



EVALUACE OPATŘENÍ 3.3 SROP

ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

2. dílčí analýza závěrečné zprávy

Listopad 2008

Tento projekt je spolufinancován Evropskou unií

Zpracovatelé:

Tíma Liberec, s. r. o.

Evasco, s. r. o.

CpKP střední Morava, o. s.



Obsah

Úvod.....	4
1. Zhodnocení vzdělávacích aktivit	5
1.1 Dosažení a překročení cílových hodnot	5
1.2 Cíl a zaměření vzdělávacích aktivit	5
1.3 Analýza školících potřeb a školící plán	6
2. Typy a obsah vzdělávacích aktivit	10
2.1 Školení pro projektové manažery	10
2.2 Semináře pro potenciální žadatele	11
2.3 Školení speciální a školení v oblasti kvality veřejné správy	12
2.4 Zahraniční aktivity	14
2.5 Konference a informování široké veřejnosti.....	15
2.6 Informovanost o vzdělávacích aktivitách	15
3. Výsledky a dopady vzdělávacích aktivit	17
3.1 Rozpočty vzdělávacích aktivit	21
4. Euromanažeri	23
4.1 Definice a různé praktické aplikace funkce euromanažera	23
4.2 Zapojení euromanažerů a vyškolených poradců po ukončení projektu.....	25
4.3 Dopady zapojení euromanažerů a vyškolených poradců	29
5. Dílčí shrnutí.....	33

Tabulky

Tabulka 1: Zpracování analýzy školících potřeb a školícího plánu v krajích.....	8
Tabulka 2: Počet zahraničních stáží.....	14
Tabulka 3: Monitorovací ukazatele ke vzdělávání	18

Grafy

Graf 1: Splnilo toto školení vaše očekávání a naplnilo vaše potřeby?	18
Graf 2: Co vám účast na školení přinesla?.....	19
Graf 3: Jestliže vám nepomohlo, proč pro vás nebylo užitečné?	20
Graf 4: Počet úspěšně proškolených osob na 1000 obyvatel v jednotlivých krajích	21
Graf 5: Kolik vyškolených euromanažerů a poradců je podle vašeho názoru ve vašem kraji stále aktivních?.....	26
Graf 6: Pracujete stále jako euromanažer, příp. poradce pro žadatele vyškolený v rámci projektu SROP 3.3?	27
Graf 7: Jestliže tak stále působíte jako euromanažer, pro kterou klientelu?	28
Graf 8: Setkali jste se od počátku letošního roku s některým euromanažerem?.....	29



Příklady

Příklad 1: Komplexní analýza neziskového sektoru kraje Vysočina.....	6
Příklad 2: Analýza vzdělávacích potřeb v Jihočeském kraji	8
Příklad 3: Vzdělávací moduly v kraji Vysočina	10
Příklad 4: Vzdělávací aktivity v Pardubickém kraji.....	11
Příklad 5: Specializovaná školení v Moravskoslezském kraji.....	13
Příklad 6: Praxe ze zahraničí v Středočeském kraji	15
Příklad 7: Euromanažeři v Jihočeském kraji	24
Příklad 8: Euromanažeři v Ústeckém kraji.....	25
Příklad 9: Sdružení měst a obcí Rakovnícka (později také Rakovnícko o.p.s.).....	30



Úvod

Analýza aktivity „Školení a vzdělávání potenciálních předkladatelů projektů“ je druhou dílčí analýzou evaluace opatření 3.3 programu SROP¹ a je součástí závěrečné zprávy této evaluace.

Cílem dílčí analýzy „Školení a vzdělávání“ je posoudit plánované a zrealizované školicí a vzdělávací aktivity potenciálních předkladatelů projektů, a to především z hlediska zajištění kvality a relevance tohoto školení a vzdělávání, včetně vyhodnocení zahraničních aktivit krajů a posouzení cílových skupin projektu.

Analýza pokrývá zjištění, zhodnocení a zodpovězení čtyř evaluačních otázek zadávací dokumentace projektu (EQ 7, EQ 8, EQ 9, EQ 20²), což je hlavní strukturou a obsahem kapitoly 2 a 3.

- Jak školení a vzdělávání aktérů přispělo ke zvýšení absorpční a administrativní kapacity pro programové období 2007-2013? (EQ 7)
- Došlo k vytvoření analýzy školících potřeb a jejímu rozvoji do školícího plánu? (EQ 8)
- Jaké efekty školení přineslo dle zapojených cílových skupin (potenciální předkladatelé projektů, euromanažerů, veřejnost atd.)? (EQ 9)
- Jaké je praktické zapojení euromanažerů a vyškolených poradců po ukončení projektů? (EQ 20)

Souhrnné odpovědi na uvedené evaluační otázky naleznete v závěrečné kapitole 5., spolu se zhodnocením přínosu vzdělávacích aktivit ke zvýšení absorpční a administrativní kapacity pro programové období 2007-2013, což je také jednou ze zadaných evaluačních otázek (EQ 7).

¹ Další dílčí analýzy jsou zaměřeny na vytváření partnerství, tvorbu analýz, zpracování strategických dokumentů a zásobník projektů.

² Formulace a číslování otázek viz metodická kapitola Závěrečné zprávy evaluace opatření 3.3 SROP



1. Zhodnocení vzdělávacích aktivit

1.1 Dosažení a překročení cílových hodnot

Na základě analýzy dat z informačního systému MONIT³ lze prohlásit, že všechny sledované ukazatele relevantní ke vzdělávání byly nejen naplněny, ale i několikanásobně překročeny. Na příklad ukazatel *Počet osob, které se zúčastnily vzdělávacích kurzů zaměřených na posílení kapacity místních a regionálních orgánů* v součtu za projekty z 1. kola výzvy vykazuje hodnotu 29 814 oproti 16 493 plánových proškolených osob, tzn. že plán byl překročen téměř dvakrát. Stejně tak tomu bylo u projektů ze 7.kola výzvy, 786 osob jako cílová hodnota a 1550 osob jako hodnota dosažená.

Další ukazatel *Počet přednášek, seminářů a workshopů*⁴ se zastavil na hodnotě 14 540 osob oproti plánu 4800 a byl překročen více než třikrát. U projektů ze 7. kola výzvy bylo vykázáno 2278 osob oproti 895, tedy také byl ukazatel překročen více než dvojnásobně.

Monitorovací ukazatel *Vydané brožury a publikace* není přesně v monitorovacím systému definován. To mělo za následek nepochopení a různé pojetí indikátoru ze strany příjemců. Některé kraje sčítaly počet titulů a některé počet výtisků⁵. Nelze tak validně využít tato data pro hodnocení.

Nekolikanásobné překročení cílových hodnot ukazatelů je způsobeno jednak nízkým nastavením cílových hodnot ze strany příjemce z obavy nenaplnění ukazatele a nebo, pravděpodobněji, nastavením opatření 3.3 SROP (monitorovacích ukazatelů i alokací na vzdělávací aktivity), který svým specifickým charakterem byl jedinečný. Jak příjemci, tak řídicí orgán neměly potřebné zkušenosti s nastavováním cílových hodnot sledovaných ukazatelů. Příjemcům také nebylo umožněno alokované prostředky přesouvat na jiné aktivity, ale bylo jim umožněno pokračovat v již realizovaných aktivitách i v případě, že monitorovací ukazatel byl naplněn nebo překročen⁶.

1.2 Cíl a zaměření vzdělávacích aktivit

Jak je uvedeno v Programovém dodatku SROP opatření 3.3 podporuje školení a vzdělávání všech účastníků na místní a regionální úrovni zapojených do přípravy a realizace programu a do přípravy a realizace projektů. Programový dodatek dokonce specifikuje obsah vzdělávacích akcí v oblasti znalostí příslušných předpisů EU či ČR pro jednotlivé úseky spojené s přípravou a realizací programů a projektů (např. zadávání veřejných zakázek, ochrana životního prostředí, rovné příležitosti, financování a finanční kontrola, veřejné podpory podnikům, monitorování programů a projektů apod.).

Jednotlivé kraje se musely při vyvíjení vzdělávacích programů potýkat s řadou problémů. Neměly žádné zkušenosti s projekty podobného zaměření, postrádaly ještě detailnější nastavení podmínek ze strany MMR a neznaly dobře potřeby žadatelů. S cílem vybavit klíčové

³ IS MONIT, sestava z 13.10.2008. Viz také příloha č.7

⁴ Ukazatel nebyl sledován u Moravskoslezského, Středočeského, Zlínského, Plzeňského a Jihomoravského kraje

⁵ Kraje Moravskoslezský, Vysočina, Středočeský, Liberecký, Plzeňský, Pardubický, Jihomoravský

⁶ Zápis pracovní skupiny opatření 3.3 SROP z 13.12.2006



aktéry potřebnými znalostmi a dovednostmi byla Metodickým doporučením MMR č.2 definovaná potřeba zpracovat vzdělávací plán pro všechny zúčastněné partnery projektu, který zohlední jejich jednotlivé potřeby.

Potřeby různých skupin jsou odlišné. Jiné potřeby měli představitelé státní správy a samosprávy, jiné nestátní neziskové organizace či podnikatelské subjekty. Například neziskové organizace a obce trpěly zejména nedostatečnými kapacitami pro přípravu a řízení projektů, v mnohých případech jim nevyhovovaly podmínky zadání (což způsobovalo to, že organizace neměly kapacity pro realizaci projektů). U těchto typů organizací byla poptávka po seminářích i vícedenních školeních, na rozdíl od podnikatelského sektoru. Tam hrála roli řada faktorů jako je velikost podniku nebo zaměření podnikání. Kromě vzdělávání v oblasti možnosti čerpání z fondů EU bylo relevantní i vzdělávání v oblasti podnikání v podmínkách EU.

Řada analýz školících potřeb a absorpční kapacity přinesla zjištění právě ohledně potřeb a nároků na vzdělávání pracovníků NNO, podnikatelů a krajů. Jmenujme analýzu provedenou v Moravskoslezském kraji, Středočeském a Jihočeském kraji.

Vzdělávací aktivity byly ve všech krajích podstatnou částí projektových žádostí, rozpočtů a viditelnou činností krajských úřadů a mnohých partnerských organizací. Jejich hlavním cílem bylo zajistit, aby žadatelé byli schopni nejen projekty v požadované kvalitě připravit, ale také je efektivně řídit. Zaměření vzdělávacích akcí mělo společná témata a také specifika, lišící se podle jednotlivých typů potenciálních žadatelů. Důležitou roli hrálo nejen zaměření vzdělávacích aktivit, ale také forma, která je podstatným faktorem určující účinnost vzdělávání.

1.3 Analýza školících potřeb a školící plán

Devět krajů zpracovalo analýzu školících potřeb, avšak pouze pět z nich pokračovalo v rozpracování školících plánů. Dva kraje zpracovaly pouze jeden z těchto dokumentů. Přestože se hodnotitelé dotývali mnohých projektových manažerů i zástupců partnerů, ne všichni byli schopni udat jasnou odpověď, zda v rámci projektu partnerství byl zpracován školící plán a zda vycházel ze zpracované analýzy potřeb.

Celková analýza vzdělávacích potřeb pro všechny cílové skupiny nebyla zpracována v několika krajích s odůvodněním, že existují jiné vhodné analýzy. Například, kraj Vysočina označil zpracovanou analýzu neziskového sektoru za použitelný dokument pro přípravu školícího plánu.

Příklad 1: Komplexní analýza neziskového sektoru kraje Vysočina

Kraj Vysočina se rozhodl zmapovat ekonomický potenciál, vzdělávací potřeby a postavení na trhu práce u všech nestátních neziskových organizací (NNO) v kraji. Oslovil tak více než 5200 organizací působících v oblasti sociálních služeb, kultury, sportu, volnočasových aktivit, ochrany přírody, ochrany lidských práv a v mnoha dalších oblastech. Při realizaci analýzy šlo vedle navázání komunikace mezi NNO a veřejnou správou o získání informací o současném stavu neziskového sektoru a o potřebách, které by přispěly k jeho dalšímu rozvoji.

Tato analýza je svým rozsahem v rámci České republiky naprosto ojedinělá. Mapování sektoru



nestátních neziskových organizací (NNO) je obecně považováno za velmi potřebné. Je ale také velmi obtížné vzhledem k velkému množství organizací a absenci aktuálních kontaktů na ně. Proto se analýzy, které se na úrovni krajů dosud realizovaly, týkaly vždy pouze vybraného vzorku organizací. Realizační tým „Komplexní analýzy nestátního neziskového sektoru v kraji Vysočina“ se rozhodl kontaktovat všechny organizace působící v kraji. Vycházel přitom z dostupných údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) a dvou existujících databází NNO.

Realizační tým analýzy vypracoval strukturovaný dotazník s několika desítkami otázek týkajících se ekonomické situace organizací, struktury financování, využívání fondů EU, počtu a vzdělání pracovníků i překážek rozvoje. Při tvorbě tohoto dotazníku bylo využito zkušeností ze zahraničí. Jedním z výstupů je databáze skutečně fungujících NNO v kraji. Velký význam má databáze i pro obce, které díky ní budou schopny zjistit, které organizace působí v jejich spádovém území, získají přehled o aktivitách NNO v místě a možnost navázat komunikaci a spolupráci. Sama analýza bude veřejně přístupná v podobě tištěné publikace, která byla distribuována neziskovým organizacím, obcím, knihovnám a dalším zájemcům. V této publikaci bude vedle komentovaných výsledků analýzy i katalog neziskových organizací s aktuálními kontakty.

Zdroj: vlastní šetření a http://www.neziskovka.cz/cz/clanek.php?id=c_438eaf9e53dad

V Libereckém kraji byla zpracována pouze Analýza vzdělávacích potřeb místních akčních skupin a mikroregionů. Na základě této analýzy proběhl vzdělávací program Strukturální fondy pro venkovský prostor.

V jednom kraji byl rozeslán jednoduchý dotazník, s otázkou, jaká témata jsou vyžadována, a kde je nedostatek informací. Dále byla hodnocena absorpční kapacita pomocí jednoduchého evaluačního dotazníku. Podněty dávali klíčoví partneři.

Některé kraje uvádějí, že byla partnersky zpracovaná marketingová analýza potřeb a současných vzdělávacích programů. „Udělalí jsme sociologické šetření pro všechny obce Moravskoslezského kraje a z těch byl hlavní zdroj informací.“ Moravskoslezský kraj provedl tedy dotazníkové šetření ze všech obcí. Tentýž kraj provedl současně i mapování vzdělávacích organizací a rozsahu jejich nabídky.

Tabulka 1: Zpracování analýzy školících potřeb a školícího plánu v krajích

Kraj	Analýza školících potřeb	Školící plán
Ústecký	Ne	Ano
Moravskoslezský	Ano	Ano
Vysočina	Ne	Ne
Královéhradecký	Ano	Ano
Olomoucký	Ano	Ano
Středočeský	Ano	Ne
Karlovarský	Ne	Ne
Liberecký	Ano	Ne
Zlínský	Ne	Ne
Plzeňský	Ano	Ne
Jihočeský	Ano	Ano
Pardubický	Ano	Ne
Jihomoravský	Ano	Ano

Zdroj: řízené rozhovory, www jednotlivých projektů

Výše uvedené údaje demonstrují různé přístupy krajů k tvorbě požadovaných analýz. V některých případech byla v rámci projektu zpracována jak analýza školících potřeb, tak školící plán (např. Olomoucký, Jihočeský). V některých případech nebyl vytvořen ani jeden dokument (např. Vysočina).

Příklad 2: Analýza vzdělávacích potřeb v Jihočeském kraji

Jihočeský kraj zpracoval jak analýzu vzdělávacích potřeb, tak i školící plány, které byly konkretizovány v harmonogramu akcí. Analýza vzdělávacích potřeb Jihočeského kraje vychází z výsledků dotazníkového šetření a řízených rozhovorů a přináší výsledky o tom, o co je největší zájem a co je největším problémem. Tím je stále nedostatečná znalost jednak v oblasti psaní projektů a dále v oblasti evropských fondů. Tyto dvě oblasti se také promítly do školícího plánu, spolu s informacemi o potřebě provádět školení mimo centrálně položená města a se zaměřením na informování široké veřejnosti.

Některé akce (např. vzdělávací program Projektový management a Evropské zdroje) byly organizovány přímo v obcích s rozšířenou působností.

Byly vytvořeny tři školící plány podle cílových skupin: 1) pro školitele – tedy manažery specialisty a manažery územní, 2) pro předkladatele projektů a 3) pro politickou reprezentaci. Jeden ze čtyř projektových manažerů v Jihočeském kraji byl dokonce na školící plány zaměřen. Tato pozice vznikla na straně partnera (Jihočeská společnost pro rozvoj lidských zdrojů) jako nově vytvořené pracovní místo.⁷

Vzdělávací plán byl obvykle schvalován řídicím týmem projektu s přihlédnutím k výsledkům evaluačního hodnocení a tudíž zpětné vazby od účastníků. Dalším zdrojem designu vzdělávacích aktivit byli klíčoví partneři, kteří vznášeli do školícího plánu konkrétní požadavky.

⁷ Stojí za zmínku, že i zde došlo k fluktuaci manažerky, stejně jako v mnoha jiných případech a pozicích.



Někteří partneři vlastními silami realizovali vzdělávání v daném území či sektoru a oslovili představitele měst a obcí, zástupce NNO apod. Postupem času se stalo v mnoha krajích obvyklou praxí rozšíření partnerství o takové firmy, které samy mnohé vzdělávací aktivity realizovaly. To samozřejmě neodpovídá transparentnosti nakládání s veřejnými prostředky ani podstatě principu partnerství a mnozí respondenti označili tyto praktiky za skryté dodavatelské vztahy.

Důvody pro nezpracování vzdělávacího plánu

Zdaleka ne všechny kraje zpracovaly analýzu vzdělávacích potřeb a vzdělávací plán (Pardubický kraj, Liberecký kraj). Ze strany krajských úřadů existovala řada argumentů pro analýzu potřeb a vzdělávací plán nezpracovaly. Jedním z důvodů byla neznalost možností čerpání prostředků ze Strukturálních fondů a tím i neznalost konkrétních potřeb. Dalším argumentem pro některé kraje nezpracovaly vzdělávací plán byla obava se zavázat ke konkrétním vzdělávacím aktivitám a potlačit tak schopnost pružně reagovat na poptávku a vzdělávací potřeby.

Podstatným zjištěním je skutečnost, že jsme neprokázali 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 bylo velmi negativní. A to právě vzhledem k nevhodně stanoveným cílovým skupinám a příliš širokému a obecnému zaměření školení.

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.



2. Typy a obsah vzdělávacích aktivit

Na základě instrukcí MMR i dle jednotlivých vzdělávacích plánů a praxe s realizací vzdělávacích aktivit, specifikovaly kraje několik typů školení podle cílových skupin. 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.

V Karlovarském kraji například jako velmi úspěšnou aktivitu prezentovali dlouhodobé vzdělávání o problematice brownfields, které vychází z potřeb kraje. V prvním projektu opatření 3.3 SROP vznikly databáze možných míst, byla navázána spolupráce s CzechInvestem. Vznikl návrh financování. Ve 2. projektu proběhlo vzdělávání pro obce o problematice brownfields, a nyní již probíhají práce na tomto projektu.

2.1 Školení pro projektové manažery

Nejrozsáhlejší aktivitou v oblasti vzdělávání byl obvykle kurz zaměřený na řízení projektového cyklu či podobné dlouhodobější vzdělávání projektových manažerů. Tímto intenzivním systematickým vzděláváním, zakončeným příslušným certifikátem (např. i euromanažerů) prošly často osoby z jednotlivých partnerských struktur, pracovníci krajských úřadů, členové řídicího týmu projektu. Jedná se o školení, která měla postavena kritéria absolvování a obdržení certifikátu a trvala obvykle po dobu půl roku. Realizace v krajích byla různá. Od praxe vlastního lektorování pracovníky odboru regionálního rozvoje (Vysočina), sérii menších projektů až po velký projekt realizovaný velkou konzultační společností (Středočeský kraj).

Realizace se lišila v jednotlivých krajích tudíž v zabezpečení (dodavatelsky nebo vlastními silami), v odborném zaměření, počtu vyškolených manažerů (viz. Kapitola 2.7 a příloha s monitorovacími ukazateli), ale i v rozsahu, tedy délce programu.

V některých krajích bylo cílem založit projektové centrum (např. agentury APDM v Karlovarském kraji, což byl cíl projektu), a vzdělávací aktivity měly menší rozsah. To se týká zvláště druhého projektu, na základě 7.kola výzvy programu SROP.

Příklad 3: Vzdělávací moduly v kraji Vysočina

Pro vzdělávací aktivity nebyla vytvořena analýza vzdělávacích potřeb ani vzdělávací plán. Místo toho byla zpracována komplexní analýza NNO v kraji Vysočina. Ta obsahuje i vzdělávací potřeby podle jednotlivých cílových skupin.

Bylo vytvořeno 5 základních modulů akreditovaných Ministerstvem vnitra ČR:

- základy strukturální a regionální politiky
- projektové řízení
- studie proveditelnosti a CBA
- finanční kontrola a audit
- veřejné zakázky a veřejná podpora



Školení jednotlivých modulů probíhalo na 5 místech kraje Vysočina. Cílovou skupinou byla široká veřejnost a školiteli byli pracovníci Krajského úřadu. Jednotliví účastníci byli povinni dodržet minimální 80% účast. Úspěšně prošlo vzděláváním 748 účastníků.

Další školící aktivity probíhaly v 15 obcích s rozšířenou působností, kde bylo vytvořeno 15 místních partnerství. Tato partnerství vytvářela tzv. integrované projekty za území každé obce s rozšířenou působností. Pro nově vzniklé projektové týmy pracovníci Krajského úřadu vyvinuli speciální kurzy.

Kraj Vysočina zvolil i netradiční přístup k realizaci vzdělávacích aktivit - projektový tým si školil většinu školení sám, a to z důvodu, aby ušetřili finanční prostředky a použili hodně příkladů z praxe nashromážděných projektovými manažery v procesu interakce s 15 místními partnerstvími a sběrem projektových záměrů. Jelikož tento kraj má hodně malých obcí, semináře se zabývaly strategickým plánováním. O zpracovaná skripta je dodnes velký zájem z jiných krajů a institucí.

Nevýhodou zvoleného postupu se ukázala velká únava týmu v průběhu 4 kol několika vzdělávacích modulů (školení i o víkendech). A stejně jako v mnoha jiných institucích, zkušenosti manažerů a lektorů změnili své pracovní působení.

2.2 Semináře pro potenciální žadatele

Ve většině krajů probíhaly souběžně vzdělávací aktivity potenciálních zpracovatelů projektů, tak školení pro veřejnost se zaměřením na všeobecné informace o programech SF cílené pro široký zásah v kraji.

Počet proškolených osob se v jednotlivých krajích liší, nicméně pohybuje se kolem tisíce osob. Např. Karlovarský kraj proškolil 720 osob z široké veřejnosti. Tato školení byla rozdělena podle cílových skupin (obce, NNO, podnikatelé). Školení měla kladný ohlas a mnohem vyšší účast než se plánovalo s požadavkem na pokračování. Partneri a manažerové projektů hodnotí využití peněz na školení jako hospodárné. Na školitele proběhlo většinou výběrové řízení.

Příklad 4: Vzdělávací aktivity v Pardubickém kraji

Topmanažer

Kurz se lišil od ostatních tím, že je založen na individuálním přístupu k účastníkům školení. Koncepce školení vycházela z aktuálních vzdělávacích potřeb jednotlivých účastníků, které byly ze strany garanta školícího cyklu ověřeny prostřednictvím analýzy vzdělávacích potřeb na první technicko-organizační schůzce mezi školiteli a účastníky vzdělávacího modulu.

Hlavní obsahovou náplní bylo:

Nová podoba politiky soudržnosti EU a příprava ČR na čerpání fondů EU

Identifikace projektů a jejich příprava pro podporu ze strukturálních fondů EU

Řízení, provoz a monitoring projektu

Euromanažer



Desetidenní cyklus - od návrhu projektu, seznámení se s pravidly až po vyplnění žádosti a administrace při odevzdání projektu. Účastníci kurzu byli rozděleni do 3 skupin:

Skupina 1: zástupci Pardubického kraje, podnikatelských subjektů

Skupina 2: zástupci obcí, mikroregionů

Skupina 3: zástupci NNO, Pardubické univerzity

Potenciální žadatel

Kurz byl rozdělen do tří tématických bloků:

1. *Politika a fondy EU a jejich implementace v období 2007-2013,*
2. *Dokumentace žádosti o dotace,*
3. *Realizace projektu*

Třídenní školení, které bylo většinou plně obsazeno. Účastníci rozděleni do 10 skupin (samostatně podnikatelé, NNO, obce)

Odborníci

Podle obsahu by se dal kurz nazvat také „projektovým manažer“, tj. jak napsat projekt, jak zpracovat jeho přílohy (např. studie proveditelnosti, CBA analýza), jak vyplnit elektronickou žádost, kompletace a odevzdání projektu.

Semináře pro obce

Studijní materiály jsou na www projektu (<http://www.rozvoj-pk.cz/vzdelavani.php>)

2 typy seminářů:

- *poskytování informací o EU a o možnostech evropských fondů s důrazem na informace o přípravě projektů do evropských fondů (možnost zapojit se do školení pro potenciální žadatele)*
- *vybraná témata o problematice EU jako celku, včetně její strukturální politiky*

2.3 Školení speciální a školení v oblasti kvality veřejné správy

Vzdělávacích programů zaměřených na audit a kontrolní funkce bylo nejvíce vytvořeno v Jihomoravském (6) a Karlovarském kraji (5). Celkem za všechny projekty bylo vytvořeno 24⁸ vzdělávacích modulů. Některé kraje, např. Moravskoslezský kraj, provedl mezi vzdělávacími organizacemi mapování nabídky vzdělávacích kurzů.

Další součástí vzdělávání v krajích bylo školení v oblasti kvality veřejné správy. Programy měření kvality byly určeny pro vedoucí pracovníky obcí (tajemník, vedoucí odborů a oddělení) a kladly si za cíl seznámení se základními nástroji, kterým lze měřit jakost ve veřejné správě - Common Assessment Framework (dále jen CAF), Benchmarking nebo metoda Balanced Scorecard. Programy byly určeny nejen na teoretické vysvětlení metod, ale i na její praktické

⁸ ukazatel



zavádění v dané organizaci. Předpokladem byla tedy účast skupiny pracovníků, kteří se dále měli podílet na zavádění těchto metod (nejčastěji CAF).

Jiné kurzy byly zaměřeny na komunitní plánování, Agendu 21 a s ní související Místní Agendu 21, která je stále více podporovanou oblastí strategického plánování za účasti veřejnosti při dodržování pravidel udržitelného rozvoje. Účastníci těchto vzdělávacích modulů získali nejen přehled o metodách zapojení veřejnosti, ale vyzkoušeli si je i prakticky. Jako příklad vzdělávání v oblasti kvality veřejné správy jsou níže uvedeny moduly z Moravskoslezského kraje, kde obce částečně metody implementovaly. Největší úspěch měla metoda CAF a stala se nejvíce skloňovanou mezi zástupci obcí v následujících krajích: Moravskoslezský, Vysočina, Olomoucký, Liberecký. V těchto krajích se školil i benchmarking. Kraj Jihočeský sice proškolil euromanažera na benchmarking, ale následně tato pozice u partnera zanikala. Žádná další školení ani analýzy CAF či benchmarkingu již v kraji prováděny nebyly. Navíc v kraji Vysočina byl v této souvislosti proveden benchmarking obcí s rozšířenou působností, ovšem v současné době nemá studie další návaznost. Na rozdíl od metody CAF, kde je v pracovní skupině zpracovávána analýza pracovníků kraje a chystá se její využití do OP LZZ.

Příklad 5: Specializovaná školení v Moravskoslezském kraji

Vzdělávací program CAF (Common Assessment Framework)

V průběhu 4. etapy bylo zrealizováno 7 uzavřených kurzů a to pro městské úřady Vítkov, Nový Jičín, Příbor, Rýmařov, Vrbno pod Pradědem, Odry a Fulnek, a zaměstnance Krajského zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informačního centra, Nový Jičín, příspěvkovou organizaci. Všechny proškolené městské úřady vyjma Nového Jičína zavádí tento model v praxi. Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum tento model měření jakosti zavádí v omezeném rozsahu.

Vzdělávací program Benchmarking

V rámci 4. etapy přistoupil do projektu nový partner v podobě poradenské společnosti Neuron consulting, s.r.o., který začal organizovat školení benchmarkingu. Ve dnech 24. a 25. 5. 2007 se uskutečnilo školení pro Městský úřad Jablunkov. Školení se zúčastnilo 19 osob.

Vzdělávací program BSC (Balanced Scorecard)

V rámci této aktivity proběhlo uzavřené čtyřdenní školení pro Úřad regionální rady Ostrava a to ve dnech 15.12. 2006, 12.1., 12.6. a 13.6. 2007 v celkovém počtu dvaceti účastníků. Druhé školení proběhne v rámci 7. etapy pro Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, Nový Jičín, příspěvkovou organizaci.

Vzdělávací program Agenda 21

Pro malý zájem se školení Agenda 21 realizovalo v rámci školení Komunitní plánování.

Vzdělávací program Komunitní plánování

V průběhu čtvrté etapy byly uskutečněny 3 kurzy: Ostrava 23.11.2006 a 9.3.2007, počet účastníků: 6, Studénka, 30.11.2006, 8.12.2006 a 24.3.2007, počet účastníků: 20, Příbor, 12.6. a 19.6.2007, počet účastníků: 34

2.4 Zahraniční aktivity

Exkurze do zahraničí byly ve své době populární a dle odpovědí manažerů a parterů přínosné. Organizátoři se naučili připravit „malý mezinárodní projekt“. Účastníci byli povzbuzeni, viděli příklady z praxe a možnosti čerpání, což bylo hodnoceno za velké pozitivum. Ještě v současné době řada zástupců krajských projektů využívá zkušenosti nabyté v zahraničí. Za hlavní přínos považují příklady dobré praxe, způsoby řízení projektů, navázání kontaktů a přenos know how.

Lze říci, že postupem realizace průběhu projektů partnerství v krajích se zahraniční stáže plánovaly a realizovaly stále ve větším počtu a oblibě, pro různé cílové skupiny i s různým tématickým zaměřením. V průměru kraj zrealizoval 8 stáží, ale tento údaj vypočtený z IS MONIT není přesný.⁹ Sami projektoví manažeři nám udali informace o zahraničních stážích uvedených v tabulce níže.

Tabulka 2: Počet zahraničních stáží

Kraj	zahraniční stáže	
	počet stáží	počet účastníků
Jihočeský	3	96
Jihomoravský	7	85
Karlovarský	5	115
Královéhradecký	19	x
Liberecký	5	117
Moravskoslezský	x	293
Olomoucký	5	190
Pardubický	8	76
Plzeňský	x	x
Středočeský	8	160
Ústecký	50	4
Vysočina	3	44
Zlínský	4	82

Zdroj: řízené rozhovory, monitorovací zprávy projektů

Pozn.: x – data nejsou k dispozici

Mimo několik vzácných výjimek jsme ovšem nezaznamenali účinky využití znalostního přínosu zahraničních stáží. Účastníci stáží nerozvíjeli možnosti spolupráce se zahraničními institucemi a pracovníky, které na stážích poznali, nezapojili se do možností připravit společný mezinárodní projekt. Pouze v některých případech se podařilo poznatky přímo aplikovat v praxi, a to zvláště v budování stálého zastoupení bruselské kanceláře kraje, v některých případech twinningové spolupráce krajů (např. kraj Středočeský, Vysočina, Moravskoslezský) a v přeshraniční spolupráci (kraj Jihočeský a Moravskoslezský).

⁹ IS MONIT zahrnuje i počty jazykových kurzů pro jednotlivce

**Příklad 6: Praxe ze zahraničí v Středočeském kraji**

V některých případech (např. Středočeský kraj) se podařilo poznatky přímo aplikovat v praxi. Po návštěvě partnera v Burgundsku byl ku příkladu zaveden stejný rezervační systém pro využití v oblasti cestovního ruchu, inspirace pro projektové záměry na Rakovnicku a Vlašimsku, které byly úspěšně podány do ROP Střední Čechy.

I když ne všechna krajská partnerství přímo využívají zahraniční kontakty a spolupráce se zahraničními partnery, lze především pozitivně hodnotit efekty nepřímé jako je získané know how, příkladů dobré praxe a možnosti komunikace mezi účastníky stáže. Často se jich totiž zúčastnili jak vedoucí pracovníci krajských úřadů, tak zástupci partnerů, například z Hospodářské komory, zástupci měst a obcí nebo regionálních agentur. Tyto vedlejší efekty jsme zaznamenali i u zahraničních stáží pro cílovou skupinu regionálních politiků. Ovšem, dosažení předpokládaných efektů dle cílů jednotlivých projektů – zahraničních stáží – dosaženo nebylo.

2.5 Konference a informování široké veřejnosti

V rámci školicího plánu byly pořádány v letech 2005 až 2008 mnohé konference. Ty většinou organizovali partneři projektu partnerství. Ve všech krajích nalezneme konference úvodní a konference závěrečné, s obvyklou účastí kolem 200 zástupců z řad obcí, neziskového, agrárního i podnikatelského sektoru z celého kraje a s účastí zástupců MMR, MŽP a MZe. Další konference přinášely příklady dobré praxe, informace o možnostech financování projektů apod.

Podle respondentů a výsledných zjištění mnohých analýz můžeme konstatovat, že například role územního euromanažera pro rozvoj absorpční kapacity byla hodnocena mnohem více než dopady konferencí.

2.6 Informovanost o vzdělávacích aktivitách

Informace o připravovaných vzdělávacích aktivitách byly rozšiřovány několika způsoby. Existovala pozvánka vyvěšená na internetu, kde subjekt měl možnost prostřednictvím rezervačního systému přihlásit se, existovala emailová komunikace, po linii řídicího týmu šly informace směrem dolů. V rámci publicity projektu se představovaly aktivity, které v rámci projektu proběhnou – zájemci tedy věděli, které vzdělávací kurzy se připravují a je možné se na ně přihlásit. Krajské projektové manažery, rozvojová centra (kraj Ústecký), Infocentra (kraj Moravskoslezský apod.) udržují databázi kontaktů, absolventů vzdělávacích akcí a tyto databáze i způsoby šíření informací jsou nadále využívány například pracovníky Odborů regionálního rozvoje KÚ.

Například Jihočeský kraj prováděl na svých webových stránkách projektu partnerství anketu s otázkou, „*Využíváte BEZPLATNÉHO poradenství manažerů území a manažerů specialistů?*“. Z 322 účastníků hlasování téměř 67 % odpovědělo, že ano, nebo zatím ne, ale hodlá jej využít. Třetina však prohlásila, že nepoužívá, ani nehodlá využít poradenství manažerů.



Mnohé analýzy stavu informovanosti veřejnosti a potenciálních žadatelů, prováděné jak kraji (v rámci projektů partnerství), tak ÚRR (analýzy absorpční kapacity apod.) přináší následující zobecnitelné poznatky:

- Internet je považován naprostou většinou osob za zdroj informovanosti nehledě na cílovou skupinu
- Kraje jsou hned na dalším místě v poskytování a šíření informací, které jsou vyhledávány
- Vzdělávací aktivity mají v šíření informací překvapivě malé procento

V Moravskoslezském kraji současně vzniklo šest informačních center na pomoc žadatelům projektu.

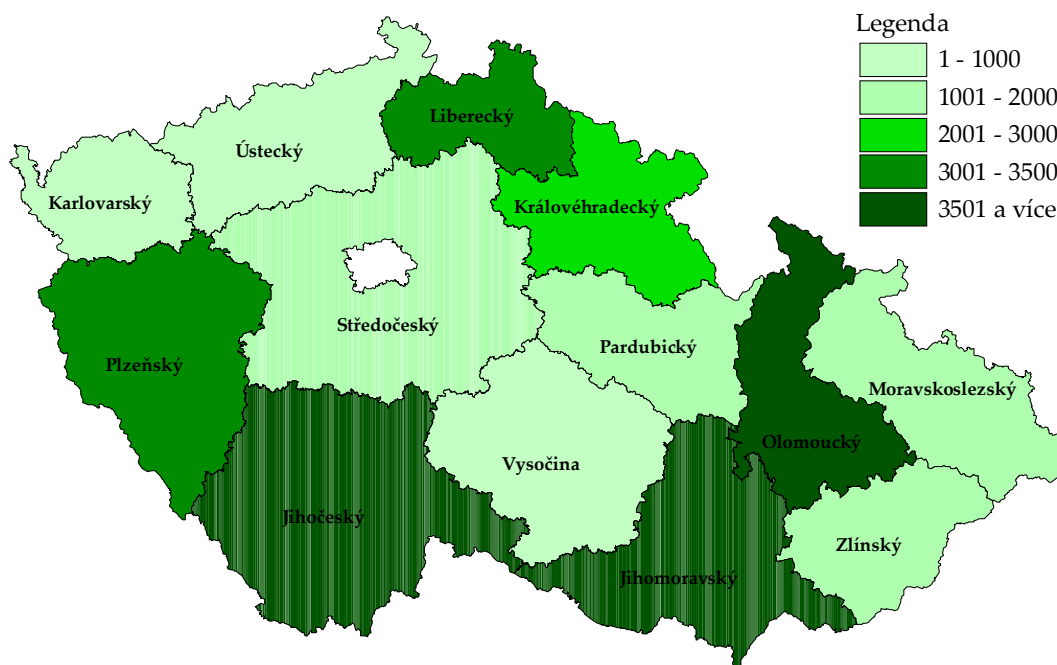
3. Výsledky a dopady vzdělávacích aktivit

Vzdělávání zaměřené na možnosti čerpání z fondů EU mělo nepochybně dopad na zvýšení administrativní a absorpční kapacity v jednotlivých krajích. O tom svědčí výsledky mnoha analýz absorpční kapacity provedených kraji i úřady RR. Výsledkem je převis projektů do regionálních operačních programů i převis projektů v prvních kolech vybraných sektorových operačních programů 2007-2013.

Kraje si nyní zpracovávají nové analýzy absorpční kapacity ve vztahu k čerpání v jednotlivých operačních programech 2004 – 2006, kde sledují finanční objemy smluv v rámci každého operačního programu u žadatelů se sídlem v daném kraji či v některých případech se sídlem mimo, ale realizace projektu probíhá na území daného kraje.

Níže uvedený obrázek 1 reflektuje počet osob, které prošly vzdělávacími kurzy zaměřenými na posílení administrativní a absorpční kapacity. Na základě dat z IS MONIT bylo proškolenó v rámci projektů 1. i 7. kola výzvy celkem 31 364 osob, přičemž průměrně vztaženo na jeden kraj to bylo 2416 osob. Poměrně odlišný počet proškolených osob v krajích poukazuje na různá pojetí a zaměření aktivit jednotlivých příjemců. Mezními hodnotami jsou 717 proškolených osob jako minimum v Ústeckém kraji a 5610 osob v kraji Jihočeském jako maximální hodnota.

Obrázek 1: Počet osob, které se zúčastnily vzdělávacích kurzů zaměřených na posílení kapacity místních a regionálních orgánů



Zdroj: vlastní zpracování pomocí geografického informačního systému a dat z IS MONIT

Tabulka 3: Monitorovací ukazatele ke vzdělávání

Ukazatel	jednotka	počet
Počet osob, které se zúčastnily vzdělávacích kurzů zaměřených na posílení kapacity místních a regionálních orgánů	počet osob	31 364
Počet přednášek, seminářů a workshopů	ks	1 860
	počet osob	16 818
Vzdělávací programy spojené s přípravou a realizací programů a projektů	ks	157
Stáže a kurzy (domácí a zahraniční)	ks	195
	počet osob	1 680

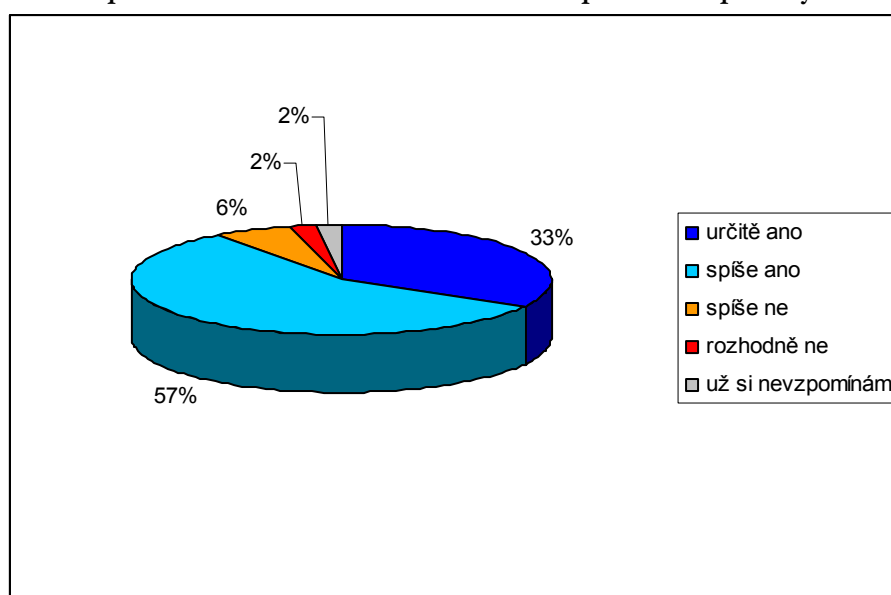
Zdroj: IS MONIT

V součtu za projekty z 1. i 7. kola výzvy bylo vytvořeno 1860 přednášek, seminářů nebo workshopů s celkovou kapacitou 16 818 osob.

Vytvořeny byly také vzdělávací programy spojené s přípravou a realizací programů a projektů (celkem 157). Především navazující projekty 7. kola výzvy byly zaměřeny na stáže a kurzy realizované u nás i v zahraničí. Celkem za obě výzvy jich bylo vytvořeno 195 s kapacitou 1680 osob.

Šetření různými metodami se také zabývalo otázkami na celkové přínosy, kvalitu a spokojenost účastníků se školením.

Graf 1: Splnilo toto školení vaše očekávání a naplnilo vaše potřeby?

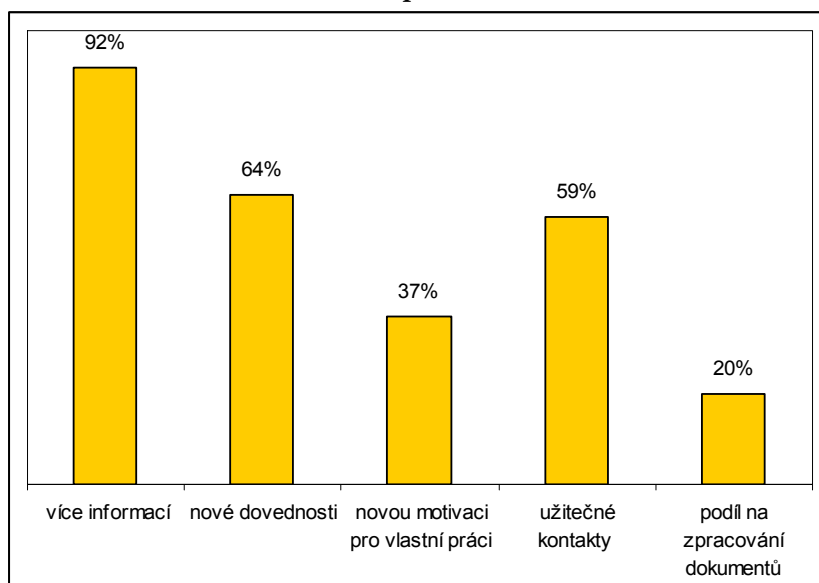


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z výsledků našeho šetření vyplývá, že 90 % námi oslovených respondentů, kteří prošli školením, prohlásilo, že vzdělávací aktivity splnily jejich očekávání. Nejčastějšími přínosy

školení respondenti uváděli, že získali více informací, naučili se nové dovednosti a navázali užitečné kontakty.

Graf 2: Co vám účast na školení přinesla?



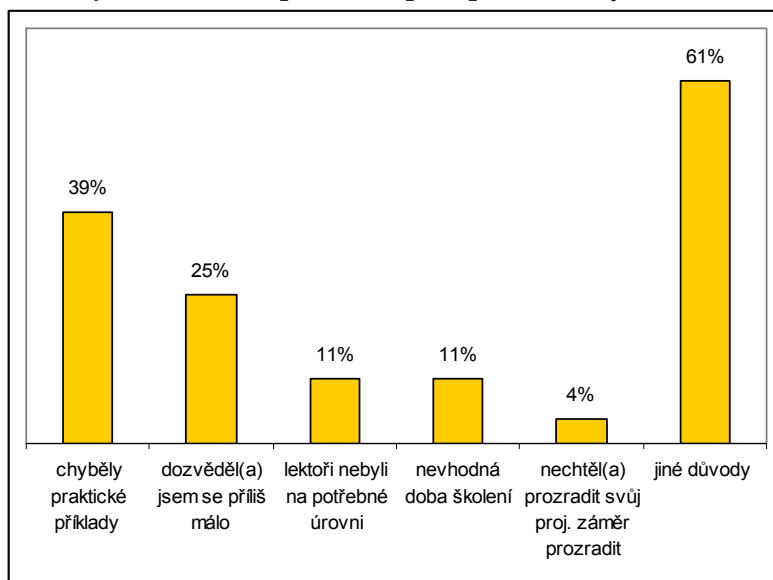
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Za značnou spokojenost se školením hovoří i odpověď 79 % respondentů, kterým podle jejich sdělení školení pomohlo k podání vlastního projektu a z toho pouze 19 % neuspělo. Tedy téměř dvě třetiny dotazovaných účastníků školení k přípravě projektů později podalo projekt, který uspěl!

Pouhých 8 % bylo více či méně se školením nespokojených. Důvody byly různé a hlavní kritika byla směřována k pořadatelům a samotným lektorům. Dvě pětiny respondentů nejvíce vytýkalo absenci příkladů z praxe. Čtvrtina nespokojených uvedla, že se dozvěděla příliš málo nového. Zvláště kriticky byly hodnoceny kurzy, které byly zaměřeny obecně na téma strukturálních fondů pro účastníky s malým nebo vůbec žádným povědomím. Obsahem kurzů často byl popis jednotlivých operačních programů a jejich prioritních os, který nepřinášel žádnou přidanou hodnotu. Pro ilustraci citujeme vybrané odpovědi respondentů: „Opakovaně se přednáší obecné věci, je třeba školit více do hloubky a na konkrétních případech (každé školení nezačínat formou pro začátečníky). – „Příliš obecné a základní informace pro účastníky, kteří již měli zkušenosti s projekty, málo praktických ukázek a řešení konkrétních ukázek“ – „Různá úroveň znalostí všech účastníků, nepřizpůsobení školení tomuto faktu.“

Křížově jsme tato zjištění ověřovali s obsahem mnohých vzdělávacích kurzů a skript získaných z webových stránek. Výpovědi účastníků můžeme potvrdit. Vzdělávací podklady, skripta i powerpointové prezentace opravdu přinášejí obecné informace, stejné grafické znázornění architektury operačních programů a NSRR, které známe ze všech přednášek a konferencí v daných letech.

Graf 3: Jestliže vám nepomohlo, proč pro vás nebylo užitečné?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V hodnocení se také odrazila kvalita lektorů. Školící kurzy byly lektorovány samotnými pracovníky krajských úřadů (např. kraj Vysočina), partnerskými organizacemi, tak i externě najatými konzultanty nebo konzultačními firmami. Paradoxně se v několika případech nízká kvalita a neprofesionalita školitelů projevila nikoli u některých partnerských organizací nebo u pracovníků krajských úřadů, ale u renomovaných konzultačních firem.

Také se objevilo negativní hodnocení načasování projektu partnerství. V době realizace školení bylo mnoho nejasností o finální podobě nových operačních programů, některé OP teprve procházely procesem schvalování.

Návaznost vzdělávacích aktivit

Například v Jihomoravském kraji probíhá příprava zahraničních studijních stáží, dále projekt s názvem „Implementace nových metod procesního řízení a posílení efektivního rozvoje a podpora vzdělávání lidských zdrojů“ na KÚ Jihomoravského kraje“ a „Moderní metody řízení a vzdělávání veřejné správy v obcích Jihomoravského kraje“ financované z opatření 4.2 z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Stejně tak Zlínský kraj chce navázat na vzdělávání opatření 3.3 SROP projektem „Zvyšování absorpční kapacity Zlínského kraje 2007-2013 I. etapa“ – kde chce realizovat sérii kurzů, školení, seminářů a počítá i s uskutečněním zahraniční stáže. Podobný projekt zvyšování absorpční kapacity již začíná implementovat Olomoucký kraj. Finanční zdrojem je technická asistence ROP Střední Morava.

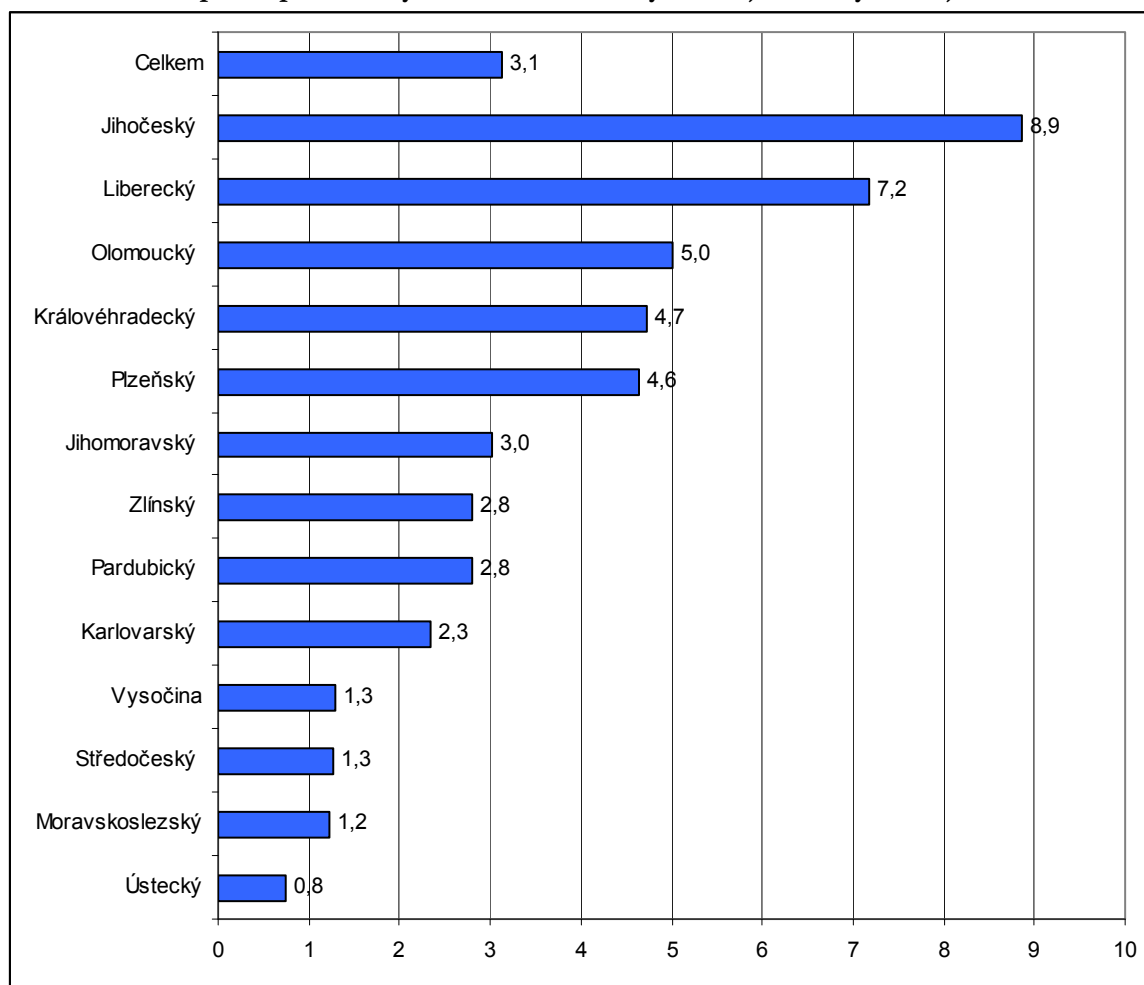
Realizace projektu Posílení absorpční a administrativní kapacity v opatření 3.3 SROP skončila ve všech krajích ke konci června nebo prosince 2007. Některé administrativní práce projektových manažerů však stále pokračují. Dokončují se veškeré platební záležitosti a otázky

nezpůsobilých výdajů. V současné době sbírají manažeři podklady do monitorovací zprávy o udržitelnosti projektu (MZUP), která se podává do jednoho roku po skončení realizace projektu za období.

3.1 Rozpočty vzdělávacích aktivit

Jednotlivé projekty v krajích se lišily finančním objemem i podílem, který byl věnován vzdělávacím aktivitám. Na příklad Moravskoslezský kraj s rozpočtem 77 mil. Kč podle projektové žádosti alokoval více než 90 % všech prostředků na vzdělávání (včetně zajištění sítě euromanažerů), zatímco kraj Zlínský pouze něco málo přes 60 %. Záleží na celkovém zaměření projektu, počtu a rozsahu vzdělávacích aktivit. Nejvíce bylo úspěšně proškoleny v přepočtu na počet obyvatel v Jihočeském (9) a Libereckém kraji (7), zatímco nejméně v krajích: Ústeckém, Moravskoslezském, Středočeském a Vysočině (po 1).

Graf 4: Počet úspěšně proškolených osob na 1000 obyvatel v jednotlivých krajích



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ a IS MONIT



Bohužel nelze přesněji na základě dat z projektových žádostí vysledovat efektivitu vynaložených prostředků na vzdělávání. To by bylo možné po zjištění skutečných výdajů na vzdělání v rámci každého projektu. Ovšem podle vyjádření Centra pro regionální rozvoj ČR není možné zjistit finanční alokaci na jednotlivé aktivity za všechny projekty, neboť u některých etap není známo přiřazení faktury k aktivitě projektu. Samotné zjišťování finanční alokace na jednotlivé aktivity projektu by bylo také časově velice náročné. Budeme formulovat doporučení týkající se monitorovacích systémů a na možnost sledování efektivity projektů.



4. Euromanažeri

Specifická evaluační otázka zadávací dokumentace je zaměřena na zapojení a využití tzv. euromanažerů během a po skončení projektů SROP 3.3¹⁰.

4.1 Definice a různé praktické aplikace funkce euromanažera

V procesu sběru dat a rozhovorů jsme již nezaznamenali obtíže v definici a v porozumění poslání euromanažera. Nicméně, jak ukazují monitorovací zprávy, pojetí tohoto termínu si v průběhu realizace opatření 3.3 vyžadovalo jasný výklad. Společným jmenovatelem pro takto označené osoby byla schopnost orientovat se v problematice strukturálních fondů EU a projektové činnosti. Širší pojetí zahrnovalo všechny úspěšné absolventy kurzů projektového řízení, užší potom pouze nově vytvořená místa, částečně i hrazená z prostředků projektu.

Toto pojetí bylo zvoleno např. v případě projektu Středočeského kraje. Jednotlivým partnerům byla nabídnuta možnost vytvoření místa euromanažera, zpočátku na částečný, a v případě osvědčení i celý pracovní úvazek. Oproti původnímu předpokladu vytvoření sítě 70 – 80 euromanažerů, pokrývajících celé území kraje, se podařilo vytvořit pouze 11 míst euromanažerů, z toho 7 územních a 4 sektorově zaměřené euromanažery (neziskový sektor, podnikatelský sektor, neziskový sektor v oblasti životního prostředí). Jedním z důvodů omezeného počtu euromanažerů byla u mnoha partnerů obava z udržitelnosti místa. Nejistoty finančních zdrojů pro financování místa. Tato obava se potvrdila být opodstatněnou i v rozhovorech s euromanažery. Absence konkretizace činnosti euromanažera byla často uváděna v závěrečném zhodnocení.

Hlavní náplň práce euromanažera bylo:

- poskytování informací o možnostech získávání finančních prostředků z Fondů Evropské unie obcím, mikroregionům, NNO, podnikatelským subjektům, veřejnosti a dalším cílovým skupinám,
- poradenský servis pro předkladatele a realizátory projektů,
- vyhledávání cílových skupin, u kterých je potřeba zvýšit informovanost o možnostech čerpání finančních prostředků z Fondů Evropské unie,
- konzultace pro potenciální předkladatele projektů,
- mnohé kraje však specifikovaly hlavní náplň práce euromanažerů ještě podrobněji, často se zapojením školících aktivit, tvorby informačních materiálů a metodik včetně spolupráce na vytváření a uplatňování komunikační strategie, spolupráce s partnery projektu na posuzování strategií, záměrů projektů z hlediska udržitelnosti a ochrany životního prostředí, zapojování cílových skupin a přispívání k tvorbě krajského rozvojového partnerství, ale i sběru projektů.

¹⁰ Za tímto účelem jsme analyzovali projektové žádosti a monitorovací zprávy jednotlivých krajů, provedli strukturované řízené rozhovory s manažery projektů KÚ, s partnery projektu i s dalšími manažery zaměřenými na absorpční kapacitu kraje a regionu NUTS 2. Primární data jsou doplněna, studiem relevantních dokumentů z internetových stránek projektů partnerství. (analýza dat z IS MONIT nebyla příliš vhodná vzhledem k zadaným indikátorům orientujícím se na absolventy vzdělávacích kurzů. Esenciální data přineslo provedené dotazníkové šetření u absolventů hlavních vzdělávacích programů a kurzů a dalších cílových skupin projektových aktivit.



Institucionální postavení euromanažera

Zaznamenali jsme značné rozdíly v institucionálním postavení euromanažera, v praktickém provádění dané funkce, udržitelnosti a návaznosti v novém programovém období 2007-2013. Jeden kraj např. funkci euromanažera vůbec neprofiloval (kraj Vysočina) a to vzhledem k nedobrym zkušenostem z programu Phare. Funkci euromanažera nahradil výkonem odborných pracovníků Oddělení regionálního rozvoje kraje a jimi koordinované sítě spolupracovníků z úřadů v obcích s rozšířenou působností. Tato síť byla velmi aktivní a spolupracovala na vytváření místních plánů rozvoje, zásobníku projektů a přípravě integrovaných projektů.

Ústecký kraj místo sítě jednotlivců – euromanažerů preferoval vytvoření a posílení funkce 22 rozvojových center v kraji. Ostatní kraje většinou vybudovaly síť jednotlivců, odborníků na programy a fondy EU a přípravu projektů, kteří zájemcům předávali aktuální informace a žadatelům poskytovali konzultace v přípravě projektů. Je však podstatné zmínit, že tito euromanažeři byli svázáni s činností partnerské organizace, jejíž zodpovědností bylo jmenovat nového euromanažera v případě změny pracovního místa. A těchto změn bylo velmi mnoho, jak uvádíme dále (fluktuační vytvářely potřebu dalšího školení pro euromanažery).

Zajímavou ukázkou jistě udržitelnost a návaznosti na poslání euromanažerů je budovaná síť euromanažerů Regionální radou regionu NUTS 2 Střední Čechy.

Příklad 7: Euromanažeři v Jihočeském kraji

Poslání manažerů území: Území Jihočeského kraje je pokryto v rámci projektu manažery území, kteří připravovali subjekty z řad cílových skupin na příští programovací období EU a to zejména v oblasti čerpání dotačních prostředků SF EU. Jedním ze základních úkolů manažerů území bylo aktivizovat místní aktéry na úrovni obcí s rozšířenou působností případně mikroregionů. Tento proces byl realizován formou vytváření tzv. místního partnerství tj. vytvoření místní platformy pro rozvoj absorpční kapacity daného území (podrobněji viz. Manuál euromanažera). Manažer území je spojovacím komunikačním článkem mezi realizátory projektu (projektový tým, projektový manažer, partneři projektu) a místními subjekty, které mají zájem na zlepšení využití rozvojového potenciálu daného území (klíčoví aktéři rozvoje). Manažer území byl přímo řízen manažerem projektu a dočasně může být v případech, kdy to manažer projektu považuje za účelné, podřízen pověřenému manažerovi specialistovi.

Poslání manažerů specialistů: Zvyšovat formou školení a konzultací všeobecnou informovanost potenciálních žadatelů o možnostech získávání dotace v novém programovacím období, a to na základě školícího plánu a potřeb definovaných projektovým týmem, manažerem pro partnerství a manažery území. Komunikační role manažera specialisty je jednoznačně vymezena posláním. Jeho využití nebylo soustavné, ale jsou kontaktováni v případě konkrétních školení případně konzultací, které se týkají jeho odbornosti.



4.2 Zapojení euromanažerů a vyškolených poradců po ukončení projektu

Téměř ve všech krajích byli vyškoleni euromanažeři, kteří po dobu trvání projektu poskytovali konzultace potenciálním žadatelům o finanční prostředky z EU. V současné době bývalí euromanažeři nadále poskytují své služby v limitované podobě vzhledem k požadavku na udržitelnost (partner musel vytvořit pracovní místo a 3 roky zaručit udržitelnost). Předpoklad dalšího financování zatím nebyl uspokojen. Pouze ve Středočeském kraji se podařilo vybudovanou síť euromanažerů „překlopit“ z opatření 3.3 SROP do ROP Střední Čechy. Ta je budována podle struktury MAS a pokrývá celé území regionu. Čítá 25 osob a je hrazena z technické asistence ROP a tudíž podporovaná činnost euromanažerů se týká pouze poradenství pro přípravu projektů do ROP NUTS 2 Střední Čechy.

Příklad 8: Euromanažeři v Ústeckém kraji

V Ústeckém kraji byla vybudována síť tzv. rozvojových center (RC). Oproti plánovanému počtu 16 RC jich bylo vytvořeno 22, a to jak na územním, tak na sektorovém základě – pro větší území byla některá RC zaměřena na konkrétní sektor (nevládní neziskové organizace, podnikatelský sektor nebo příspěvkové organizace kraje. Při územním rozdělení bylo zohledněno regionální rozdělení podle obcí s rozšířenou působností Ústeckého kraje. Tato centra jsou zřízena pro určitou lokalitu a slouží nejen obcím v dané lokalitě, ale i podnikatelům a neziskovým organizacím v místě. Přes tato centra byly informace předávány potenciálním žadatelům. Rozvojová centra přinášela kraji zpětné informace o připravenosti subjektů na využívání strukturálních fondů i další informace týkající se rozvojových záměrů ze spádového území centra. Od začátku realizace projektu byly i dále vytipovávány další lokality pro založení nových RC na základě smluv o partnerství. Prostřednictvím RC bylo soustředěno cca 200-300 projektových záměrů, u kterých je snaha je uplatnit v dalších výzvěch ROP.

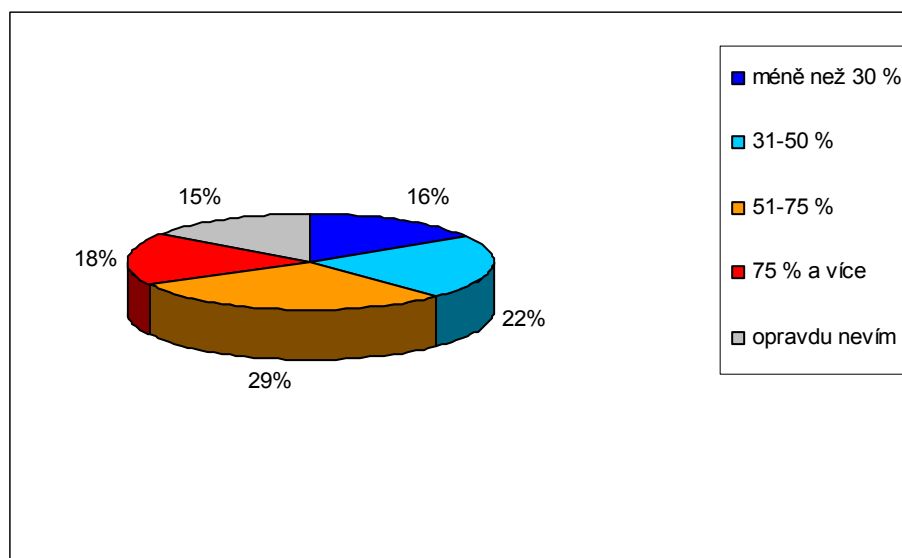
I přes poměrně vysoký počet shromážděných projektových záměrů se často pracovníci RC setkávali s velkou neochotou žadatelů poskytovat svoje záměry do zásobníku projektů. Kraj síť RC aktivně nepodporuje, nicméně kontakt mezi oběma stranami existuje a krajský úřad ji dále využívá k šíření informací. Část euromanažerů se zkušenostmi se SROP 3.3 působí nadále aktivně v rámci technické pomoci regionálního operačního programu nebo jako zástupci místních akčních skupin. V současné době tato RC poskytují služby podobného charakteru v oblasti vzdělávání a konzultační činnosti ve vztahu k dotační politice EU. V době realizace se některá RC také podílela na realizaci vzdělávacích aktivit. Na příklad Severočeské sdružení obcí, které působilo jako RC, pro zastupitele ve všech obcích s rozšířenou působností pořádalo vzdělávací semináře. Účastníky školení byla tedy i politická reprezentace obcí.

Z pohledu udržitelnosti se jeví jako velké riziko odliv zkušených pracovníků RC na lépe placená místa a příchod nových, méně zkušených pracovníků.

Spoluprací během realizace projektu byly navázány dobré vazby a řada partnerů spolupracuje společně na různých aktivitách. Např. rozvojová centra uzavírají smlouvy o partnerství při realizaci společných aktivit – s obcemi, mikroregiony, ale i firmami. Spolupráce pokračuje spíše nekoordinovaně, ad hoc.

Zjištění a pozorování nás vedou k přesvědčení, že současná aktivita euromanažerů závisí na vytvoření kontaktů a dosažených úspěchů během realizace projektu. Takoví euromanažeři většinou poskytují nadále konzultační služby v dané oblasti EU fondů a projektového řízení, a jsou vyhledávanými experty ze strany potenciálních žadatelů.

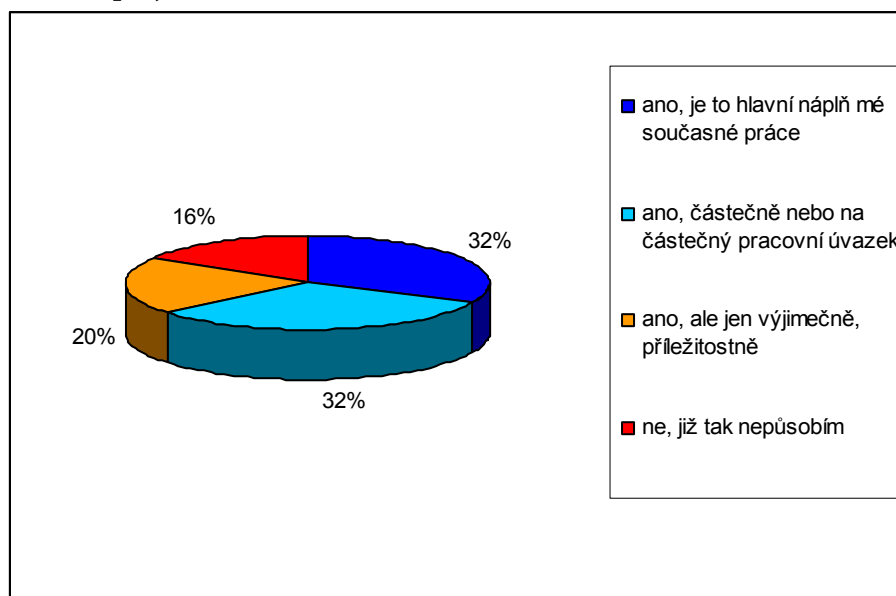
Graf 5: Kolik vyškolených euromanažerů a poradců je podle vašeho názoru ve vašem kraji stále aktivních?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Odpovědi na otázku v grafu 5 kolik vyškolených euromanažerů a poradců je podle vašeho názoru ve vašem kraji stále aktivních, jsme použili jak u řízených rozhovorů s manažery i partnery jednotlivých projektů (technika A, B), tak při dotazníkovém šetření mezi účastníky školení (technika D). Zajímavá je v obou případech názorová roztržičnost dotazovaných. Nejvyšší četnost odpovědí (také v obou případech) odkazuje na rozmezí 51 – 75 %. Ovšem i ostatní kategorie mají poměrně vyrovnané skóre. Lze tedy konstatovat, že v současné době neexistuje o aktivitě euromanažerů přesný přehled jak na úrovni řídicího orgánu, tak na úrovni projektových manažerů, jejich partnerů ani účastníků školení.

Graf 6: Pracujete stále jako euromanažer, příp. poradce pro žadatele vyškolený v rámci projektu SROP 3.3?

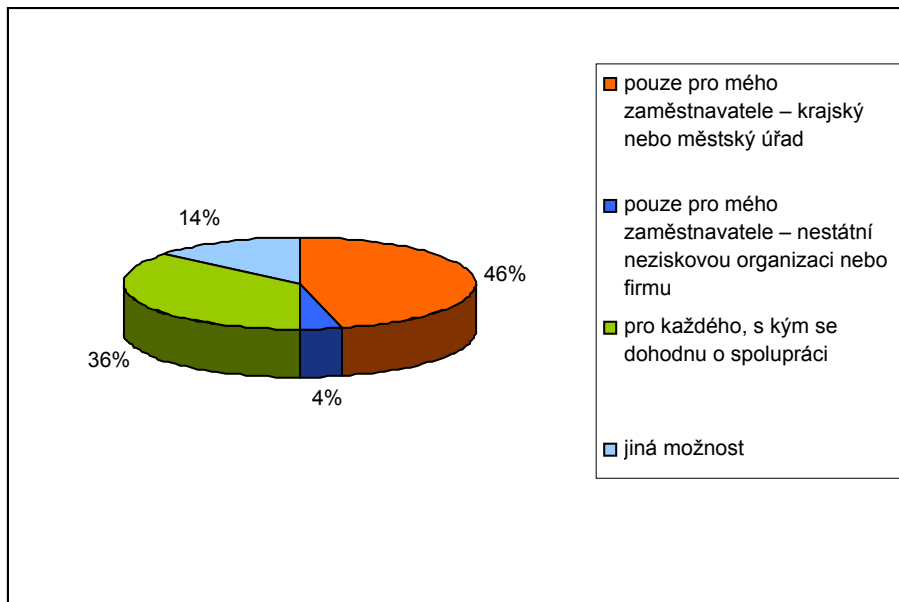


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z relevantních odpovědí z našeho dotazníkového šetření (technika D) vyplývá, že 84 % euromanažerů je stále aktivních. V absolutním porovnání to je 66 ze 79 náhodně vybraných dotazovaných, kteří se účastnili školení k přípravě projektů. Ovšem pouze jedna třetina se této činnosti věnuje jako hlavní náplni své práce a více než jedna polovina jen na částečný pracovní úvazek nebo příležitostně.

Podle grafu 7 polovina respondentů působící jako euromanažer pracuje pouze pro svého zaměstnavatele. Přesněji 46 % pro krajský nebo městský úřad a 4 % pro nestátní neziskovou organizaci nebo firmu. Celých 36 % dotázaných pracuje pro každého, s kým se dohodne na spolupráci.

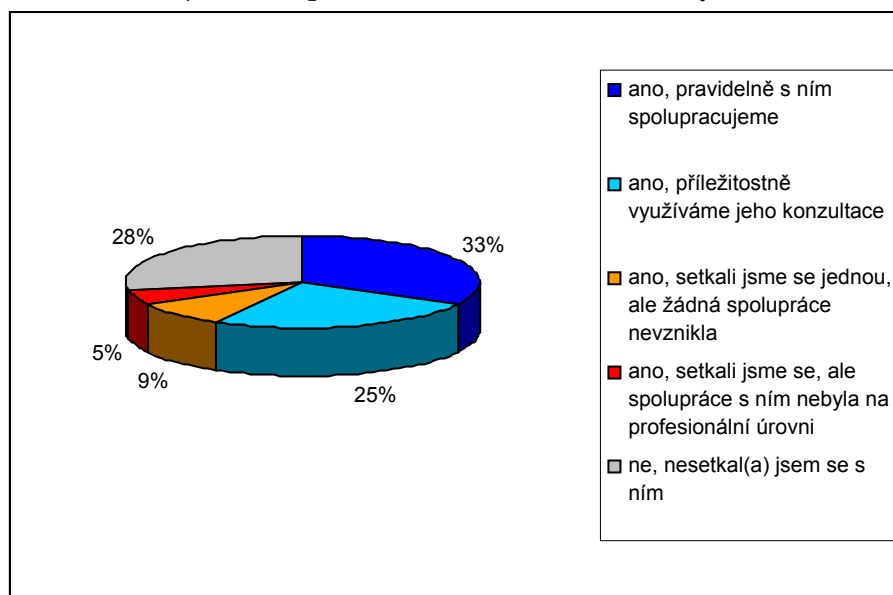
Graf 7: Jestliže tak stále působíte jako euromanažer, pro kterou klientelu?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka zda se dotazovaný setkal od počátku letošního roku s některým euromanažerem, poukazuje na aktivitu euromanažerů po skončení projektu. Jedna třetina uvedla, že pravidelně s euromanažerem spolupracují, 25 % dotázaných příležitostně využívá konzultace a 9 % se s euromanažerem setkalo, ale žádná spolupráce nevznikla. Dále 5 % upozornilo na jejich neprofesionalitu a 28 % respondentů se vůbec od počátku roku s euromanažerem neseťkalo.

Graf 8: Setkali jste se od počátku letošního roku s některým euromanažerem?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

4.3 Dopady zapojení euromanažerů a vyškolených poradců

V rámci krajských partnerství fungovala síť proškolených poradců, euromanažerů velice různě. Ne každý partner měl euromanažera a také se lišily počty proškolených i aktivních euromanažerů. v krajích. Odlišný byl způsob i kvalita školení a formy poskytovaných služeb. Přičemž nejčastěji svoje služby euromanažeri poskytovali osobně. Bohužel však není ze strany krajských úřadů jejich činnost systematicky sledována a je velmi obtížné mapovat jejich aktivitu.

Jihočeský kraj prováděl na svých webovských stránkách projektu partnerství anketu s otázkou, „Využíváte BEZPLATNĚHO poradenství manažerů území a manažerů specialistů?“. Z 322 účastníků hlasování téměř 67 % odpovědělo, že ano, nebo zatím ne, ale hodlá jej využít. Třetina však prohlásila, že nepoužívá, ani nehodlá využít poradenství manažerů.

V závěru realizace projektu partnerství jsme zaznamenali v některých krajích provedení dotazníkového šetření mezi partnery projektu, zaměřeném na zpětnou vazbu partnerů a monitorování jejich zkušeností. Uvedeme pro ilustraci Středočeský kraj a informace porovnáваме s daty z jiných krajů (Příklad č.8).

Partneři projektů hodnotí systém sítě euromanažerů kladně a kladou důraz především na jejich udržení a poskytování konzultací po vyhlášení výzev na předkládání projektů. Cení si organizace, která byla na vysoké úrovni. Příspěvek euromanažerů ke zvýšení absorpční kapacity v regionu hodnotí zvláště Olomoucký kraj, a to v činnosti na venkově a spolupráci s MAS. Funkce euromanažera je však náročná na administrativu, zejména pak při vykazování činnosti. Někde postrádali konkretizaci činnosti euromanažera a chyběla informovanost o práci jednotlivých euromanažerů a jejich výstupech.



Na otázku, jak by se síť euromanažerů měla profilovat po ukončení projektu, partneři projektů doporučovali udržet systém podpory a poskytování informací a **pravidelných setkávání euromanažerů včetně vzdělávání euromanažerů**. Objevují se doporučení, aby euromanažeři byli financováni z technické pomoci kraje, neboť není reálné počítat s tím, že se pozice euromanažera zaplatí z vlastních zakázek. Ani se nedoporučovalo zakládat další subjekty, neboť je veřejnost citlivá na další tvorbu institucí a současné fungování v rámci existujících organizací bylo považováno partnery za efektivní. Hlavním problémem bylo financování – partner nechtěl doplácet z vlastních zdrojů na tyto aktivity. Tyto informace je třeba považovat za subjektivní do jisté míry, neboť mnozí partneři projektu byli právě nositeli místa a pozice euromanažera. Pozitivním příkladem může být činnost euromanažera ve Středočeském kraji.

Příklad 9: Sdružení měst a obcí Rakovnícka (později také Rakovnícko o.p.s.)

Rakovnícko bylo jedním z neaktivnějších partnerů projektu SROP 3.3 ve Středočeském kraji.

V rámci přípravy na ROP Středočeského kraje bylo vytvořeno místo euromanažera. V tomto regionu byly realizovány 2 vzdělávací moduly I a II, jejichž účastníci byli zapojeni do přípravy a zpracování projektů. Většinou se jednalo o starosty, místostarosty a také zástupce neziskových organizací. V průběhu projektu byly také organizovány informační akce k možnostem čerpání z ROP Střední Čechy a Programu rozvoje venkova. Po celou dobu programu byly šířeny informace o možnostech čerpání osobními konzultacemi, telefonicky i médiu (web, tisk, zpravodaj) a směřovaly ke všem potenciálním žadatelům.

Euromanažer zpracoval do prvních výzev ROP a PRV několik projektů.

- 5 projektů do PRV, pouze 1 neuspěl – klienty byli 2 mikroregiony, obec a podnikatel v oblasti cestovního ruchu
- úspěšný projekt do ROP 2.3 – vlastní projekt- nejlepší hodnocení z výzvy
- úspěšný projekt do ROP 2.2 – pro obec Velká Buková
- 2 neúspěšné projekty předloženy do ROP 2.1 a 3.3 nebyly vybrány i přes vysoké hodnocení jen díky nízké alokaci na výzvy.

Díky úspěchům v projektovém řízení se zvýšil zájem o spolupráci s celým regionem. Byla navázána úzká spolupráce s Posázavím o.p.s. se kterým budou podány 2 projekty do PRV osa IV. 2.1 LEADER. V rámci PRV osy III. 3.1 je připravován projekt do PRV na vzdělávání obcí, neziskových organizací a podnikatelů, kteří mají zájem o předkládání projektů do PRV.

Také je zvýšený zájem o zpracování projektů (zejména do ROP 2.1) i ze sousedních regionů, kterým jsou poskytovány vzorové podklady a konzultace. Je dosahováno úspěchů také v předkládání do národních a krajských grantů.

V současné době je vyvíjen produkt „Dotační audit“, jehož prostřednictvím budou SMOR a Rakovnícko o.p.s. informovány o možnostech financování konkrétních projektových záměrů. Žadatel



zadá projektový záměr do systému a bude mu vyhledána možnost financování a dále mu bude poskytován kontinuální servis během jednotlivých fází projektu-příprava, realizace, udržitelnost. Předpokládá se zapojení více než třetiny obcí okresu Rakovník.

Činnost euromanažerů není po skončení projektu nijak systematicky monitorována. Nemají povinnost předkládat zprávy o své činnosti krajskému úřadu. Pouze 1x ročně euromanažeri podávají zprávu, jak je naplňována zásada udržitelnosti. Někteří postrádají metodiku a strukturu pro vypracování zprávy. Pro ilustraci uvádíme z pěti krajů zmapované informace o činnosti euromanažerů nebo pracovníků projektových týmů, kteří byli zodpovědní za zvyšování administrativní a absorpční kapacity v krajích.

Jihomoravský kraj

V Jihomoravském kraji neexistovala síť euromanažerů. Zjištěna tak byla udržitelnost projektových manažerů, kteří rozvíjeli administrativní a absorpční kapacitu v kraji. Z 12 pracovníků 6 odešlo za prací do soukromé sféry a 6 stále pracuje na odboru regionálního rozvoje krajského úřadu.

Olomoucký kraj

V Olomouckém kraji působilo celkem 25 euromanažerů. V současnosti sektorová euromanažeri působící v neziskových organizacích zůstali na původní pozici, vykonávají stejnou činnost, jen se jim snížil úvazek právě o práci euromanažera. Hlavně neziskové organizace dělají to, co dříve, ale snížil se jim úvazek o výkon euromanažera. V rámci udržitelnosti ale poradí, odpoví nebo vyhledají informace zájemcům. Stejně je to u euromanažerů působících v hospodářských komorách. Euromanažeri působící v obcích, zůstali ve struktuře úřadu, kde si je která obec zařadila, a dále zpracovávají projekty pro obec.

Liberecký kraj

Z 11 euromanažerů 5 zůstalo beze změny v různých sektorech, avšak dělají především pro tento sektor, příp. mikroregion nebo město; 3 odešly na mateřskou dovolenou; 1 změnila působiště, nikoliv činnost euromanažerky; 1 euromanažerka přešla z veřejného do neziskového sektoru a činnost zůstala a 1 přešel z neziskového sektoru do veřejné správy, stal se místostarostou a jako euromanažer již nepracuje.

Královéhradecký kraj

V kraji působilo celkem 12 proškolených euromanažerů. Z toho 4 pracují beze změny, 7 z nich pracuje pouze pro svoji organizaci v přípravě grantů a projektů a 1 euromanažer změnil svoji úplně svoji činnost a strukturálními fondy se nezabývá.

Středočeský kraj

V tomto kraji je síť partnerů z SROP 3.3 se změnami využívána jako síť euromanažerů financovaná z technické asistence ROP Střední Čechy. Partnerské organizace zůstaly stejné, avšak jednotliví euromanažeri se z velké části změnily (zůstaly pouze 3 z 11). Je však pravděpodobné, že know how získané během realizace projektu zůstalo zachováno v jednotlivých organizacích, které slouží v současnosti jako síť euromanažerů pro ROP SČ.



Např. Svazek měst a obcí, Krajská hospodářská komora Střední Čechy, MAS Říčansko o.s. nebo Posázaví o.p.s. byly jako partnerské organizace využívány jako euromanažeři. Ve všech těchto případech se změnilí jednotliví zástupci partnerů, ale organizace zůstaly.

Jihočeský kraj

Jihočeský kraj prováděl na svých webovských stránkách projektu partnerství anketu s otázkou, „*Využíváte BEZPLATNÉHO poradenství manažerů území a manažerů specialistů?*“ Z 322 účastníků hlasování téměř 67 % odpovědělo, že ano, nebo zatím ne, ale hodlá jej využít. Třetina však prohlásila, že nepoužívá, ani nehodlá využít poradenství manažerů.



5. Dílčí shrnutí

- Analýza školicích potřeb měla různé podoby a byla zpracována různými subjekty. Některé analýzy 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 analýza pouze pro specifickou cílovou skupinu (NNO, MAS).
- Provedená zjištění neprokázala přímý vliv ve zpracování analýzy vzdělávacích potřeb a provázanost se školicím plánem a realizací smysluplných a úspěšných vzdělávacích akcí. Zaznamenali jsme kraje, které měly zpracovanou analýzu vzdělávacích potřeb (dodavatelsky), ale hodnocení provedených vzdělávacích akcí bylo velmi negativní. A to právě vzhledem k nedobře stanoveným cílovým skupinám a příliš širokému a obecnému zaměření školení.
- 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.
- 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 s přípravou a realizací projektů.
- Vzdělávací aktivity byly v jednotlivých krajích pojímány různě. Přestože školiteli 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 neprojevovalo.
- 90 % dotazovaných bylo se školením spokojeno a naplnilo jejich očekávání. Nejvíce bylo ceněno získání nových informací, nových kontaktů a dovedností.
- Školení výrazně napomohlo zvýšit administrativní a absorpční kapacitu ve všech



krajích.. 79 % respondentů, kterým podle jejich sdělení školení pomohlo k podání vlastního projektu, z toho pouze 19 % s projektem neuspělo. Tedy téměř dvě třetiny dotazovaných účastníků školení, kterým školení pomohlo k přípravě projektů, později podalo projekt, a ten uspěl.

- 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.
- 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, ale při vyplňování výkazů práce některé aktivity nebyly uznatelné.¹¹
- Proškolení poradci a euromanažeré se často měnili. Nezanedbatelná část využila nabyté znalosti a dovednosti pro vlastní podnikání, zvláště získané kontakty.
- V současné době neexistuje přehled o aktivitě euromanažerů. Nemají žádnou povinnost vykazovat svoji činnost, nikdo je nemonitoruje a vytvořená síť euromanažerů se znalostmi není plně využita ze strany kraje. Toto je i samotnými projektovými manažery považováno za velkou ztrátu
- Síť euromanažerů měla poskytovat poradenství a konzultace v oblasti přípravy a realizace projektů financovaných ze SF EU. Tato myšlenka však nejde kvalitně naplňovat, pokud tito pracovníci nemohou sami projekty připravovat a tím získávat zkušenosti.
- 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 opatření 3.3 SROP „Monitorovací zprávu o zajištění udržitelnosti projektu“.

¹¹ Podobná situace je nyní i v práci euromanažerů RR Střední Čechy, kteří mohou poskytovat projektovou podporu pouze v případě programu ROP.