalizace pozitivních dopadů integrované strategie na dotčené území však byla důrazně doporučena. Evaluace, jejíž doporučení nebyla implementována, výrazně ztrácí na významu. Za rozhodnutí zapracovat/nezapracovat navržená doporučení zodpovídá nositel.

Zjištění ex-post evaluace mohou také poskytnout podněty pro vhodné nastavení nástroje ITI pro období 2028+, případně pro praxi nositelů ve stávajícím programovém období 2021+.

## 4. Termíny a další informace ke zpracování Evaluační zprávy

### 4.1 Dokumentace pro zpracování ex-post evaluace

Nositel zpracuje evaluační zprávu s využitím šablony evaluační zprávy, která je součástí tohoto Zadání (viz kap. 8).

### 4.2 Harmonogram zpracování ex-post evaluace, předání a schválení výstupů ex-post evaluace

Nositel zpracuje evaluační zprávu s údaji platnými k 31. 12. 2024. Činnosti na zpracování ex-post evaluace může nositel zahájit i dříve, avšak všechny kvantitativní údaje (z MS2014+, ČSÚ, interních záznamů nositele apod.), které budou vstupovat do ex-post evaluace, musí být platné k 31. 12. 2024.



Závěrečnou evaluační zprávu ve formě přílohy č. 1 po projednání a schválení (viz dále) podává ITI/IPRÚ na MMR–ORP prostřednictvím přílohy depeše v MS2014+ navázané na objekt příslušné strategie. Depeše bude adresována na příjemce Anna Švarcová\*int a Zbyněk Šimánek\*int. Zprávu je nositel povinen zaslat nejpozději k 30. 9. 2025. Zprávu nelze předložit před 15. 1. 2025.

Požadováno je schválení řídicím výborem ITI/IPRÚ, doklad o schválení je povinnou součástí podání na MMR. Nositel ISg může rovněž s ohledem k interním postupům předložit evaluační zprávu ke schválení radě/zastupitelstvu jádrového města. Závěrečná evaluační zpráva je po schválení ze strany MMR-ORP předkládána nositelem ISg na program bezprostředně následujícího zasedání zastupitelstva jádrového města odpovědného za zpracování strategie.

Předložené zprávy budou schvalovány ze strany MMR-ORP. Předložená zpráva bude do 20 pracovních dní počínaje prvním pracovním dnem následujícím po dni podání zprávy buďto schválena, nebo vrácena k doplnění/přepracování, a to prostřednictvím e-mailu pověřeného pracovníka MMR-ORP. Zprávu vrácenou k doplnění/přepracování je nositel povinen opětovně podat, a to doplněnou/upravenou na základě zaslaných požadavků, nejpozději do 15 pracovních dní počínaje prvním pracovním dnem následujícím po dni vrácení zprávy. Opakovanou kontrolu zprávy MMR-ORP provede do 15 pracovních dní počínaje prvním pracovním dnem následujícím po dni podání zprávy. Zprávu lze nositeli vrátit k přepracování/doplnění opakovaně. O schválení zprávy bude nositel informován interní depeší. Seznam schválených zpráv bude průběžně poskytován i řídicím orgánům (ŘO) příslušných programů.

Schválenou evaluační zprávu nositel zveřejní na svých webových stránkách. MMR-ORP bude schválené evaluační zprávy průběžně zveřejňovat na webových stránkách Územní dimenze. Zprávy budou ze strany MMR-ORP také přiloženy jako přílohy příslušných ISg v MS2014+.

## 5. Zpracovatel evaluace

**Zpracovatelem** evaluace může být:

1. externí dodavatel (externí evaluátor) nebo
2. samotný nositel (sebehodnocení)<sup>2</sup> nebo
3. kombinace obou variant (v případě, kdy nositel využije doplňkově externího evaluátora – např. pro organizaci fokusních skupin, při formulaci odpovědí na evaluační otázky a/nebo při návrhu manažerských doporučení apod.).

Je-li zpracovatelem externí dodavatel, tzv. externí evaluátor, musí taktéž postupovat v souladu s tímto Zadáním. Za to, aby byla evaluace realizována v souladu se Zadáním, vždy zodpovídá nositel, který musí externímu evaluátorovi v průběhu zpracování evaluace poskytnout potřebnou součinnost.

Je-li zpracovatelem samotný nositel, provádí tzv. sebehodnocení s využitím vlastních lidských zdrojů. Evaluátorem je tedy v tomto případě pověřený pracovník/pracovníci nositele. Výstupy sebehodnocení musí svým rozsahem a kvalitou odpovídat výstupům externě zpracované evaluace.

Evaluační zpráva, vyhotovená kterýmkoli z výše uvedených možností, by měla být zpracována nezávisle, v souladu s metodickým pokynem pro evaluace a s ohledem na [etický kodex evaluátora](#).

<sup>2</sup> Sebehodnocení je formativní proces, který je navržen a proveden těmi, kdo provádějí intervenci, nebo těmi, kdo jsou její součástí (např. řídicí orgány, rozhodovací orgány, příjemci). Sebehodnocení vytváří vnitřní pohled na činnosti a zaměřuje se na celkový výkon. Účastníci se aktéři – s pomocí externího moderátora, nebo bez ní – analyzují způsob, jakým věci dělají, a ptají se sami sebe, jak přispět k dosažení dohodnutých cílů. Participativní charakter sebehodnocení vyvolává mezi všemi aktéry, kteří jsou jeho součástí, účinek učení. (Zdroj: POKYNY PRO HODNOCENÍ LEADER/CLLD, srpen 2017, str. 81).



## 6. Předmět evaluace

**Předmětem** ex-post evaluace realizace ISg budou pouze jevy, procesy a výsledky přímo související s implementací příslušné ISg, tzn. **jevy, procesy a výsledky na úrovni daného nositele**. Jen okrajově budou hodnoceny procesy implementace ISg zajišťované na úrovni MMR-ORP nebo na úrovni ŘO programů zapojených do implementace (pouze ty v úzké vazbě na procesy realizované nositelem ITI/IPRÚ). Probíhají totiž i samostatné evaluace prováděné MMR-ORP nebo ŘO. Hodnoceny **nebudou** výstupy a výsledky implementace ITI/IPRÚ v České republice jako celku.

**Evaluace se zaměřuje na hodnocení realizovaných procesů, opatření, aktivit a výsledků na úrovni nositele.**

## 7. Doporučené evaluační metody

Zadání u většiny otázek striktně nestanovuje evaluační metody. Přesto MMR-ORP apeluje na jejich pečlivý výběr a zodpovědné provádění tak, aby výsledky evaluace byly maximálně relevantní. Tam, kde není evaluační metoda stanovena, doporučujeme některou z následujících metod, nebo jejich kombinaci:

Doporučené evaluační metody/nástroje:

- analýza dokumentace (strategie ITI/IPRÚ, jiné strategické dokumenty na úrovni kraje, aglomerace, měst v aglomeraci)
- analýza dat (data ČSÚ, data kraje, měst a dalších partnerů (RSK, RIS3), MS 2014+, výroční zprávy/zprávy o naplňování strategie/průběžné zprávy, jiné strategické dokumenty)
- individuální řízené rozhovory, polostrukturované diskusní skupiny a fokusní skupiny (významní stakeholderi dle analýzy stakeholderů ze současné Strategie ITI/IPRÚ, předkladatelé projektových záměrů, nositelé jiných integrovaných nástrojů, ŘO/ZS OP, univerzity, PS ITI/IPRÚ)
- dotazníkové šetření (významní stakeholderi dle analýzy stakeholderů ze současné strategie ITI/IPRÚ, předkladatelé PZ, nositelé jiných integrovaných nástrojů, ŘO/ZS OP, univerzity)
- terénní šetření
- případové studie (viz níže)

## 8. Šablona evaluační zprávy včetně evaluačních otázek

### Základní údaje

<b>Název integrované strategie</b>	<b>schválený název ISg uvedený v MS2014+</b>
Číslo integrované strategie	číslo ISg uvedené v MS2014+
Stav integrované strategie	stav ISg uvedený v MS2014+
Sledované období od	sledované období začíná dnem následujícím po schválení ISg (ukončeném věčným hodnocením)
Sledované období do	31. 12. 2024

### Cíl evaluační zprávy

Zpracovatel evaluační zprávy popíše, za jaké území a jaké období je dokument zpracován, co je jeho hlavním cílem, a jaké je jeho budoucí využití.



EVROPSKÁ UNIE  
Fond soudržnosti  
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

Cílem evaluační zprávy je poskytnout informaci o dosavadním dopadu intervencí realizovaných v rámci ISg. Nejedná se o monitoring, jak vyplývá i z následujícího textu; ten je pouze jedním ze zdrojů pro zpracování evaluační zprávy. Evaluační zpráva má poskytnout čtenáři náhled na dosavadní dopad intervencí, které přináší synergické efekty právě tím, že jsou realizovány v rámci IN. Součástí evaluační zprávy je také upozornění na slabá místa a rizika procesu implementace IN a formulace doporučení ke zlepšení na straně ŘO, MMR-ORP, zprostředkujícího subjektu (ZS) ITI (nerelevantní pro IPRÚ), nositele i žadatelů o podporu integrovaných projektů.

## **Část 1: Zhodnocení procesů implementace integrované strategie**

Předmětem evaluace v rámci procesů je posouzení nastavení interních procesů a činností nositele souvisejících s realizací ISg. Zpracovatel u posuzovaných procesů provede revizi hodnocení z mid-term evaluační zprávy a popíše a zhodnotí případné změny za období 2019–2024. Na základě těchto informací zhodnotí procesy za celé období. Nositel dále popíše a vyhodnotí implementaci opatření a doporučení, které byly navrženy v rámci mid-term evaluace.

*Zpracovatel evaluační zprávy dle podrobných pokynů odpoví na určené evaluační otázky, které doplní o použité metody a zdroje získání informací. Ke každé otázce shrne hlavní zjištění a uvede případná doporučení pro další realizaci integrovaných nástrojů. Dále zhodnotí zda, jakým způsobem a s jakým výsledkem byla implementována manažerská doporučení, která byla výstupem mid-term evaluace.*

### **Do jaké míry bylo nastavení interních procesů nositele ITI/IPRÚ funkční a efektivní?**

#### **Evaluační otázka**

#### **Evaluační podotázky**

*Vysvětlující komentář k evaluačním podotázkám*

#### **1.1 Proces: Implementační struktura, participace, změny ISg**

- **Implementační struktura nositele ITI/IPRÚ a změny v průběhu realizace strategie ITI/IPRÚ (počet zaměstnanců nositele realizující agendu ITI/IPRÚ, role, fluktuace, spolupráce se ZS ITI, co se osvědčilo/neosvědčilo).**
- **Naplnování principu participace na úrovni nositele ITI/IPRÚ (činnost/čtetnost Řídicí výbor (ŘV)/PS, změny jednacního řádu PS/ŘV, je-li relevantní).**
- **Zkušenosti s prováděním změn ISg a zkušenosti s administrací změn (PS, ŘV, MMR-ORP / MMR-OSARPPB, ŘO, MS2014+).**

*Zpracovatel u uvedených procesů provede revizi hodnocení z mid-term evaluační zprávy a popíše a zhodnotí případné změny za období 2019–2024. Na základě těchto informací krátce zhodnotí procesy za celé období. Zpracovatel popíše případné změny ukotvení a činnosti ŘV a pracovních skupin s ohledem na překryv implementace programového období 2014-2020 a 2021-2027.*

*Zpracovatel popíše a vyhodnotí implementaci opatření a doporučení, pokud byla navržena v rámci mid-term evaluace.*

#### **1.2 Proces příprava harmonogramu a výzev nositele**

- **Způsob přípravy harmonogramu výzev (vývoj v průběhu implementace)**
- **Způsob přípravy výzev nositele (zejména spolupráci se ZS/operačními programy (OP) při přípravě výzev)**





- **Vyhlášení výzev (způsob zveřejňování, změn výzev, zkušenosti s procesem změn výzev, doporučení).**

*Zpracovatel u uvedených procesů provede revizi hodnocení z mid-term evaluační zprávy a popíše a zhodnotí případné změny za období 2019–2024. Na základě těchto informací krátce zhodnotí procesy za celé období.*

*Zpracovatel popíše a vyhodnotí implementaci opatření a doporučení, pokud byla navržena v rámci mid-term evaluace.*

### **1.3 Sběr, projednání a posouzení projektových záměrů, změny v projektech / projektových záměrech**

- **Zajišťování absorpční kapacity v aglomeraci (komunikační plán, poskytování konzultací, propagace ITI/IPRÚ – web, semináře, tiskové zprávy, informační letáky, ...)**
- **Příjem projektových záměrů – způsob, osvědčené/neosvědčené metody**
- **Činnost manažera ITI/IPRÚ, koordinátorů, PS, ŘV – efektivita procesů, řešení „převisu“ projektových záměrů, opatření GDPR, motivace členů PS/ŘV, řešení stížností (je-li relevantní)**
- **Schvalování změn v projektech/projektových záměrech**

*Zpracovatel u uvedených procesů provede revizi hodnocení z mid-term evaluační zprávy a popíše a zhodnotí případné změny za období 2019–2024. Na základě těchto informací krátce zhodnotí procesy za celé období.*

*Zpracovatel popíše a vyhodnotí implementaci opatření a doporučení, pokud byla navržena v rámci mid-term evaluace.*

### **1.4 Zpracovatel dále uvede top 3 věci, které ztěžovaly administraci ITI/IPRÚ z pohledu Zpracovatele**

### **1.5 Zpracovatel dále uvede top 3 věci, které usnadňovaly administraci ITI/IPRÚ z pohledu Zpracovatele**

## **Část 2: Zhodnocení relevance integrované strategie**

*Zpracovatel evaluační zprávy dle podrobných pokynů odpoví na určené evaluační otázky, které doplní o použité metody a zdroje získání informací. Ke každé otázce shrne hlavní zjištění a uvede případná doporučení pro další realizaci integrovaných nástrojů. Dále zhodnotí zda, jakým způsobem a s jakým výsledkem byla implementována manažerská doporučení, která byla výstupem mid-term evaluace.*

### ***Do jaké míry byly specifické cíle správně nastaveny a alokace byla přiměřená potřebám území?***

#### **Evaluační otázka**

#### **Evaluační podotázky**

*Vysvětlující komentář k evaluačním podotázkám*

### **2.1. Do jaké míry jsou východiska pro realizaci ISg, tj. závěry SWOT analýzy, stále platné?**





*Zpracovatel v rámci ex-post evaluace tuto otázku již nehodnotí. Popíše a vyhodnotí implementaci opatření a doporučení, pokud byla navržena v rámci mid-term evaluace.*

## **2.2. Do jaké míry odpovídaly specifické cíle a opatření ISg problémům a potřebám dotčeného území?**

*Zpracovatel v rámci ex-post evaluace tuto otázku již nehodnotí. Popíše a vyhodnotí implementaci opatření a doporučení, pokud byla navržena v rámci mid-term evaluace.*

## **2.3. Do jaké míry byly alokované finanční prostředky na jednotlivá opatření dostatečné pro vyřešení identifikovaných problémů a potřeb v dotčeném území v rámci témat řešených v ISg?**

**Předkládali žadatelé do jednotlivých výzev nositele projektové žádosti v alokaci, která byla výrazně nižší nebo vyšší než alokace dané výzvy (popř. celého daného opatření ISg)?**

*Zpracovatel otázku zhodnotí na základě porovnání alokace výzvy nositele vs. požadované prostředky v jednotlivých výzvách.*

*Zpracovatel se pokusí identifikovat možné důvody nedostatečného zájmu potenciálních žadatelů v těch výzvách nositelů, ve kterých byla poptávka (finanční objem předložených žádostí o dotaci) nižší než 70 % alokace výzvy nositele. Zhodnotí, zda byly prostředky správně nabídnuty žadatelům v čase, kdy byli schopni/připraveni je využít a řešit tak příslušné problémy v území, respektive přispívat k naplnění cílů Opatření.*

*Zpracovatel popíše a vyhodnotí implementaci opatření a doporučení, pokud byla navržena v rámci mid-term evaluace.*

## **2.4. Do jaké míry obsahovala ISg právě taková opatření, o které byl ze strany potenciálních žadatelů zájem? A proč?**

**Jaká Opatření ISg realizovaná nástrojem ITI/IPRÚ byla nově zařazena do ISg v průběhu její implementace?**

*Zpracovatel popíše, jaká Opatření ISg byla v průběhu implementace (v průběhu realizace ISg) nově zařazena a identifikuje hlavní důvody těchto změn.*

**Obsahovala ISg taková opatření, jejichž alokace byla krácena ve prospěch jiného opatření ISg?**

*Zpracovatel zváží (analyzuje), proč musel nositel přistoupit ke krácení alokace vybraných Opatření ISg. Dále uvede, proč bylo dané Opatření ISg do ISg zavedeno a jaké změny vedly ke skutečnosti, že nebylo možné jej realizovat v plánovaném rozsahu.*

**Upustilo se od plnění některých opatření?**

*Zpracovatel uvede, zda se od realizace některého/některých z Opatření ISg úplně upustilo. Dále uvede, proč bylo dané Opatření ISg do ISg zavedeno a jaké změny vedly ke skutečnosti, že jej nebylo možné realizovat.*

**Docházelo ke změnám zacílení nějakých opatření ISg?**

*Zpracovatel zanalyzuje, proč musel přistoupit k případné úpravě či změně zacílení vybraných Opatření ISg (zahrnuje změny obsahu daného Opatření, cílových skupin, typových aktivit apod.).*

*Zpracovatel popíše a vyhodnotí implementaci opatření a doporučení, pokud byla navržena v rámci mid-term evaluace.*



### **Část 3: Zhodnocení realizace integrované strategie**

Zpracovatel evaluační zprávy dle podrobných pokynů odpoví na určené evaluační otázky, které doplní o použité metody a zdroje získání informací. Ke každé otázce uvede hlavní zjištění a uvede případná doporučení pro další realizaci integrovaných nástrojů.

Tam, kde k vypracování evaluační otázky zpracovatel využije fokusní skupinu (focus group) nebo polostrukturovanou diskusní skupinu, provede z jednotlivých setkání těchto skupin zápisy, na jejichž základě zodpoví evaluační otázku. Zápisy nejsou povinnou součástí evaluační zprávy. Důležitý je pečlivý výběr členů fokusních/diskusních skupin, které mají kromě pracovníků nositele zahrnovat ostatní odborníky z území, zástupce dalších článků implementace Isg a další osoby disponující potřebnými znalostmi/informacemi/zkušeností s projekty realizovanými prostřednictvím ITI/IPRÚ.

#### **Do jaké míry se podařilo úspěšně realizovat ISg a naplnit její cíle?**

##### **Evaluační otázka**

##### **Evaluační podotázky**

*Vysvětlující komentář k evaluačním podotázkám*

#### **3.1. V jaké fázi realizace se integrovaná strategie k 31. 12. 2024 nachází?**

##### **Jaké jsou stavy realizace projektů?**

Zpracovatel vyčíslí počty a objemy projektů dle jejich stavu k 31. 12. 2024 a okomentuje svá zjištění, zejména zdůvodní jiné než ukončené stavy projektů.

##### **Jaký je stav čerpání plánované alokace?**

Zpracovatel porovná alokace poslední platné verze strategie s daty z MS2014+ k 31. 12. 2024 (zejména CZV; příspěvek EU) do úrovně podopatření. Zdůvodní případné rozdíly mezi reálným čerpáním a plánem vycházejícím ze strategie schválené příslušným ŘO.

#### **3.2. Jak přispěla realizace jednotlivých opatření ISg k dosahování hodnot indikátorů?**

##### **Do jaké míry jsou v souladu s indikátorovým plánem dosahovány hodnoty indikátorů výstupů a výsledků v jednotlivých Opatřeních ISg?**

V této podotázce zpracovatel porovná dosažené hodnoty indikátorů s plánovanými cílovými hodnotami indikátorů dle platné strategie. Zhodnotí, zda bylo dosaženo plánovaných cílových hodnot indikátorů, identifikuje možné důvody, které vedly k ne/naplnění cílových hodnot indikátorů. Část tiskové sestavy z MS2014+ z poslední zpracovávané Zprávy o plnění ISg (k 31. 12. 2024), týkající se plnění finančního plánu integrované strategie, je přílohou této evaluační zprávy.

##### **Do jaké míry upravoval nositel cílové hodnoty indikátorů prostřednictvím žádosti (žádosti) o změnu strategie (u jakých indikátorů, jak a proč)?**

Cílem podotázky je shromáždit informace o provedených změnách v cílových hodnotách indikátorů, důvodech a správnosti jejich úprav, a ověřit způsoby nastavování hodnot kritérií a sběr příkladů dobré a špatné praxe pro nastavování cílových hodnot povinných indikátorů.

#### **3.3. Do jaké míry byly finanční prostředky vynaloženy účelně (tj. do jaké míry intervence splnila svůj účel)?**

##### **Do jaké míry vedly projekty v jednotlivých Opatřeních ISg k dosažení předpokládaných (plánovaných) výstupů a výsledků?**



*Zpracovatel na základě zpracovaných případových studií identifikuje, zda a do jaké míry docházelo v podpořených projektech k dosahování plánovaných výstupů a výsledků, včetně hodnot indikátorů. Zda v průběhu realizace projektů docházelo k nějakým problémům, a k jakým. Čím je plnění výstupů a výsledků při realizaci projektů na úrovni příjemců pozitivně a negativně ovlivňováno.*

#### **Do jaké míry vedly intervence k uspokojování potřeb cílových skupin daného projektu?**

*Zpracovatel na základě zpracovaných případových studií popíše konkrétní efekty intervencí na úrovni cílových skupin hodnocených projektů. Vyhodnotí, zda jsou jejich potřeby naplňovány projektem zcela nebo jen z části, příp. proč intervence k plnění potřeb cílových skupin pouze přispívají.*

#### **Do jaké míry jsou výstupy a výsledky a dopady realizace ISg skutečně udržitelné?**

*Zpracovatel na základě zpracovaných případových studií zhodnotí udržitelnosti výstupů a výsledků, tj. je-li ze strany příjemce zajištěna jejich udržitelnost, a jak (jakým způsobem je investice dále využívána). Zda jsou nějaká rizika, která mají negativní vliv na udržení dosažených výsledků, za jakých předpokladů mohou výstupy a výsledky trvat a co vede k jejich omezení (zániku).*

*Zpracovatel strukturuje odpověď na otázku ve vazbě na jednotlivé operační programy*

### **3.4. Do jaké míry byly finanční prostředky na intervence vynaloženy účinně a do jaké míry přinesly i neplánované (pozitivní i negativní) účinky?**

#### **Do jaké míry odpovídají dosažené výstupy a výsledky výši vynaložených prostředků (vstupů) v daném Opatření ISg?**

*Zpracovatel v rámci zpracovaných případových studií identifikuje, zda dosažené výstupy a výsledky odpovídají vynaloženým finančním prostředkům.*

*Odpověď na podotázku se tedy významně opírá o expertní odhad hodnotitelů (tazatele, pracovníků ITI/IPRÚ, příp. členů orgánů nositele, kteří se budou hodnocení účastnit). Půjde o srovnání nákladů s výstupy, výsledky. Některé ŘO měly stanoveny limity, odhady, které jsou nositeli známy z období přípravy integrované strategie, příp. z procesu hodnocení projektů. Dosažené hodnoty mohou být v rámci kritéria porovnány i s těmito limity ŘO. Nositel ovšem přihlédně zejména ke kvalitativnímu rozměru, podloženému případovou studií.*

#### **Do jaké míry vedly intervence (projekty) k dosažení předem nepředpokládaných pozitivních a negativních výsledků?**

*Zpracovatel prostřednictvím případových studií zjistí, zda a jak realizace integrovaných projektů (respektive projektů v případových studiích) vedla k předem neplánovaným pozitivním výstupům, výsledkům a/nebo dopadům (na úrovni příjemce, cílových skupin, stakeholderů ad.). Před realizací rozhovoru s vybraným příjemcem si tazatel (evaluátor) z projektové žádosti identifikuje plánované výstupy a výsledky projektu a prostřednictvím rozhovoru ověří, zda bylo projektem dosaženo nějakých výstupů/výsledků nad rámec těchto plánovaných. Často jde o výsledky a efekty, které si dotazovaný dříve neuvědomoval (respektive je přímo neplánoval), je tedy na tazateli, aby vhodným vedením rozhovoru příjemce nad dalšími pozitivními výstupy a výsledky (dopady) projektu zauvažoval.*

*Zpracovatel strukturuje odpověď na otázku ve vazbě na jednotlivé operační programy*

### **3.5. Do jaké míry vedly intervence v jednotlivých operačních programech k dosahování specifických cílů ISg?**

#### **Do jaké míry naplňovaly cíle jednotlivých intervencí (projektů) specifický cíl příslušného opatření ISg, tj. vedly k dosahování specifických cílů ISg?**

*Zpracovatel s využitím poznatků z případových studií a jednoduchého logického rámce identifikuje a vyhodnotí vazby podpořených projektů (intervencí) na specifický cíl příslušného Opatření ISg. Smyslem evaluace v této podotázce je vyhodnotit, respektive prokázat příspěvek reálně dosažených cílů k dosahování cílů příslušného Specifického cíle ISg.*



*ITI/IPRÚ tedy vyhodnotí, zda a jak realizované projekty vedou k naplňování těch specifických cílů, na které navazují jednotlivá Opatření, ve kterých jsou již realizovány projekty (případně k dalším souvisejícím cílům ISg).*

### **3.6. Do jaké míry vedly intervence v jednotlivých Operačních programech k dosažení přidané hodnoty nástroje ITI/IPRÚ?**

**Do jaké míry vedla implementace nástroje ITI/IPRÚ ke zlepšení místní správy, zvláště principu partnerství a spolupráce (napříč administrativními hranicemi obcí ve vymezeném území, spolupráce mezi nositeli, rozvoji mezisektorové spolupráce)?**

*Zpracovatel zodpoví podotázku na základě syntézy poznatků z případových studií zpracovaných pro vybrané projekty v každém Operačním programu, ve kterém byly realizovány projekty, a prostřednictvím diskuse ve Focus Group nebo v rámci polostrukturované skupinové diskuse.*

*Zpracovatel identifikuje (pokud možno v rozlišení na operační programy), zda a jak při realizaci ISg došlo k:*

- a. prohloubení spolupráce napříč administrativními hranicemi v rámci vymezeného území ITI/IPRÚ*
- b. prohloubení spolupráce mezi Zpracovateli ITI/IPRÚ*
- c. rozvoji spolupráce veřejného, soukromého a neziskového sektoru*
- d. ostatní přínosy nástroje ITI/IPRÚ*

*Zároveň je identifikována přidaná hodnota nástroje ITI/IPRÚ z pohledu nositele ITI/IPRÚ (nastavení partnerství, tematické vymezování výzev, časování výzev apod.)*

**Do jaké míry implementace nástroje ITI/IPRÚ přispěla k integrovanosti realizovaných projektů? Podařilo se jí dosáhnout?**

*Zpracovatel (zejména na základě zpracovaných případových studií) zhodnotí integrovanost realizovaných projektů z hlediska:*

- a. časové nebo prostorové koordinace intervencí realizovaných v daném území*
- b. strategické/tematické synergie řízení ISg*
- c. dopadu intervencí na širší území v rámci ITI/IPRÚ*
- d. vazeb na aktivity, strategie a politiky relevantních nižších / vyšších územních celků (jednotlivých obcí, MAS, kraje aj.),*

**Do jaké míry přispěly intervence (projekty) v jednotlivých Operačních programech k dosažení synergických účinků, kterých by nebylo dosaženo prostřednictvím projektů individuálních?**

*Zpracovatel vyhodnotí, jakým způsobem docházelo při implementaci ISg (přípravě, realizaci integrovaných projektů) k vytváření synergických a integrovaných efektů mezi projekty předkládanými do výzev ITI/IPRÚ. Zda a jak využívá a sdílí informace z území apod. Doporučujeme využít skupinové diskuze nebo diskuze v rámci focus group.*

*Zpracovatel strukturuje odpověď na otázku ve vazbě na jednotlivé operační programy*

### **3.7. Do jaké míry došlo k naplnění strategických cílů a vize ISg jako celku?**

**Jakým způsobem se dařilo naplňovat indikátory přiřazené k jednotlivým strategickým cílům ISg (pokud byly stanoveny)?**

*Zpracovatel zhodnotí míru dosahování indikátorů sledovaných prostřednictvím MS2014+ i vlastních indikátorových sad, pokud takovými disponuje. V případě nenaplnění některých indikátorů tento fakt vysvětlí. Pokud bylo od plnění některých strategických cílů nebo opatření ustoupeno, tento krok zdůvodní.*

**Došlo během sledovaného období k posunu v naplňování vize strategie ISg?**



Zpracovatel s pomocí fokusní skupiny nebo polostrukturované skupinové diskuze vyhodnotí naplňování vize ISg.

### 3.8. Jaké bylo územní pokrytí intervencí nástroje ITI/IPRÚ?

#### Jak realizované intervence pokryly vymezené území ITI/IPRÚ?

Zpracovatel zhodnotí pokrytí území, případně rovnoměrnost rozložení intervencí a jejich dopadů v prostoru na úrovni obcí. Nalezená zjištění blíže vysvětlí.

#### Byly identifikovány přesahy do území mimo ITI/IPRÚ?

Zpracovatel identifikuje a popíše příklady přesahu projektů mimo území ITI/IPRÚ (např. s použitím případových studií) a vyvodí z nich zobecňující závěry přiměřené nalezeným skutečnostem.

### Použité metody

Zpracovatel evaluační zprávy shrne použité metody. Zároveň popíše postup, jakým zprávu zpracoval (jaké činnosti byly provedeny za účelem zpracování zprávy). Důležité je, aby se zpracovatel této části zaměřil i na ty intervence (jejich dopady), které nejsou obsaženy v kapitole Případové studie.

### Případové studie

Smyslem případových studií je na konkrétních příkladech ukázat smysluplnost IN a jejich dopad do konkrétních území. Obsahem případové studie je popis vybraného integrovaného řešení/projektu.

*V rámci každého realizovaného operačního programu bude vybrán minimálně jeden ukončený, úspěšně integrující projekt/integrované řešení za příslušné území. Doporučuje se také pokrytí maxima specifických cílů ISg. Mezi případové studie v rámci ex-post evaluace mohou být zařazeny případové studie zpracované v rámci mid-term evaluace, pokud byly hodnoceny již ve fázi ukončené fyzické realizace. Pokud byly v rámci mid-term evaluace zpracované nějaké projekty před ukončenou fyzickou realizací, je vhodné je pro potřeby ex-post evaluace dopracovat a zhodnotit. Nositel ke zpracování případové studie vybírá projekty/integrovaná řešení, které považuje za nejvíce reprezentativní v rámci dané oblasti.*

Nositelé vypracují minimálně následující počty případových studií:

- 10 případových studií: Brněnská metropolitní oblast, Ostravská metropolitní oblast, Pražská metropolitní oblast, Olomoucká aglomerace, Hradecko-pardubická aglomerace, Plzeňská metropolitní oblast
- 7 případových studií: Ústecko-chomutovská aglomerace, Liberecko-jablonecká aglomerace, Českobudějovická aglomerace
- 5 případových studií: Zlínská aglomerace, Karlovarská aglomerace, Jihlavská aglomerace, Mladoboleslavská aglomerace

Nositeli se doporučuje projekty vybírat primárně z klíčových intervencí (jsou-li ve strategii uvedeny).





## A. Úvod

1. Identifikační údaje projektu/projektů (pozn. dle počtu projektů lze tabulku dále kopírovat)

<b>Název a číslo projektu/název OP</b>	
<b>Žadatel</b>	
Název ISg a opatření ISg	
Celkové způsobilé výdaje z toho dotace EU	
WWW projektu	
Termín realizace projektu	

2. Důvod a způsob výběru projektu/integrovaného řešení zpracovaného do podoby případové studie
3. Metodologie zpracování případové studie (využité metody, zdroje)

Metody (například): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální expertní rozhovory</li> <li>• Fokusní skupiny</li> <li>• Dotazníková šetření</li> <li>• Sběr názorů</li> </ul>
Zdroje (příklad): <ul style="list-style-type: none"> <li>• ČSÚ</li> <li>• Krajský úřad</li> <li>• Tisk</li> </ul>

## B. Výchozí situace – popis problému

## C. Popis integrovaného řešení v rámci ISg

1. Význam projektu/projektů na naplnění specifického cíle ISg (ve smyslu velmi – středně – málo – vůbec)
2. Vazba na další projekty/opatření ISg (související významné integrující projekty; mimo výše uvedené) ve struktuře:

<b>Název a číslo projektu/název OP</b>	
<b>Žadatel</b>	
Název ISg a opatření ISg	
Celkové způsobilé výdaje z toho dotace EU	
WWW projektu	
Termín realizace projektu	

<b>Název a číslo projektu/název OP</b>	
<b>Žadatel</b>	
Název ISg a opatření ISg	
Celkové způsobilé výdaje z toho dotace EU	
WWW projektu	
Termín realizace projektu	

...(případná duplikace tabulky dle počtu souvisejících projektů)

Popis integrovanosti (za použití koincidenční matice z ISg)

## D. Cíl projektu/projektů (příp. očekávaný výsledek)

## E. Popis realizovaných aktivit, zapojení cílových skupin (včetně jejich kvantifikace)



EVROPSKÁ UNIE  
Fond soudržnosti  
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

- F. Popis řešených problémů při realizaci projektu
- G. Výstupy/produkty, výsledky a klíčové faktory jejich dosažení
- H. Zhodnocení plnění indikátorů výstupu/výsledku (Národního číselníku indikátorů), případně individuálně zvolených indikátorů
- I. Závěr – zhodnocení naplnění cílů projektu
- J. Zhodnocení dopadu projektu/integrovaného řešení
- K. Zhodnocení účelnosti vynaložených finančních prostředků (tj. do jaké míry intervence splnila svůj účel, ve smyslu evaluačních otázek v části 3)
- L. Zhodnocení účinnosti vynaložených finančních prostředků a zhodnocení do jaké míry přinesly i neplánované (pozitivní i negativní) účinky – ve smyslu evaluačních otázek v části 3

## **Závěr**

Zpracovatel v této kapitole shrne hlavní zjištění evaluace a uvede doporučení pro další realizaci integrovaných nástrojů vyplývající ze zjištěných skutečností.

## **Přílohy**

Přílohy evaluačního dokumentu

### **Přehled plnění finančního plánu**

*Zpracovatel evaluační zprávy **slovně popíše** průběh plnění finančního plánu, největší překážky, se kterými se nositel IN v průběhu realizace integrované strategie setkal, porovnání původního předpokladu se skutečným stavem apod. Zároveň nositel vygeneruje tiskovou sestavu z MS2014+ z poslední zpracovávané Zprávy o plnění ISg (k 31. 12. 2024) a k evaluační zprávě přiloží část této sestavy týkající se plnění finančního plánu integrované strategie.*

### **Přehled plnění indikátorů**

*Zpracovatel evaluační zprávy **slovně popíše** průběh plnění indikátorů, největší překážky, se kterými se nositel IN v průběhu realizace integrované strategie setkal, porovnání původního předpokladu se skutečným stavem apod. Zároveň nositel vygeneruje tiskovou sestavu z MS2014+ z poslední zpracovávané Zprávy o plnění ISg (k 31. 12. 2024) a k evaluační zprávě přiloží (viz kapitola Přílohy) část této sestavy týkající se plnění indikátorů integrované strategie.*

### **Doklad o schválení závěrečné evaluační zprávy řídicím výborem ITI/IPRÚ**

### **Další přílohy dle potřeby**

V .....dne .....

.....  
 Jméno a podpis oprávněné osoby



EVROPSKÁ UNIE  
 Fond soudržnosti  
 Operační program Technická pomoc



**MINISTERSTVO  
 PRO MÍSTNÍ  
 ROZVOJ ČR**



## Seznam literatury

CLIFFORD, N., FRENCH, S., VALENTINE, G. *Key methods in geography*. London: Sage Publications Ltd., 2010. 569 s.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2009. 372 s.

*Etický kodex evaluátora*. Česká evaluační společnost. 2011. [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <[https://czecheval.cz/dokumenty/ces\\_eticky\\_kodex\\_\\_.pdf](https://czecheval.cz/dokumenty/ces_eticky_kodex__.pdf)>.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o., 2005. 408 s.

HENDL, J., REMR, J. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, s.r.o., 2017. 372 s.

ROCHOVSKÁ, A., BLAŽEK, M., SOKOL, M. Ako zlepšiť kvalitu geografie: o dôležitosti kvalitatívneho výskumu v humánnej geografii. *Geografický časopis*, 2007, 59.4: s. 323–358.

ROCHOVSKÁ, A., KÁČEROVÁ, M., ONDOŠ, S. *Výskumné metódy v humánnej geografii a ich aplikácie*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě, 2014. 246 s.



EVROPSKÁ UNIE  
Fond soudržnosti  
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

## Příloha A: Pojmenování a vymezení některých možných situací, které vzniknou při evaluaci integrovaných strategií

Je k dispozici jednoduchá matice se šesti prvky: indikátory naplněny, indikátory naplněny částečně, indikátory nenaplněny, cíle nesplněny, cíle splněny částečně a cíle splněny. Pomineme-li otevřený prostor pro analýzu různých částečných plnění indikátorů a částečných splnění cílů, zůstává permutace s devíti základními vztahy a s variantami různých důvodů jejich vzniku, jež budou zřejmě také předmětem evaluace.

V teorii pravděpodobnosti by se to vztahovalo k situacím, kde existuje množství pravděpodobných událostí. Žádoucí výsledek (impakt) vyplývá z vlivu těchto událostí, ale je nulová pravděpodobnost, že se stanou výhradně jediným „správným způsobem“, aby bylo výsledku dosaženo. V našem případě integrovaných strategií by bylo možné použít obrat např. „výlučně, právě, způsobem“ a mezi dále modelovými situacemi jedna taková pozice je, a to pod bodem B2. Tam jde o **kombinaci splnění indikátorů a cíle výlučně projekty integrovaných strategií. Všechny ostatní případy jsou různými variacemi vztahu, důvodu jejich vzniku a vnějších vlivů.**

Teorie pravděpodobnosti se používá v případech zkoumání tzv. **náhodných pokusů**. Při náhodném pokusu není výsledek pokusu jednoznačně určen jeho počátečními podmínkami. To náhodné pokusy odlišuje od pokusů deterministických, jejichž výsledek je možno na základě určených počátečních podmínek jednoznačně určit. Při opakování náhodného pokusu se získají různé výsledky (při stejných počátečních podmínkách), **přičemž výsledek libovolného z těchto pokusů nelze předpovědět jednoznačně.**

Náhodnost určitého pokusu je obvykle spojena s nedostatečnou znalostí počátečních podmínek daného pokusu. Vzhledem k tomu, že se tyto údaje neznají, používá se k určení předpovědí metod teorie pravděpodobnosti.

**Celý komplex integrovaných strategií se realizuje v komplikovaném, multidimenzionálním, aktuálně zdaleka nikoliv stabilním a přehledném prostoru. (Prostoru čerpání fondů v různých programech, projekty různých subjektů, (které pokryjí dopředu neznámé segmenty výzev), aktivit územních orgánů, ŘO apod.). Naopak v prostoru plném nahodilostí a neurčitostí a vnějších, souběžných vlivů, i vlivů mimoběžných. Věcně třeba i vlivů protiběžných. To je objektivní situace, kterou je třeba vzít v úvahu.**

**Z hlediska hodnocení úspěšnosti integrovaných strategií je rozhodující tzv. čistý impakt, který je (měl by být) měřitelný, tzn., že dosažená změna se dá vyjádřit přímými (indikátory) nebo nepřímými ukazateli. Teoretický konstrukt stanoví, že čistý impakt lze získat odečtením následujících efektů od celkového impaktu.**

- Efekt mrtvé váhy: Výsledek by byl dosažen i bez intervence.
- Efekt nahrazení: Zlepšení v jedné lokalitě bylo dosaženo na úkor jiné lokality.
- Efekt atribuce: Zlepšení bylo dosaženo díky jiné intervenci.

Z dalšího je patrné, že výše uvedených (impakt korigujících) efektů může být výrazně více.

Trochu teorie bylo uvedeno proto, aby se ukázalo, že situace, v níž se integrované strategie nacházejí, má patrně velmi blízko k popisované situaci „náhodných pokusů“. **Tím spíše je zřejmě potřebné hledat pro přípravu úspěšných evaluací nějaké jednotící strategie (technologie, praktiky, metody), které by eliminovaly i možná rizika, jak jsou dále naznačena.**

### Malý slovník:

- **Evaluace** je komplexní hodnocení toho, zda záměr realizace integrované strategie byl úspěšný či nikoli.



- **Cíl** (specifický) je důvod, proč bylo opatření (prostřednictvím projektů) realizováno a peníze investovány.
- **Opatření** je takový krok, obvykle technického či organizačního rázu, který vede k naplnění cíle, tj. k uvažované, předpokládané, žádoucí a evaluovatelné změně stavu.
- **Projekt** je nástrojem realizace opatření. Opatření může být realizováno řadou projektů.
- **Indikátor** je objektivně měřitelný či jinak zjistitelný jev, který je ve schválené integrované strategii přesně pojmenován a číselně specifikován/kvantifikován a jehož úplné splnění je podmínkou formální úspěšnosti projektu/projektů.
- **Výsledek/impakt** je přímý nebo nepřímý efekt způsobený vnějším zásahem

#### Varianty možných situací:

##### A. Indikátory nebyly splněny

1. **Specifický cíl nebyl splněn, nebo byl splněn jen částečně.** Zde by bylo potřebné, je-li to možné, specifikovat/kvantifikovat z jaké části byly indikátory splněny a návazně na to, z jaké části byl/nebyl specifický cíl naplněn.
2. **Specifický cíl splnily jiné projekty, programy.** (Otázka je, kdo a zda to bude při evaluaci ITI/IPRÚ zkoumat, přesněji, zda je to potřebné zkoumat a pokud ano, tak je-li to vůbec možné/reálné zkoumat?) Příklad: Cíl byl splněn díky realizaci projektů v rámci SCLLD a MAP.
3. **Specifický cíl naplněn** – ale pozitivní změna stavu nastala objektivním vlivem (vyhořel znečišťovatel, likvidace sociálně vyloučené lokality) nebo se na změně stavu podílelo více objektivních i subjektivních vlivů, probíhajících vývojových tendencí, událostí a opatření.
4. **Cíl byl naplněn** i bez výše uvedených vedlejších vlivů a to proto, že indikátory byly správně zvoleny, ale špatně kvantifikovány (příliš velké). (Otázka je, zda a kdo to bude při evaluaci ITI/IPRÚ zkoumat? Přesněji, zda je to potřebné zkoumat a pokud ano, zda je to vůbec možné/reálné zkoumat).

##### B. Indikátory byly splněny

1. **Specifický cíl nebyl splněn** v důsledku nepředpokladatelné (nezamýšlené) změny (objektivní, chování lidí, nový znečišťovatel, imigrace nových obyvatel sociálně vyloučených lokalit apod.)
2. **Specifický cíl byl splněn a ke splnění cíle došlo pouze zásluhou integrovaných projektů** realizovaných v rámci ITI/IPRÚ.
3. **Specifický cíl byl splněn**, ale v důsledku toho došlo k **vytvoření jiné nečekané negativní situace** (rozestěhování obyvatel sociálně vyloučené lokality do běžného bydlení s většími konflikty než v předchozím stavu, změna chování lidí (jiných než profitujících z projektu nebo jiná reakce – změna trasy nebo způsobu dopravy či změna parkování v neprospěch jiných).
4. **Specifický cíl byl splněn**, ale v důsledku toho došlo ke zhoršení situace v jiné lokalitě/území.
5. **Specifický cíl byl zjevně (otázka, zda výhradně nebo částečně) splněn nahodilým objektivním vlivem**, ne pouze jako výsledek splnění indikátorů integrované strategie (vyhořel znečišťovatel, likvidace SVL).
6. **Splnění cíle nelze přímo (exaktně?) prokázat (změřit).** Zde je třeba zvážit, zda tato nemožnost nenastala nesprávným nastavením indikátorů – jejich výběrem i kvantifikací. (Příklad: Dojde k rozšíření či modernizaci plánovaného počtu výzkumných pracovišť, ale nebude možné posoudit, zda spolu s tím došlo k žádoucímu rozvoji funkční infrastruktury pro



vědu, výzkum a inovační podnikání. V tomto případě je indikátorem počet pracovišť. Je to indikátor, který je vůči cíli nerelevantní.) Lze očekávat, že toto bude velmi častá situace.

7. **Splnění cíle je možné pojmout pouze jako kauzální hypotézu** „když toto, tak je nutně možné předpokládat i tamto“. Sem lze zařadit i příklad uvedený v B4. Tento přístup k hodnocení je sice **určitým logickým konstruktem**, ale bude patrně nezbytný a v některých případech asi jediný možný.
8. **Splnění cíle formálně nastalo, ale kvantitativní objem indikátorů je tak malý, že není možné mluvit o „změně stavu“**, ale jen o konkrétní pomoci konkrétním např. podpořeným osobám či rodinám. V tomto i předchozích dvou situacích je třeba konstatovat, že cíl byl splněn, v indikátory proponovaném rozsahu. Opatření a jeho indikátory (a jejich kvantifikace) byly tak nastaveny. Byl-li indikátor nastaven na nízkou hodnotu, potom lze pouze konstatovat, že ambice tvůrců strategie byla nízká, ale že cíl (ať se nám to líbí nebo ne) byl splněn.
9. **Splnění cíle je výsledkem působení více programů**, projektů, vlastní podíl integrované strategie (vliv) nelze vykázat. Pokud by bylo zjevné, že je splnění cíle výsledkem kombinace více programů, je vliv integrovaných řešení prokázán, jen ho nelze kvantifikovat. Mělo by se v tomto případě ovšem zkoumat, zda indikátory, jejichž splnění se v tomto bodě předpokládá, byly u různých programů identické. Pokud ne, je to dost ošidné. V této souvislosti by stálo za to navázat kontakt se Správou základních registrů (vzniklé na základě zákona č. 111/2009 Sb. Má evidovat údaje týkající se i výstupů EU projektů).
10. **Na plnění se podílelo více objektivních i subjektivních vlivů**, probíhajících vývojových tendencí, událostí a opatření. Prokázat (přímý, konkrétní) podíl integrované strategie na této pozitivní synergii je nereálné. Splnění indikátorů integrovaných opatření byla jen další “příznivá událost“ stejně jako splnění opatření dalších programů.

