

Celková strategie hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL v České republice

(pro období 2004-2008)

28. července 2005



Obsah:

1	Úvod.....	3
1.1	Cíle hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL	3
1.2	Monitoring a evaluace.....	3
2	Indikativní časový rámec hodnocení	6
3	Hodnocení implementace.....	7
4	Hodnocení národní a mezinárodní spolupráce.....	9
4.1	Hodnocení národního a mezinárodního partnerství.....	9
4.2	Hodnocení principu mezinárodní spolupráce	12
4.3	Hodnocení přípravné fáze	12
4.4	Hodnocení implementační fáze	13
5	Tématický přístup	16
5.1	Vymezení kontextu.....	16
5.2	Principy	17
5.3	Základní evoluční otázky a hodnocení úspěšnosti implementace.....	17
5.3.1	Akce 1: Zakládání RP a TCA.....	17
5.3.2	Akce 2: Implementace pracovního programu	18
5.4	Potřeby strategie hodnocení a vstupní a výstupní údaje	19
6	Hodnocení inovací v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL	21
6.1	Měření inovací	22
6.2	Udržitelnost inovací	22
6.3	Kvalitativní hodnocení inovací.....	23
6.4	Výsledky analýzy inovativních přístupů	23
7	Princip společného rozhodování	24
7.1	Evaluace principu společného rozhodování.....	24
8	Šíření dobrých zkušeností a proces uvádění do běžné praxe	26
8.1	Vymezení základních pojmů a potřeb strategie	26
8.2	Vstupní a výstupní údaje	26
8.3	Hodnocení a srovnání údajů	27
8.4	Formulace závěrů a doporučení	29
8.5	Okruhy vedoucí k úspěchu	29
8.5.1	Komunikační strategie.....	30
8.5.2	Specifikace rolí partnerů	30
8.5.3	Srozumitelnost a využitelnost výsledků projektu.....	30
9	Proces uvádění do běžné praxe respektující specifické situace žen a mužů	31
9.1	Monitoring a hodnocení.....	31
	Seznam použitých pojmů.....	32
	Použité prameny.....	33

1 Úvod

1.1 Cíle hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL

Cílem hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL je zajistit propagaci a transfer know-how a zkušeností mezi jednotlivými rozvojovými partnerstvími a tímto i mezi jednotlivými členskými státy. Z tohoto důvodu se některé aspekty evaluací tohoto programu liší od jiných programů, zejména právě kvůli silnému aspektu inovativnosti výsledků projektů rozvojových partnerství. Zvláště pak při srovnání použití kvantitativních a kvalitativních metod hodnocení se vzhledem k inovativnosti přesouvá těžiště ke kvalitativním metodám hodnocení.

Cílem textu strategie hodnocení je poskytnout metodologický materiál pro provádění evaluací Programu Iniciativy Společenství EQUAL v České republice¹ a to jednak pro zadavatele budoucích evaluací a jednak pro evaluátory samotné. Metodologický materiál poskytne zadavateli přehled o obecných náležitostech evaluace a pro hodnotitele bude vodítkem při zpracování evaluace. Text poskytuje rámcový přehled postupů evaluace, přičemž ponechává dostatek volnosti budoucím hodnotitelům ve vymezení konkrétních postupů a způsobů hodnocení.²

Tento materiál nastíní postupy hodnocení. Bude zřejmé, co je předmětem hodnocení, jak bude hodnocení prováděno, a také jsou připojeny rámcové směry možných závěrů na základě zjištění. Samozřejmě však bude v první řadě záležet na konkrétní situaci v průběhu evaluace a konkrétních úkolech a výsledcích.

V rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL jsou definovány tři druhy akcí. Akce 1 představuje výběrové procedury, tvorbu partnerství a rozvoj mezinárodní spolupráce. Tato fáze je přípravnou fází. Akce 2 v sobě zahrnuje implementační proces; je realizační fází. Akce 3 je pak fází, ve které dochází k šíření dobrých zkušeností a uvádění výsledků do běžné praxe; je tedy fází prosazování (mainstreaming).

1.2 Monitoring a evaluace

Monitoring a evaluace v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL napomáhají hladkému průběhu zavádění a řízení programu. Monitoring a evaluace se provádí jak na úrovni jednotlivých projektů, tak na úrovni celého programu, který je naplňován řadou jednotlivých projektů. Monitoring a evaluace jsou nedílnou součástí Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Je třeba upozornit, že jsou mezi nimi rozdíly, které je nutné jasně vymežit.

Monitoring je průběžným sledováním implementace projektu, resp. rozvojového partnerství. Monitoring je integrální součástí každodenního managementu rozvojového partnerství a poskytuje informace, které pomáhají identifikovat a řešit problémy a hodnotit postup. Monitoring tedy sleduje, do jaké míry je realizace projektu v souladu s původním návrhem. Je prováděn samotným rozvojovým partnerstvím a jde o vnitřní kontrolní mechanismy. Nejedná se v tomto případě o hodnocení účinnosti intervence.

¹ Celý metodologický materiál je primárně zaměřen na hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL v České republice, proto v některých aspektech upouští od hodnocení na úrovni Společenství.

² V celém dokumentu jsou používány termíny evaluace a hodnocení jako synonyma.

Na rozdíl od monitoringu je evaluace interním a/nebo externím hodnocením. Hodnotí se relevance projektů a programu, účinnosti, efektivnosti a dopadů ve vztahu k vytyčeným cílům. Velmi důležitým prvkem procesu evaluace je nezávislost evaluátorů. Evaluace říká, do jaké míry budou, jsou a byly vytyčené cíle splněny, jaké budou, jsou a byly výsledky projektu a celého programu. Evaluace zpravidla probíhá ve třech logických a časových fázích. Za prvé, se jedná o ex-ante evaluace (jaké budou výsledky), mid-term evaluace – v průběhu realizace programu (jaké jsou dosavadní výsledky programu v dílčí etapě)³ a ex-post evaluace (jaké byly výsledky realizace celého programu po jeho skončení). Evaluace je tedy systematickým a objektivním zhodnocením programu, jeho podoby, implementace a dosažených výsledků. Cílem je určit významnost a splnění cílů, efektivita, účinnost a udržitelnost.

Evaluace na úrovni projektů není tak častá, nicméně studie proveditelnosti projektu je svým způsobem ex-ante evaluací projektu a při provádění ex-post evaluace programu může evaluátor provést také ex-post hodnocení vybraných projektů.

Monitoring a evaluace poskytují cennou zpětnou vazbu pro zadavatele a tvůrce programových dokumentů, zejména jsou jedním z hlavních podkladů pro rozhodování o dalším řízení programu nebo o změnách v řízení a dalších procesech. Evaluace a monitoring by měly poskytnout informace, které jsou využitelné v rozhodovacích procesech jak na straně příjemce pomoci tak na straně zpracovatele programové dokumentace.

V následující tabulce jsou znázorněny rozdíly mezi monitoringem, evaluací a auditu projektů.

Zajišťováno	Monitoring	Evaluace	Audit
Kým?	manažery projektu (na všech úrovních)	zpravidla zajišťováno externě	vnější
Kdy?	průběžně	periodicky - uprostřed projektu, na závěr (ex-post)	realizováno před, v průběhu a po skončení projektu (v závislosti na typu projektu)
Proč?	ověřuje postup projektu, příprava nápravných opatření, aktualizace plánů	slouží ke zjištění zkušeností využitelných v jiných projektech a programech k zajištění odpovědností	ukládá zajištění aktivit a odpovědnost partnerů, zajišťuje doporučení pro zlepšení budoucích projektů
Sledovaná oblast	vstupy, aktivity, výsledky	výsledky, specifické cíle, celkový cíl	vstupy, aktivity a výstupy

Hodnocení v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL je průběžným (tzv. on-going) hodnocením. Proces on-going evaluace (hodnocení uprostřed programovacího období) má zajistit zpětnou vazbu tak, aby byly přijaty nutné změny, které zajistí úspěšná jednotlivá kola výzev. Tyto evaluace jsou prováděny zpravidla externími subjekty z důvodů zajištění objektivnosti celého procesu a zajištění efektivnosti. Tento typ evaluace zajišťuje, aby byl princip partnerství hlavním motorem inovací a zejména přidané hodnoty v rámci

³ Mid-term hodnocení by mělo proběhnout na začátku roku 2006.

rozhodovacího procesu. Je zřejmé, že princip spolurozhodování v rámci partnerství významně přispívá ke zvýšení efektivity.

Hodnocení může upozornit na negativní dopady různého načasování či procesů implementace principu mezinárodní spolupráce. Problémem, na který upozorňuje Evropská komise je nízká přidaná hodnota a malý podíl inovací plynoucí z mezinárodní spolupráce. Je nutné, aby výsledky působení Programu Iniciativy Společenství EQUAL byly zakomponovány do relevantních hospodářsko-politických rozhodnutí, a aby došlo k překonání tradičních způsobů šíření dobrých zkušeností a uvádění výsledků do běžné praxe jak na horizontální tak vertikální úrovni.

Hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL musí odrážet experimentální charakter tohoto programu, a proto zahrnuje nejenom běžné dimenze hodnotícího procesu jako např. významnost, ekonomickou efektivitu, věcnost a účinnost či dopad, ale tento proces se také zaměřuje na procesy, strukturu a systémy. Hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL by se měla mimo jiné snažit identifikovat faktory přispívající k úspěchu či neúspěchu inovativních opatření, výsledky procesu uvádění do praxe a udržitelnost.

Průběžné hodnocení usnadňuje učící se procesy mezi jednotlivými aktéry a přispívá ke zvýšení kapacity veřejného sektoru. Průběžné hodnocení se tak musí zabývat oblastmi jako systémový management, dynamika implementačního procesu, monitorovací systémy, výběrové procedury a implementace akce 1. Zejména nové členské země by se měly v rámci průběžného hodnocení zaměřit na poznatky v rámci zvýšení kapacity, vytváření kontaktů a sítí⁴, opatření beroucí v úvahu situaci mužů a žen a mezinárodní spolupráci.

Významnou součástí transferu know-how, resp. podmínkou úspěšného přenosu zkušeností, je také proces hodnocení jak mezinárodních partnerství tak i plánovaných a nakonec dosažených výsledků v rámci jednotlivých projektů či rozvojových partnerství.

Struktura tohoto materiálu je rozdělena na dvě základní skupiny, jedna část se věnuje problematice implementace, a druhá část se věnuje jednotlivým principům Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Hodnocení implementace je v tomto materiálu věnováno relativně méně prostoru, a to z toho důvodu, že Program Iniciativy Společenství EQUAL je primárně zaměřen na inovace, rozvoj inovativních opatření a problematika jejich implementace je spíše v pozadí. Velmi důležitým rysem tohoto dokumentu je explicitní vazba na monitorovací indikátory v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Tento dokument reflektuje tento přístup a primárně se tedy zaměřuje na hodnocení inovací a jejich transfer.

⁴ networking

2 Indikativní časový rámeček hodnocení

V následující tabulce je uveden indikativní časový plán aktivit spojených s hodnocením Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Jedná se vždy o jeden typ evaluace, ať již průběžné nebo závěrečné.

Aktivita / měsíce	ŘO	HO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Příprava zadání hodnocení	X		■	■	■											
Výběr hodnotitele (výběrové řízení)	X					■										
Účast hodnotitele na jednáních ⁵	X	X					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Příprava podkladů hodnocení dle zpráv a monitoringu ⁶	X	X					■	■	■							
První výsledky hodnocení		X								■						
Příprava šetření u rozvojových partnerství		X						■	■	■						
Šetření u rozvojových partnerství		X								■	■	■	■			
Sestavení výsledků hodnocení dle šetření		X										■	■	■		
Celkové výsledky hodnocení		X														■
Finální verze hodnocení		X														■

Legenda: ŘO – Řídící orgán Programu Iniciativy Společenství EQUAL; HO – hodnotitel

⁵ Například na jednání pracovních skupin, monitorovacího výboru atd.

⁶ Řídící výbor poskytne hodnotiteli příslušné podklady.

3 Hodnocení implementace

Dopad jednotlivých politik či opatření velmi závisí na kapacitě managementu a výkonnosti implementačních orgánů v rámci implementační struktury Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Zejména ex-ante a mid-term hodnocení přezkoumává dostatečnost a kvalitu managementu (implementačních orgánů) a přenosových kanálů, protože jejich neefektivnost či dokonce neúčinnost by mohla významně ovlivnit výsledky všech aktivit podniknutých v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL.

Hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL by mělo odrážet kvalitu implementace, monitoringu a hodnocení opatření. V průběhu mid-term hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL by mělo dojít k:

- **Přezkoumání jasnosti řízení a odpovědností za implementaci a k přezkoumání procedur;**
- **Přezkoumání kontrolních mechanismů jako je monitoring a audit;**
- **Zvážení, zda jsou použity transparentní procedury nakládání s finančními prostředky, zda jsou transparentní kritéria výběru projektů a zda jsou výsledky Programu Iniciativy Společenství EQUAL dosaženy efektivně vzhledem k vynaloženým nákladům;**
- **Přezkoumání výběrových kritérií pro jednotlivé projekty tak, aby byla zabezpečena jejich kvalita a využití a aby odrážely cíle Programu Iniciativy Společenství EQUAL;**
- **Zhodnocení příspěvku partnerství na kvalitu monitoringu a implementace;**
- **Zabezpečení souladu Programu Iniciativy Společenství EQUAL s administrativním systémem, který je v souladu s komunitárními pravidly.**

Tyto aspekty jsou sledovány na následujících úrovních:

- Na úrovni celého Programu Iniciativy EQUAL;
- Řídící a implementační mechanismy na úrovni rozvojových partnerství;
- Řídící a implementační mechanismy na úrovni mezinárodní spolupráce.

Klíčovými aspekty, které by měly v procesu hodnocení být adresovány jsou následující:

- Spolehlivost a efektivita řízení a monitoringu;
- Soutěžní procedury při výběru projektů, resp. partnerství;
- Příspěvek partnerství ke kvalitě implementace a monitoringu;
- Opravdová odpovědnost v souvislosti jak s národními tak komunitárními požadavky.

Proces hodnocení musí identifikovat přidanou hodnotu všech spolufinancovaných opatření. Ke zjištění těchto efektů musí proces hodnocení obsahovat následujících pět principů:

- princip významnosti,
- princip věcnosti (souladu)⁷,
- princip účinnosti,
- princip ekonomické efektivity,
- princip dopadu.

Princip významnosti se týká významu opatření provedených v rámci celého Programu Iniciativy Společenství EQUAL pro cíle Společenství. Jedná se o analýzu cílů a strategie,

⁷ konzistence

jejich přiměřenosti v souvislosti se změnami sociálního a hospodářského kontextu během programového období. V rámci tohoto principu se hodnocení zaměřuje na soustředění se na nejdůležitější potřeby, na jednotlivé segmenty hospodářské politiky a inovativní prvky implementované na národní či regionální úrovni.

Kritérium věcnosti či souladu umožňuje kontrolu toho, jak opatření napomáhají dosažení cílů Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Cílem je analyzovat, jak podpora z Evropského sociálního fondu působí na hospodářské politiky členských zemí a na regionální úrovni. Toto kritérium doplňuje předchozí kritérium významnosti a současně napomáhá při hodnocení výsledků procesu uvádění do praxe (mainstreaming).

Princip účinnosti je analyzován na různých úrovních, jak na úrovni Programu Iniciativy Společenství EQUAL tak na úrovni jednotlivých opatření, zda nejsou porušeny cíle. Toto hodnocení v sobě zahrnuje přezkoumání výsledků a výstupů a zda odpovídají očekáváním. Důležité je vysvětlit dopady jednotlivých proměnných, resp. odchylky od definovaných cílů. To vše v souvislosti s mechanismy implementace. Obecně, tento princip je analyzován z pohledu rozsahu, v jakém bylo dosaženo nebo se očekává, že bude dosaženo, cílů intervence, resp. opatření. V úvahu je brán jejich poměrný význam.

Princip ekonomické efektivity je také analyzován na různých úrovních. Během hodnocení dochází k porovnávání nákladů intervenčních opatření a jejich účinnosti. Toto hodnocení v sobě zahrnuje srovnání nákladů souvisejících s jednotlivými opatřeními Programu Iniciativy Společenství EQUAL spolu s náklady ostatních opatření. Nicméně je často velmi obtížné identifikovat všechny faktory, které ovlivňují účinnost jednotlivých opatření. Jako velmi problematické se jeví zahrnutí nákladů v případě neprovedení jakýchkoliv intervenčních opatření.

Princip dopadu analyzuje pozitivní či negativní, primární či sekundární, zamýšlené či nezamýšlené dlouhodobé efekty přímo či nepřímo vytvořené danými intervencemi., resp. opatřeními.

4 Hodnocení národní a mezinárodní spolupráce

Mezinárodní spolupráce⁸ mezi jednotlivými rozvojovými partnerstvími (RP) je jedním ze základních principů Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Od ostatních v současné době probíhajících evropských programů se Program Iniciativy Společenství EQUAL odlišuje i tím, že právě prostřednictvím mezinárodních rozvojových partnerství propojuje inovační postupy vytvářené na národní úrovni se zahraničními zkušenostmi. Záměrem Programu Iniciativy Společenství EQUAL je mimo jiné podpořit výměnu a přenos dobrých (i špatných) zkušeností mezi partnery z jednotlivých států (a s ohledem na princip mainstreamingu⁹ také mezi státy). To znamená, že jednotlivá partnerství by měla vytvářet další inovace, spolupracovat na rozvojových aktivitách a následném šíření výsledků projektu spolu s dalšími partnery v Evropě.

Proto je podmínkou Programu Iniciativy Společenství EQUAL, aby si každé rozvojové partnerství v rámci iniciativy našlo alespoň jednoho zahraničního partnera z jiné členské země, se kterým bude spolupracovat na řešení projektu spadajícího do jedné z šesti priorit programu, resp. devíti tématických oblastí. Principem mezinárodní spolupráce není pouhá spolupráce na mezinárodní úrovni, ale spíše spolupráce mezi partnery bez ohledu na hranice. Spíše by proto bylo vhodnější o principu mezinárodní spolupráce hovořit jako o nadnárodní spolupráci (jelikož je běžně používáno termínu mezinárodní spolupráce, budeme jej používat i v dalším textu).

V rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL probíhá mezinárodní spolupráce na třech úrovních:

- **mezi rozvojovými partnerstvími** ze dvou nebo více členských států. Tato spolupracující rozvojová partnerství musí řešit podobné nebo vzájemně se doplňující (komplementární) úkoly, uplatňovat společné nebo komplementární přístupy a musí být připravena vyvinout společnou strategii, přístupy a produkty.
- **mezi národními tématickými sítěmi rozvojových partnerství**, kdy rozvojová partnerství sdílejí na evropské úrovni své zkušenosti, které byly ověřeny v rámci jejich národních sítí. Evropská komise tyto aktivity podporuje přehodnocením strategických přístupů a jejich výsledků relevantních pro úroveň EU a šíří je v rámci EU formou diskusí a politických debat.
- **mezi řídicím orgánem a národními podpůrnými strukturami a klíčovými osobami a organizacemi v rámci EU**. V rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL se příslušné řídicí orgány zavázaly k úzké spolupráci a vzájemnému vzdělávání formou pracovních skupin a setkání koordinovaných Evropskou komisí a formou přímé spolupráce mezi členskými státy.

4.1 Hodnocení národního a mezinárodního partnerství

⁸ princip transnacionality

⁹ Mainstreaming je proces uvádění inovativních řešení (vyvinutých v rámci projektu) do běžné praxe. Blíže kapitola 8.

Mezinárodní spolupráce v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL je hodnocena, jako i většina jiných programů Společenství, ve třech logických a časových fázích.

Evaluace mezinárodní spolupráce musí obsahovat celkem tři oblasti:

- Významnost aktivit a výsledků. Významnost ukazuje, do jaké míry společné cíle Programu Iniciativy Společenství EQUAL odpovídají společným potřebám a společným tématům .
- Efektivnost (tj. poměr mezi vstupy a výstupy) a účinnost (výsledky ve vztahu k cílům), se kterými jsou aktivity plánovány, řízeny a vykonávány.
- Dopad – hodnotu, kterou mezinárodní práce přidala k činnostem a výsledkům každého rozvojového partnerství v krátkém období, a přínos k politice a praxi politiků a zájmových skupin na evropské, národní a místní úrovni v dlouhém období.¹⁰

Evaluace mezinárodního partnerství začíná na úplném začátku mezinárodní spolupráce. Je to součást organizovaného učícího procesu, který v sobě zahrnuje systematické plánování, monitoring a průběžné stanovování cílů, činností a výsledků. Evaluační cyklus musí korespondovat s cyklem projektu vytváření mezinárodního partnerství.

Cyklus projektu vytváření mezinárodního partnerství	Evaluační cyklus Proč? Co? Kdo? Jak? Kdy?
Přípravná fáze (Akce 1)	
RP hledají partnery RP jedná s potenciálními partnery Navázání mezinárodního partnerství (smlouva o mezinárodní spolupráci - TCA). ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> • Zdroje – jsou adekvátní vzhledem k cílům mezinárodní spolupráce? • Činnosti a události – jsou tou správnou cestou k dosažení cílů stanovených v TCA a jsou prováděny efektivně? • Indikátory – jsou: <ol style="list-style-type: none"> a) specifické; b) měřitelné (lze daný údaj objektivně získat?); c) dosažitelné (existují dostatečné kapacity a prostředky pro jejich dosažení?); d) realistické; e) termínované.
Implementační fáze (Akce 2)	
Mezinárodní partnerství začíná práci	<ul style="list-style-type: none"> • Participace – jde o skutečnou participaci v mezinárodních partnerstvích nebo je tam mezinárodní partner jen „do počtu“? • Reakce – vyvolala mezinárodní spolupráce pozitivní reakce ostatních partnerů? Objevují se známky změn v chování a postojích? • Povědomí – informuje mezinárodní

¹⁰ Vymezení vstupů a výstupů je podrobně uvedeno v dokumentu „Monitorovací indikátory Programu Iniciativy Společenství EQUAL pro Českou republiku 2004 – 2008“.

¹¹ Transnational Co-operation Agreement

	partnerství o nových způsobech nahlížení na trh práce?
RP končí práci	<ul style="list-style-type: none"> • Činnosti – podnítilo mezinárodní partnerství příslušné a efektivní činnosti v souvislosti s dosahováním stanovených cílů? • Dopady – začal se projevovat pozitivní vliv mezinárodního partnerství na prostředí, ve kterém působí (lepší kvalita pracovních míst, zvýšená zaměstnatelnost, sociální inkluze, větší rovnost příležitostí)?

Při zjišťování informací je doporučeno zvážit a sledovat i následující otázky:

- Jsou zdroje dat pro indikátory důvěryhodné?
- Kolik prostředků a času bude stát shromáždění a zpracování příslušných dat?

Nejčastěji používaným přístupem k evaluaci mezinárodních partnerství v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL je zhodnocení průběžně sledovaných činností a dosažených výsledků. Sledování činností je založeno na společném plánování a průběžném poskytování zpětné vazby manažerům a koordinátorům mezinárodních partnerství a slouží jako vstupy pro sebehodnocení rozvojových partnerství (self-evaluation). Evaluaci je možné zajistit vlastními silami partnerů nebo s pomocí najatého externího hodnotitele (evaluátora). Evaluační kritéria a indikátory pro spolupráci s mezinárodními partnery, která jsou vytvořena externím hodnotitelem, mohou být použita pro sebehodnocení rozvojových partnerství.

Obecně by měla být evaluace Programu Iniciativy Společenství EQUAL spíše kvalitativního charakteru. Příklady dotazů při hodnocení principu mezinárodní spolupráce v rámci jednotlivých fází projektu jsou uvedeny v následující tabulce.

AKCE 1 Zakládání RP a TCA	AKCE 2 Implementace pracovního programu
------------------------------	--------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou <u>typy partnerů</u> účastnících se mezinárodního partnerství (podniky, veřejné instituce, sociální partneři, nestátní neziskové organizace) a jaké jsou <u>jejich zkušenosti</u> (spolupráce před zahájením projektu v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL a povaha jejich vazeb)? Jaké <u>potíže</u> byly zaznamenány při formování partnerství, jak dlouho trvaly a jak byly vyřešeny? • Předběžná formulace hypotézy o <u>možnostech spolupráce</u> založené na kapacitě TCA ve vazbě na cíle a očekávanou spolupráci a finanční a další závazky každého partnera používajícího TCA a další dokumentaci. • Sledování a analýza <u>projektů / partnerství</u>, která <u>ztroskotala</u> během nebo na konci Akce 1, včetně zaznamenání počtu, typů a analýzy důvodů, proč nebyly schopny dokončit první fázi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zjištění typu a intenzity <u>realizované spolupráce</u>, dosažených prokazatelných aktivit a výsledků spolupráce. Zjištění důvodů, proč došlo k odchylkám od původního plánu. • Co můžete říct o zřetelném přínosu <u>vztahu</u> mezi (různými typy) mezinárodní spolupráce a <u>výsledky projektu</u> (stupeň inovací, efektivita činností, zapojení jednotlivých cílových skupin, šíření dobrých zkušeností a uvádění inovací do běžné praxe)?
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2 Hodnocení principu mezinárodní spolupráce

Evaluace principu mezinárodní spolupráce by měla zhodnotit, jak mezinárodní spolupráce na úrovni rozvojových partnerství a skrze národní tématické sítě i na národní a úrovni EU přispěla k zavedení inovativních přístupů, rozšíření dobrých zkušeností a kvalitnějším návrhům politik zaměřených zejména na trh práce.

Dosažení a naplnění principu mezinárodní spolupráce by mělo být zhodnoceno jak na konci přípravné fáze tak v závěru implementační fáze.

4.3 Hodnocení přípravné fáze

Cílem přípravné fáze je ustavení rozvojových partnerství na geografické nebo sektorové bázi na národní úrovni a vyhledání zahraničních partnerů, minimálně jednoho z jiné členské země. Přípravná fáze je potom zakončena formalizací mezinárodního partnerství ve formě Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA).

Evaluace přípravné fáze by měla dát odpovědi na následující základní otázky:

Kolik je zahraničních partnerů a jaká je jejich struktura?

Každé TCA musí být tvořeno rozvojovými partnerstvími alespoň ze dvou členských zemí. Evaluace by měla dát odpověď nejen na prostý počet zahraničních partnerů, ale rovněž na otázku, z kolika zemí zahraniční partneři pocházejí. Zvláště by měli být evidováni tzv. přidružení partneři, tj. partneři mimo Program Iniciativy Společenství EQUAL. Přidruženým partnerem může být buď partner z některého členského státu, avšak financovaný ze zdrojů

mimo Program Iniciativy Společenství EQUAL, nebo partner ze státu mimo EU (z přidružených států nebo ze států financovaných z programů TACIS, MEDA nebo CARDS).

Požadavek Evropské komise na minimálně sbíraná data zahrnuje i kvalitativní vyjádření struktury partnerství, tedy jaké typy organizací a institucí jsou do spolupráce zapojeny (např. veřejné orgány národní, regionální či lokální, vzdělávací instituce, profesní sdružení, odbory, podniky, nestátní neziskové organizace, apod.).

Jak dlouho trvá vytvoření mezinárodního partnerství?

Doba, kterou zabírá navazování, formování a uzavírání mezinárodních partnerství, je dalším sledovaným ukazatelem. Při sledování doby, po kterou se mezinárodní partnerství utvářelo, je vhodné zjišťovat rovněž důvody případných zdržení v procesu navazování partnerství. Tato data mohou potom sloužit k plynulejšímu průběhu přípravné fáze v dalších kolech.

Kolik stojí navázání mezinárodního partnerství?

Proces navazování mezinárodního partnerství s sebou přináší i určité náklady. Jednotlivá partnerství by měla výdaje související s navazováním partnerství sledovat a údaje předávat řídicímu orgánu.

4.4 Hodnocení implementační fáze

Cílem implementační fáze (v prvním kole označované jako Akce 2) je již konkrétní spolupráce mezinárodního partnerství na řešení společných cílů zakotvených ve smlouvě o mezinárodní spolupráci (TCA).

Prozatím neexistuje jasná a obecně přijímaná shoda v tom, jakým způsobem efektivně hodnotit mezinárodní spolupráci. Dále uváděné okruhy informací (s výjimkou prvního okruhu), které by měly být sledovány pro potřeby evaluací, jsou proto spíše doporučením.

Kolik proběhlo zahraničních setkání a jaká doba na nich byla strávena?

Tato informace je jako jediná ze zde uváděných okruhů informací požadována Evropskou komisí jako tzv. společné minimum. Jedná se o počet mezinárodních pracovních setkání a celkovou dobu, po kterou tato setkání trvala.

Jaké byly náklady na mezinárodní spolupráci?

Jedná se o finanční částku, kterou rozvojové partnerství vynaložilo na mezinárodní aktivity. Vzhledem ke složitému rozklíčování výdajů by bylo pravděpodobně nejvhodnější do tohoto ukazatele zahrnovat pouze náklady na pracovní setkání.

Kolik bylo změn v mezinárodním partnerství?

Během poměrně dlouhé implementační fáze může dojít k tomu, že někteří zahraniční partneři ukončí spolupráci, někteří noví naopak do projektu vstoupí v jeho průběhu. Vedle počtu změn v mezinárodním partnerství by bylo pro další vyhodnocení vhodné stanovit i jejich příčinu, pokud to bude možné.

Jaký je typ mezinárodní spolupráce?

S ohledem na důraz kvalitativního způsobu evaluace by evaluátoři měli hlavně vycházet z výstupů sebehodnocení rozvojových partnerství.¹² Následující otázky jsou příkladem otázek kvalitativního charakteru.

Byly sdíleny zkušenosti v průběhu přípravy rozvojového partnerství?

Bylo spolupracováno s Řídícím orgánem a dalšími národními institucemi?

Byla umožněna participace na rozhodování?

Příručka pro monitoring a evaluaci Programu Iniciativy Společenství EQUAL¹³ poskytuje typologii mezinárodní spolupráce v rámci programu Iniciativy Společenství - Program Iniciativy Společenství EQUAL v celkem pěti následujících kategoriích:

- **Výměna informací a zkušeností** – tento model obvykle představuje počáteční bod mezinárodní spolupráce a je rovněž společným jmenovatelem pro všechny ostatní typy. Partneri si vzájemně vyměňují informace o svých projektech, podmínkách a aktivitách. Partneri nemají v této fázi žádný jasně definovaný společný cíl své spolupráce.
- **Paralelní vývoj inovativních přístupů** – v tomto modelu mají partneri definovaný společný cíl, nicméně na praktické realizaci pracují víceméně samostatně (paralelně). Výměna informací probíhá na méně obecné úrovni a je více směřována ke konkrétnímu cíli, než u předchozího modelu (výměna informací a zkušeností). Jde o systematický pokus zajistit si podporu při vývoji inovací od partnerů s podobnými zájmy.
- **Import, export nebo převzetí nových přístupů a jejich přizpůsobení vlastní situaci** – tento model je variantou či pokračováním modelu předchozího (paralelní vývoj inovativních přístupů) s tím, že jeden z partnerů má již téměř kompletní řešení svého problému. V takovém případě umožňuje princip mezinárodní spolupráce určitým partnerům sdílet zjištění, ke kterým daný partner dospěl.
- **Společný vývoj** – rozdělení úkolů při dosahování společného cíle – tento model obvykle nastává u partnerství, která již určitou dobu spolupracují. Takový model předpokládá společné vnímání problému a snahu najít společně jeho řešení, přičemž se cíleně využívá silných stránek jednotlivých partnerů. Jsou identifikovány jednotlivé kroky řešení problému a úkoly z nich vyplývající jsou rozděleny mezi partnery.
- **Doplňkový model: Výměna studentů, školitelů, zaměstnanců** – výměna studentů, školitelů či zaměstnanců mezi jednotlivými mezinárodními partnery je doplňková aktivita, která se většinou vyskytuje paralelně vedle jednoho z předchozích čtyř modelů. Tyto aktivity však musí být hlubšího charakteru, než je pouhá pracovní návštěva (ta by byla součástí prvního modelu). Musí existovat přesná specifikace účelu, za kterým je výměna prováděna. Tento účel musí přispět k řešení projektu.

Vzhledem k charakteru uváděných modelů a většímu počtu partnerů je možné uvádět i více odpovědí na následující otázky.

Přispíváte do mezinárodního partnerství více než dostáváte?

¹² Blíže k sebehodnocení rozvojových partnerství viz „Metodická příručka pro rozvojová partnerství v Programu Iniciativy Společenství EQUAL pro Českou republiku (pro období 2004-2008)“.

¹³ EC (2000): Guidelines for systems of monitoring and evaluation for the Human Resources Initiative EQUAL in the period 2000 – 2006, European Commission

Každé rozvojové partnerství určitým dílem do mezinárodní spolupráce přispívá, určitým dílem z ní profituje. Ačkoliv je tento ukazatel ovlivněn subjektivním vnímáním participace každého partnera, přesto se data pro tento ukazatel shromažďují i v jiných zemích.

Přispěla mezinárodní spolupráce k řešení vašeho projektu?

Do jisté míry jde rovněž o otázku závislou na subjektivním vnímání. Souhrn odpovědí na tyto otázky se promítne do zhodnocení toho, zda partnerství (ať národní, či mezinárodní) pomohlo k řešení konkrétních problémů. Zároveň je hodnocena efektivnost řešení těchto problémů prostřednictvím rozvojových partnerství. Hodnocení úspěšnosti je pak vhodné postavit i ve srovnání s dalšími zkušenostmi z Evropské unie.

5 Tématický přístup

5.1 Vymezení kontextu

Stejně jako u všech ostatních evaluací je třeba vyhodnocovat **účinnost, efektivnost a významnost** Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Pro Program Iniciativy Společenství EQUAL by toto vyhodnocení mělo probíhat na úrovni každého opatření iniciativy – v zásadě by tedy evaluace měla umožnit odpovědět na otázku, jak a v jakém rozsahu Program Iniciativy Společenství EQUAL uspěl při dosažení celkových cílů při tvorbě, testování a transferu nových způsobů politik zaměstnanosti a omezování diskriminací a nerovností na pracovních trzích u znevýhodněných skupin. Proto by měl být při evaluaci kladen důraz na vyhodnocení efektivnosti těchto šesti klíčových principů Programu Iniciativy Společenství EQUAL:

- tématický přístup,
- partnerství,
- společné rozhodování (participace),
- mezinárodní spolupráce,
- inovativnost,
- šíření dobrých zkušeností a proces uvádění do běžné praxe (mainstreaming).

Dopady Programu Iniciativy Společenství EQUAL by měly být na úrovni programu analyzovány a vyhodnoceny zejména s ohledem na strukturální efekty nebo dopady, které se vztahují na chování a výkonnost systémů, na úrovni rozvojových partnerství s ohledem na dopady na jednotlivce a právnické osoby.

Jednotlivé členské země ve svých národních programech Iniciativy Společenství EQUAL zohledňují specifické tématické oblasti, které jsou pro ně prioritní. Program Iniciativy Společenství EQUAL v České republice určuje těchto devět základních tématických oblastí:

- 1) lepší přístup a návrat na trh práce;
- 2) boj proti překonávání rasismu a xenofobii;
- 3) rozvoj podnikání;
- 4) posilování sociální ekonomiky se zaměřením na kvalitu pracovních míst;
- 5) podpora celoživotního vzdělávání;
- 6) adaptabilita na strukturální a ekonomické změny, zejména v oblasti informačních a dalších nových technologií;
- 7) sladování rodinného a profesního života;
- 8) snižování rozdílů v uplatňování žen a mužů na trhu práce;
- 9) sociálně-ekonomická integrace žadatelů o azyl v rámci přístupu na trh práce.

Všechny tématické oblasti prioritní pro Českou republiku jsou zvoleny tak, aby byly pokryty specifické potřeby České republiky a současně dodrženy čtyři základní pilíře směrnic pro zaměstnanost:

- **pilíř 1: zaměstnatelnost** - pro tématické oblasti 1), 2)
- **pilíř 2: podnikání** - pro tématické oblasti 3), 4)
- **pilíř 3: adaptabilita** - pro tématické oblasti 5), 6)
- **pilíř 4: rovné příležitosti pro muže a ženy** - pro tématické oblasti 7), 8)

Cílem tématického přístupu je zaměřit se spíše než na jednotlivé specifické cílové skupiny v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL na vývoj nových přístupů k řešení problémů, které jsou společné pro různé druhy diskriminace a nerovnosti.

5.2 Principy

Jedním z klíčových bodů evaluačního procesu by měla být analýza toho, jak jsou vyvíjeny nové přístupy k řešení problémů, které jsou společné pro různé druhy problémů. Vlastní evaluace by se měla zaměřit na tyto základní oblasti evaluačního procesu:

- inovativnost řešení,
- využitelnost/dopad řešení pro co nejširší rozsah prioritních oblastí v ČR (společný dopad),
- hodnocení kvantitativních a kvalitativních ukazatelů dopadů programu

Aby byla naplněna podmínka inovativnosti, která je klíčovou charakteristikou pro celý Program Iniciativy Společenství EQUAL a tudíž i pro tématický přístup, je třeba při evaluaci rozlišit mezi těmito kategoriemi inovací:

- **procesně orientované inovace:** tento druh inovací je zaměřen na dosahování cílů pomocí *vývoje nových metod, nástrojů a přístupů nebo na zlepšení či úpravě stávajících.*
- **cílově/výsledkově orientované inovace:** tyto inovace jsou soustředěny na formulaci *nových cílů, nových oblastí působení, nových uživatelů, nových cílových skupin atp.* – jde tedy o zaměření na cíle a výsledky aktivit.
- **kontextově orientované inovace:** inovace vztahující se ke zlepšení nebo reorganizaci rámce (politické a institucionální struktury), v němž aktivity probíhají – např. vývoj nebo přizpůsobení zkušeností se sítěmi.

5.3 Základní evoluční otázky a hodnocení úspěšnosti implementace

Pro hodnocení úspěšnosti je vhodné z hlediska *tématického přístupu* postupně analyzovat následující otázky, které tvoří základní rámec pro vyhodnocení programu iniciativy EQUAL.

5.3.1 Akce 1: Zakládání RP a TCA

Jaké existují důkazy, že byl přístup rovnosti pohlaví vymezen a aplikován při plánování prací pro program a aktivity?

Pro hodnocení úspěšnosti je třeba zohlednit, zda tato klíčová horizontální priorita byla zohledněna již při plánování prací – tj. zda existují doložitelná fakta, že při zakládání rozvojových partnerství byl akcentován a dodržen princip rovnosti pohlaví (např. existují doklady o tom, že při plánování RP byly aktivity partnerství navrženy tak, aby byl zdůrazněn a dodržen princip rovnosti pohlaví; při plánování aktivit/výstupů rozvojová partnerství explicitně zohlednila přístup rovnosti pohlaví tak, aby byl zohledněn v měřitelných výsledcích).

Jaké existují vazby mezi aktivitami jednotlivých RP a tématickými oblastmi a specifickými cíli?

Pro naplnění tématického přístupu je nezbytné, aby rozvojová partnerství byla schopná prokázat, že jejich inovativní přístup k řešení problémů je společný pro tématické oblasti, které jsou prioritní pro Českou republiku. Jako úspěšné lze hodnotit taková rozvojová partnerství, která při svém zakládání prokazatelně zohlednila a zdůraznila aktivity, které navazují na jednotlivé prioritní tématické oblasti a mají společný dopad na několik národních specifických cílů.

5.3.2 Akce 2: Implementace pracovního programu

Jaké existují důkazy, že byl přístup rovnosti pohlaví aplikován při implementaci programu a provádění jednotlivých aktivit?

Pro zhodnocení naplnění přístupu rovnosti pohlaví je třeba prokázat, že jak v oblasti snižování rozdílů v uplatňování žen a mužů na trhu práce tak v sladování rodinného a profesního života bylo při implementaci programu a provádění jednotlivých aktivit dosažena či zlepšena rovnost pohlaví (např. pomocí ukazatele podíl žen na celkovém počtu zapojených osob/vytvořených míst nebo pomocí ukazatele zvýšení podílu žen na celkovém počtu zapojených osob/vytvořených míst).

Jaké vazby vznikly/lze identifikovat mezi aktivitami jednotlivých RP a tématickými oblastmi a specifickými cíli?

V průběhu a po ukončení implementace pracovního programu je nutno prokázat, jak byly jednotlivé aktivity rozvojových partnerství provázány s tématickými oblastmi a národními specifickými cíli – např. jak inovativní přístup v rámci rozvojového partnerství přispěl k řešení problémů pro různé tématické oblasti. Jako úspěšné lze hodnotit takové aktivity, které prokazatelně řešily více prioritních tématických oblastí a měly dopady na několik národních specifických cílů.

Pro tématický přístup lze uvést tyto základní evaluační otázky:

AKCE 1 Zakládání RP a TCA	AKCE 2 Implementace pracovního programu
Jaké existují důkazy, že byl přístup rovnosti pohlaví vymezen a aplikován při plánování prací pro program a aktivity?	Jaké existují důkazy, že byl přístup rovnosti pohlaví aplikován při implementaci programu a provádění jednotlivých aktivit?
Jaké existují vazby mezi aktivitami jednotlivých RP a tématickými oblastmi a specifickými cíli?	Jaké vazby vznikly/lze identifikovat mezi aktivitami jednotlivých RP a mezinárodních partnerství a tématickými oblastmi a specifickými cíli?

5.4 Potřeby strategie hodnocení a vstupní a výstupní údaje

V rámci prováděných evaluačních procesů pro princip tématického přístupu je nutné vycházet z dostupných datových zdrojů a toto hodnocení by mělo využívat i navržený systém monitorovacích indikátorů. V případě předběžné evaluace je nutné vycházet především z údajů uvedených v jednotlivých projektech, v případě ostatních evaluací je možné již pracovat s dosaženými výsledky. Výstupy některých typů evaluací mohou sloužit jako vstupy do evaluací následných (např. od průběžných k ex-post evaluaci).

Určení faktorů, které vedou k úspěchu či selhání daných inovací, jejich uvádění do běžné praxe a k jejich udržitelnosti je pro průběžné hodnocení na úrovni Programu Iniciativy Společenství EQUAL klíčové. Z hlediska principu tématického přístupu jde o tyto podstatné informace:

Co se hodnotí: jde o hodnocení plnění/neplnění cílů prioritních tématických oblastí při vývoji nových přístupů k řešení průřezových problémů diskriminace a nerovnosti. Jde zejména o hodnocení na základě indikátorů a postupů, jako je:

- analýza vymezení Programu Iniciativy Společenství EQUAL:
 - i. analýza tématických cílů a jejich provádění v jednotlivých prvcích programu z pohledu principu *tématického přístupu*,
 - ii. hodnocení přiměřenosti aktivit a jejich vývoj při implementaci programu z pohledu principu *tématického přístupu*,
- analýza monitorovacích systémů z pohledu principu *tématického přístupu*,
- hodnocení rozsahu a udržitelnosti programu z pohledu principu *tématického přístupu*,
- analýza zásahů na základě finančních (vstupy) a věcných indikátorů (výstupy) a kontrola dosažených cílů z pohledu principu *tématického přístupu*,
- analýza vnějších prostředí zásahů z pohledu principu *tématického přístupu*,
- analýza podmínek zavádění jednotlivých zásahů/opatření z pohledu principu *tématického přístupu*,
- vyhodnocení klíčových a horizontálních témat – sumarizace výsledků z pohledu principu *tématického přístupu*,
- závěry a doporučení z pohledu principu *tématického přístupu*.

Pro vyhodnocení programu z pohledu principu *tématického přístupu* je rovněž důležité, aby bylo analyzováno a evaluováno nastavení kritérií, podle kterých byla vybírána konkrétní RP, přičemž je třeba vyhodnotit, zda takto nastavený selekční rámec podporují či omezuje *tématický přístup*.

- **Kdy se hodnotí:** hodnocení probíhá tak, aby bylo ukončeno do konce příslušného roku.
- **Kdo hodnotí:** nezávislý hodnotitel.
- **U koho hodnotí:** hodnocení na národní úrovni Programu Iniciativy Společenství EQUAL.

- **Zdroje dat:** informace jsou získány zejména z národního monitorovacího systému, databází EU, z dokumentů a smluv rozvojových partnerství (včetně jejich sebehodnocení). Tyto informace budou sumarizovány v cílených přehledech a případových studiích, které budou zpracovány nezávislými hodnotiteli.

Tato struktura bude v detailnějším rozpisu využitelná jak pro průběžné hodnocení na úrovni Programu Iniciativy Společenství EQUAL tak pro závěrečné hodnocení a ex-post hodnocení na úrovni ČR (v posledních dvou případech v příslušných termínech). Ex-post hodnocení na celoevropské úrovni je v kompetenci a zodpovídá za něj Evropská komise.

6 Hodnocení inovací v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL

Jedním ze základních motivů pro existenci samostatného Programu Iniciativy Společenství EQUAL je poskytnutí prostoru pro nalézání nových nestandardních, resp. inovativních přístupů k řešení problémů na trhu práce a všech forem diskriminace. Inovativnost je globálním cílem Programu Iniciativy Společenství EQUAL.

Zatímco standardní operační programy jsou zaměřeny především na dosažení předem stanovených cílů a výsledků, Program Iniciativy Společenství EQUAL by měl svojí povahou umožnit testování nových inovativních přístupů, které je snahou v případě, že se osvědčí, zakomponovat do standardních programů. Inovací se obecně rozumí využití nových nápadů, v případě Programu Iniciativy Společenství EQUAL se pak jedná o odlišný, neobvyklý nebo dosud nevyzkoušený postup nebo přístup.

Pojem inovace je tedy do značné míry subjektivní a velmi závisí na kontextu, ve kterém je aplikován. Přesto existuje uznávaná základní typologie inovací, která rozlišuje následující typy inovací:

- **inovace týkající se procesních záležitostí** – jedná se zejména o vývoj nových metod, nástrojů a přístupů nebo o zlepšení stávajících metod;
- **inovace související s definováním cílů** – jedná se především o inovativní formulaci nových cílů, identifikaci nových kvalifikací požadovaných na trhu práce a nalezení nových oblastí, kde je možné vytvořit pracovní příležitosti, případně identifikaci nových cílových skupin;
- **inovace týkající se změn či úprav politického a institucionálního kontextu** regulujícího fungování trhu práce.

V rámci hodnocení je však za inovaci možno považovat i tak odlišné prvky jako je spolupráce nestandardní kombinace partnerů při realizaci projektu, nový způsob šíření informací o projektu v rámci cílové skupiny, nový způsob propagace nebo výměny zkušeností. Dalším příkladem inovace může být clusterový přístup k poskytování školení, který umožňuje i malým firmám ze stejného oboru dosáhnout úspor z rozsahu podobně jako je tomu u velkých firem nebo zapojení zástupců cílových skupin do samotné přípravy projektu i do rozhodování při realizaci projektu. Jako inovaci je možné hodnotit i inovační přístupy k tvorbě harmonogramu, dělbě kompetencí v rámci projektového týmu i monitorování.

O inovacích je však možno uvažovat i v souvislosti se samotným prováděním evaluací. Může se jednat např. o nové postupy, přístupy nebo o spolupráci s novým typem subjektů v rámci procesu evaluace. Významným zdrojem inovací je transfer nových postupů vytvořených jinými subjekty, např. v zahraničí. I když se v podstatě nejedná o inovaci v úzkém slova smyslu i první aplikace metod dosud používaných výlučně v zahraničí je rovněž považována za inovaci.

Inovace by měla představovat nejen zlepšení ve srovnání se stávající „dobrou praxí“ (definovanou jako postupy, které dobře fungují a jsou široce aplikovatelné), ale i s nejlepší praxí (definovanou jako postup, který umožňuje dosáhnout nejvyššího standardu a obecně funguje lépe než „dobrá praxe“).

V současnosti převládá pojetí inovací jakožto interaktivního procesu místo tradičního lineárního modelu inovací, který předpokládá fázi výzkumu a vývoje, a pak celou řadu následných kroků, které končí vývojem nového produktu a jeho marketingem. V praxi je však

vznik inovací podmíněn celou řadou interakcí mezi subjekty na různých úrovních, včetně získání kvalitní zpětné vazby od zástupců cílové skupiny a expertů. Bylo prokázáno (a to pro všechny typy inovací), že schopnost inovovat byla významně posílena spoluprací s jinými subjekty.

Při hodnocení inovativních prvků je nutné věnovat pozornost dvěma hlavními okruhům. Prvním je způsob měření inovativních prvků, druhým pak jejich udržitelnost, resp. možnost přenositelnosti inovace do dalších projektů a programů.

6.1 Měření inovací

Pro snížení subjektivity v posuzování inovativnosti je vhodné uskutečnit průzkum současného stavu pomocí analýzy výsledků akademického výzkumu, spoluprací s dalšími subjekty. Tento průzkum je vhodné provést nejen před započítím realizace inovativního projektu, ale realizovat jej průběžně pro zjištění aktuálního stavu. Pochopitelně znalosti daného subjektu nemohou nikdy obsáhnout všechny používané postupy a metody a zůstanou tak vždy neúplnými. Je však možno posoudit či hodnotit hloubku provedených průzkumů. Minimálním základem pro hodnocení inovativnosti je však znalost obvyklých postupů a výsledků, ke kterým vedou za daného objemu alokovaných prostředků.

Hodnocení inovací má často kvalitativní povahu – názory příjemců podpory, zaměstnanců, partnerů i nezávislých odborníků jsou velmi cenné. Kromě kvantitativních ukazatelů (např. zvýšení procentního vyjádření úspěšného dokončení kurzu, počet nových kvalifikací, počet nových cílových skupin apod.) je tedy třeba posoudit i data kvalitativní povahy (např. výpovědi klíčových aktérů nebo výsledky cílových skupin apod.).

Inovace uskutečněné na lokální úrovni mají rovněž svůj význam, zejména v případě, že se podaří vytvořit vazbu či implikaci i pro širší politiku (například na národní úrovni).

Při hodnocení Programu Iniciativy Společenství EQUAL je nutno mít na paměti, že jedním z důvodů existence této iniciativy je poskytnutí prostoru pro experimentální testování možnosti zavedení inovací. Zavedení inovací je vždy doprovázené zvýšenou mírou rizika, takže neúspěšný pokus o zavedení inovace (pokud není způsoben špatným řízením nebo jinými faktory na straně realizátora projektu) je legitimní a není nutno hodnotit tuto skutečnost negativně. To ovšem pouze za předpokladu, že byly dostatečně analyzovány příčiny neúspěchu a získaná negativní zkušenost a případné návrhy na zlepšení byly vhodným způsobem sdíleny s ostatními relevantními subjekty. **Klíčem ke správnému posouzení je kladení důrazu na dosažení cílů nikoli výstupů.** Na rozdíl od standardních programů tak v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL musí být předkladatelům projektů poskytnuta jistá flexibilita.

6.2 Udržitelnost inovací

Jedním z klíčových prvků, které je nutné při zavádění inovací v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL respektovat je skutečnost, že inovace není jednorázovou záležitostí, ale naopak průběžným procesem, který vyžaduje experimentování, testování a zlepšování; udržitelnost inovací je proto velkou výzvou.

Především je nutné vytvoření kultury a prostředí, které jsou příznivé pro vznik nových myšlenek a jejich realizaci v praxi. Součástí takto příznivého prostředí je i vhodný způsob propojení mezi výzkumnými institucemi a předkladateli projektů.

Inovace často vzniká při interakci s dalšími subjekty, zejména s příjemci podpory a experty. Přidaná hodnota inovace často záleží na kombinaci názorů, které se podaří získat od vlastních zaměstnanců a z vnějšku.

Důležitou charakteristikou inovace pro hodnotitele je možnost její aplikace jinými subjekty a/nebo v jiném kontextu nebo možnost jejího zohlednění v rámci celé politiky (tzv. přenositelnost). Na druhé straně nadnárodní charakter Programu Iniciativy Společenství EQUAL nabízí poměrně široké zdroje pro inspiraci.

Při vzniku inovace je vhodné rozlišit mezi těmi, kteří mají nápad a mezi těmi, kteří jsou schopni jej realizovat. Pro úspěšné zavedení inovace jsou nutné oba typy aktérů. V rámci hodnocení je vhodné podchytit, který aktér hrál v procesu vzniku a realizace inovace jakou roli.

6.3 Kvalitativní hodnocení inovací

Pro kvalitativní hodnocení inovací a pro dosažení jejich maximálního efektu formou jejich dalšího rozšíření je vhodné získat odpověď na následující otázky. Jejich adresátem jsou především rozvojová partnerství zapojení do tvorby inovací a také partneři a představitelé cílových skupin. Jedná se o následující otázky.

V čem inovace spočívá?

Jak došlo k objevu inovace?

Proč je inovace za inovaci považována a uznávána?

Jakým způsobem byla inovace zavedena?

Jaký dopad zavedení inovace mělo?

Jaký je názor zástupců cílové skupiny na inovaci?

Jaká je její vazba na národní úroveň? (tj. je možné zavést analogickou inovaci též na národní úrovni?).

Jak je zajištěna udržitelnost inovace?

Je inovace přenositelná a za jakých podmínek?

6.4 Výsledky analýzy inovativních přístupů

Zavedení inovativních přístupů a postupů je jedním ze základních důvodů, proč byl Program Iniciativy Společenství EQUAL zřízen. Inovace mohou zahrnovat širokou škálu nových myšlenek a být několika různých typů (inovace v oblasti procesů, v oblasti cílů a v oblasti kontextu). Zavedení inovací vždy doprovází zvýšená míra rizika, resp. neúspěchu. Při hodnocení (a to jak sebehodnocení prováděné jednotlivými rozvojovými partnerstvími, tak i při externím hodnocení) je tuto skutečnost nutno zohlednit a uvážit, že i neúspěšný pokus o inovaci může být za splnění určitých předpokladů přínosem. Při hodnocení v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL je proto třeba klást daleko větší důraz než ve standardních operačních programech na posouzení, zda byly dosaženy cíle než na hodnocení formálního dosažení kvantitativních výstupů.

I přes všechny výše uvedené skutečnosti a možnosti hodnocení zůstává posouzení, zda se jedná o inovativní postup či dílčí změnu do značné míry subjektivní, a vyžaduje proto od příslušného hodnotitele velké zkušenosti a mezinárodní rozhled.

7 Princip společného rozhodování

Společné rozhodování či také „zplnomocnění a participace“ je jedním z principů, na kterých je založen Program Iniciativy Společenství EQUAL. Smyslem pojmu „zplnomocnění“ (posílení, udělení moci) je posílení rozhodovací pravomoci všech zainteresovaných skupin/partnerů na řešení a řízení projektu, a zejména jde o posílení pozice cílových skupin projektu. Všichni partneři včetně cílových skupin by měli mít možnost se úměrně a smysluplně podílet na implementaci projektu.

Smyslem pojmu „participace“ (účasti) je začlenění všech zainteresovaných skupin, kterých se konkrétní problém nerovností na trhu práce týká, do realizace projektu. V praxi to znamená, že ti, kteří se budou podílet na implementaci aktivit (tj. i zástupci cílových skupin, na řešení jejichž problému je projekt zaměřen), by se zároveň měli účastnit i rozhodovacího procesu.

Lze konstatovat, že naplnění principu společného rozhodování by se mělo dít tak, že všechny strany dotčené realizací projektu by měly mít úměrnou a smysluplnou pravomoc se podílet nejen na výstupech projektu, ale také na řízení a řešení projektu. Tento princip se snaží předejít tomu, aby cílové skupiny byly pouhým příjemcem výstupů projektu, aniž by měly možnost do realizace projektu zasahovat a aniž by se jich někdo zeptal, jestli jim právě toto řešení jejich situace vyhovuje. Cílem je zajistit co nejvíce propojení realizátorů projektu a příjemců výstupů projektu (cílových skupin) tak, aby vznikaly a byly realizovány smysluplné projekty s reálným dopadem na trh práce. Jde o to, aby díky účasti všech zainteresovaných skupin zabránilo realizaci nechtěných aktivit.

7.1 Evaluace principu společného rozhodování

Evaluace by měla dát odpověď na otázku, jak byl tento princip prováděn, jak pomohl jednotlivým rozvojovým partnerstvím dosáhnout jejich cíle a jak přispěl k potlačování diskriminace a nerovností na lokální úrovni.

Povinné minimum shromažďovaných informací neobsahuje žádný konkrétní údaj, který by popisoval míru začlenění zájmových a cílových skupin do rozhodování a řízení projektu. Kvalitativní zhodnocení naplnění tohoto principu je přesto nutnou součástí evaluační zprávy.

Evaluace principu zplnomocnění by měla dát odpovědi na následující otázky:

Kolik partnerů z řad cílových skupin bylo do projektu zapojeno?

Jde o počet partnerských organizací zapojených do rozvojového partnerství, které reprezentují cílové skupiny. Je vhodné dále posoudit jejich relativní zastoupení, tj. počet těchto partnerů v porovnání s celkovým počtem organizací, firem a institucí tvořících příslušné rozvojové partnerství.

Jaká je míra jejich zapojení při řízení projektu?

Jde o kvalitativní vyjádření reálné možnosti cílových skupin rozhodovat o formě a výsledku řešení projektu. Je možné použít následující škálu rozsahu zapojení cílových skupin do projektu:¹⁴

- Cílové skupiny jsou centrální částí řízení projektu.
- Cílové skupiny zastávají významnou úlohu při řízení projektu, ne však nejdůležitější.
- Cílové skupiny se řešení projektu účastní, avšak řízení projektu se účastní pouze okrajově.
- Cílové skupiny jsou příjemci výstupů projektu, avšak při řízení projektu nehrají žádnou roli.

Jakým způsobem byl princip zplnomocnění v projektu realizován?

Výklady principu zplnomocnění se různí mezi jednotlivými členskými státy i rozvojovými partnerstvími. Každé rozvojové partnerství proto pravděpodobně bude zastávat jiný přístup k uplatňování tohoto principu.

Mají cílové skupiny přístup k výsledkům projektu i po jeho skončení?

Ukončení projektových aktivit neznamena, že by měl skončit vzájemný vztah realizátorů projektu a cílovými skupinami. Hodnocení se zaměřuje tedy i možnosti cílových skupin v rámci Akce 3.

¹⁴ Tato škála byla použita při evaluaci prvního kola Iniciativy Společenství EQUAL v Irsku.

8 Šíření dobrých zkušeností a proces uvádění do běžné praxe

8.1 Vymezení základních pojmů a potřeb strategie

Jedním ze základních principů Programu Iniciativy Společenství EQUAL pro Českou republiku je důraz na přenos informací, znalostí a zkušeností a to nejen mezi subjekty, které se Programu Iniciativy Společenství EQUAL účastní, ale také směrem k jednotlivým úrovním veřejné správy. Transfer těchto znalostí by měl zajistit kvalitní proces uvádění do běžné praxe¹⁵.

Samotný proces uvádění do běžné praxe má dvě fáze. První fáze, která je označována také jako šíření dobrých zkušeností¹⁶ neboli diseminace, probíhá na úrovni jednotlivých rozvojových partnerství a jejími klíčovými aktéry jsou jednotlivé organizace zapojené do rozvojových partnerství. Obsahem této fáze je především analýza, vyhodnocení a nezbytné zobecnění výstupů jednotlivých rozvojových partnerství a také jejich zpřístupnění ostatním subjektům. Druhá fáze uvádění do běžné praxe je potom nazývána přenosem¹⁷. Jejím hlavními aktéry jsou tvůrci politik, sociální partneři a také zástupci profesních organizací. Cílem fáze přenosu je především zpřístupnění a verifikace postupů, které se v rámci jednotlivých rozvojových partnerství osvědčily. Druhá fáze tak představuje nezbytný předpoklad pro přenesení poznatků získaných v rámci řešení projektů do oblasti formulace strategických dokumentů, případně legislativních opatření.

V rámci procesu uvádění do běžné praxe je nutné rozlišovat dvě roviny. První je horizontální uvádění do praxe, které je zaměřeno na transfer znalostí a zkušeností mezi organizacemi podobného zaměření a charakteru. Cílem je především ověřování použitých přístupů z hlediska jejich obecné uplatnitelnosti. Naproti tomu vertikální uvádění do praxe je zaměřeno na přenos informací, zkušeností a postupů směrem k politickým a administrativně-správním institucím. Cílem je, aby se osvědčené postupy a poznatky získané v rámci realizace rozvojových partnerství promítly do vyhlášených strategických dokumentů případně i do právního rámce státu.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že jedním z klíčových bodů evaluačního procesu by měla být problematika uvádění do běžné praxe, přičemž vlastní evaluace by se měla zaměřit na tři základní oblasti tohoto procesu:

- strukturu (vazby, typy organizací, typy tématických sítí);
- kvantitu (počet organizací);
- kvalitu (četnost vazeb, poměr horizontálního a vertikálního uvádění do praxe, reálné dopady výstupů projektů na strategické dokumenty případně právní rámec).

8.2 Vstupní a výstupní údaje

V rámci prováděných evaluačních procesů v oblasti šíření dobrých zkušeností a uvádění do běžné praxe je nutné vycházet z dostupných datových zdrojů a toto hodnocení by mělo využívat i navržený systém monitorovacích indikátorů. Potenciální zdroje dat jsou závislé především na typu evaluace.

¹⁵ mainstreaming

¹⁶ dissemination

¹⁷ transfer

Jako vstupy evaluačních procesů je nutné maximálně využívat existující monitorovací indikátory.¹⁸ Z hlediska evaluace naplňování principu uvádění do běžné praxe jsou relevantní zejména následující indikátory:

- počet členů v rozvojovém partnerství,
- počet zahraničních členů v rozvojovém partnerství,
- členství v tématických sítích.

V evaluačním procesu lze ale využít i řadu dalších indikátorů jako například počet konferencí, počet seminářů apod. Některé ze vstupních údajů budou mít kvantitativní charakter, což se týká především již zmíněných monitorovacích indikátorů. Avšak zejména v případě zde popisované oblasti uvádění do běžné praxe bude nutné pracovat i s kvalitativními vstupy; například efektivnost vertikálního uvádění do praxe bude nutné hodnotit nejen z hlediska kvantity (například počet uspořádaných konferencí s účastí politických institucí) ale také kvality, tj. promítnutí výsledků rozvojových projektů do strategických dokumentů a případně právního rámce. Váha jednotlivých typů zdrojů se tak liší dle typu prováděné evaluace.

8.3 Hodnocení a srovnání údajů

Metodika jednotlivých evaluačních procesů je do značné míry determinována typem evaluace. V rámci předběžné evaluace se jako relevantní z hlediska uvádění do běžné praxe jeví zejména následující oblasti:

- plánovaný počet rozvojových partnerství,
- plánovaný počet partnerů z ostatních členských zemí,
- plánované zapojení do tématických sítí,
- existence komunikační strategie.

V rámci tohoto typu evaluace je tak možné se zaměřit především na strukturální a kvantitativní aspekty procesu uvádění do běžné praxe. Na jeho kvalitu je možné usuzovat pouze v rámci analýzy „komunikační strategie“ (viz dále).

Počet členů rozvojových partnerství je důležitý zejména z hlediska horizontální úrovně uvádění do běžné praxe. V rámci evaluace této oblasti je nutné se zaměřit nejen na počet těchto partnerů (více partnerů nemusí znamenat automaticky lepší výsledek), ale spíše na jejich důležitost; tj. jak jsou schopni tito partneři přispět k řešení problému. Je nutné se zaměřit na to, zda navrhovaná partnerství nejsou pouze formální (ve smyslu pouhého splnění podmínek zadání Programu Iniciativy Společenství EQUAL) a mohou přinést požadovaný multiplikační efekt.

V rámci hodnocení plánovaného zapojení do existujících tématických sítí, případně návrhů na ustanovení nových, je nutné se zaměřit na kvalitativní stránku věci. Je nutné zvážit potenciální přínosy plynoucí ze zapojení či vytvoření nových tématických sítí. Nutné je také posuzovat, zda navržený projekt tématicky souvisí se zaměřením dané tématické sítě, případně, jestli si vyžaduje založení sítě nové. V druhém případě je nutné postupovat velmi obezřetně zejména z důvodů zabránění vzniku potenciálních duplicit, které by vedly ke

¹⁸ Blíže viz „Monitorovací indikátory Programu Iniciativy Společenství EQUAL pro Českou republiku 2004 – 2008“.

tříštění vynakládaného úsilí a ve svém důsledku by vytvářely i bariéry pro transfer znalostí a dovedností.

Zatímco případné hodnocení prvních třech oblastí je do značné míry zjednodušené díky jejich kvantitativnímu charakteru, ve čtvrtém případě je situace poněkud složitější. Existence komunikační strategie a její kvalita je totiž pro potřeby uvádění do běžné praxe klíčová. Jen díky propracované komunikační strategii bude možné zajistit transfer získaných znalostí a zkušeností jak na horizontální tak i vertikální bázi. Předběžná evaluace by tak měla odpovědět na otázku, zda-li navržená komunikační strategie může tento transfer zajistit za rozumnou cenu.

V rámci následných evaluací by pak mělo být sledováno, jak jsou navrhovaná opatření v rámci komunikační strategie realizována a jaká je jejich účinnost. Evaluace komunikační strategie by se měla soustředit na způsoby zveřejňování získaných zkušeností se specifikací následujících bodů:

- počet a tématické zaměření odborných seminářů,
- počet a tématické zaměření konferencí,
- vydávání pravidelných bulletinů,
- realizace informačních kampaní,
- zřízení webové konference,
- zřízení webové stránky,
- plánovanou cenu za jednotlivé komunikační nástroje.

Z hlediska metodického přístupu je nutné se v případě průběžných a následných evaluací zaměřit více na kvalitativní stránku procesu uvádění do běžné praxe. Analyzuje se intenzita a přidaná hodnota jednotlivých vazeb a v případě následné evaluace i dopady na strategické dokumenty a legislativní rámec.

V rámci analýzy zapojení do existujících tématických sítí je nutné sledovat především intenzitu práce v dané skupině. Je žádoucí identifikovat, zda byly výstupy projektu a získané zkušenosti dostatečně dávány k dispozici členům těchto skupin k odborné diskusi, a také, zda byly závěry vedených odborných diskusí dostatečně reflektovány v rámci řešení projektu. Při hodnocení se však nelze omezovat na kvantitativní stránku věci (např. počet odeslaných e-mailů nebo počet vystoupení na seminářích), ale je nutné posuzovat především přidanou hodnotu jednotlivých příspěvků.

Poměrně velký prostor by měl být věnován analýze efektivnosti komunikační strategie. Například v rámci odborných seminářů a konferencí je nutné sledovat, zda se zúčastnili relevantní zahraniční subjekty. Vzhledem k tomu, že transfer znalostí z ostatních členských zemí je jedním ze základních principů Programu Iniciativy Společenství EQUAL, je nutné klást velký důraz právě na účast zahraničních subjektů. Dále je nutné analyzovat účast zástupců politických a veřejno-správních institucí. Tento faktor je velmi důležitý především z hlediska naplnění principu vertikálního uvádění do praxe.

Z hlediska obsahové naplně jednotlivých seminářů či konferencí by měl být kladen důraz na určitou tématickou uzavřenost, aby se tak zabránilo přílišné obecnosti vedené diskuse. Vlastnímu obsahu diskuse by měl být věnován také dostatečný prostor. Aby mohlo být splnění těchto podmínek podrobena analýze je nutné provádět archivaci programů jednotlivých konferencí a jako výhodné se jeví i provádění zápisů z diskuse. Ty by mohly být zpřístupňovány i přes webové stránky projektu, aby se tak zajistila jejich dostupnost širšímu okruhu subjektů.

V rámci komunikační strategie vedoucí k úspěšnému provádění procesu uvádění do praxe hrají v současné době klíčovou roli webové stránky. Každý z realizovaných projektů by měl mít svou vlastní stránku, která by zahrnovala jeho kompletní dokumentaci. Zveřejnění úspěšných návrhů projektu bude totiž mít stejný efekt jako podpora „nejlepší praxe“ a usnadní ostatním subjektům jak získání potřebných znalostí tak i případné sepsání svého projektu. V rámci prováděných evaluací by měla být hodnocena i kvalita těchto stránek, zejména z hlediska jejich přehlednosti, aktuálnosti a také uživatelské příjemnosti.

Důležitým faktorem úspěšnosti procesu uvádění do běžné praxe, zejména jeho horizontální složky, je intenzivní komunikace mezi jednotlivými partnery, členy tématických sítí a ostatními podobnými organizacemi.

Zřejmě nejobtížnější fází následné evaluace je zhodnocení efektivnosti vertikálního uvádění do praxe. V obecné rovině lze k tomu použít dva typy metod. Nepřímé, založené na monitorování počtu konferencí s účastí představitelů politických a veřejno-správních institucí. V tomto případě lze předpokládat, že zde získané informace ovlivní tyto představitele ve formulaci strategických dokumentů, případně určité části legislativy. Přímá metoda hodnocení efektivnosti vertikálního uvádění do praxe je potom založena již na analýze relevantních strategických dokumentů a legislativních prvků s cílem identifikovat jejich ovlivnění výsledky realizovaných projektů. Tato metoda je však v řadě případů negativně ovlivněna relativně dlouhým časovým prodloužením mezi realizací projektu a zohledněním jeho výsledku ve výše zmíněných dokumentech.

8.4 Formulace závěrů a doporučení

Evaluační proces v oblasti uvádění do běžné praxe by měl dát odpověď na otázku, zda realizované rozvojové partnerství vytváří (případně vytvořilo) dostatečné předpoklady pro rychlé šíření informací s cílem zajistit transfer znalostí a získaných zkušeností mezi podobnými typy organizací (horizontální uvádění do praxe) a směrem k politickým a veřejno-správním institucím (vertikální uvádění do praxe). Tento proces musí být zajištěn maximálně transparentně a efektivně. V rámci evaluace zaměřené na tuto oblast je pak nutné vycházet z následujících principů:

- maximální využití existujících monitorovacích indikátorů,
- hodnocení jednoduchosti a uživatelské příjemnosti při předávání informací,
- hodnocení intenzity a relevance jednotlivých vazeb,
- zkoumání dlouhodobých dopadů na strategické dokumenty a legislativní rámec.

Z výše uvedených důvodů tak nelze vystačit pouze s kvantitativní analýzou, která má své místo především v rámci předběžné evaluace, ale je třeba věnovat řádný prostor také analýze kvalitativní, zejména pak vyhodnocení dlouhodobých dopadů realizovaných rozvojových partnerství. Výstupem jednotlivých evaluací by měla být také doporučení pro pokračování projektu (v případě předběžných a průběžných evaluací) nebo pro další projekty (v případě následné evaluace). Tato doporučení by se v případě šíření dobrých zkušeností a proces uvádění do běžné praxe měla zaměřovat především na identifikaci nejvhodnějších komunikačních nástrojů.

8.5 Okruhy vedoucí k úspěchu

Lze identifikovat tři okruhy, které vedou k úspěchu principu procesu uvádění do běžné praxe a šíření dobrých zkušeností.

8.5.1 Komunikační strategie

Jedním z klíčových předpokladů úspěšného naplnění cílů principu procesu uvádění do běžné praxe a šíření dobrých zkušeností je existence rozpracované komunikační strategie. Hodnocení by se tak mělo zaměřit na to, zda-li je v projektu obsažena a jestli opatření, která jsou její součástí, vytváří předpoklady pro šíření informací a znalostí směrem k potřebným subjektům.

8.5.2 Specifikace rolí partnerů

Dalším předpokladem pro naplnění principu procesu uvádění do běžné praxe a šíření dobrých zkušeností je existence partnerství, resp. přesné určení rolí jednotlivých partnerů a jejich příspěvku k aktivitám v rámci procesu uvádění do běžné praxe a šíření dobrých zkušeností. V rámci hodnocení je nutné se zaměřit nejenom na jejich počet ale také strukturu. Navrhovaná struktura partnerů by měla být odůvodnitelná z hlediska potenciálního přínosu partnerů k transferu znalostí. Tyto přínosy jednotlivých partnerů by měly být specifikovány včetně jejich vazby na jednotlivé typy procesu uvádění do běžné praxe – horizontální a vertikální proces.

8.5.3 Srozumitelnost a využitelnost výsledků projektu

Vzhledem k tomu, že cílem jednotlivých projektů, resp. rozvojových partnerství by mělo být ověření nových postupů a šíření těchto znalostí směrem k dalším subjektům, je nutné, aby byly výsledky přehledně prezentovány. Je tedy nutná srozumitelnost a dlouhodobá udržitelnost výsledků projektu, resp. rozvojových partnerství. V rámci hodnocení je nutné vyhodnotit vhodnost navrhovaných publikačních opatření a jejich strukturu a podobu, která by měla zajistit jejich dlouhodobou využitelnost.

9 Proces uvádění do běžné praxe respektující specifické situace žen a mužů

Cílem uplatnění principu proces uvádění do běžné praxe respektující specifické situace žen a mužů¹⁹ je zajištění základních požadavků na rovné příležitosti žen a mužů v rámci implementace Programu Iniciativy Společenství EQUAL tak, aby bylo podporováno uvádění výsledků do praxe respektující rovné příležitosti. Musí dojít k zajištění trvalých a integrovaných snah, které povedou k překonání přetrvávajících nerovností mezi ženami a muži.

Překonání nerovností mezi ženami a muži na trhu práce přispívá k celkové účinnosti Programu Iniciativy Společenství EQUAL v rámci strukturálních fondů. Princip procesu uvádění do běžné praxe respektující specifické situace žen a mužů zajišťuje, že všechny opatření a procesy během fáze plánování, implementace, monitoringu a hodnocení odráží specifické situace žen a mužů. Tento princip také zahrnuje implementaci, monitoring a hodnocení specifických opatření a procesů, které podporují rovnost a napomáhají ženám se podílet stejnou měrou na všech přínosech.

9.1 Monitoring a hodnocení

Je velmi důležité, aby nebyla podceněna důležitost dat a kvantifikovaných indikátorů týkající se rovnosti mužů a žen. Indikátory rovnosti mají strategický význam, protože se jedná o specifický zájem Společenství. Kromě toho mají samozřejmě operativní význam, protože monitorování pokroku cílů rovných příležitostí je jedním z požadavků nařízení o strukturálních fondech.

Dobrá datová základna, která je založená na systematickém dělení dat podle pohlaví, je základem hodnocení tohoto principu v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Tyto data a informace jsou vyžadovány nejenom na úrovni Programu Iniciativy Společenství EQUAL a monitorovacím výborem, ale také na úrovni řízení opatření a procesů.

Indikátory rovnosti musí jednak zachycovat snižování nerovností mezi ženami a muži a také zachycovat rozsah zlepšení rovnosti mezi muži a ženami v sociálním a hospodářském životě.

¹⁹ gender mainstreaming

Seznam použitých pojmů

Akce 1 – přípravná fáze. Představuje výběrové procedury, tvorbu partnerství a rozvoj mezinárodní spolupráce.

Akce 2 – realizační fáze. Zahrnuje implementační proces.

Akce 3 – fáze prosazování. Dochází k šíření dobrých zkušeností a uvádění výsledků do běžné praxe

Ekonomická efektivita - porovnávání nákladů intervenčních opatření a jejich účinnosti.

Evaluace – synonymum k hodnocení.

Mainstreaming – proces uvádění do běžné praxe.

Monitoring – průběžné sledování implementace projektu, resp. rozvojového partnerství.

Networking – vytváření sítí

Účinnost – soulad mezi výsledky a výstupy a očekáváními.

Věcnost – soulad dopadů intervencí a hospodářské politiky členské země i na regionální úrovni.

Významnost – přiměřenost cílů a strategie v souvislosti se změnami sociálního a hospodářského kontextu.

Program Iniciativy Společenství EQUAL – samostatná forma pomoci Iniciativy Společenství EQUAL c členských zemích realizovaná v souladu s čl. 9(e)(ii) nařízení Rady (ES) č. 1260/1999

Rozvojové partnerství – tvořeno subjekty s odpovídající zkušeností, které projeví zájem o projekt.

Použité prameny

Bernard Brunhes International (2004): *Towards the evaluation of impacts and added value in EQUAL, A contribution by the co-ordinator team of the EU-wide evaluation of EQUAL*, Bernard Brunhes International

Commission (2002): *Communication for the Commission from the President and Mrs. Schreyer, Evaluation Standards and Good Practice*, Commission of the European Communities

Commission (2000): *The Mid Term Evaluation of Structural Fund Intervention*, Working Paper No. 8, The 2000-2006 Programming Period: Methodological working papers, Commission of the European Communities

EC (1997): *Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide, Ex-post and Intermediate Evaluation*, European Commission

EC (2003): *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL concerning transnational co-operation to promote new means of combating all forms of discrimination and inequalities in connection with the labour market, "Free movement of good ideas", COM (2003) 840 final*, European Commission

EC (2001): *EQUAL Guide on Transnationality*, European Commission

EC (2000): *Guidelines for systems of monitoring and evaluation for the Human Resources Initiative EQUAL in the period 2000 – 2006*, European Commission

EC (1999): *Guidelines for systems of monitoring and evaluation of ESF assistance in the period 2000 – 2006*, European Commission

EC (2000): *Mainstreaming Equal Opportunities for Men and Women in Structural Fund Programmes and Projects*, Technical Paper No. 3, The New Programming Period 2000 – 2006: Technical Papers, European Commission

GB EQUAL Support Unit (bez roku): *Measuring and sustaining innovation – a guide for Development Partnerships, Sharing practice from the Equal Programme*, GB Equal Support Unit

MMR ČR (2004): *Evaluaace socioekonomického rozvoje, Metodická příručka*, Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky