



EVALUACE OPATŘENÍ 3.3 SROP

Závěrečná zpráva

SWAZEK 1

Listopad 2008

Tento projekt je spolufinancován Evropskou unií

Zpracovatelé:

Tima Liberec, s. r. o.

Evasco, s. r. o.

CpKP střední Morava, o. s.



Poděkování

Děkujeme všem, kteří přispěli svými znalostmi a zkušenostmi k obsahové podobě zprávy svou účastí v dotazníkových šetřeních, individuálních rozhovorech nebo v diskusních setkáních.

Poděkování také patří pracovníkům Řídícího orgánu SROP za poskytnutí podkladových dat a oponentní skupině evaluace za cenné připomínky.

Zvláště děkujeme projektovým manažerům krajských projektů opatření 3.3 SROP za kontinuální spolupráci při sběru a zpracování dat.



Realizace:

Tima Liberec, s.r.o

sídlo: Třešňová 612, 549 01 Nové Město nad Metují
kancelář: Erbenova 2, 460 08 Liberec 8
tel.: +420 485 151 742
fax: +420 485 152 791
e-mail: tima@tima-liberec.cz
web: www.tima-liberec.cz

EVASCO s.r.o.

sídlo: Otická 369, 149 00 Praha 4 - Háje,
kancelář: Rumunská 1, 120 00 Praha 2
tel.: +420 222 074 109
fax: +420 222 074 121
e-mail: marie.kaufmann@evaluation.cz
web: www.evasco.cz

Centrum pro komunitní práci střední Morava, o. s.

sídlo: Horní náměstí 12, 750 02 Přerov
tel.: +420 581 210 502
fax: +420 581 210 502
e-mail: stredni.morava@cpkp.cz
web: www.cpkp.cz

Evaluační tým:

Hlavní experti:

Oldřich Čepelka
Stanislav Jäger
Marie Kaufmann
Pavla Oriniaková
Roman Haken
Jiří Pavlát

Místní experti:

Jan Radoš
Milena Jelínková
Michaela Putíková
Jaroslav Štefek
Jaroslava Žáková
Kristýna Ježová
Ondřej Marek
Ján Polák
Pavčina Netopilová

Technický specialista:

Ondřej Patka



Seznam zkratk

CRR	Centrum pro regionální rozvoj
ČSÚ	Český statistický úřad
IS	Informační systém
DSO	Dobrovolný svazek obcí
EQ	Evaluační otázka (Evaluation Question)
KÚ	Krajský úřad
MAS	Místní akční skupina
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPP	Místní projektové plány
MZ	Monitorovací zpráva
NNO	Nestátní neziskové organizace
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
ORP	Obec s rozšířenou působností
RC	Rozvojové centrum
ROP	Regionální operační program
ŘO	Řídící orgán
ÚRR	Úřad regionální rady
ZZ	Závěrečná zpráva



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

- Svazek 1** Závěrečná zpráva
- Svazek 2** Přílohy 1 – 6: Dílčí analýzy
- Svazek 3** Přílohy 7 – 12

SWAZEK 2 - OBSAH

DÍLČÍ ANALÝZY

- D.1** Partnerství
- D.2** Školení a vzdělávání
- D.3** Analýzy a studie
- D.4** Zpracování strategických dokumentů
- D.5** Zásobník projektů
- D.6** Implementační systémy

SWAZEK 3 - OBSAH

PŘÍLOHY

- P.7** Data v IS MONIT
- P.8** Přehled výstupů/výsledků realizovaných v krajích
- P.9** Přehled výsledků dotazníkového šetření
- P.10** Seznam dílčích výstupů evaluace
- P.11** Seznam osob, které se podílely na zpracování projektu
- P.12** Seznam literatury a použitých pramenů



SWAZEK 1 - OBSAH

1.	ÚVOD	7
2.	METODIKA EVALUACE A POSTUP PRACÍ.....	9
2.1	Metodické poznámky a přehled prací	9
2.2	Osobní rozhovory.....	12
2.3	Diskusní setkání	14
2.4	Dotazníkové šetření.....	15
2.5	Studium a obsahová analýza dokumentů.....	15
2.6	Informace k zadaným evaluačním otázkám	17
3.	SPECIFIKA OPATŘENÍ 3.3 SROP	19
4.	DOSAŽENÍ Hlavních cílů opatření 3.3 SROP	22
5.	VÝSLEDKY KRAJSKÝCH PROJEKTŮ	23
5.1	Dosažení vlastních cílů krajů	23
5.2	SWOT analýza výsledků realizace krajských projektů	24
5.3	Hodnocení výsledků účastníky projektových aktivit.....	27
6.	SOUHRN Hlavních závěrů	29
6.1	Partnerství	29
6.2	Školení a vzdělávání.....	31
6.3	Analýzy a studie.....	32
6.4	Strategické dokumenty	33
6.5	Zásobník projektů.....	34
6.6	Implementační systémy	35
7.	ZHODNOCENÍ DOPADŮ A UDRŽITELNOSTI	38
7.1	Souhrnné dopady	38
7.2	Dílčí dopady.....	39
7.3	Udržitelnost pracovních pozic manažerů v krajích.....	42
8.	DOPORUČENÍ.....	44

Tabulky

Tabulka 1: Používané metodické nástroje (techniky) sběru dat	11
Tabulka 2: Informace k evaluačním otázkám - přehled příloh.....	17
Tabulka 3: Udržitelnost pracovních pozic manažerů v krajích	42

Grafy

Graf 1: Spokojenost dotazovaných s výsledky projektu 3.3 SROP	28
---	----

Příklady

Příklad 1: Vytváření partnerství v Jihomoravském kraji.....	21
---	----



1. ÚVOD

Předkládaná závěrečná zpráva je výsledkem projektu „Evaluace opatření 3.3 programu SROP“ zpracovaném pro Ministerstvo pro místní rozvoj ČR v období od dubna do listopadu 2008. Projekt byl zahájen se sedmiměsíčním zpožděním vzhledem k smluvním a administrativním potížím na straně zadavatele.

Hlavním cílem evaluace bylo vyhodnocení výsledků dosažených při realizaci krajských projektů v opatření 3.3 SROP „Posílení kapacity místních a regionálních orgánů při plánování a realizaci programů“. Hodnocení slouží jako zpětná vazba pro Řídící orgán SROP o efektivitě nastavení opatření 3.3 SROP. Realizátorům projektů – krajům – slouží jako zpráva o hospodárnosti využití finančních prostředků na zvýšení absorpční a administrativní kapacity v regionech. Výsledkem hodnocení je také doporučení pro implementaci programů v programovém období po roce 2007.

Cílem dílčím bylo vyhodnotit stěžejní aktivity krajských projektů z hlediska jejich účelnosti a kvality pro využití v programovacím období 2007 – 2013. Stěžejními aktivitami byly:

- Vytváření partnerství
- Školení a vzdělávání potenciálních předkladatelů projektů a administrátorů programů v tuzemsku a v zahraničí
- Tvorba analýz
- Zpracování strategických dokumentů
- Vytvoření zásobníku projektů
- Příprava na nastavení implementačních struktur v regionech pro programové období 2007 – 2013.

V průběhu evaluace byly zpracovány dvě průběžné zprávy (červenec a září 2008)¹, které byly projednány na zasedáních oponentní skupiny. Činnost oponentní skupiny byla koordinována Řídícím orgánem SROP a složena ze zástupců krajů, evaluační jednotky MMR ČR a CRR ČR.

Evaluační tým pro svou práci stanovil čtyři úrovně – hlediska hodnocení opatření 3.3 SROP ²:

1. Porovnání hlavních cílů opatření 3.3 SROP a jejich splnění – viz kapitola 4.
2. Porovnání cílů krajských projektů s jejich dosažením. Jedná se o podpůrnou otázku, kterou nebudeme analyzovat na úrovni jednotlivých krajů, ale jako souhrn všech krajů v kapitole 5.
3. Porovnání výchozího stavu v krajích s dosaženými výsledky, čili zjištění úspěšnosti realizace krajských projektů – rovněž v kapitole 5.
4. Zhodnocení dopadů krajských projektů do praxe současného období, pokračování aktivit a udržitelnosti výsledků – je zpracováno kapitole 7.

¹ Průběžná zpráva předložená 7.7.2008 nebyla vyžadována zadávací dokumentací

² Otázky č. 1 a 2 nejsou přesně vzato evaluační, týkají se monitoringu na úrovni programu a projektů, kdežto otázky č. 3 a 4 jsou otázky evaluace, pro něž jsme měli k dispozici zadané evaluační otázky.



Evaluační zpráva je členěna pro přehlednost a komplexnost materiálů do tří svazků. První svazek nazvaný „Závěrečná zpráva“ obsahuje zaměření projektu, postup prací, použitou metodologii a celkové vyhodnocení zakončené souhrnem hlavních závěrů a doporučení. Ve druhém svazku naleznete jednotlivé dílčí analýzy, jež jsou výsledkem vyhodnocení stěžejních aktivit projektů. Svazek tři shromažďuje přílohy vzniklé jako výstupy jednotlivých metodických postupů.



2. METODIKA EVALUACE A POSTUP PRACÍ

2.1 Metodické poznámky a přehled prací

Několik aktuálních poznámek k úplnosti a dostupnosti dat a k metodickým nárokům práce.

Charakteristické pro tuto evaluaci je:

- **velká rozmanitost výstupů a výsledků**
- **neúplnost nebo nedosažitelnost údajů** (nepřítomnost autorů, nefunkčnost odkazů, nepřístupné informace a dokumenty apod.)³
- **vysoké nároky na faktografii.**

To přináší zvláště vysoké nároky na organizaci všech prací, na efektivnost vnitřní komunikace v evaluačním týmu, na čas strávený cestováním, na jednotnost postupu ve všech krajích a na vysoké objemy zpracovávaných dat a informací.

Pokud jde o **jednotlivé druhy podkladů pro evaluaci**, uveďme alespoň tyto zkušenosti:

- **Monitorovací zprávy (MZ)** projektů nemají zcela jednotný formát ani rozsah. Počet stránek se velmi liší v rozmezí od 7 do 70. Zprávy nemají shodnou strukturu a proto se s nimi obtížněji pracuje. MZ jsou sice k dispozici v elektronické verzi, ale téměř všechny (až na MZ č. 2 ve Středočeském kraji a MZ v Libereckém kraji) jsou ve formátu naskenovaných obrázků. V běžně používaných textových editorech se s uvedeným formátem nedá pracovat (vyhledávat podle klíčového slova, kopírovat části textu apod.). Také množství a kvalita informací není pro evaluaci dostačující. Chybí jasné závěry za celý projekt - co se uskutečnilo, čeho v projektu kraje dosáhly. Monitorovací zprávy mnohdy obsahují informace, které jsou pro evaluaci téměř nepoužitelné.⁴
- Ve všech krajích jsme se od počátku evaluace setkali s **velkou ochotou kontaktovaných a dotazovaných osob** a zájmem sdílet informace. Nejhorší situace je u komerčních organizací, zejména poradenských, jejichž neochota někdy implikuje pochybnosti o podmínkách jejich účasti v projektu a jejich všestranném užítku. Potřebné údaje a upřesnění jsme však nakonec získali.
- **Dotazovaní lidé z krajských úřadů** (kteří tak přímo zastupovali příjemce) se k výsledkům vyslovovali s hrdosí a sebevědomím, optimisticky a vstřícně a vesměs považovali projekty za velmi úspěšné. Někdy jim činilo problémy vzpomenout si na největší slabinu, nedostatek, problém, s nímž se setkali a který mohl ovlivnit celkové splnění projektu. V řadě otázek (např. využívání zásobníku projektů, pokračování partnerství, práce euromanažerů) jsme museli přikročit k podrobnějšímu zkoumání výsledků a současného stavu.

³ Např. v Moravskoslezském kraji bylo vytvořeno 192 dílčích analýz ke 48 projektům. Analýzy však nejsou nikde zveřejněné.

⁴ Příklad (citace): „Jednání Řídicího týmu projektu – občerstvení – Jednání ŘT se uskutečnilo 25.10.2005. Zápis z jednání ŘT a prezentační listina jsou v příloze etapové zprávy. Jednání se účastnili členové řídicího týmu, manažerů projektu a další zástupci ze stran partnerů. Na jednání byl zhodnocen dosavadní postup realizace aktivit projektu a plán aktivit na další období. Na toto jednání bylo objednáno občerstvení (minerální voda, chlebičky). Faktura byla ubrazena dne 24.11.2005 (daňový doklad č. 37350156).“



- **Dostupnost dokumentů z krajů na internetu je různá** včetně případu úplného vyřazení informací o projektu z internetových stránek.
- Ke konci prací jsme vytvořili shrnující **dotazník pro kraje**. Jeho vznik navrhla spolu s evaluátory odborná skupina složená ze zástupců krajů a MMR. Účelem bylo získat jasný přehled výstupů a výsledků z krajských projektů, dobré příklady z výsledků projektů, které by si uvedly samy kraje a přehled změn v pracovním působení manažerů projektu⁵. Přesto se pracovníci z některých krajů ohrazovali proti této příležitosti, považovali ji za „další administrativu“ a některé informace neposkytli s tím, že si je má evaluační tým dohledat v jednotlivých monitorovacích zprávách. Většina krajů však tuto příležitost pochopila vstřícně a údaje (z nichž čerpáme pro přílohu č. 8) poskytla.

Práce hlavních expertů a místních expertů, podvojná odpovědnost v evaluaci

Každý kraj měl „na starosti“ jeden z pěti hlavních expertů, který prováděl rozhovory typu A (viz dále oddíl 2.2), organizoval všechny potřebné práce a zajišťoval dílčí shrnutí poznatků pro řešitele jednotlivých dílčích analýz D1 - D6 (viz dále přílohy č. 1-6).

Data v krajích vyhledávali a sbírali místní experti, kteří byli pro tento účel instruováni jak na společné poradě, tak průběžně pomocí sdělení a tzv. metodických listů k jednotlivým technikám. Metodické listy, jakož i jednotlivé nástroje (např. dotazníky) jsou originálním produktem, který zpracovala společnost Tima Liberec ve spolupráci se svými partnery právě pro účely této evaluace. Seznam místních expertů v jednotlivých krajích je uveden v příloze č.11.

Podobně je rozdělena práce a odpovědnost za zodpovězení předložených evaluačních otázek a za přípravu jednotlivých dílčích analýz⁶.

Upřesnění pojmu veřejnost

Někdy používáme výraz „**zajímavá veřejnost**“, abychom podtrhli fakt, že účastníkem přípravy rozhodování a dalších procesů zpravidla není „celá veřejnost“, široká, nespécifikovaná, nýbrž jen ta část, která se chce, umí a může účastnit – vyslovit se, navrhnout, hlasovat apod. Jde současně o ty osoby a skupiny, které mají určitý specifický zájem na řešení daného problému nebo využití dané příležitosti. Proto je také „zajímavá veřejnost“ velmi proměnlivým konglomerátem právnických a fyzických osob, s různými zájmy a s různou mírou schopnosti a ochoty komunikovat.

Připomínáme to proto, že v několika krajích se pravděpodobně nepodařilo dostatečně specifikovat různé části veřejnosti. Návrh „k připomínkovaní“ dělala úzká skupina „povolaných“, výzvy k účasti (např. k připomínkám) se distribuovaly živelně anebo obecnými komunikačními kanály, místo aby se hledaly specializované informační cesty např. prostřednictvím mluvčích a zastřešujících organizací.

⁵ Zajímavé je, že kraje Liberecký a Středočeský nevybraly žádnou aktivitu nebo akci, kterou by mohli popsat jako „dobrý příklad“.

⁶ Taktika podvojně odpovědnosti (jiná za sběr dat v krajích a jiná za zodpovězení evaluačních otázek a zpracování do výsledných dílčích analýz) se osvědčuje, přestože klade vysoké nároky na práci s informacemi a na koordinaci aktivit týmu expertů. Z hlediska „strategie“ evaluaci jí považujeme za originální metodický přínos.



Příklady

Použité příklady nemají implikovat, že v právě nejmenovaných krajích se podobné výsledky nenacházejí. Příklad má jednak ilustrovat méně běžné řešení, anebo ukázat inovaci, která se evaluačnímu týmu jeví jako vhodná k následování. V několika případech uvádíme naopak příklady nezdařených výstupů a nedosažených výsledků. Před jejich konečným zařazením do závěrečné zprávy jsme je konzultovali s příslušnými kraji.

Přehled provedených prací:

Abychom získali co nejvíce informací z různých zdrojů, použili jsme v rámci evaluace sedm technik sběru dat.

Tabulka 1: Používané metodické nástroje (techniky) sběru dat

	Používané metodické nástroje (techniky)
TA	intenzivní rozhovory
TB	rozhovory se členy řídicích týmů a partnery
TC	diskusní skupiny
TD	dotazníkový průzkum
TE	kontrolní dotazování
TF	studium a obsahová analýza dokumentace z krajů
TG	studium a obsahová analýza další dokumentace

- V přípravné etapě jsme zpracovali, zadavateli prezentovali a při pilotních rozhovorech a analýzách v červnu zrevidovali **metodické postupy**, které jsme v krajích v první fázi plnění zakázky používali.
- Připravili jsme **metodické listy** (pokyny a zásady) pro 6 metodik sběru dat a instruovali místní experty.
- **Hlavní a místní experti navštívili kraje, provedli 48 rozhovorů** podle metodiky TA a TB s manažery projektů 3.3 SROP a s partnery v těchto projektech.
- Výsledky těchto rozhovorů a podpůrných dotazníků jsme zpracovali a využili pro tvorbu závěrů a pro ilustraci dobrých a špatných případů.
- **Získali jsme a využili potřebné dokumenty pro desk research** - výstupní analýzy v krajích, výpisy z projektů, monitorovací zprávy atd. (na základě metodiky TF a TG)..



- **Připravili jsme tři a realizovali dvě setkání malých diskusních skupin** (technika TC – focus group). Tématem diskusí byla absorpční kapacita, administrativní kapacita a partnerství.⁷
- **Realizovali jsme celostátní dotazníkové šetření** s pomocí místních expertů technikou TD. Celkem jsme získali 140 dotazníků, které jsme vyhodnotili a použili v závěrečné zprávě.
- **Vybraní spolupracovníci evaluačního týmu** (představující potenciální předkladatele projektu) **telefonicky oslovili 3 euromanažery se žádostí o konzultaci a doporučení vhodného dotačního titulu pro fiktivní projektový záměr** (technika TE).
- **Získali jsme 11 dotazníků z krajů** s přehledem výstupů a výsledků z krajských projektů, dobrých příkladů z výsledků projektů a přehledem změn v pracovním působení manažerů projektu. Přehled výstupů a výsledků projektů je v příloze č. 8..
- **Zřídili jsme neveřejné úložiště dat**, které slouží jako zdroj informací a pomocný komunikační uzel pro tým hlavních a místních expertů.

2.2 Osobní rozhovory

Hlavní a místní experti oslovili pro rozhovory členy projektových a řídicích týmů, partnery projektů a další zástupce organizací spolupracujících na projektu. Hlavními dotazovanými pro rozhovor typu A byli:

1. gestoři - hlavní manažeři krajských projektů/koordinátoři (obvykle pracovníci odborů regionálního rozvoje kraje),
2. manažeři aktivit - vedoucí krajských organizací pověřených administrací projektu,
3. zástupci krajských rad v řídicích týmech projektů (obvykle zástupci hejtmana zodpovědní za regionální rozvoj).

V rozhovorech typu B byli dotazováni členové řídicího týmu projektu SROP 3.3 a zástupci významného partnera v projektu (např. krajské asociace NNO, hospodářské komory, agrární komory apod.). Pro výběr dotazovaných jsme se řídili následujícími pravidly:

- dotazovaní byli dostatečně informováni o projektu SROP 3.3 (aktivně se účastnili po delší dobu realizace projektu),
- z jediné organizace nebyl více než 1 dotazovaný (z krajského úřadu max. 2),
- z každého výslovně uváděného hlavního sektoru byl alespoň 1 dotazovaný,
- dotazovaný nebyl vybrán k rozhovoru A hlavním hodnotitelem,
- dotazovaní mohly být osoby doporučené v rozhovorech A.

Účelem vedení rozhovorů A bylo:

⁷ Diskusní setkání 21. 10. v Přerově se neuskutečnilo i přesto, že: 19. 9. - byla zaslána předběžná pozvánka s návrhy tří termínů setkání; 3. 10. - bylo přihlášeno 5 osob a dva náhradníci (osoby ze stejných organizací); 8. 10. - byla zaslána pozvánka na diskusní setkání; do 14. 10. - telefonicky závazně potvrdilo účast 9 účastníků (a 2 náhradníci); 21. 10. - na diskusní setkání v Přerově (původně v Olomouci) - nedorazil nikdo (většina omluvila večer před diskusí nebo těsně před začátkem). Seznam odůvodnění neúčasti všech osob máme k dispozici.



1. Zjistit a posoudit stěžejní aktivity projektů z hlediska jejich účelnosti a kvality pro využití v programovacím období 2007 - 2013.
2. Zjistit a posoudit výsledky projektů jednotlivých konečných příjemců v opatření 3.3 SROP z pohledu dosažení zvýšení absorpční a administrativní kapacity, tedy úrovně připravenosti pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů v programovém období 2007-2013.

Postup rozhovorů A:

Rozhovor se po telefonickém ohlášení konal **s vedoucím projektu, projektovým manažerem, příp. s další klíčovou osobou** (např. zastupitelem kraje, který v průběhu realizace projektu v řídicím týmu aktivně působil). Rozhovory A prováděl hlavní expert.

Rozhovory byly vedeny podle jednotné osnovy – okruhů otázek. Okruhy otázek vycházely ze zadání evaluačních otázek tak, aby bylo možné získat data pro jednotlivé dílčí analýzy (viz svazek II této zprávy). Rozhovory A měly jen volnou strukturu danou sériemi otázek. Cílem bylo seznámit se komplexně s projektem 3.3 v daném kraji a zejména učinit si obrázek o klíčových výsledcích a dopadech (nikoliv tedy o výstupech) krajského projektu.

Jako ukázkou uvádíme příklady otázek k některým tematickým okruhům. Celé dotazníky jsou dostupné na požádání u všech tří evaluačních organizací.

Série otázek k partnerství

Q2a Jak se utvářelo partnerství v daném kraji?

Q3a Jaké bylo zastoupení sektorů?

Q6a Jaké bylo zapojení partnerů do:

- tvorby strategických dokumentů
- školícího plánu
- tvorby analýz
- zásobníku projektů?

Q5a Jak je zajištěna udržitelnost vybudovaného partnerství ve vašem kraji?

Q2b Jak pokračuje partnerství v programovém období 2007-2013?

Série otázek ke vzdělávání

Q8a Jak realizovali vzdělávací aktivity (všeobecná informace)?

Q8c Zpracovali analýzu vzdělávacích potřeb? Když ne, proč?

Série otázek ke tvorbě analýz

Q10a Jaké analýzy zpracovali? Jak byly vytvořené analýzy využity v období 2007-2013?

Q11b Byly analýzy využity pro projektové náměty v zásobníku projektů?

Série otázek ke tvorbě strategických dokumentů

Q12a Pro které oblasti zpracovávali strategické dokumenty?

Q12b Jaká je jejich využitelnost v období 2007-2013?



Série otázek k implementační struktuře

Q16a Jaká implementační struktura a jak byla vytvořena pro nové programovací období?

Q16b Jak se osvědčily?

Série otázek k zásobníku projektů

Q11a Jak kraj vytvářel zásobník projektových záměrů?

Q11c Jaký je současný stav a využití zásobníku?

Účelem vedení rozhovorů B bylo pokračovat v získávání informací od partnerů v projektech 3.3 SROP. Tyto informace byly dále doplňovány nebo ověřovány informacemi získanými především metodou TF (studium a obsahová analýza dokumentů z krajů).

Postup rozhovorů B:

Rozhovory B prováděl jak hlavní, tak místní expert. Rozhovor byl veden podle jednotné osnovy otázek. Byl více strukturovaný a zaměřený na získání podrobných a ucelených údajů. K efektivnějšímu získávání srovnatelných údajů byl v mnoha případech dotazovaným předkládám (předem posílán) jednoduchý dotazník.

Zpracování informací:

Odpovědi z rozhovorů byly uvedeny do záznamových listů z rozhovorů A a B, které jsme uspořádali do přehledných tabulek. Bylo tak možné rychle získat informace ze všech krajů na jednotlivé otázky. Záznamové listy byly důležitým zdrojem informací pro jednotlivá shrnutí v krajích (pro každou dílčí analýzu). Celkem jsme zpracovali z techniky A a B

- 17 záznamů z rozhovorů s projektovými manažery všech krajů
- 34 záznamů z rozhovorů s partnery projektů všech krajů.

2.3 Diskusní setkání

Naplánovali jsme tři diskusní setkání, každé na jiné ústřední téma:

- administrativní kapacita** – zejména k evaluačním otázkám 7, 15, 17, 18 a 22 (Praha, 14. 10. 2008),
- absorpční kapacita** – k evaluačním otázkám 4, 7, 10, 17, 18, 19 a 22 (Přerov, 21. 10. 2008),
- partnerství v rámci SROP 3.3 a pro období 2007-13** – k evaluačním otázkám 2-6 a 19 (Praha, 23. 10. 2008).

Realizována byla jen dvě setkání v Praze, neboť na třetí se potvrzení zájemci nedostavili (viz část 2.1, f. Přehled provedených prací).

Účelem diskusních setkání bylo:

- zjistit zkušenosti a postoje účastníků k tématům s vazbou na vybrané evaluační otázky (EQ),
- ověřit a prohloubit předběžné závěry evaluačního týmu



V metodickém listě jsme popsali všechny podstatné náležitosti techniky. Pro každé setkání byl vypracován podrobný scénář, který facilitátor setkání důsledně dodržoval. Z diskusních setkání byl pořízen zvukový záznam a podrobný zápis.

2.4 Dotazníkové šetření

Účelem bylo časově a cenově relativně výhodným způsobem získat dostatek srovnatelných (hromadně zpracovatelných) odpovědí na vybrané otázky, které vytvořily podklady k některým evaluačním otázkám. Obsahově se dotazník zaměřoval především na evaluační otázky číslo 7, 9, 13, 20, 1, 18 a 22, zčásti na 6 a 14. Jde o standardizované odpovědi přímých účastníků projektu. Nejsou to však parafráze vytvořené tazatelem, nýbrž formalizované autentické výpovědi.

Anonymní dotazník byl připraven a předložen v souladu s běžnými odbornými sociologickými procedurami. Data byla předzpracována v MS Excel a poté zpracována v programu SPSS. Celkem jsme shromáždili a zpracovali 140 dotazníků. Dohromady jsme získali 10 360 jednotlivých kódovaných a textových odpovědí, které nám poskytly bohatý pomocný materiál.

Dotazovanými byly osoby stanovené kvótami podle jejich rolí či pozic v projektu 3.3 SROP. Dotazovanými byli zejména (v pořadí o nejčastěji oslovených):

- účastníci různých kurzů a školení v rámci projektu
- vyškolení euromanažeri, resp. poradci pro potenciální žadatele
- potenciální žadatelé - předkladatelé projektových záměrů
- členové řídicího týmu nebo jiného orgánu, který měl na starosti celý projekt
- zástupci partnerské organizace v projektu
- lektori, zpracovatelé analýz nebo strategických dokumentů pro období 2007 - 2013.

Jako výstup z této aktivity nebyla zpracována kompletní výzkumná zpráva, nýbrž interní pracovní podklady pro hlavní experty, kteří odpovídají za příslušné evaluační otázky a dílčí analýzy. Souhrnné výsledky (kromě textových odpovědí) jsou však uvedeny samostatně v příloze č. 9.

2.5 Studium a obsahová analýza dokumentů

Technikou TF a technikou TG byla sbírána data z dokumentů a jiných produktů, které vznikly jako bezprostřední výstupy aktérů krajských projektů. Jedná se o techniku „desk research“. Mezi technikami TF a TG jsou tyto obsahové rozdíly:

- **Pomocí techniky TF jsme studovali přímé výstupy z krajských projektů –** zásobník projektů, školicí materiály pro euromanažery, jednotlivé analýzy a strategické



rozvojové dokumenty, www stránky projektů, partnerské smlouvy atd.

- **Pomocí techniky TG** jsme zkoumali **projektovou dokumentaci, mezi které patří** :
a) další dokumentace z krajů (monitorovací zprávy, původní projekty); b) dokumentace MMR (metodické pokyny, zápisy z porad, data z IS MONIT), c) desk research (předchozí evaluace SROP aj.)⁸

Typickým okruh dokumentů ověřovaných metodou TF byly:

- Programový dodatek SROP
- www krajských projektů
- monitorovací ukazatele z IS MONIT⁹
- žádost o financování projektu z opatření SROP 3.3
- výzvy k zapojení se do partnerství
- informační materiály pro zájemce o partnerství
- tiskové zprávy a jiné materiály pro zájemce o partnerství
- seznam členů partnerství
- zápis z ustavujícího jednání partnerství
- jednací řád partnerství
- zápisy z jednání partnerství
- zápisy z jednání pracovních skupin partnerství
- SWOT analýza kraje pro projekt 3.3 SROP
- analýza vzdělávacích/školicích potřeb kraje
- vzdělávací/školicí plán
- územní, tématické nebo komplexní analýzy na krajské, subregionální nebo místní úrovni
- strategické rozvojové dokumenty kraje, měst, obcí s rozšířenou působností, venkovských mikroregionů, příp. dalších územních celků a subjektů
- prováděcí dokumenty nových OP a návrhy na implementační uspořádání
- zásobník (databáze) projektových záměrů.

⁸ Podrobnější seznam použité literatury a pramenů najdete v příloze 10, Svazek III.

⁹ Kraje pečlivě uváděly hodnoty monitorovacích indikátorů v monitorovacích zprávách. Bohužel systém je nastavený tak, že některé údaje v rámci jednoho indikátoru jsou zavádějící. Např. ukazatel „Vydané brožury a publikace“ - některé kraje (např. Zlínský, Jihočeský) uváděly **počty vydaných titulů**, jiné kraje (např. Středočeský, Vysočina) uváděly **počty vytištěných kusů**. Ukazatel v Libereckém kraji je tak podle údajů zadaných konečnými příjemci splněn na 3041 % oproti plánované cílové hodnotě. Oba druhy údajů jsou v MONITU sečteny.



2.6 Informace k zadaným evaluačním otázkám

Závěry, které předkládáme v konečné zprávě, se týkají jak úrovně výsledků, tak úrovně dopadů krajských projektů jako celku, tzn. celého opatření SROP 3.3.

Informace k zadaným evaluačním otázkám získáte v těchto přílohách:

Tabulka 2: Informace k evaluačním otázkám - přehled příloh

č. přílohy	č. eval. otázky	Evaluační otázka
ZZ	1	Do jaké míry byla realizace projektů opatření 3.3 relevantní potřebám konečných příjemců a rozvojových aktérů v regionu v oblasti podpory absorpční a administrativní kapacity?
D1	2	Jak byla vytvářena partnerství v projektech opatření 3.3, jakou úlohu při realizaci projektu hrála a jak budou pokračovat v programovém období 2007 – 2013?
D1	3	Jak docházelo k formování partnerství z hlediska zastoupení všech sektorů (veřejný, soukromý, neziskový)?
D1	4	Jaký dopad mělo vytváření partnerství na budování absorpční kapacity v kraji?
D1	5	Jak je zajištěna udržitelnost vybudovaného partnerství?
D1	6	Jaké je zapojení partnerů do tvorby strategických dokumentů, školícího plánu, analýz, zásobníku projektů?
D2	7	Jak školení a vzdělávání aktérů přispělo ke zvýšení absorpční a administrativní kapacity pro programové období 2007 – 2013?
D2	8	Došlo k vytvoření analýzy školících potřeb a jejímu rozvoji do školícího plánu?
D2	9	Jaké efekty školení přineslo (počet účastníků X náklady) dle zapojených cílových skupin (potenciální předkladatelé projektů, euromanažeri, veřejnost atd.)?
D3	10	Jak mohou být vytvořené analýzy využity v období 2007 – 2013?
D3	11	Existuje vazba mezi vytvořenými analýzami a projektovými náměty v zásobníku projektů?
D4	12	Pro které oblasti byly strategické dokumenty zpracovány a jaká je jejich využitelnost v období 2007 – 2013?
D5	13	Přispěl vznik a obsah zásobníku projektů ke zvýšení absorpční kapacity pro období 2007 – 2013?
D5	14	Jaká je struktura projektových námětů v zásobníku projektu z hlediska možnosti předložení projektů do ROPů, OP LZZ, sektorových operačních programů?
D6	15	Jsou dostatečně nastaveny implementační struktury v regionech pro období 2007 – 2013?
D6	16	Jak byla vytvořena struktura v souvislosti s přípravou na implementaci: a) Regionálního operačního programu, b) grantových schémat OP Lidské zdroje a zaměstnanost, c) zapojení krajů do sektorových operačních programů?
ZZ	17	Jak se jednotlivým aktérům podařilo zvýšit absorpční a administrativní kapacitu pro programové období 2007 – 2013?
ZZ	18	Celkové zhodnocení výsledků projektů s ohledem na potřeby kraje (silné a slabé stránky, SWOT analýza).
ZZ	19	Jak je zajištěna udržitelnost výstupů jednotlivých projektů?



D2	20	Jaké je praktické zapojení euromanážerů a vyškolených poradců po ukončení projektů?
ZZ	21	Nakolik kraje akceptovaly zadání (srov. programový dodatek SROP) a vlastní předložené projektové žádosti ve smyslu aktivit a jejich výsledků a dopadů?
ZZ	22	Jaké jsou další (i nezamýšlené) výstupy, výsledky a dopady realizace projektů? *

Ke klíčovým evaluačním otázkám č. 1, 17, 18, 19, 21 a 22 se vyslovujeme již přímo v hlavní zprávě (Závěrečná zpráva – ZZ).



3. SPECIFIKA OPATŘENÍ 3.3 SROP

Opatření 3.3 SROP předpokládalo realizaci projektů v každém ze 13 krajů ČR. Za zpracování metodiky pro realizaci krajských projektů, za jeho monitorování a vedení jednotlivých projektů dle programových dokumentů SROP byl proto odpovědný Řídicí orgán SROP. Krajské projekty byly také skutečně vedeny velmi odpovědně příslušnými pracovníky ŘO, a to především pomocí společných pracovních porad, individuálních konzultací, vydáváním metodických pokynů, závazných stanovisek, pořádáním seminářů aj.

Opatření 3.3 se od ostatních opatření SROP i ostatních operačních programů odlišovalo svou neobvyklostí – „prvoplánovým“ uplatněním principu partnerství na úrovni krajů, vzděláváním a přípravou na nové programovací období. V tom byla jeho složitost i síla.

Opatření bylo svým obsahem, resp. druhem očekávaných výstupů dosti podobné opatřením technické pomoci, která jsou součástí OP. Na rozdíl od nich však stanovovalo partnerský způsob implementace – využití principu partnerství¹⁰.

Zvláštní režim implementace opatření spočíval také v tom, že žadatelé mohly být jenom kraje, které dokonce v době žádostí nemusely deklarovat již uzavřená partnerství. Na rozdíl od většiny opatření OP minulého období tu tedy byl malý okruh příjemců, kteří však měli sdílet rozpočet s dalšími subjekty - partnery.

Diskuse vyvolal již fakt, že v českém právním řádu není pojem partner definován. Pro opatření SROP 3.3 to mělo minimálně technický důsledek v tom, že limit prostředků, které kraj mohl poskytnout partnerům, činil 2 mil. Kč. Dílčí projekty mohli partneři realizovat na základě tzv. partnerské smlouvy.

Zpočátku bylo třeba vyvinout značné úsilí, aby jak politická reprezentace v krajích a pracovníci krajských úřadů, tak někteří pracovníci MMR vzali toto opatření plně na vědomí. Svým obsahem a přístupem se totiž vymykovalo běžným opatřením SROP a dalších OP: šlo o neinvestiční projekty relativně značného finančního objemu, se zdánlivě „nehmatatelnými“ výsledky, s tlakem na vytváření partnerství (novost a neurčitost tohoto pojmu) a s požadavkem na to, jak se má projekt provádět (projekty v jiných opatřeních jsou definovány především svými výstupy a výsledky, nikoliv stanovenými postupy).

Je pak pochopitelné, že se porůznu objevovaly **předsudky a bariéry** – například:

- *projekt nemůžeme v kraji řádně uskutečnit, protože MMR diktuje, co a jak se má dělat*
- *požadavek na zahrnutí dalších partnerů (z neziskového a podnikatelského sektoru) do projektu je popřením systému zastupitelské demokracie*
- *z opatření se v krajích stanou „cestovní kanceláře“ – peníze se utratí na samé jízdy po Evropě a celkově půjde o neefektivní výdaje.*

Postupně, a zejména díky intenzivní komunikaci řídicího orgánu s konečnými příjemci (krají), včetně seminářů a pracovních porad, začaly vznikat koncepce, které byly do značné míry

¹⁰ Ten kraj, který chápal SROP 3.3 jako „další“ technickou pomoc, pak mohl považovat za frustrující, že „mu do toho někdo mluví“, že nemůže organizovat aktivity a akce pouze s ohledem na zákon o zadávání veřejných zakázek, nýbrž po projednávání s partnery.



sjednocovány požadavky Řídícího orgánu. Některé z požadavků na obsah projektů by se daly hodnotit jako dosti podrobné a dílčí, evaluační tým však chápe, že v dané situaci se pracovníci Řídícího orgánu obávali, že kraje opustí i minimální standard daný programovým dodatkem SROP, a proto se snažili některé skutečnosti určit do značného detailu.

Například v Metodickém doporučení z 8. července 2004 se objevily mimo jiné tyto požadavky: „Potřeby budou definovány minimálně ve čtyřech úrovních: potřeby budoucích expertů (euromanažerů), specialistů-odborníků, potenciálních žadatelů a širší veřejnosti.“ – „Projekty zpracováváné pro příští programovací období vzniknou na základě otevřeného dialogu s veřejností.“ – „Předkladatel si zvolí minimálně 3 metody, které bude v rámci kraje používat: metody budování partnerství, metody komunikace (např. komunikační strategie), metody projektového řízení, metody zapojování veřejnosti (např. komunitní plánování, akční plánování, metody MA 21), metody sdílení zkušeností (např. benchmarking, twinning, dobrá praxe, soutěže), metody řízení kvality.“

Přestože zpočátku někteří krajští zastupitelé ovlivňovali koncepci projektů nebo složení partnerských projektových týmů a přicházeli s náměty na potřebné práce, situace v krajích se pod vlivem pevného metodického vedení ze strany Řídícího orgánu postupně vyjasnila. Politické struktury do projektů nadále nezasahovaly, jejich zájem o konkrétní výstupy poklesl a tíha všech prací přešla plně na projektové a řídicí týmy a na projektové manažery, většinou zaměstnance krajských úřadů. (Více v dílčí analýze Partnerství, příloha č. 1.)

Charakteristické rovněž bylo, že kraje neměly „stejný start“: Některé vycházely z vlastních podobných zkušeností (Vysočina, Olomoucký, Jihomoravský) a rozvinuly bohatou koncepci s řadou aktivit, výstupů a výsledků (např. Královéhradecký, Moravskoslezský), v jiných (Pardubický, Jihočeský, Zlínský) byl rozjezd pomalejší, méně ujasněný, rozpačitý a s většími překážkami. Postupně však ještě v roce 2004 začaly své projekty uskutečňovat všechny kraje a osm z nich se přihlásilo ještě s navazujícími projekty v rámci 7. výzvy SROP a realizovalo je.

Partnerské orgány byly vytvořeny, většinou jako řídicí týmy projektů, dostatečně transparentně. V některých případech byly vyzvány přímo jednotlivé subjekty, např. předem vytipované poradenské agentury. Vícesektorové složení těchto orgánů odpovídalo účelu projektu. V partnerských orgánech bylo nejslabší zastoupení podnikatelského sektoru. Velkou příležitostí byl projekt pro nestátní neziskové organizace občanského typu (NNO) a jejich krajské asociace a koalice. Nejsilnější byl sektor veřejné správy – většinou kraj, krajský úřad, vybrané organizace sdružující obce (Svaz měst a obcí, Spolek pro obnovu venkova, dobrovolné svazky obcí v tzv. venkovských mikroregionech), obce s rozšířenou působností státní správy, příp. vybraní starostové měst a obcí. Výjimečně se členy stali zástupci agrárního sektoru (např. Liberecký kraj), jejichž role však byla slabá vzhledem k výkladu věcného zaměření opatření 3.3 na jiný než agrární sektor.

Průběh vytváření partnerství lze ilustrovat na příkladu Jihomoravského kraje.



Příklad 1: Vytváření partnerství v Jihomoravském kraji

O projektu se začalo hovořit v červnu 2004. Pro prvotní zapojení partnerů posloužilo rozeslání několika stovek dotazníků potenciálním partnerům. Byli vytipovány subjekty pro formální i neformální spolupráci. Od počátku se sledovaly dvě úrovně partnerství:

- a) krajské rozvojové partnerství, do něhož bylo nakonec zapojeno devět subjektů: Statutární město Brno, Úřad práce Brno – venkov, Regionální rada odborových svazů Jihomoravského kraje, BANNŮ (asociace NNO Jihomoravského kraje), Brněnské centrum evropských studií, Obchodní a hospodářská komora Brno, Regionální agrární komora Jihomoravského kraje, Regionální rozvojová agentura jižní Moravy, Sdružení obcí a měst jižní Moravy.

b) partnerství na úrovni mikroregionů, tj. svazky obcí a obce na úrovni 3. stupně (21 obcí). V průběhu projektu – byť neformálně – přistupovali do projektu další zájemci o spolupráci. Organizace tušily synergický efekt projektu a samy přicházely se zájmem o spolupráci, věděly, co vše se dá z projektu realizovat.

Jinde vznikaly potíže kvůli nedostatku zkušeností, předsudkům anebo zmíněné „pasivní rezistenci“ politických představitelů.

To se stalo například v Plzeňském kraji, kde projekt BAK¹¹ neměl politickou podporu. Projekt BAK2, kterým se kraj mohl přihlásit v rámci 7. výzvy pro pokračování aktivit, neprošel jednáním radou kraje (nebyl odmítnut, „pouze“ nebyl projednán). Projekt z 1. výzvy se realizoval, možná hlavně díky partnerům na krajské i mikroregionální úrovni. V rámci projektu byl vyzkoušen způsob komunikace s obcemi, mikroregiony a MAS. Potvrdilo se, že komunikace byla obtížná se všemi obcemi, kdežto spolupráce s mikroregiony a především s MAS byla snazší, pokud měly „profesionální aparát“, se stabilním manažerem.

Většinou však partnerství vznikalo postupně a rozpačitě, pro realizátora i pro partnery to prostě byla novinka. Takto hodnotíme vznik krajských partnerských orgánů například v krajích Jihočeském nebo Pardubickém.

¹¹ BAK – Budování absorpční kapacity



4. DOSAŽENÍ HLAVNÍCH CÍLŮ OPATŘENÍ 3.3 SROP

Hlavní cíle opatření SROP 3.3 a důležitá očekávání a požadavky vůči krajům jsou obsaženy ve Společném regionálním operačním programu a v jeho Programovém dodatku. Od opatření se očekávaly dva hlavní dopady, resp. dosažení dvou komplexních cílů:

1. **růst administrativní kapacity** - posílení kapacity místních a regionálních orgánů při plánování a realizaci programů v rámci strukturálních fondů EU,
2. **růst absorpční kapacity** - posílení kapacity potenciálních příjemců podpory při přípravě a realizaci projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU v období 2007-13.

Tyto cíle měly být dosaženy přípravou a realizací projektů ve všech krajích ČR, které spadaly pod Cíl 1 (Podpora rozvoje zaostávajících regionů) politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU.

Jak prokážeme v dalších částech této zprávy, v dílčích analýzách a v přílohách, hlavní cíle opatření 3.3 SROP byly splněny. Administrativní a absorpční kapacita v ČR na úrovni krajů se prokazatelně zvýšila.

Z Programového dodatku ke SROP vyplývá, že vůči krajům byla formulována významná očekávání, která měla charakter požadovaných výsledků, dopadů anebo zásad. Velká většina těchto cílů byla splněna a tím byly splněny hlavní cíle celého opatření. Jmenovitě:

- všeobecným výsledkem realizace opatření byl jasný růst povědomí zainteresované veřejnosti o otázkách pomoci EU a využití SF a zvýšení informovanosti skupin, které se podílejí na implementaci OP a projektů;
- krajské projekty řešily dostatečně komplexně posílení absorpční a administrativní kapacity a zvýšily tak připravenost regionů na programovací období 2007-2013;
- na místní a krajské úrovni se ve velkém rozsahu realizovala školení a vzdělávání osob, zapojených do přípravy a realizace rozvojových programů a do přípravy a realizace projektů v období 2007-13, zejména specifické dovednosti pro zpracování projektů;
- v souvislosti s realizací opatření došlo k založení 13-ti krajských rozvojových partnerství, která většinou zahrnuje klíčové partnery a rozvojové instituce na krajské úrovni;
- krajské projekty byly realizovány ve spolupráci s partnery a tato spolupráce byla jasně deklarovaná a smluvně podložena;
- projekty se zaměřily na posílení administrativní a absorpční kapacity kraje, zčásti i nižších územních celků a sektorů, a v některých aspektech dosáhly potřebnou udržitelnost (pracovní místa, zvýšení odbornosti, využitelnost analýz, publikací, zásobníku projektových záměrů a rozvojových dokumentů);
- jen zčásti se podařilo zajistit, aby kraje spolupracovaly v rámci jednoho regionu NUTS II.



5. VÝSLEDKY KRAJSKÝCH PROJEKTŮ

5.1 Dosažení vlastních cílů kraje

Jak byly splněny cíle, které si ve svých projektových žádostech stanovily samy kraje?

Z analýzy projektových žádostí krajů pro 1. a 7. výzvu vyplynulo, že si kraje vytyčily celkem 21 cílů, které mají povahu výsledků a dopadů a které měly být realizací krajských projektů dosaženy. Tři společné cíle, zvýšení absorpční a administrativní kapacity a příprava na období 2007-13, jsou pochopitelně společné všem krajům. Mnoho cílů se dalo zahrnout pod společnou formulaci. Např. šest krajů si stanovilo cíle, které se dají souhrnně nazvat „zvýšení kapacity potenciálních příjemců“. Některé cíle mají natolik komplexní a abstraktní charakter, že je v kontextu prací nedokážeme plně empiricky ověřit. Např. „prospěch pro převážnou většinu občanů kraje“ (kraj Středočeský), nebo „posílení dalšího rozvoje kraje“ (kraj Jihomoravský).

Jak je vidět, řada cílů je pojmově propojená, překryvná a některé jen jinými slovy formulují to, co již bylo součástí zadání v opatření 3.3 SROP. V tomto ohledu měly kraje jako žadatelé potřebnou volnost. Přes řadu konzultací s Řídicím orgánem a dokonce i vzájemnou konzultaci je v původních projektech zřejmý nedostatečný vliv partnerů, kteří se k projektům dostali většinou až v době jejich schvalování či po něm. Jedním z důvodů je možná i to, že projekt postavený na bázi partnerství byl pro kraje nový, a zpracovatelé projektů sami neuměli zcela uchopit jeho význam a vysvětlit jeho smysl možným partnerům. Druhým důvodem byla neznalost technik pro efektivní oslovení a zapojení partnerů, nebo i nedostatečné kontakty (např. získání databáze NNO bylo teprve jedním z cílů, kterého bylo dosaženo až v průběhu projektu 3.3 SROP, např. v Karlovarském kraji).

Z 21 cílů krajských projektů o třech obligátních, všeobecných referuje kap. 4. Sedm cílů si stanovil vždy jediný kraj a nevyhodnocujeme je. Pro zbývajících jedenáct můžeme konstatovat, že **plánované výsledky a dopady, které si kraje stanovily ve specifických cílech svých vlastních projektů, byly většinou dosaženy.**

K plně dosaženým cílům patří zejména

- zlepšení informovanosti potenciálních žadatelů i veřejnosti o možnostech využívání prostředků z fondů EU;
- vznik rozvojových partnerství, v nichž byli většinou zastoupeni klíčoví aktéři rozvoje kraje;
- posílení kapacity místních a krajských orgánů pro plánování a realizaci programů a projektů;
- vyškolení dostateku osob ve znalostech problematiky čerpání fondů EU;
- vytvoření, ale především udržení vzniklých pracovních míst a funkcí euromanažerů.

Částečně byly splněny cíle a jako zřetelný pokrok lze hodnotit

- zvýšení úrovně partnerské spolupráce v krajích (šlo o obligátní součást projektů, ale specifickým cílem bylo v kraji Ústeckém, Libereckém, Jihomoravském a Vysočina);



- zavedení procesů strategického plánování do rozvoje území (cíl stanovený v Královéhradeckém a Karlovarském kraji);
- vytvoření jednotného systému implementace veřejných zdrojů v regionu (cíl stanovený v kraj Královéhradeckém kraji);
- zajištění efektivní komunikace a zapojení veřejnosti (cíl stanovený v Olomouckém, Karlovarském a Ústeckém kraji);
- implementace nástrojů kvality řízení organizací veřejné správy na obecních úřadech a v rozpočtových organizacích (cíl stanovený v Olomouckém, Ústeckém a Zlínském kraji).

Většinou se nezdařilo splnit cíl

- vytváření kvalitnějších a integrovaných projektů na bázi partnerství (cíl stanovený ve Středočeském, Jihočeském a Libereckém kraji).

Proti tomu však v další části hodnocení vezmeme v úvahu velké množství konkrétních výsledků a výstupů, které nebyly v projektových žádostech uváděny výslovně jako cíle, ale přesto byly dosaženy. Je to například vytvoření integrovaných projektů v obcích s rozšířenou působností kraje Vysočina.

Kraje dosáhly mnoha výstupů a výsledků, které obecně znamenají úspěšnou realizaci krajských projektů a opatření 3.3 SROP jako celku ¹².

5.2 SWOT analýza výsledků realizace krajských projektů

Pro zpřehlednění problematiky a doplnění dílčích zjištění a také v souladu s evaluační otázkou č. 18 jsme zpracovali seznam typických charakteristik, které se pojí k realizaci krajských projektů jako celku (konkrétní příklady jsou uváděny v dílčích analýzách D1- D6, viz přílohy). Tento přehled ve tvaru SWOT je zpracován pro úroveň krajských projektů jako jejich souhrn (nikoliv za opatření jako celek).

S - přednosti, výhody, silné stránky projektu, které se objevily při realizaci:

- krajské projekty řešily dostatečně komplexně posílení absorpční a administrativní kapacity a zvýšily tak připravenost regionů na programovací období 2007-2013
- zásadně se zvýšila informovanost veřejnosti, potenciálních žadatelů a pracovníků veřejné správy na místní a krajské úrovni
- u zainteresované veřejnosti se vytvořilo silnější povědomí o možnostech čerpání prostředků z fondů EU
- kraje se naučily lépe využívat nástroje pro otevřený dialog a zapojování veřejnosti do různých aktivit
- pracovníci zapojení do projektů získali zkušenosti s partnerskou spoluprací, informace,

¹² Znovu připomeneme, že rozlišujeme hodnocení na úrovni plnění hlavních cílů opatření, hodnocení na úrovni realizovaných výstupů z projektů a dosažených výsledků v krajích a konečně hodnocení na úrovni udržování a pokračování výsledků a aktivit po skončení projektů. Nejde proto o rozporná, nýbrž o doplňující se hodnocení, o různé pohledy na jednu skutečnost.



- využitelné kontakty a větší důvěru v možnosti příležitostné spolupráce
- řada užitek a dílčích dopadů z krajských projektů přetrvává
- v rámci projektů vzniklo 76 nových pracovních míst
- prokázala se využitelnost principu partnerství v aktivitách kraje
- vytvořily se krajské sítě euromanažerů a poradců
- objevili se a etablovali noví poradci a „animátoři“ pracující na místní úrovni a pomáhající s přípravou a řízením projektů (většinou vyškolení euromanažerů)
- vzdělávacích kurzů zaměřených na posílení kapacity místních a regionálních orgánů se účastnilo velké množství osob
- zlepšila se schopnost přípravy projektů a jejich řízení, vzrostly znalosti a dovednosti euromanažerů a poradců, pracovníků krajských úřadů, městských úřadů a potenciálních žadatelů
- v segmentu vzdělávání došlo celkově k velkému růstu okruhu zkušeností, dovedností a poznatků u množství účastníků
- v rámci projektů se 31 364 osob zúčastnilo vzdělávacích kurzů, 16 818 osob se zúčastnilo 1860 seminářů a workshopů
- vznikla rozvojová poradenská a vzdělávacích centra v některých krajích
- bylo zpracováno 435 analýz a studií
- analýzy pokryly řadu dílčích potřebných témat
- vznikly strategické dokumenty na krajské, subregionální a místní úrovni, které se dají průběžně využívat
- strategické rozvojové dokumenty se v některých krajích staly východiskem pro tvorbu komplexních projektů většího rozsahu
- kraje si při plánování strategických dokumentů lépe osvojily principy decentralizace, subsidiarity a partnerství
- některé kraje se naučily vyhodnocovat strategické rozvojové dokumenty z hlediska jejich vlivu na životní prostředí (SEA) vč. projednání s veřejností
- bylo shromážděno více než 13000 projektových záměrů (některé duplicitní), které se soustředily v krajských zásobnicích projektů a zčásti byly využity v přípravě rozvojových programů pro období 2007-13
- ve veřejné správě krajů se zvýšilo povědomí jak o významu partnerské spolupráce tak o problematice zvyšování administrativní a absorpční kapacity kraje.

W - nedostatky, problémy, slabé stránky, které se objevily při realizaci:

- nedostatečná politická podpora partnerství v některých krajích ze strany zastupitelů, kteří buď chtěli přímo ovlivňovat využití prostředků ve s prospěch jimi vybíraných dodavatelů či fiktivních partnerů, anebo projekt ignorovali proto, že nerozuměli přínosu partnerské spolupráce a orientovali se na výhradní rozhodování volenými zastupiteli,
- partnerské komponenty projektu nebo rozpaky nad jejich uplatněním na počátku projektu způsobily v některých krajích pomalý start projektů
- absorpční kapacita kraje se rozvíjela nesystematicky, nekoncepčně (tato slabina se týká zejména bezprostředně doporučených nebo „ad-hoc“ pořádaných aktivit a akcí)
- v některých krajích byla špatná komunikace uvnitř projektového týmu
- v některých krajích proběhly uvnitř týmu velké personální změny a někdy se tým



- fakticky rozpadl
- probíhaly časté změny v podmínkách realizace v průběhu realizace projektů ze strany MMR (neuznatelnost některých nákladů)
 - kraje by v podobných aktivitách rády pokračovaly, ale požadují pro tento účel finanční prostředky ze strukturálních fondů a státního rozpočtu
 - nedostatek finančních prostředků po ukončení projektů měl za následek zánik fungujícího partnerství
 - kraje nevyužily již dříve zdola vytvářená místní mezisektorová partnerství v podobě místních akčních skupin, které pracují metodou Leader
 - na straně zástupců podnikatelského a neziskového sektoru se projevoval nedostatek finančních a lidských zdrojů jako překážka pro plné zapojení do krajského projektu zůstávalo nevyjasněné postavení a možnosti partnerů
 - mnoho pracovníků a politiků si princip partnerství neosvojilo anebo krajský projekt ignorovalo
 - až na výjimky neexistují celokrajsky významné projekty či projektové záměry, které by byly vytvořeny krajským partnerstvím a měly mezisektorovou povahu
 - činnost euromanažerů není po skončení projektu systematicky monitorována a řízena
 - v některých krajích bylo nedostatečné využití potenciálu euromanažerů a vyškolených poradců
 - euromanažeři ve většině krajů nejsou objektem cílevědomé péče kraje, zčásti nepracují anebo pracují nekoordinovaně na místě, na kterém se nyní nacházejí
 - projevila se nekoncepčnost při organizování analytických prací realizovaných v rámci projektů
 - výsledky analýz jsou v současné době málo využitelné,
 - analýzy jsou často neprofesionální a „nedotažené“ (chybí vyhodnocení užitečnosti a závažnosti informací, chybí závěry)
 - strategické dokumenty většinou nevznikaly plně metodou otevřeného dialogu s veřejností
 - strategické dokumenty na nižších úrovních (jako např. místní projektové plány v ORP a městech) se využívají spíše pasivně v odvolávkách žadatelů, především obcemi s rozšířenou působností
 - ztratil se smysl zásobníku projektů - většinou nejsou volně dostupné, aktualizované a funkční
 - v zásobnících projektů chybí integrované, komplexní, především pak mezisektorové projekty
 - zásobník projektů se využívá jen někde, s jejich předkladateli (avíza blížících se výzev, aktivní poradenství) se většinou nepracuje
 - ve většině krajů se mýjely SROP 3.3 a příprava ROP
 - příprava implementačních struktur pro nové období se v krajích nestala obsahem realizace projektů

○ - příležitosti pro pokračování a další rozvoj výsledků projektů po roce 2007:

- efektivně využít prostředky technické pomoci v ROP a OP TP pro pokračování projektů 3.3 SROP v krajích, s ohledem na jejich hodnocení
- využívat i nadále vytvořených vazeb a forem spolupráce mezi partnery projektu
- maximálně využít potenciálu vyškolených euromanažerů a poradců v dalších letech



- využít již zpracované analýzy pro projektové záměry, rozvojové a další dokumenty
- inspirovat se a pokračovat v tvorbě dalších rozvojových dokumentů na subregionální a místní úrovni (v regionech, kde ještě nebyly dokumenty vytvořeny), případně vytvořit další tematické dokumenty na všech úrovních kraje
- pravidelně aktualizovat zásobníky projekt a pracovat s navrhovateli.

T - ohrožení výsledků projektů po roce 2007:

- nezajištěnost financování pro pokračování návazných aktivit
- postoj krajských zastupitelů, kteří nebudou nakloněni partnerské spolupráci
- nedostatečná péče o euromanažery (nabídka dalšího vzdělávání)
- zastarávání vypracovaných analýz
- využívání strategických dokumentů pouze některými institucemi
- nesoulad nově vznikajících dokumentů se stávajícími
- obavy z prozrazení projektového záměru konkurenci a z toho plynoucí nedoplňování zásobníku projektů novými záměry
- neexistující partnerské implementační struktury v novém období (kromě monitorovacích výborů ROP).

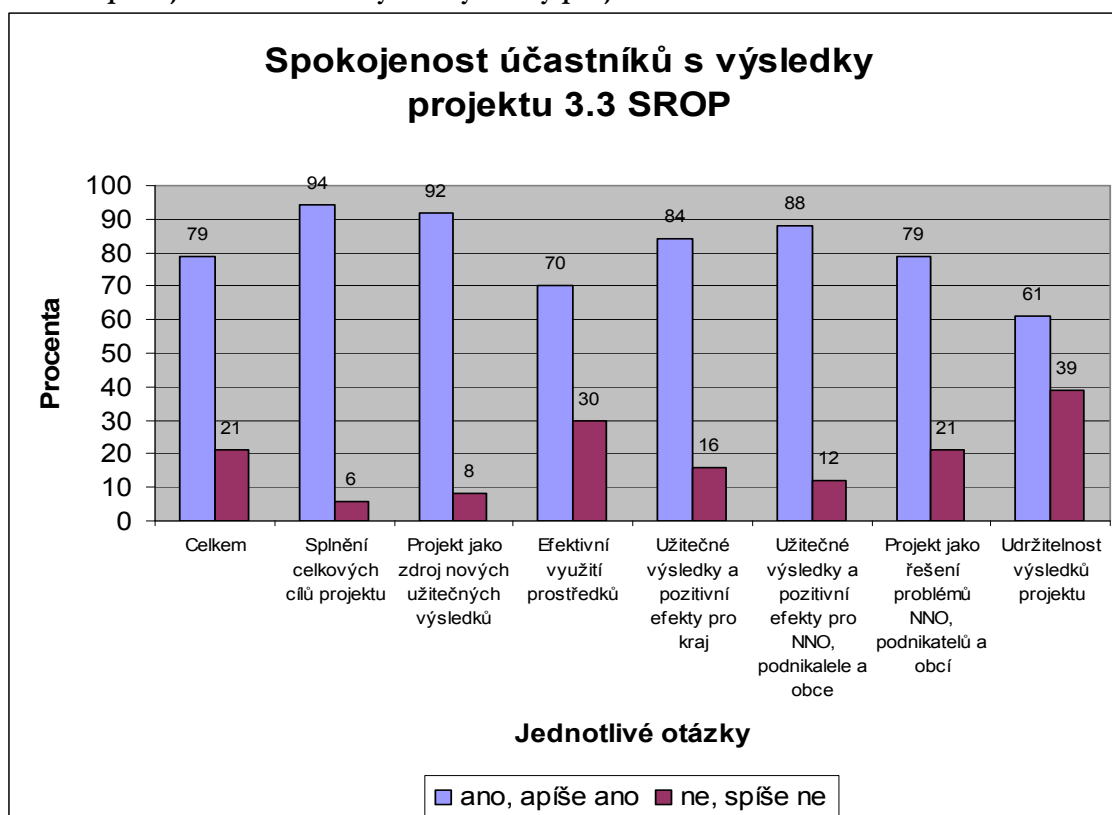
5.3 Hodnocení výsledků účastníky projektových aktivit

Celkové výsledky krajských projektů jsme nechali posoudit 140 osobám, které se účastnily školicích a poradenských akcí, předkladatelům projektů, euromanažerům a dalším¹³. Podle dotazovaných projekty v krajích splnily cíle, které opatření SROP 3.3 mělo, poskytly nové, užitečné a potřebné výsledky, a to i pro potenciální žadatele z neziskového a podnikatelského sektoru, měst a obcí.

Na druhé straně, významně méně dotazovaných se domnívá, že vynaložené finanční prostředky, lidské zdroje a materiální vybavení bylo úměrné vzhledem k dosaženým výsledkům a efektům. Méně dotazovaných si také myslí, že projekty přinesly užitečné výsledky a pozitivní efekty pro krajskou samosprávu a krajský úřad. Větší množství negativních odpovědí jsme získali také na otázku, zda se současném období se na výsledky navázalo a zda tehdejší důležité aktivity pokračují nebo se dále rozvíjejí.

¹³ Viz technika TD v metodické části zprávy a příloha č. 9.

Graf 1: Spokojenost dotazovaných s výsledky projektu 3.3 SROP



Dotazovaní se s námi podělili též o slovní hodnocení silných a slabých stránek krajských projektů. Celkově nám poskytli 196 odpovědí, které uvádíme v plném znění v příloze č. 9 a mnohé z nich jsou zpracovány v dílčích analýzách.



6. SOUHRN HLAVNÍCH ZÁVĚRŮ

Vyhodnocení stěžejních aktivit projektů z hlediska jejich účelnosti a kvality pro využití v programovém období 2007-2013 je podrobně rozpracováno v šesti dílčích analýz na téma partnerství, školení a vzdělávání potenciálních předkladatelů projektů, tvorba analýz, zpracování strategických dokumentů, vytvoření zásobníku projektů a příprava implementačních struktur v regionech pro programové období 2007-2013. Dílčí analýzy jsou přílohami Závěrečné zprávy (Svazek II). Následně stručně uvádíme jejich stěžejní zjištění a závěry.

6.1 Partnerství

Působení krajských projektů a celého opatření SROP 3.3 bylo jednoznačně pozitivní. Klíčovou okolností bylo, že partnerství do krajských projektů výslovně a cílevědomě vneslo samo opatření 3.3 SROP a jeho Řídící orgán – Ministerstvo pro místní rozvoj. Přesto mnoho pracovníků a politiků si princip partnerství neosvojilo anebo krajský projekt ignorovalo.

Složení partnerství

Krajská partnerství v rámci projektů opatření 3.3 SROP měla potenciál partnerství v hodnotovém smyslu, neboť partneři formálně vzato sdíleli nejen informace a kontakty, ale také celý projekt a jeho rozpočet. Zastoupení všech sektorů v krajském partnerství bylo běžné a stalo se průkopnickým nástrojem mezisektorové spolupráce na úrovni krajů.

Proměnit společné zájmy a odlišnosti sektorových partnerů ve strategickou výhodu byla příležitost, kterou kraje využily různou měrou. Rozhodně však krajské mezisektorové partnerství umožňovalo, aby se všechny sektory něčím „obohatily“ a aby společně dosáhly cíle tak, jak by to samostatně jeden nebo dva z nich nedokázaly.

Všechna partnerství v krajích pokročila v zapojení veřejnosti a partnerů do přípravy strategických dokumentů minimálně do stupně sběru reakcí a připomínek od občanů a zástupců organizací.

V žádném z případů se projektoví partneři nepodíleli přímo na rozhodování a vytvořené partnerství nikdy nepřevzalo odpovědnost za celé (politické) rozhodnutí o rozvoji kraje či o plánovaném využití prostředků strukturálních fondů EU, a dokonce ani za přípravu tohoto rozhodnutí.

Fungování partnerství

Cílů, které se týkaly vzniku krajských rozvojových partnerství založených na partnerských sítích a strukturách, se nepodařilo dosáhnout. Přes řadu pozitivních případů (tvorba regionálních inovačních strategií, dílčí zkušenosti ze Středočeského, Karlovarského a dalších krajů) se partnerství založená v krajích nepodařilo udržet v akceschopném stavu. Plánovaný vznik partnerství minimálně na úrovni správních obvodů obcí III. typu se ve většině krajů naplnil jen zčásti.



Při realizaci projektů postupovaly kraje většinou samostatně, spolupráce mezi nimi byla buď „ad-hoc“ (např. zástupci Karlovarského a Libereckého kraje) a neformální, zejména v rámci stejného NUTS II (především Severovýchod), anebo zprostředkovaná poradními, koordinačními a kontrolními aktivitami Řídícího orgánu.

Smluvně podložená krajská partnerství měla jednu podstatnou zvláštnost: místo aby vznikla společná, multilaterální smlouva mezi všemi partnery, byla jednotlivým partnerům nabízena a s nimi uzavírána bilaterální smlouva mezi krajem a partnerem. To hned od počátku poznamenalo vztahy v kolektivním krajském orgánu, posílilo dominantní roli kraje a oslabilo nezávislost pozice a sebejistotu partnera. Celková iniciativa, návrhy na hlavní akce, organizace a řízení projektu byly plně v rukou zástupců kraje.

Nejčastěji se kraj nepovažoval za jednoho z partnerů. Kraje většinou hrály v partnerství úlohu dominantního subjektu. Tato okolnost často přinesla devaluaci konceptu partnerství a pojem partnera (v technickém smyslu) se střetával s pojmem dodavatele.

Pouze v některých krajích se objevil spontánní náznak přenosu práce partnerského orgánu, který v kraji vznikl v rámci 3.3 SROP, na vyhlášení výzev a možná i výběr projektových žádostí jak na stupni kraje, tak především ORP a měst.

Zapojení partnerů do projektu většinou nezpůsobovalo problémy, neboť potenciální partneři se tak jako tak angažovali v tom, co bylo předmětem krajského projektu. V tomto smyslu opatření 3.3 SROP výborně vystihlo poptávku partnerů v krajích po spolupráci s krajskými institucemi. Nejaktivnějšími partnery, zájemci, potenciálními žadateli apod. byly obce a NNO.

Partnerské orgány v krajích sice vznikly, ale někdy byly hodnoceny jako formální a po skončení financování (po ukončení projektu) většinou zanikly. Častým problémem krajů s velkým množstvím partnerů byla jejich nízká aktivita.

Nedostatek finančních a lidských zdrojů pro plné zapojení do krajského projektu byly typickým problémem pro zástupce jak podnikatelského, tak neziskového sektoru. Častým případem bylo, že partneři z jednotlivých sektorů se sice účastnili práce řídicího týmu, sami realizovali řadu akcí a přinášeli připomínky k analýzám, strategickým dokumentům a dalším aktivitám kraje, avšak nedokázali jít ve svém sektoru do hloubky - zajistit si propojení a trvalý kontakt, sektor „zaktivizovat“ a opatření SROP 3.3 využít k posílení jeho úlohy v rozvoji kraje. Zatímco podíl partnerů na vzdělávání a analýzách, a někde i při naplňování zásobníku projektových záměrů a místních a krajských rozvojových strategií byl vysoký, zapojení partnerů do přípravy ROP bylo velmi malé a spíše nepřímé anebo degradované na stupeň připomínkování návrhů, které byly nejčastěji předkládány odborným dodavatelem.

Pokračování partnerství a jeho udržitelnost

Velké množství a rozmanitost relevantních konkrétních výstupů vedlo k zásadnímu růstu celkové absorpční kapacity ČR, především v oblasti menších investičních a neinvestičních projektů a díky tomu se celkově podařilo do řady aktivit ve zcela zásadní míře rozšířit zapojení zainteresované veřejnosti. Šlo zejména o mechanismy připomínkování návrhů strategických dokumentů a sběr poznatků pro SWOT analýzy a projektové záměry.



Nejčastějším výsledkem je, že původní projektový tým se již neschází, od ukončení projektu se žádné společné akce a aktivity nekonají. Téměř všichni zástupci z krajů se shodují v tom, že kdyby byly finanční prostředky, mohly by se některé aktivity obnovit.

Situace v krajích je, že tam, kde zřizovali poradenská a podobná střediska na úrovni kraje (např. Karlovarský, Královéhradecký), územních celků (Jihočeský) nebo jinak decentralizovaně (Ústecký), se může počítat s přetrváním aktivit a tedy i přínosů pro absorpční kapacitu v dalších letech. Nejkritičtější je tu jako obvykle otázka dostatku lidí a peněz. Partnerství ve smyslu opatření 3.3 SROP nepokračuje. Zůstaly kontakty a dílčí spolupráce partnerů. Je zájem na pokračování. Kraje se pro to snaží získat finanční prostředky.

6.2 Školení a vzdělávání

Analýza školících potřeb a školící plán

Analýza školících potřeb měla různé podoby a byla zpracována různými subjekty. Některé byly zpracovány v rámci řídicího týmu projektu, samotnými partnery nebo externí firmou. V několika případech byla využita již existující analýza absorpční kapacity, analýza vzdělávacích potřeb nebo byla vytvořena pouze pro specifickou cílovou skupinu (NNO, MAS).

Nebyl prokázán přímý vliv ve zpracování analýzy vzdělávacích potřeb a provázanost se školícím plánem a realizací smysluplných a úspěšných vzdělávacích akcí. Zaznamenali jsme kraje, které měly zpracovanou analýzu vzdělávacích potřeb (dodavatelsky), ale hodnocení provedených vzdělávacích akcí účastníky i lektory bylo velmi negativní. A to právě vzhledem k nedobře stanoveným cílovým skupinám a příliš širokému a obecnému zaměření školení.

Vzdělávací aktivity

Vzdělávání bylo podstatou projektu a probíhalo jak formou konkrétních vzdělávacích akcí, např. seminářů, tak i tím, že se realizátor i partneři museli během projektu řídit pravidly Příručky pro příjemce, komunikovat s MMR a mezi sebou. Podařilo se tím naučit partnery projektový management, a to včetně toho, že je třeba činnost dokladovat, mít pořádek ve věcech, dodržovat pravidla. To je v ČR nová dovednost, která byla projektovými manažery velmi oceňována. Tento přínos nebyl původně v žádném projektu zamýšlen, ale v konečném hodnocení se ukazuje jako velmi významný.

Projekt nabídl především rozvoj profesního vzdělávání v těchto oblastech: Znalost příslušných zákonů (veřejné zakázky, ochrana duševního vlastnictví), Strukturální fondy EU, Strategické plánování, Projektový management, Moderní metody řízení ve veřejné správě, Budování partnerství (komunitní organizování, zakládání a vedení partnerství, facilitování, práce v pracovní skupině), Zjišťování potřeb cílových skupin (sociologie), Komunikační strategie, vyjednávání, lobbying, audit a kontrolní funkce.

Vzdělávací aktivity byly v jednotlivých krajích pojímány různě. Přestože školitelé byli jak členové řídicího týmu projektu, tak zástupci partnerů nebo externě najatá konzultační firma,



na kvalitě obsahu vzdělávání a udržitelnosti odborníků v orgánech KÚ a partnerských organizacích se to neprojevilo.

Dopady vzdělávání

V průběhu projektu partnerství se ve 13 krajích celkem 31 364 osob zúčastnilo kurzů zaměřených na posílení kapacity místních a regionálních orgánů. Bylo realizováno 1860 přednášek, seminářů nebo workshopů, kterých se účastnilo 16 818 lidí. Vyvinuto bylo dále 157 vzdělávacích programů zaměřených na přípravu a realizaci projektu.

Školení ve všech krajích prokazatelně napomohlo zvýšit absorpční kapacitu. Zvláštní dotazníkové šetření (TD) ukázalo, že čtyřem pětinám účastníků pomohlo k podání vlastního projektu. Z nich 60 % připravilo projekt, který byl také podpořen a u části ostatních to dosud není rozhodnuto. Celkově tak opatření 3.3 SROP pomohlo zhruba polovině účastníků školení, zaměřeného na přípravě projektů, k úspěšné žádosti.

Euromanažeré

Velkou slabinou projektu nacházíme v nemožnosti informovat klienty euromanažerů o dalších dotačních možnostech mimo strukturální fondy EU. Euromanažer nemohl v rámci projektu oficiálně poskytovat informace o nadačních titulech, Programu rozvoje venkova, EHP Norsko a dalších. Klienta tato omezení pochopitelně vůbec nezajímala a očekával komplexní výklad všech dotačních titulů bez ohledu na jejich původ. Euromanažer obvykle žadateli tyto informace poskytl s tím, že je nemohl uvést ve výkazech práce.

Proškolení poradci a euromanažeré se často měnili. Nezanedbatelná část využila nabyté znalosti a dovednosti pro vlastní podnikání, zvláště získané kontakty. Pouze jedna třetina proškolených má činnost euromanažera za hlavní náplň své práce, jedna třetina tak působí na částečný úvazek. Jedna pětina příležitostně a zhruba 15 % již tak nepůsobí. Přibližně polovina aktivních euromanažerů pracuje v současnosti pouze pro svého zaměstnavatele, z drtivé většiny pro krajské nebo městské úřady a více než jedna třetina pro každého, s kým se dohodne na spolupráci.

Většina euromanažerů je aktivní v oblasti dotačního poradenství a přípravy projektů. V této činnosti by nadále přivítaly vzájemný kontakt, komunikaci a informování ze strany krajů a jiných institucí veřejné správy.

6.3 Analýzy a studie

V rámci opatření SROP 3.3 bylo ve 13 krajích zpracováno 435 analýz a studií, zatímco původně se v projektech plánovalo celkem 157, které mají rozmanitý charakter a informační hodnotu. Většinou obsahují velké množství shromážděných dat. Následná syntéza získaných dat, závěry, návrhy řešení situace a doporučení pro další dokumenty a práci s daty často chybí.

Analýzy se často uplatnily při tvorbě krajských rozvojových dokumentů (strategie a program rozvoje kraje), zčásti posloužily pro tvorbu strategických dokumentů a pro potřeby samotných



zpracovatelů, resp. sektorů, ale opakovaně se na úrovni krajů neuplatňují. Nelze však vyloučit, že jsou ad-hoc využívány jinými subjekty. V některých případech byly analýzy součástí přípravy konkrétních projektů.

V současném programovacím období 2007 - 2013 většinou ty subjekty, které samotné analýzy zpracovávaly nebo pro ně dodávaly podklady, analýzy využívají. Drobní žadatelé (předkladatelé projektů), malé obce nebo organizace je pravděpodobně nevyužívají.

Většina z analýz přinesla informace, které byly v té době (a některé ještě jsou) využitelné zejména při úvahách o prioritách v zaměření vybraných tématických oblastí (např. cestovního ruchu), o nových projektech, o síťování subjektů a jejich spolupráci, o potřebách sektorů nebo specifických cílových skupin apod.

Jako vedlejší efekt analytických prací lze vyzdvihnout to, že analýza určité problematiky, území nebo segmentu byla také příležitostí k navázání spolupráce mezi různými subjekty, kterých se předmět a cíle analýzy týkají. Vazba mezi analýzami a projektovými náměty v zásobnících projektů se objevila jen v některých krajích. Ve většině krajů chybí však provázanost analýz na zásobníky projektových záměrů.

Celkově je významné to, že ve většině analýz nyní zastarávají nejen tehdejší zpracovaná data, ale v důsledku toho i závěry a doporučení. V krajích se s analýzami málo pracuje, a to patrně i na subregionální úrovni.

6.4 Strategické dokumenty

Opatření SROP 3.3 povzbudilo komplexnější přípravu strategií, významně ovlivnilo ochotu k participativním metodám přípravy a umožnilo rozvinout celou řadu postupů, které rozšířily zkušenosti a know-how pracovníků krajských úřadů i sektorových partnerů.

Strategické dokumenty byly převážně v krajích zpracovány a předcházely jim analýzy, většinou však nevznikaly plně metodou otevřeného dialogu s veřejností. Ten byl využit spíše až před zpracováním konečné verze, tedy v etapě připomínkování, nikoliv ve fázi návrhů dokumentů.

Strategické dokumenty často nezpracovávaly samy instituce veřejné správy, ale externí dodavatelé. V takovém případě však nebylo zpracování strategií považováno za uznatelný náklad, a proto byly v některých krajích zpracovávány jen jejich analytické části.

Ve většině krajů byly zpracovány strategické dokumenty na místní a subregionální úrovni.

Věcná komplexnost strategických dokumentů je dostatečná, ovšem málo samostatné pozornosti bylo věnováno sektoru venkova a zemědělství. Důvodem bylo vyloučení financování aktivit a subjektů z oblasti zemědělství a venkova z opatření 3.3 SROP, aby se předešlo podpoře problematiky řešené jiným než strukturálním fondem, tj. Evropským zemědělským fondem pro rozvoj venkova (EAFRD).

Zdá se však, že kraje v projektové přípravě sledovaly výrazně častěji vlastní zájmy, než aby



aktivně podporovaly integrované, mezisektorové, „partnerské“ projekty, třebaže s celokrajským a komplexním dopadem. Nevyužily již dříve zdola vytvářená místní mezisektorová partnerství v podobě místních akčních skupin.

Téměř pro celé území každého kraje existovaly nejen dostatečně kvalitní a komplexní analýzy současného stavu území, ale rovněž dostatečně kvalitní a komplexní návrhy na využití veřejných prostředků pro jejich řešení v podobě strategií rozvoje místních akčních skupin – avšak kraje je nevyužily. Podrobnější rozbor k problematice účasti MAS v projektu 3.3 SROP je v příloze D4.

Místní projektové plány většinou využívají obce s rozšířenou působností. Plány bývají mnohdy pouhým souhrnem projektových záměrů, shromážděných již v krajském zásobníku.

Využitelnost nově vzniklých strategických dokumentů je obecně řečeno vysoká. Využití je především v uvádění souladu projektových záměrů v žádostech o financování a staly se východiskem pro tvorbu komplexních projektů většího rozsahu.

6.5 Zásobník projektů

Příprava zásobníku projektů

Zpracování zásobníku projektů proběhlo ve všech krajích. Celkem bylo shromážděno více než 13.000 projektových záměrů. Průměrný počet projektů uložený do zásobníku v jednom kraji je asi 1000 projektů, a kolísá od 300 do 2200 projektů.

11 krajů má tyto zásobníky projektů jako skryté databáze, kam mají přístup uživatelé přes webový formulář, ale celková databáze je přístupná je pracovníkům krajského úřadu. Otevřenost databáze je vnímána jako omezující co do počtu i kvality (přílišná obecnost) předkládaných projektových záměrů.

Velmi motivačně působila na potenciální předkladatele projektů možnost konzultovat svůj projektový záměr a dostat podporu k jeho dopracování ve formě školení, nebo pomoci dopracování projektu, což byla cesta, kterou kraje využívaly pro výběr a přípravu nejlepších projektů.

Zapojení partnerů do tvorby zásobníku projektů

Počet předložených projektových záměrů nesouvisí jen s počtem obyvatel v kraji a s počtem proškolených osob. Na počtu projektů v databázi se významně projevuje také aktivní zapojení partnerů do tvorby zásobníku a aktivní poradenství projektům ze zásobníku. Nejčastěji byli partneři zapojeni tak, že vyhledávali projektové náměty a projekty v kraji a ukládali je do databáze, ať už samostatně, nebo v rámci vytváření místních partnerství.

Nejhodnotnější formou však bylo zapojení partnerů do vytváření místních operačních/projektových plánů se vztahem k obcím s rozšířenou působností nebo MAS a následná iniciace společných integrovaných projektů (např. Vysočina, Liberecký kraj). Tuto



metodu použil výborně pouze kraj Vysočina. V ostatních krajích byla metoda otevřené komunikace využita alespoň při přípravě integrovaných projektů rozvoje na úrovni obcí ORP III. stupně a nebo na úrovni MAS (zejm. Liberecký, Plzeňský kraj).

Absence integrovaných, komplexních, především pak mezisektorových projektů ukazuje na nedostatečně implementované partnerství (partneři byli spíše plničů databází, než tvůrců partnerských projektů). Mezi hlavní příčiny však patří stav velké množství sektorově příliš uzavřených programů, a navíc tendence k resortismu (nedostatek vůle ke spolupráci), nebo nepřiměřené obavy z překryví a duplicit ve financování.

Možnosti využití projektových námětů v zásobníku

Největší množství projektů (82 %) předkládaly subjekty veřejné správy (obce, sdružení obcí), přičemž krajské projekty nejsou v databázích uvedeny. Dále se na předkládání projektových záměrů podíleli podnikatelé (7 %) a neziskové organizace (9 %). Podpora podnikatelských subjektů a neziskových organizací v krajích má tedy svůj jasný smysl, protože tyto skupiny tvoří asi 20 % potenciálních předkladatelů projektů. Naprosto převažují infrastrukturní projekty nad projekty rozvoje lidských zdrojů.

Podle odhadu dotazovaných projektových manažerů bylo podáno, nebo se intenzivně připravuje k podání 30–60 % projektů, z těch které byly již předvybrány z databáze projektů a získaly nějakou formu podpory.

Naprosta většina projektových záměrů tedy zůstává nevyužita. Klíčové pro jejich využití je pružné informování návrhových subjektů o dotačních možnostech, a jejich podpora k dopracování a podání a to nejen pro veřejnou správu, ale i pro všechny typy předkladatelů projektů.

6.6 Implementační systémy

Partnerství pro přípravu Regionálního operačního programu

Kraje se velice aktivně a zodpovědně postavily k zapojení partnerů a veřejnosti do přípravy ROP. Přesto je patrné, že ve většině krajů neměla příprava ROP přímou souvislost s projektem 3.3 SROP. Při přípravě ROP kraje většinou využily metodiky pro komunikaci s partnery, nástroje zapojování veřejnosti, které se jim již osvědčily, nebo partnerské struktury a zájem partnerů o ROP, dále pak vycházely z analýz nebo ze zásobníku projektů, které vznikaly v projektu 3.3 SROP.

Kraje využily projekt 3.3 SROP jako zdroj lidských zdrojů a informací pro tvorbu ROP, ale v naprosté většině případů ROP není přímým výsledkem projektů 3.3 SROP. Je to dáno zejména tím, že odpovědnost za tvorbu ROP nesly jiné struktury (regionální rady NUTSII) než za projekt 3.3 SROP (krajské řídicí orgány projektu). K tomu, aby kraje mohly plně využít potenciál partnerství projektu 3.3 SROP pro přípravu ROP by bylo nutné posílit a více personálně provázat oba řídicí orgány.

Nejvýznamnějším přínosem procesu tvorby ROP je to, že si kraje osvojily a naučily se:



- princip decentralizace, subsidiarity a partnerství při plánování strategických dokumentů
- využívat nástroje pro otevřený dialog a zapojení veřejnosti
- vyhodnocovat strategické rozvojové dokumenty z hlediska jejich vlivu na životní prostředí (SEA) s projednáním veřejností.

Kraje získaly regionální operační programy jako strategické rozvojové dokumenty, projednané (více či méně) s veřejností a vycházející z potřeb krajů. ROP upevnila postavení krajů vůči centrálním orgánům a posílily proces decentralizace v ČR.

Ve srovnání s ostatními operačními programy je možné přípravu ROP považovat za nejvíce otevřenou, na rozdíl od tematických operačních programů, kde v žádném z nich nebyl princip partnerství a subsidiarity uplatněn v takové míře.

Efektivita zapojení partnerů je poněkud diskutabilní záležitostí. Z hlediska efektivity zapojení byli v rozhovorech spíše skeptičtí jak dotazovaní projektoví manažeři projektu 3.3 SROP, tak partneři, kteří měli pocit, že jejich připomínky vůbec nebyly zohledněny, ani vypořádány.

Příprava implementační struktury ROP

V podstatě všech školení, workshopů a stáží v projektu 3.3 SROP se účastnili i pracovníci krajských úřadů, čímž došlo k zvýšení jejich dovedností především v oblasti využívání strukturálních fondů EU. Došlo k navýšení předpokladu partnerství při realizaci projektů v tomto období.

Úřady regionálních rad vznikaly paralelně s realizací projektů 3.3 SROP, bez konkrétního propojení. Přechod pracovníků z projektu 3.3 SROP přímo do úřadu regionální rady, jako do implementační struktury, je proto spíše nezamýšleným dopadem.

Vznik regionálních rad regionů soudržnosti byl především politickou záležitostí. Jedinou partnerskou strukturou v implementaci ROP jsou monitorovací výbory, které jsou složeny ze zástupců veřejné správy, neziskového sektoru, podnikatelů, agrárního sektoru a škol. Vznik monitorovacích výborů však neměl žádnou souvislost s projekty 3.3 SROP.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost a Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Na žádném krajském úřadě nevznikala implementační struktura v souvislosti s projektem 3.3 SROP, do odborů pro implementaci OP VK a OP LZZ přešli zkušení pracovníci z grantových schémat SROP z období 2004 – 2006.

Samostatné odbory na krajských úřadech a agentury na podporu implementace

Ve Zlínském kraji vznikl v rámci projektu 3.3 SROP odbor řízení dotačních programů, který spolupracuje se stávajícím odborem strategického plánování a investičním odborem.

V Karlovarském kraji vznikla příspěvková organizace kraje Agentura dotačního a projektového managementu, která spolupracuje se sítí euromanažerů a převzala výstupy



z projektu 3.3 SROP a aktivně s nimi pracuje.

V Ústeckém kraji a Moravskoslezském vznikla síť regionálních rozvojových center. Centra spolupracovala na informační kampani projektu, podílela se na zpracování analýz, na přípravě a pořádání školení a na vytváření lokálních strategií. Motivovala předkladatele k naplňování zásobníku projektů, vyhledávala projektové záměry. Dodnes pro cílové skupiny poskytují aktuální informace (výzvy, novinky), základní a obecné konzultace a poradenství pro přípravu a zpracování projektů a vyhledávají finanční zdroje ze strukturálních fondů pro financování. Centra také vytvářejí vlastní rozvojové projekty.



7. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A UDRŽITELNOSTI

Plánované i nezamýšlené dopady krajských projektů je třeba dělit na krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (do 1-3 let) a dlouhodobé. Vzhledem k době evaluace tomu, že evaluace probíhá (v prvním roce 1. rok po ukončení projektů) se můžeme se vyslovit pouze k tomu,

- a) nakolik se výstupy a výsledky změnil v **krátkodobé dopady**, rozhodně pro nastavení nového období 2007-13, potřebných implementačních struktur a zvýšenou administrativní a absorpční kapacitu krajů,
- b) nakolik se podařilo podporované aktivity **udržet, pokračovat v nich i po skončení projektů**.

7.1 Souhrnné dopady

Jak prokazujeme v přílohách č. 1-6 a v předchozím oddíle, celkově se zvýšila připravenost různých aktérů v kraji, především členů krajských partnerství, ke spolupráci a schopnost účastníků školicích a poradenských aktivit v předkládání samostatných projektů.

Významné a dlouhodobě využitelné dopady

Jak prokazujeme v dílčích analýzách (v přílohách č. 1-6) a souhrnně také v předchozím oddíle, celkově se zvýšila připravenost různých aktérů v kraji, především členů krajských partnerství, ke spolupráci a k využívání SF EU včetně schopnosti potenciálních žadatelů předkládat k financování samostatné projekty.

Pro další rozvoj krajů budou i nadále využitelné především tyto výsledky:

- pracovníci krajských a městských úřadů, jakož i zastupitelé si uvědomili význam partnerské spolupráce, zvýšila se však i celková zkušenost tehdejších aktérů a navázaly užitečné kontakty,
- dovednosti, poznatky a zkušenosti získané v přípravě analýz a strategických dokumentů, na školicích akcích, stážích, společných jednáních atd. se promítly do vyšší odbornosti pracovníků krajů i partnerských organizací,
- mnoha potenciálním žadatelům pomohla účast na školeních a konzultacích, aby dopracovali a podali projektové žádosti, které se nyní mohou uplatnit,
- vytvořené strategické rozvojové dokumenty plní svou roli v cílevědomém rozvoji krajů i na místních úrovních
- k dalšímu využití jsou vhodné zásobníky projektů a některé účelové publikace, které byly v průběhu projektů vydány.

Z hlediska přetrvávajících účinků projektu, pokračování aktivit, navazujících výstupů apod. **se pozitivní dopady objevují jen v některých oblastech.**

Souhrnně řečeno, partnerství a školení nepokračují v původní podobě ani rozsahu, nýbrž nepřímo nebo parciálně, zásobníky projektů se jako nástroj řízení programů většinou aktivně nevyužívají, strategické dokumenty se využívají a implementační struktury byly ustaveny, avšak nikoliv v přímé vazbě na výsledky krajských projektů.



7.2 Dílčí dopady

Z hlediska přetrvávajících účinků projektu, pokračování aktivit, navazujících výstupů apod. se **pozitivní dopady objevují jen v některých oblastech.**

Souhrnně řečeno, **partnerství a školení nepokračují v původní podobě ani rozsahu, nýbrž nepřímo anebo parciálně, zásobníky projektů se jako nástroj řízení programů většinou aktivně nevyužívají, využívají se strategické dokumenty a implementační struktury byly ustaveny, avšak nikoliv v přímé vazbě na výsledky krajských projektů.**

Orgány krajského partnerství (řídící týmy apod.) v činnosti nepokračují. Partnerství nepokračují v původní podobě ani rozsahu, nýbrž nepřímo, neformálně, omezeně anebo parciálně (v tématických oblastech – např. rozvoj cestovního ruchu, inovace – Zlínský kraj a další, rozvoj lidských zdrojů Jihomoravský kraj). **Jeden z očekávaných klíčových přínosů – široké uplatnění principu partnerství - se od skončení realizace projektů prosazuje okrajově,** většinou jen jako připuštění dalších osob (např. budoucích klientů systému) k připomínkování návrhů. Nevznikají velké partnerské projekty. Nepokračují konzultace se zástupci uživatelských segmentů (potenciálních příjemců).

Ale zejména, **zkušenost ze SROP 3.3 nestačila k tomu, aby se vytvořily a přetrvaly partnerské implementační struktury.** Tam, kde je partnerský princip zohledněn „povinně“ (např. ve složení monitorovacích výborů), uplatňuje se. Avšak kdekoliv to není nutné, tam příprava programů, jakož i rozhodování o finančních alokacích, pořadí výzev, výběru projektů atd. probíhá nadále v orgánech veřejné správy, v nichž převažují politici a úředníci. Tak je tomu například v samostatných krajských programech, v globálních grantech operačních programů a v regionálních OP.

Obecně řečeno, očekávání vkládaná do krajských projektů byla v oblasti vybudování partnerství příliš vysoká. Většina krajů se s pojmem, požadavky, technikami, výhodami a úskalími partnerství setkala poprvé. Období dvou let trvání projektu bylo příliš krátké na to, aby vznikly pevné, ukotvené partnerské struktury, které měly společně analyzovat problematiku kraje, vytvářet strategie rozvoje a na jejich základě vybírat nejvhodnější integrované rozvojové projekty¹⁴.

Krajské projekty skončily po úsilí všech aktérů ve chvíli, kdy ještě nedosáhly výrazného společného úspěchu (např. ve formě úspěšného integrovaného projektu), který by nejen motivoval účastníky v další spolupráci, ale zejména byl dostatečným důkazem a podnětem pro další financování krajských partnerství a jeho aktivit přímo z rozpočtu kraje. Kraje většinou podporují ze svých rozpočtů nadále jen některé dílčí aktivity a produkty partnerství, ale nepodporují finančně vytvořenou strukturu partnerství a procesy založené na partnerské spolupráci.

Přetrvává **řada užitků a dílčích dopadů:** pracovníci krajských a městských úřadů, jakož i zastupitelé si uvědomili význam partnerské spolupráce, dovednosti, poznatky a zkušenosti

¹⁴ Tento postup byl nejlépe naplněn v kraji Vysočina, který však na budování partnerství pracuje asi od roku 2000, tedy minimálně se čtyřletým předstihem. Je zřejmé, že faktor času je jedním z důležitých momentů pro budování krajských partnerství.



získané v přípravě analýz a strategických dokumentů, na školicích akcích, stážích, společných jednáních atd. se promítly do vyšší odbornosti pracovníků, mnoha potenciálním žadatelům pomohla účast na školeních a konzultacích, aby dopracovali a podali projektové žádosti, které se nyní mohou uplatnit. Vytvořené strategické rozvojové dokumenty plní svou roli v cílevědomém rozvoji krajů. K dalšímu využití je zásobník záměrů a některé (ne však všechny) účelové publikace, které byly v průběhu projektu vydány.

Orgány krajského partnerství (řídící týmy apod.) v činnosti nepokračují. Zvýšila se však celková zkušenost tehdejších aktérů, které mohou využít v další práci, a navázaly se rovněž využitelné kontakty.

V segmentu vzdělávání **došlo celkově k velkému růstu okruhu zkušeností, dovedností a poznatků** u množství účastníků, kteří je využívají ve vlastních pracovních činnostech. Trvalejší účinky specializačního vzdělávání, zejména metod pro práci místní samosprávy (využívání metod Místní agendy 21, benchmarkingu, CAF aj.) a jejich používání se však nepodařilo prokázat.

Odchod vyškolených euromanažerů z aktivit, které byly podporované projektem, je početně nevelký. Ve většině krajů však **euromanažeri** nejsou objektem cílevědomé péče kraje, zčásti nepracují anebo pracují nekoordinovaně na místě, na kterém se nyní nacházejí. Kraje s nimi nejčastěji nemají pravidelný kontakt a některé neznají současnou situaci.

Analýzy posloužily v době realizace projektu, jejich uplatnění na úrovni krajů je jen výjimečné. Protože ve většině analýz zastaraly nejen tehdejší údaje, ale v důsledku toho i závěry a doporučení, pracuje se s nimi málo, a to patrně i na subregionální úrovni (ORP, města). Přesto mohou být využívány jinými subjekty.

Strategické dokumenty na úrovni krajů (téměř výhradně komplexní strategie a programy rozvoje krajů) byly vytvořeny a využity. Na nižších úrovních (v ORP a městech) se využívají většinou pasivně v odvolávkách žadatelů a zatím se neaktualizují.

V aktuální práci se **zásobníky projektových záměrů** se ve většině krajů nepokračuje. Zásobník se nyní využívá jen někde a většinou se nepracuje ani s jejich předkladateli (např. pro avíza blížících se výzev a aktivní poradenství). Záměry tam zahrnuté se neintegrují, nepropojují, jde spíše o soupis izolovaných projektových záměrů jednotlivých potenciálních žadatelů.

Pro budoucí **implementační struktury** byly výsledky projektu využity jen z malé zčásti a ne pro nejvýznamnější územní program – ROP. Příprava implementačních struktur pro nové období se v krajích nestala obsahem realizace projektů. Očekávaná návaznost výstupů se do přípravy ROP promítla jen částečně. Nepřímý pozitivní dopad spočívá v přechodu části pracovníků z projektů SROP 3.3 do úřadů regionální rady nebo do odborných útvarů krajských úřadů.

Kraje by v podobných aktivitách rády pokračovaly. Bariérou je **nedostatek finančních prostředků**, které kraje očekávají ze strukturálních fondů a státního rozpočtu. Udržují jen minimum aktivit, především zásobník projektů, který však pravděpodobně neaktualizují. O financování pokračování osvědčených aktivit z krajských rozpočtů jsme nic důležitého



nezjistili (což považujeme za vážný příznak, že tehdejší politické reprezentace v krajích vnímaly výsledky krajských projektů jako málo významné).

Krajská partnerství očekávala finanční podporu zejména od OP Technická pomoc, který jako jediný mohl komplexně navázat na opatření 3.3 SROP. Jednání mezi kraji (Asociací krajů) a Řídicím orgánem OP TP o další podpoře partnerství jsou však zatím bezvýsledná.

Mezi lidmi v krajských strukturách **přetrvává postoj**, že tehdejší projekty přinesly zajímavou zkušenost, umožnily realizovat řadu užitečných výstupů a navázat kontakty. Byly realizovány, finančně uzavřeny a tedy skončily. Většinou není (s určitými výjimkami!) pocíťována odpovědnost za dlouhodobé udržení a rozvíjení výsledků a efektů.

Jeden z očekávaných klíčových přínosů – široké uplatnění principu partnerství - se od skončení realizace projektů prosazuje okrajově, většinou jen jako připuštění dalších osob (např. budoucích klientů systému) k připomínkování návrhů. Nevznikají velké partnerské projekty. Nepokračují konzultace se zástupci uživatelských segmentů (potenciálních příjemců).

Ale zejména, **zkušenost ze SROP 3.3 nestačila k tomu, aby se vytvořily a přetrvaly partnerské implementační struktury**. Tam, kde je partnerský princip zohledněn „povinně“ (např. ve složení monitorovacích výborů), uplatňuje se. Avšak kdekoliv to není nutné, tam příprava programů, jakož i rozhodování o finančních alokacích, pořadí výzev, výběru projektů atd. probíhá nadále v orgánech veřejné správy, v nichž převažují politici a úředníci. Tak je tomu například v samostatných krajských programech, v globálních grantech OP a v regionálních OP.

Zdá se, že **projekt SROP 3.3 SROP znamenal pro kraj spíš spotřebu v době realizace než investici do budoucnosti**: za finanční prostředky ze SROP byly zpracovány analýzy, vytvořeny zásobníky projektů a rozvojové programy, vysláni lidé do jazykových a dalších kurzů nebo na zahraniční studijní cesty. Budoucí užítky, které projekty přinesly, leží spíše na straně podpořených potenciálních žadatelů než v připravených implementačních strukturách a fungujících partnerstvích.

Na druhé straně, doba realizace projektů byla příliš krátká na to, aby partnerské struktury a způsoby práce mohly dostatečně zakořenit, stabilizovat se a rozvinout. To je jedna z příčin, proč kraje do nového období nepřevzaly všechny zkušenosti, které při realizaci projektu získaly a nevyužily možnost pokračovat v podobných aktivitách (dopracování strategických dokumentů, práce se zásobníkem záměrů, zdokonalení implementačních struktur a procedur, pokračování ve vzdělávání, další spolupráce s euromanažery).

K dalším příčinám může často patřit nedostatek vůle těch, kteří na projektu pracovali, prosadit jeho pokračování alespoň v některých směrech. Tato domněnka se opírá o nedostatek opačných příkladů, tzn. dokladů o úsilí členů partnerských orgánů prosadit v krajích pokračování vybraných aktivit.

Absence masivnějšího pokračování v aktivitách však není jen věcí účastníků krajských projektů. Silný vliv mělo částečné oddělení implementačních struktur ROP od krajů,



nedostatek odborných kapacit ve specializovaných útvech krajských úřadů, strategie oddělení krajů od vlivu na „sektorové“, tématické OP a další.

Řada výjimek z těchto obecných závěrů a mnohé pozitivní příklady jsou obsaženy v tématických dílčích analýzách, tj. v přílohách č. 1 – 6.

7.3 Udržitelnost pracovních pozic manažerů v krajích

V zájmu udržitelnosti pracovních míst obvykle dva zaměstnanci KÚ v rámci své nové pracovní náplně udržují internetové stránky projektu, databázi zpracovatelů projektů a databázi pro vyhledávání projektových partnerů. Jejich úkolem je nadále iniciovat, rozvíjet a realizovat aktivity pro posílení absorpční kapacity kraje. Poskytují metodickou, poradenskou a konzultační činnost v této oblasti a sledují a vyhodnocují absorpční kapacitu kraje v programovacím období 2007-2013. V závěru roku 2008 připravují podle projektových pravidel 3.3 SROP „Monitorovací zprávu o zajištění udržitelnosti projektu“.

Vytvořili jsme **přehled změn v pracovních pozicích euromanažerů**, resp. osob, které byly na krajských úřadech přímo zapojeny do projektu. Zjišťovali jsme, – zda tyto osoby na svých pozicích zůstaly, případně kam odešly a zda i na novém místě vykonávají obsahově podobnou činnost. Výsledky jsou shrnuté v tabulce:

Tabulka 3: Udržitelnost pracovních pozic manažerů v krajích

kraj	počet manažerů celkem	nyní na stejném místě	nyní pracuje jinde	mateřská dovolená	jiné	obsah práce je stejný	obsah práce se změnil	mateřská dovolená	jiné
Jihočeský	8	4	4	0	-	7	1	0	-
Jihomoravský	13	5	7	1	-	8	4	1	-
Karlovarský	24	13	3	0	8(a)	16	8	0	-
Královhradecký	3	1	0	2	-	1	0	2	-
Liberecký	5	1	1	0	1(a), 2(b)	1	4	0	-
Moravskoslezský	4	1	1	0	2(a)	2	0	0	2 (a)
Olomoucký	6	2	1	2	1(a)	3	1	2	-
Pardubický	2	2	0	0	-	2	0	0	-
Plzeňský	6	1	3	.	2(b)	6	0	.	.
Středočeský	5	2	1	.	.	4	1	.	.
Ústecký	11	9	2	0	-	11	0	0	-
Vysočina	12	4	5	3	-	6	3	3	-
Zlínský	4	3	1	0	-	4	0	0	-
celkem	103	48	29	8	12(a), 4(b)	71	22	8	-

(a) údaj není k dispozici

(b) nástup v době udržitelnosti projektu

Zdroj: údaje z dotazníků vyplňovaných kraji



Ze 78 pracovníků, kteří byli na podporovaných pracovních místech v době realizace projektů, zůstalo na stejné pozici zhruba 60 % (45 osob), 30 % nyní pracuje jinde a 10 % odešlo na mateřskou dovolenou. Současně tři čtvrtiny dělají tutéž nebo obsahově podobnou práci, čtvrtina jinou práci, než pro kterou se v průběhu projektu kvalifikovali, a 10 % je na mateřské dovolené.



8. DOPORUČENÍ

Doporučení pro další šíření dobrých výsledků opatření 3.3 SROP a návazné aktivity:

1. Doporučujeme:
 - **projednat celou evaluační zprávu ve Výboru pro regiony Rady vlády pro nestátní neziskové organizace a následně v samotné Radě vlády, které předsedá ministryně MUDr. D. Stehlíková,.** Tento Výbor i Rada vlády pro NNO se dlouhodobě zabývá jak tématem partnerství, tak spoluprací veřejné správy s NNO. Výbor pro regiony se skládá ze zástupců krajů a zástupců neziskových organizací a tvoří tak unikátní partnerskou platformu na úrovni poradního orgánu vlády. Evaluační zpráva může být velmi dobrou inspirací pro další konkrétní postupy, které budou zváženy a následně navrženy Radou vlády pro NNO;
 - **seznámit s některými výsledky zprávy relevantní asociace a sítě, zejména Asociací NNO v ČR, Svaz měst a obcí ČR, Spolek pro obnovu venkova ČR a Hospodářskou komoru ČR;**
 - **zaslat evaluační zprávu (příp. shrnutí) na vědomí Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a přednést ji v rámci předsednictví ČR v EU jako unikátní příklad budování a podpory partnerství z vládní úrovně (MMR) v zemích, které přistoupily k Evropské unii po 1.1. 2004.**

2. Krajské projekty přinesly **velké bohatství konkrétních výstupů** jak v množství, tak v rozmanitosti – např. školicích materiálů, metodik, analýz, vzorových projektů, osvědčených postupů. Většina je shromážděna v příloze č. 8, chybí plný přehled školicích materiálů nebo postupů, které neměly hmotný výstup, avšak kraje je uplatňují (např. „systém jedné dveří“ pro potenciální žadatele). **Doporučujeme vybrat některé z nich a přenést je do jiných krajů pomocí instruktážních setkání v krajích, tištěných sborníků a webových stránek.** Vzhledem k tomu, že výstupů bylo dosaženo díky financování z veřejných zdrojů a je zjevný jejich veřejně prospěšný účel, má právo k jejich dalšímu šíření s obligátním uvedením zdroje, resp. autora, nepochybně jak konečný příjemce - kraj, tak MMR.

3. **Doporučujeme, aby MMR projednalo s Asociací krajů a s regionálními radami NUTS II možnost spolufinancování některých aktivit navazujících na SROP 3.3 a realizovaných na principu partnerství zejména z těchto zdrojů:**
 - z krajských rozpočtů
 - z technické pomoci ROP a
 - z OP Technická pomoc.

Tomu by však mělo předcházet přípravné jednání zástupců krajských projektů a MMR.

4. **Navrhujeme vyzvat kraje k cílevědomému využívání poznatků a kontaktů nabytých v zahraničí,** zvláště vedoucími pracovníky odborů a oddělení KÚ a partnerskými organizacemi za účelem potenciální spolupráce (twinning, partnerství měst, společné projekty, výměna informací, zvaní na společné akce, veletrhy apod.).



Doporučení k posílení a lepšímu uplatnění principu partnerství a integrovaných projektů:

5. Pro vybrané oblasti působnosti veřejné správy na úrovni krajů a ORP **doporučujeme samosprávným orgánům, aby v poradních orgánech (komise aj.) veřejné správy a v řídicích týmech a pracovních skupinách pro strategické a komunitní plánování zajistily přiměřené zastoupení neziskového a podnikatelského sektoru** reprezentovaného například hospodářskými komorami a krajskými asociacemi NNO. Těmito vybranými oblastmi jsou zejména, avšak nejenom:
 - zdravotní a sociální péče, charitativní činnost a veřejné služby spolufinancované státem
 - sociální ekonomika a zaměstnanost
 - vzdělávání dětí a dospělých
 - ochrana a využívání životního prostředí a péče o krajinu, přírodní a kulturní dědictví
 - rekreační, kulturní a sportovní činnosti a cestovní ruch
 - rozvoj obcí, měst a regionů včetně problematiky bydlení a života v místních komunitách
 - ochrana práv občanů a obhajoba jejich zájmů včetně práv menšin, občanských iniciativ, prevence kriminality, ochrany spotřebitele, podpory obětí kriminality apod.

6. **Doporučujeme krajským samosprávám a řídicím orgánům, aby zajistily zálohové nebo průběžné financování schválených projektových žádostí nestátních neziskových organizací** všude tam, kde to umožňují zákony ČR a nařízení EU; postupně tento režim zajišťovat i tam, kde se z technických nebo jiných důvodů dosud neuplatňoval. Toto opatření zvýší absorpční kapacitu jednotlivých regionů díky podaným a schváleným projektům NNO, pro něž je předfinancování nesplnitelnou podmínkou.

7. **Navrhujeme dohodnout, resp. zabezpečit přípravu integrovaných rozvojových projektů na venkově a v příměstských oblastech** v souladu s nově navrhovanou teritoriální agendou a umožnit vícefondové souběžné financování integrovaných projektů. Cílem je zajistit komplexní realizaci věcně integrovaných projektů a současně podpořit diskusi o teritoriální agendě a očekávané revizi kohezní politiky EU. Tato opatření a systémy je možné propracovat a zavést v době průběžného hodnocení operačních programů a Programu rozvoje venkova ČR (2009 – 2010).

8. Při příležitosti revize operačních programů **navrhujeme, aby v ROP i v ostatních operačních programech byly při hodnocení zvýhodňovány projekty, v nichž žadatel pro fázi přípravy nebo realizace projektu doloží věrohodného partnera.** Mělo by jít zpravidla o věcně nebo územně příslušného partnera, jehož vklad do projektu bude nezanedbatelný, ať už z hlediska lidských, finančních nebo materiálních zdrojů, příp. jako nositel know-how a významné zkušenosti z realizace věcně podobných projektů, tzn. partnera, který pomůže žadateli dosáhnout zásadně lepší výsledky a výstupy. Vyvolat odbornou diskusi k pojmu partner, aby jej bylo možné začlenit do implementačních postupů.



9. **Zdůrazňujeme nutnost aktivně podporovat tvorbu mezisektorových partnerských projektů** a jako podstatné rozvinutí předchozího bodu doporučujeme v této souvislosti orgánům veřejné správy **zavést pravidlo, aby každý žadatel z veřejné správy** (např. kraj, sdružení obcí, obec) před podáním žádosti o financování vlastního záměru z veřejných zdrojů **vyzval věcně a územně příslušné nestátní neziskové organizace, příp. i podnikatelské subjekty ke spolupráci na přípravě a na realizaci projektu, který hodlá navrhnout.** V případě průkazného neakceptování nabídky bude orgán veřejné správy postupovat samostatně, v případě akceptování nabídky bude jednat o projektové spolupráci. Tato zásada skokově zvýší efektivnost využití zdrojů EU a státního rozpočtu a radikálním způsobem otevře prostor pro mezisektorovou spolupráci veřejné správy, podnikatelského a neziskového sektoru, včetně plného uplatnění PPP, Místní agentury 21 a dalších nástrojů efektivního využívání veřejných prostředků.
10. **Doporučujeme zvýšit transparentnost zveřejňováním údajů o projektech podporovaných ze strukturálních fondů,** zejména zajistit:
- aby informace, u nichž neexistuje konkrétně definovaný zákonný důvod pro jejich neposkytnutí, byly aktivně zveřejňovány, a to např. jejich umístěním na internetovém portálu veřejné správy
 - aby byly zveřejňovány veškeré dokumenty, studie, projekty, projektové žádosti, informace o nepřijatých projektech, o okolnostech rozhodování orgánů o přidělování prostředků a další podobné materiály, a pokud část těchto dokumentů obsahuje informace, jež nelze dle platné právní úpravy zveřejnit, vypustit pouze tyto části.
11. **Ke zvýšení hospodárnosti a účelnosti vynaložených prostředků ze Strukturálních fondů** na projekty doporučujeme zejména:
- účelnější sledování a vyhodnocování údajů a indikátorů, které slouží vyhodnocování efektivnosti, včetně průběžného porovnávání výsledků a zkušeností z jednotlivých krajů,
 - proškolení osoby odpovědné za vykazování údajů do jednotlivých monitorovacích systémů s cílem sjednotit definice a výklad indikátorů,
 - při implementaci partnerství používat indikátory pro hodnocení kvality a hodnoty partnerství, založené na sadě sebehodnotících indikátorů,
 - hodnocení víceletých partnerských projektů provádět nejen formou monitoringu, ale i evaluace.
12. Kraje každoročně vyhláší desítky výzev **k využití krajských prostředků.** Jejich programy, rozdělené do řady „dotačních titulů“ mají v podstatě charakter malých globálních grantů, specializovaných jednak tématicky, jednak na určité kategorie příjemců. Jde tedy o vynikající příležitost uplatnit princip partnerství. Navrhujeme **přizvat partnery již v období příprav programů a výzev** a cílevědomě využít informovanost, zkušenosti a reputaci partnerů ze všech sektorů, kteří věcně a územně k danému programovému záměru přísluší, především pak zástupce skupin budoucích žadatelů. Při definování oblastí podpory se mohou využít zásobníky projektů, které však musí být za tímto účelem aktualizovány a zveřejňovány.



13. V rámci modernizace veřejné správy, její otevřenosti a zvyšování kvality služeb poskytovaných občanům **doporučujeme, aby Ministerstvo vnitra podpořilo princip partnerství a zapojování veřejnosti tím, že bude motivačně působit na veřejnou správu a poskytovat metodiky, vzdělávání a nástroje k posílení partnerství a komunikace s veřejností a cílovými skupinami, oceňovat a šířit výsledky dobré praxe.** Zvyšování kvality výkonu veřejné správy zajišťovat nejen technickými prostředky a růstem odborností, ale rovněž implementací nástrojů pro participativní přípravu rozhodnutí. Doporučujeme využít Integrovaný operační program k finanční podpoře zavádění principu partnerství v rámci zvyšování kvality a modernizace ve veřejné správě.