



EVALUACE OPATŘENÍ 3.3 SROP

ANALÝZY A STUDIE

3. 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

1.	Počty analýz a studií a jejich zpracovatelé	3
2.	Zaměření analýz a studií	7
3.	Charakter a informační hodnota analýz	11
4.	Využití analýz a studií a vazba na zásobníky projektů	15
5.	Dílčí shrnutí	16

Tabulky

Tabulka 1: Počet vytvořených analýz a studií.....	3
Tabulka 2: Analýzy provedené v Jihočeském kraji	6

Grafy

Graf 1: Počet uskutečněných analýz	5
------------------------------------------	---

Příklady

Příklad 1: SWOT analýza Královéhradeckého kraje	7
Příklad 2: Analýza absorpční kapacity podnikatelského sektoru Pardubického kraje.....	7
Příklad 3: Analýza stavu neziskového sektoru v kraji Vysočina	7
Příklad 4: Zrcadlo místní udržitelnosti v Ústeckém kraji.....	8
Příklad 5: Příklad z dotazování.....	10
Příklad 6: Analýza klientely cestovního ruchu v Pardubickém kraji.....	11
Příklad 7: Benchmarking neziskového sektoru v Libereckém kraji.....	11
Příklad 8: Analýza absorpční kapacity na Vysočině	13
Příklad 9: Analýzy ve Středočeském a Karlovarském kraji	14

Úvod

Dokument „Analýzy a studie“ je třetí dílčí analýzou evaluace opatření 3.3 programu SROP¹ a je součástí závěrečné zprávy této evaluace.

Cílem dílčí analýzy je posoudit tvorbu analýz především z hlediska účelnosti těchto analýz a jejich využití pro budoucí projekty a programy v programovém období 2004-2013.

Analýza pokrývá zjištění, zhodnocení a zodpovězení dvou evaluačních otázek zadávací dokumentace projektu:

- (EQ 10): Jak mohou být vytvořené analýzy využity v období 2007 – 2013?
- (EQ 11): Existuje vazba mezi vytvořenými analýzami a projektovými náměty v zásobníku projektů?

1. Počty analýz a studií a jejich zpracovatelé

Analýzy byly charakteristickým výstupem většiny krajských projektů a bylo na ně vynaloženo velké množství prostředků. Zvláště vysoké počty analýz byly provedeny v Moravskoslezském a Plzeňském kraji a v kraji Vysočina.

Počet vypracovaných analýz a studií v obou kolech výzvy 2,8 krát přesáhl plánované počty: **13 krajů plánovalo uskutečnit 157 analýz a studií, avšak ve skutečnosti jich bylo zpracováno 435².**

Přičítáme to třem okolnostem:

- a) v průběhu realizace se krajům ukázalo, že mají k dispozici dostatek prostředků, aby zadaly nebo provedly mnoho analýz a studií (jejich potřebnost někdy nelze v kontextu naší úlohy dostatečně posoudit),
- b) partneři, především však různí zájemci o dodání služeb tohoto druhu se – diplomaticky řečeno – „živě zajímali“ o možnost zpracovávat pro kraj různé analýzy.
- c) Moravskoslezský kraj započítal nad rámec původně plánovaného počtu i sérii 192 dílčích analýz,

Tabulka 1: Počet vytvořených analýz a studií

	cílová (plánovaná) hodnota	dosažená (skutečná) hodnota	pozn.
Jihočeský kraj	8	12	
Jihomoravský kraj	5	5	
Karlovarský kraj	10	12	
Královéhradecký kraj	6	11	
Liberecký kraj	6	28	
Moravskoslezský kraj	5	199	a)

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

² IS MONIT, ukazatel III.III.IX, stav k 13. 10. 2008 a vlastní zjištění.

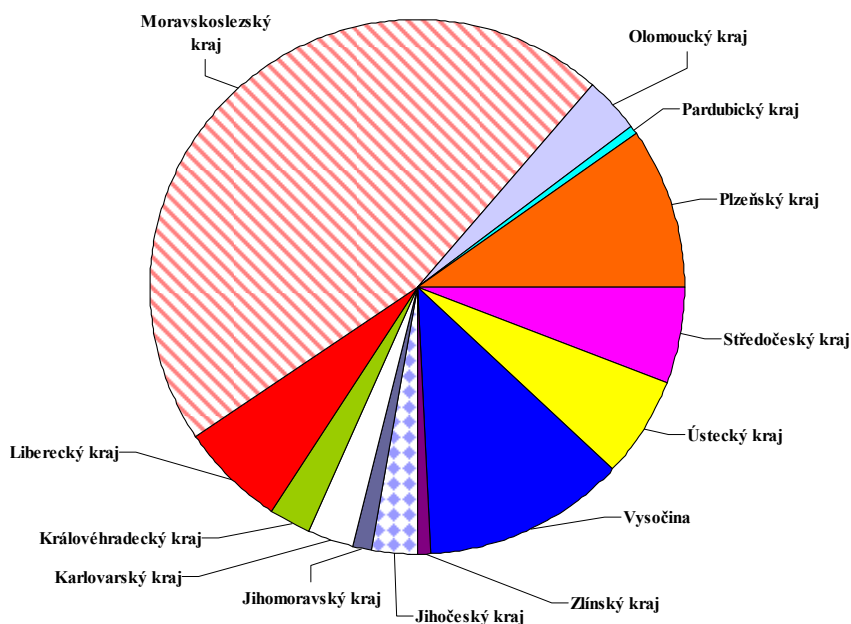


Olomoucký kraj	8	14	
Pardubický kraj	3	3	b)
Plzeňský kraj	20	42	c)
Středočeský kraj	26	26	
Ústecký kraj	20	26	
Vysočina	38	53	
Zlínský kraj	2	4	
Celkem	157	435	

Poznámky:

- a) Moravskoslezský kraj dodatečně přidal aktivitu „Nalezení a podpora strategických projektů v Moravskoslezském kraji“ (bez navýšení cílové hodnoty monitorovacího ukazatele). V rámci této aktivity bylo zpracováno 48 projektů a pro každý projekt zpracovány čtyři analýzy (Analýza souladu se strategiemi, Analýza nákladů a užitků, Analýza rizik, Marketingová analýza). Šlo pouze o dílčí analýzy ke studiím proveditelnosti, které běžně bývají součástí studií. (Z účetních důvodů bylo třeba uvádět jednotlivé analýzy zvlášť, aby se studie nestaly tzv. dlouhodobým nehmotným majetkem). Těchto 192 analýz zpracovávali externí dodavatelé. Analýzy bohužel dosud nebyly zveřejněné.
- b) Ukazatel pro Pardubický kraj není v IS MONIT uveden, ačkoliv kraj od počátku počítal s vytvořením tří analýz (studie absorpční kapacity samospráv kraje, absorpční kapacity nestátních neziskových organizací na území kraje a absorpční kapacity podnikatelského sektoru na území kraje). Monitorovací ukazatel tak byl naplněn, IS MONIT je omylem nesledoval.
- c) IS MONIT udává v Plzeňském kraji, že mělo být provedeno o 14 analýz více. Jednalo se však o plánovaný počet analýz pro 7. kolo výzvy. Projekt kraje však tehdy nebyl výběrovou komisí doporučen a neuskutečnil se.

Graf 1: Počet uskutečněných analýz



Kraje tu uplatnily **tři přístupy**:

- některé nechávaly větší část analýz zpracovat externími dodavateli na základě smluv, přičemž část nákladů byla jako nezpůsobilé ke spolufinancování z rozpočtu projektu (podobně jako později přípravu strategických rozvojových dokumentů),
- jiné se přednostně orientovaly na své partnery, kterým na základě společného rozpočtu svěřily provedení analýz s možností objednat je u externích dodavatelů,
- jen výjimečně zůstalo zpracování analýz přímo na odboru rozvoje kraje.

V některých krajích (Plzeňském, Karlovarském a dalších) analýzy zpracovávali především samotní partneři, z nichž někteří přinesli jako svůj vklad do výsledků celého partnerského projektu v kraji pouze tyto analýzy a působili tak v typické roli dodavatelů (např. v Jihočeském kraji obchodní společnost G-project poskytla 5 analýz a studií proveditelnosti, Legro Consult jednu a KP projekt dvě – viz níže).

Řada z analýz (např. Studie absorpční kapacity samospráv na území Pardubického kraje) je rozsáhlá, kvalitně zpracovaná a dobře využitelná pro tehdejší i současné plánování rozvoje území. Další (např. Benchmarking absorpční kapacity subjektů neziskového sektoru v Libereckém kraji) jsou sice rozsáhlé, avšak jedná se z velké části o kompilace, opírají se o velmi malý vzorek hodnocených subjektů a jejich závěry a doporučení nejsou vždy relevantní účelu analýzy ani dobře použitelné v praxi příslušných institucí. A konečně jiné (např. Analýza klientely cestovního ruchu v Pardubickém kraji) jsou rozsahem většinou stručné a obsah tvoří pouze shromážděné, nevyhodnocené soupisy informací.

Pod souhrnným označením „analýzy“ se označují práce a výsledné dokumenty rozmanitého druhu. Některé jsou a) prostou deskripcí primárních dat, sekundární analýzou anebo kompilací, jiné mají b) charakter komplexnějších studií buď jednotlivých případů, anebo komentovaných přehledů, a další mají charakter c) studie proveditelnosti. Dobrým příkladem



této rozmanitosti jsou analýzy provedené v Jihočeském kraji ³:

Tabulka 2: Analýzy provedené v Jihočeském kraji

název dokumentu	zpracovatel
Analýza absorpční kapacity Jihočeského kraje	partner G-PROJECT
Analýza školících potřeb	partner JSRLZ
Analýza transparentnosti rozdělování veřejných prostředků	partner G-PROJECT
Vytvoření systému tvorby a naplňování databáze projektů	partner KP Projekt
Analýza rizik	JČK
Program pro zvýšení absorpční kapacity malých a středních podniků v Jihočeském kraji (analýza)	partner Legro Consult
Náborové šetření mezi potenciálními partnery	partner Agora CE
Socio-ekonomický profil Jihočeského kraje (studie)	dodavatel RERA
Evropské projekty v Jihočeském kraji (označená jako studie)	partner G-PROJECT
Dům na půl cesty (vzorová studie proveditelnosti)	dodavatel G-PROJECT
Propagace šetrné turistiky (zjednodušená studie proveditelnosti)	dodavatel G-PROJECT

Zpracovateli těchto analýz a studií byli externí dodavatelé, resp. partneři a jen výjimečně samotný kraj (v tomto případě se však jednalo pouze o jednostránkovou tabulku 5 identifikovaných rizik realizace krajského projektu).

³ Převzato ze stránek projektu <http://partnerstvi.kraj-jihocesky.cz>.



2. Zaměření analýz a studií

Málokdy byly zpracovány **analýzy pokrývající komplexně problematiku kraje**, které by tak tvořily hlavní podklad pro strategii nebo program rozvoje kraje. Patří k nim Analýza absorpční kapacity Jihočeského kraje nebo SWOT analýza Královéhradeckého kraje.

Příklad 1: SWOT analýza Královéhradeckého kraje

„SWOT analýza Královéhradeckého kraje“ jako součást přípravy strategie rozvoje kraje byla zpracována již v prosinci 2005 s účastí tématických pracovních skupin. Jde o **prodiskutovaný a kvalitně zpracovaný seznam S, W, O, T**. Jak tomu bývá, k jejímu plnému užítku jí chybí zhodnocení výsledků a tvorba scénářů. Místo toho se – také typicky - mísí vnitřní a vnější faktory dalšího rozvoje kraje, zaměřují se hrozby se slabými stránkami a příležitosti se silnými. Přesto je právě v tomto dokumentu patrné velké množství uložené práce a kolektivního úsilí.

Provedené **analýzy** můžeme dělit na **sektorové** (analýzy absorpční kapacity obcí, neziskového sektoru a podnikatelského sektoru), **subregionální** (pro nižší územní celky než kraj) a **tématické** (např. pro oblast cestovního ruchu), příp. smíšené.

A/ Sektorové analýzy

V Pardubickém a Libereckém kraji, v kraji Vysočina, ale i jinde byla zpracována **série analýz na podporu růstu absorpční kapacity dvou anebo všech tří sektorů**.

Příklad 2: Analýza absorpční kapacity podnikatelského sektoru Pardubického kraje

„Analýzu absorpční kapacity podnikatelského sektoru Pardubického kraje“ zpracovala Krajská hospodářská komora na 112 stranách. Přináší informace z „terénu“ (včetně výsledků dotazování 245 podniků a podnikatelů) a některé úvahy a doporučení. Informace z terénu byly nejdůležitějším výstupem analýzy. Bohužel však velká část analýzy obsahuje přepisy relevantních oblastí podpory z nových operačních programů a není tedy originálním vkladem k problematice. V analýze se navrhuje zřídit Rozcestník informací o dotacích, na [www stránkách samotné komory \(www.khkpce.cz\)](http://www.khkpce.cz) jej však nelze nalézt.

Populárním příkladem se již v době realizace opatření SROP 3.3 stala analýza neziskového sektoru v kraji Vysočina.

Příklad 3: Analýza stavu neziskového sektoru v kraji Vysočina

V roce 2005 během přípravy Strategie rozvoje nestátního neziskového sektoru v kraji Vysočina jeho zpracovatelé zjistili, že jim chybí relevantní vstupní data – od počtu aktivních organizací až po jejich ekonomickou situaci a kvalifikační potřeby. Podobný problém se objevil v počátcích i v celém projektu Partnerství pro Vysočinu, kdy nebylo prakticky možné zjistit, které organizace lze přizvat k partnerství v projektu a získat na ně kontakty.

Z těchto důvodů byla od podzimu 2005 do dubna 2006 zpracována Komplexní analýza nestátního neziskového sektoru v kraji Vysočina. Cílem bylo zjistit u NNO v kraji Vysočina stav jejich činnosti, jejich zkušenosti ze spolupráce s různými institucemi, ekonomickou situaci a rozvojové potřeby.

Vzhledem k přípravě Strategie rozvoje NS v kraji se analýza soustředila na zkoumání kvalifikačních



potřeb a absorpční kapacity NS. Byl vypracován strukturovaný dotazník s několika desítkami otázek, týkajících se ekonomické situace dotazované NNO, využívání fondů EU, překážek rozvoje nebo počtu a vzdělání zaměstnanců. Další otázky se zaměřily na způsoby financování, management, fundraising, využívání lidských zdrojů, potřeby pro rozvoj NS v kraji.

Každá z obou částí dotazníku byla zpracována odlišným způsobem. Z 1. části dotazníků byla vytvořena aktuální databáze s několika typy vyhledávání. Tato databáze je k dispozici na webových stránkách kraje Vysočina. Ostatní data byla zpracována jako anonymní pomocí softwaru SPSS a externím expertem byla provedena interpretace statistických dat 1. a 2. řádu.

Zpracovatelé se pokusili získat data ne pouze od vybraného vzorku organizací, ale od všech NNO, které jsou v kraji registrovány. Nejprve byly dotazníky rozeslány poštou. Celkem bylo odesláno 5 200 dotazníků, společně s předplacenou odpovědní obálkou, aby se zvýšila návratnost dotazníků.

Celkem se podařilo shromáždit 1 048 vyplněných dotazníků a kontakty na 1 080 organizací. Podle zpracovatelů se jedná o reprezentativní vzorek NNO působících v kraji. Co se týče návratností dotazníků, nejmenší odezva byla od organizací, které svou působností mají nejmenší vliv na aspekty zkoumaného sektoru, jednalo se tedy spíše o menší NNO.

Výsledky analýzy byl publikován v brožůře a na Konferenci NNO v Třebíči v květnu 2006. Podrobné výsledky jsou dostupné na adresách www.partnerstvi-vysocina.cz nebo www.neziskovka.cz.

B/ Subregionální analýzy

Ve Středočeském kraji (a rovněž jinde) zpracovali partneři řadu **subregionálních analýz**, které jsou veřejně dostupné, ale podobně jako v jiných případech, jejich další využití není známo. V Královéhradeckém kraji do analýz partneři vstupovali buď jako jedna z cílových skupin, anebo analýzy kompletně zpracovávali.

Příklad 4: Zrcadlo místní udržitelnosti v Ústeckém kraji

Zvláštností mezi regionálními analýzami je „Manuál zpracování a využití sady indikátorů rozvoje pro malé obce (Zrcadlo místní udržitelnosti)“, zpracovaný v roce 2007 společností EnviConsult pro Ústecký kraj. Manuál je kromě svého základního poslání cenným příspěvkem k benchmarkingu obcí, neboť srovnává vybrané „výkonové“ ukazatele 10 menších měst a obcí pomocí sady 15 indikátorů pro ekonomickou, sociální a environmentální oblast a pro veřejnou správu. Indikátory lze využít pro žádosti o čerpání finančních prostředků i pro stanovení rozvojových cílů města.

C/ Tématické analýzy

Tématické analýzy byly často zpracovávány partnery pro velmi specifické účely. Příkladem je studie „Podpora chovu a užití koní v Karlovarském kraji“, „Analýza agroturistických farem“ v Olomouckém kraji nebo 192 „analýz“ pro vybrané projekty v Moravskoslezském kraji.

V kraji Vysočina byl proveden procesně-personální audit na všech odborech krajského úřadu a jeho výsledkem byla reorganizace KÚ Vysočina.



V Ústeckém kraji přinesla Analýza poskytovatelů sociálních služeb na území kraje důraz na problematiku související s absorpční kapacitou prostředků EU a byla součástí přípravy střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb Ústeckého kraje.

V Jihomoravském kraji zpracoval externí dodavatel průzkum mezi občany zaměřený na názory veřejnosti na rozvoj regionu. Mezi výsledky průzkumu patřilo zjištění, jakou komunikaci si veřejnost přeje a jakou mají občané možnost ovlivnit přípravu strategických dokumentů.

V Pardubickém kraji REDEA Žamberk (jeden z projektových partnerů) spolu s poradenskou agenturou OHGS Ústí n. O. (zvanou partnerský konzultant) zpracovala „Analýzu atraktivit a infrastruktury cestovního ruchu“ v oblastech Orlických hor a Podorlicka.

K výstupům projektu v Olomouckém kraji patřila „Analýza agroturistiky v Olomouckém kraji“ a „Vyhodnocení aktuálně platných strategických dokumentů mikroregionů v rámci obce s rozšířenou působností Olomouc“.

K tématickým analýzám patří **studie ke zjištění kvality a výkonnosti veřejné správy v kraji Vysočina** – nástroj pro sebehodnocení **veřejné správy CAF** (common assessment framework), **benchmarking** k měření a porovnání výkonu v obcích s rozšířenou působností a měření účinnosti uplatňovaných strategií **Balanced Scorecard**.

V dalších případech šlo o **instruktážní, vzorové a metodické analýzy**, jako je vzorová studie proveditelnosti „Dům na půli cesty“ v Jihočeském kraji.

Samostatným problémem opatření 3.3 SROP byl **vztah k problematice venkova a venkovských subjektů** (viz dále také příloha č. 4).

Potřeby krajů věnovat se v letech 2004-6 rovněž problematice venkova se střetly s názorem Řídícího orgánu SROP, že pro problematiku venkova nejsou určeny strukturální fondy, nýbrž Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD), který bude hlavním finančním zdrojem pro Program rozvoje venkova ČR v gesci Ministerstva zemědělství⁴. Byly tak pozastaveny aktivity a akce, které se zaměřovaly na problematiku venkova a jejímiž beneficienty by mohly být místní akční skupiny, zemědělství producenti apod.

Ještě většímu dosažení hlavních cílů opatření SROP 3.3 – tj. zvýšení administrativní a absorpční kapacity kraje pro nové období – by však bezesporu prospělo, kdyby problematiku venkova bylo možné do projektů plně zahrnout. Dalšími důvody bylo, že území všech krajů je z největší části (cca 95 %) venkovským územím a tedy velká část budoucích aktivit, oblastí podpory, konečných příjemců atd. se týká venkova, a konečně i to, že subjekty z venkova, třebaže celkově informačně diskriminované, měly zájem o spoluúcast v projektu. Šlo zejména o venkovské obce a místní akční skupiny⁵.

⁴ Přitom uvedené ministerstvo nemělo opatření typu SROP 3.3, mělo pouze opatření na podporu přípravy jednotlivých MAS.

⁵ A tak v jednom z krajů vznikaly strategie pro metodu Leader místních akčních skupin neoficiálně. Aby byly uznatelným nákladem, říkalo se jim „Integrované strategie“ a nevedlo se, že jde o přípravu na čerpání EAFRD. V Karlovarském kraji se dva manažeři podíleli rovněž na vzniku MAS. Ostatně, obce do 500 obyvatel, tedy typičtí příjemci v Programu rozvoje venkova, byly v krajích běžnými účastníky aktivit v rámci opatření 3.3 SROP. Avšak další připravené akce se nakonec neuskutečnily, neboť neměly jiné finanční krytí, anebo byly financovány odjinud (seminář k Programu rozvoje venkova v kraji Vysočina).



Příklad 5: Příklad z dotazování

Jeden z dotazovaných vystihl problém takto:

„Potřeby budoucích žadatelů jsou nedělitelné a nelze mezi nimi vytvářet umělé bariéry např. tím, že z projektu „Partnerství“ se podpoří jen aktivity směřující k žádostem ze strukturálních fondů. Mnozí žadatelé totiž budou kombinovat nejrůznější zdroje. Např. do poslední chvíle nebyly vyjasněny všechny „překryvy“ operačních programů – třeba žadatelé z obcí do 500 obyvatel mohou žádat z Programu rozvoje venkova a žadatelé z obcí nad 500 obyvatel z ROP. K posílení „absorpční kapacity“ kraje i nižších územních celků pomůže neomezené poradenství a nikoliv „resortní“ přístup, že z jednoho zdroje lze podpořit jen „to“ a z jiného „ono“. Zmiňuji to i při vědomí faktu, že každý dotační program a následně projekty mají svá specifická pravidla.“

Přesto v některých krajích věnovali venkovu velkou pozornost ať už přímo (školení pro subjekty z venkova v Libereckém kraji) nebo nepřímo (Analýza cestovního ruchu na Rakovnicku, což je svým charakterem především venkovské území). Jen v oblasti analýz jmenujme jako další příklady Průzkum a zhodnocení reálné absorpční kapacity obcí, svazku obcí a mikroregionů v souvislosti s moderními metodami rozvoje venkova v Karlovarském kraji, Analýzu vzdělávacích potřeb místních akčních skupin a mikroregionů v Libereckém kraji, poměrně zdařilý Benchmarking absorpční kapacity subjektů agrárního sektoru v Libereckém kraji od ARR Liberec, studii Partnerství na území Moravskoslezského kraje a Analýzu agroturistických farem v Olomouckém kraji.

Nedostatečná podpora venkovských témat pak ještě posilovala nedostatky, které se vyskytovaly v oblasti informování a koordinace, a snižovala tak celkový efekt přípravy na nové období. Např. manažeri jedné MAS na venkovském Šluknovsku (Ústecký kraj) soudí⁶: „1. Zcela schází informovanost soukromých subjektů, především o možnostech čerpání finančních prostředků z vnějších zdrojů na realizaci rozvojových záměrů. 2. Citelně chybí poradenský servis v souvislosti s přípravou projektů. 3. Rozvojové aktivity místních samospráv (obcí, měst a mikroregionů) probíhají izolovaně, bez vazby na rozvoj soukromé sféry. 4. Zcela schází důsledná koordinace jednotlivých rozvojových kroků z časového i organizačního hlediska.“

Všimněme si, že všechny tyto problémy měly řešit a odstranit právě krajské projekty SROP 3.3. Není to ovšem tak docela vina řídicích orgánů krajského projektu BROÚK. Kraje dostávaly instrukce, aby to, co věcně souvisí a Programem rozvoje venkova, v krajských projektech opominuly, resp. považovaly za nezpůsobilý výdaj. Obava z věcných „překryvů“ ve financování, zveličení „implementačních“ rozdílů v poslání ESF a EAFRD anebo možná jen trvajících resortismus zapříčinily, že cíle opatření SROP 3.3 z tohoto hlediska nebyly pojety komplexně, tj. včetně „venkovských“ („nezemědělských“, mimoprodukčních) témat, specifických venkovských cílových skupin a venkovských subjektů, kteří fakticky hrají roli konečných příjemců anebo zčásti i zprostředkujících subjektů (MAS).

⁶ Strategický plán Leader, MAS Šluknovsko, říjen 2008, pracovní verze.



3. Charakter a informační hodnota analýz

Analýzy a studie mají rozmanitý charakter a informační hodnotu. Některé vznikly „prací v terénu“ a opírají se o dotazování v obcích, diskusní setkání a primárně shromažďované údaje, jiné jsou zdá se rychlým pokusem o dodání údajů z jiných analýz a studií. Efektivnost takto vynaložených prostředků je v řadě případů problematická.

Příklad 6: Analýza klientely cestovního ruchu v Pardubickém kraji

Například „Analýza klientely cestovního ruchu“ je součástí „Studie absorpční kapacity samospráv Pardubického kraje“. Východiskem byl monitoring návštěvníků v turistických regionech ČR zadaný celostátně vládní agenturou CzechTourism a zpracovaný GfK Praha. Z celkové analýzy za ČR byly vybrány informace za turistický region „Východní Čechy“ a Pardubický kraj, nebyly však komentovány, dále analyzovány, doprovázeny doporučením apod. Šlo tedy o prostý výťah z již zpracovaného dokumentu (prvotní podklad pro sekundární analýzu) ⁷.

Některé analýzy jsou sice rozsáhlé, avšak neodborně zpracované, jejich závěry jsou postaveny na nevelkém počtu případů, chybí potřebná „metodická skepse“, místo strážlivého hodnocení získaných poznatků je v materiálu mnoho „vaty“, která zakrývá malý informační přínos atd.

Příklad 7: Benchmarking neziskového sektoru v Libereckém kraji

Zpráva má název „Vyhodnoení. Benchmarking absorpční kapacity subjektů neziskového sektoru v Libereckém kraji“ a zpracovala ji společnost e-fact 15. června 2007.

Jako hlavní metodu shromáždění dat „z terénu“ volil zpracovatel e-mailovou zprávu, která NNO z databáze žádala o vyplnění on-line dotazníku na adrese <http://survey.easyresearch.cz>. Na tomto serveru s prefabrikovanými a svépomocně (laicky) vytvářenými dotazníky je snadné vytvořit dotazník, avšak nezaručuje to profesionálně standardní postupy a výsledky.

Tak například data sbíraná tímto způsobem bývají vždy vychýlená a tedy špatně zobecnitelná (odpoví, kdo chtěl, kdo má čas, rychlý přístup na internet atd.), výzkumník nemá kontrolu nad okolnostmi pořízení dat (na rozdíl od práce vyškolených tazatelů přímo v dotazovaných organizacích), nabídka generovaných výsledků a prezentací svádí k přecenění kvality dat. Jen v malém počtu byla využita tištěná verze dotazníku a osobní návštěvy v NNO.

Výsledky autor vyčísľuje s přesností na desetiny (ačkoliv vzhledem k počtu dotazovaných by měl zaokrouhlovat na desítky procent, resp. vyjádření v procentech ani nepoužívat). Není jasný rozsah dotazování. Údajně bylo nabídkou on-line dotazníkového formuláře z www osloveno 436 NNO (str. 12), jinde (str. 41) se uvádí 209 rozeslaných dotazníků. A citujeme-li ze str. 12, „dále bylo osloveno xx (!) subjektů osobně či telefonicky“. Podle autora průzkumu bylo 345 NNO oslovenou pouze e-mailem a dalších 209 pouze dopisem, celkově tak bylo osloveno 554 NNO.

Toto řešení ovšem samo o sobě vedlo rovněž k nízkému zájmu o odpovědi dotazovaných NNO. Zpracovatel proto nakonec ani nesplnil kvantitativní podmínky (minim. počet dotazovaných, resp. zpracovatelných odpovědí) stanovené v zadání zakázky.

O nevhodném způsobu sběru dat svědčí i fakt, že na 65 odpovědí připadlo 162 neukončených odpovědí, kdy představitel NNO začal dotazník vyplňovat, ale činnost opustil. To se většinou stává

⁷ Bohužel ani na www stránkách projektu není prezentována ucelená analýza, nýbrž jen převzaté tabulky a mapy z celostátního šetření GfK. Studii na 21 stranách zpracovala OHGS Ústí n. O., která byla do projektu zahrnuta jako „partnerský konzultant“. Viz http://www.rozvoj-pk.cz/kraj/soubory/studie_obce1/aktivita_3_3/Analiza_klientely_cest_ruch.pdf.

pro nedostatečnou motivaci k vyplnění (jiný způsob kontaktu by vedl k lepší návratnosti), pro zakrytí celého rozsahu dotazníku rozdělením do stránek (únava a nechut' – není jisté, „kolik toho ještě bude“) a také pro malou přívětivost výzkumné situace. K výhodám zvolené formy dotazování naopak patří automatické filtrování otázek.

Tento způsob „komunikace“ prostřednictvím internetu neumožnil využít příležitost k osobnímu kontaktu, který by posloužil např. k rozšíření povědomí dotazované NNO o projektu Partnerství, o členství v krajské Asociaci NNO, k seznámení s vyškolenými euromanažery, k základní poradenské akci „na místě“ apod.

Je pravděpodobné, že jednou z významných okolností pro celkový výsledek bylo zpoždění zadání a realizace benchmarkingu. Z tohoto důvodu také byla aktivita prodloužena až za termín 30. června 2007, který byl původně dohodnutý v rámci zakázky i celého projektu Partnerství.

Výslednou hodnotu díla snižuje i velký podíl nepůvodních textů. Studie „Benchmarking absorpční kapacity subjektu neziskového sektoru v Libereckém kraji“ je sice rozsáhlá (110 stran grafů, tabulek a textu), avšak jedná se z velké části o kompilaci jiných textů a opírá se o velmi malý, pro tyto účely zcela nedostatečný vzorek.

Ve studii se uvádí, že „závěry se budou opírat o průzkum (dotazování) v cca 150 NNO kraje“ (str. 12), ale ve skutečnosti byly získány odpovědi jen od 62 NNO. (To ovšem bylo způsobeno zcela nevhodnou metodou sběru dat, kdy dotazník neměl být pouze „vyvěšen“ na webu, ale především nabízen aktivně a osobně spolupracovníka zpracovatele.) Tento limit si zpracovatel ještě sám „zjemnil“ na str. 38, kde uvedl „minimální počet oslovených subjektů 150, úspěšnost získání dat na základě zpracovaného dotazníku byla stanovena (!) na 80, tj. návratnost v počtu 80 dotazníků = subjektů“, což nehraje ani aritmeticky, ani vzhledem k zadání studie).

Závěry a doporučení zčásti nejsou relevantní k účelu analýzy. Studie upozorňuje, že jejím „cílem je zjištění dobrých postupů při získávání evropských zdrojů k financování projektu v agrárním sektoru“ (str. 11), což je omyl, neboť celá studie je o neziskovém sektoru a agrární sektor se sem dostal zřejmě kopírováním textů. Avšak ani podobného cíle – zjištění dobrých postupů v neziskovém sektoru – se nepodařilo dosáhnout.

Z textu je viditelný spěch a povrchnost, což se projevilo jak v závěrech (zpracovatel pouze uvádí, co z dotazníků prostě sečetl a v % vyjádřil, a to ještě opakovaně vždy totéž pomocí textu, tabulky i grafu – viz např. str. 46 aj.), tak ve formulacích (např. „Taky veškerá získaná data byly ukládány...“). Silný je vliv kompilace (převzetí) u cizích textů, které jsou ve studii někdy neorganicky zařazené a nedostatečně aplikované.

Například do str. 38 se studie zabývá celkovou situací neziskového sektoru a vhodností různých operačních programů (bohužel právě těmi, jejichž působnost v té době končila a výzvy k předkládání projektových žádostí ustávaly). Rovněž jednotlivé informace a doporučení jsou často nerelevantní – například uváděné příklady z grantového kalendáře (str. 90) jsou v Libereckém kraji nevyužitelné: „Kraj Vysočina - Dotace na krajská centra talentované mládeže“.

Zpráva postrádá některé právem očekávané náležitosti jako seznam informačních zdrojů, které v ní byly použity a které tvoří značnou část výsledného textu (informace o přípravě a řízení projektů aj.). Obsahuje však také pasáže věnované benchmarkingu v podnikatelské sféře (např. str. 40) a protože zpracovatelem obou zakázek byla tatáž osoba, vzniká dojem, že část výdajů byla díky přidělení zakázky „ušetřena“ zhotovitelem (nikoliv však objednatelům).

Nedostatek profesionality vedl zpracovatele k tomu, že nebyly dodrženy základní zásady odborné práce. Zůstává otázka, jakou hodnotu vlastně zpracovatel za dohodnutou cenu zadavateli přinesl a jak ten může výsledky využít a – kromě ověřených kontaktů na NNO - nyní skutečně využívá.



Benchmarking se měl realizovat osobním kontaktem s NNO nad dotazníkem, který byl příležitostí ke komunikaci. Přitom by se doplňoval krajský zásobník projektů o nové záměry a získávali noví členové pro krajskou asociaci NNO.

I když se tyto další efekty výslovně nepožadovaly, mohly znamenat výraznou přidanou hodnotu, která však zůstala promarněna. Otázkou je, nakolik byl dosažen původní cíl, totiž „zjištění dobrých postupů při získávání evropských zdrojů k financování projektů v neziskovém sektoru“.

Benchmarking neziskového sektoru v Libereckém kraji je ztracenou příležitostí, jak v kraji celý sektor posílit, jak rozšířit členskou základnu krajské a celostátní asociace, jak propojit NNO působící v různých městech a obcích nad společnými projekty.

Analýzy nejsou „dotažené“. Častým případem je, že analýzy jsou převážně nakupením a utříděním prvotních informací (např. o území, o projektech, o organizacích), které však nejsou dále zpracované anebo zpracované nejsou dále vyhodnocené. Chybí vyhodnocení užitečnosti, závažnosti atd. informací, chybí závěry, doporučení apod.

Příklad 8: Analýza absorpční kapacity na Vysočině

V letech 2005 a 2006 byly na Vysočině vytvořeny tři analýzy absorpční kapacity kraje. V pravém slova smyslu se však o analýzy nejedná. Ve vytvořených dokumentech jsou uvedeny projekty, které byly schváleny k financování v různých operačních programech, není však uveden budoucí potenciál kraje, odhad, jak se absorpční kapacita bude zvyšovat a co bylo učiněno pro to, aby se zvýšila. Tzv. „Analýza absorpční kapacity“ je tak jakýmsi statistickým souhrnem přislíbených finančních prostředků jednotlivým subjektům v kraji. Koncem června 2008 byla manažery projektu vytvořena celková analýza absorpční kapacity (na webových stránkách projektu ale není k dispozici).

Skutečnými analýzami jsou nakonec (paradoxně?) především studie proveditelnosti, neboť ty jsou už svou podstatou analýzami podmínek realizovatelnosti určitého záměru a musí tedy dospět ke zhodnocení, k závěrům, k doporučením.

V analytických pracích realizovaných v rámci projektů se projevila značná nekoncepčnost (možná až bezradnost nad tím, na co vše využít přidělené finanční prostředky). Tato nekoncepčnost se odrazila v podpoře vzájemně nesouvisejících analýz, porůznu nabízených partnery a dodavateli podle okamžitých zájmů a možností. Analýzy na sebe většinou nenavazují hierarchicky ani věcně, jsou jakoby nahodile rozmístěny do různých lokalit a témat.

Příklad 9: Analýzy ve Středočeském a Karlovarském kraji

Drobné analýzy ve Středočeském kraji

Středočeský kraj má např. tyto analýzy: Sociodemografická analýza území MAS Podlipansko, Socioekonomická a demografická analýza města Poděbrady, Analýza cestovního ruchu Rakovnicko 1.etapa, Průzkum potřeb obyvatelstva města Rakovník v oblasti sociálních služeb, Výzkum turistů na území MAS Vyhlídka, Tvorba analytické části Strategie udržitelného rozvoje města Kladna a další.

V Karlovarském kraji byly zpracovány:

Analýza nestátního neziskového sektoru
 Studie na obnovu Krušné hory západ
 Řešení sociální problematiky
 Analýza vzdělávacích potřeb k integrovanému projektu „Vzdělávání střed. a vyššího zdravotnického personálu“
 Analýza brownfields pro rozvoj turistického ruchu v rámci Karlovarského kraje
 Analýza potřeb v oblasti posílení administrativní kapacity Karlovarského kraje
 Analytický dokument pro projekt „Bečov- příroda, památky a lidé“
 Studie „Podpora chovu a užití koní v Karlovarském kraji“
 Průzkum a zhodnocení reálné absorpční kapacity obcí, svazku obcí a mikroregionů v souvislosti s moderními metodami rozvoje venkova v Karlovarském kraji

Jen v některých krajích došlo např. k systematickému pokrytí a) území kraje sérií analýz ORP či mikroregionů (např. Olomoucký kraj), b) hlavních sektorů (např. Pardubický a Liberecký kraj), c) obligátních prioritních tematických oblastí pro rozvojové strategie (podnikání, cestovní ruch, infrastruktura, životní prostředí atd. - např. Olomoucký nebo Karlovarský kraj).

Je třeba říci, že kraje vydávaly za analýzu téměř cokoli. Pod názvem analýza absorpční kapacity se objevil například a) soupis poskytnutých dotací z OP bez jakéhokoli zhodnocení, prognózy, návrhů na další postup apod., b) prostý výtah z celostátního průzkumu, téměř bez komentáře, c) dosti obecný text o významu strukturálních fondů. Ovšem velká pečlivost byla vždy věnována obálkám a titulním listům, které jsou pěkně barevné a plně odpovídají pravidlům publicity. Tyto „analýzy“ často dělali tzv. partneři, ve skutečnosti běžní dodavatelé většinou komerčního charakteru.

Většina z analýz však přinesla informace, které byly v té době (a některé ještě jsou) využitelné zejména při úvahách o prioritách v zaměření vybraných tematických 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 můžeme 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. Tato spolupráce se pak může přenášet do nového období.

Pokud byli zpracovatelé analýz **partneři, získali tvorbou analýz nové dovednosti** a například ve Středočeském kraji díky tomu zpracovávají analýzy i v současnosti pro komerční účely (Rakovnicko, o.p.s.). Některé analýzy jsou nadále využívány k přípravě projektových žádostí (např. Analýza cestovního ruchu na Rakovnicku).



4. Využití analýz a studií a vazba na zásobníky projektů

Jak už bylo řečeno, mnoho z analýz nemělo žádné výslovné vyústění do závěrů, návrhů apod., a o jejich skutečném využití se nepodařilo nic zjistit. Mnohé další se naopak uplatnily jak v činnosti kraje, tak v práci jednotlivých partnerů, územních celků apod.

Analýzy se často uplatnily při tvorbě krajských rozvojových dokumentů (strategie a program rozvoje kraje). V některých krajích (Moravskoslezský, Středočeský, Královéhradecký) využili analýzy zpracovatelé ROP.

Na analýzy měly nebo mohly navazovat strategické rozvojové dokumenty jednotlivých měst, dobrovolných svazků obcí, místních akčních skupin, reprezentantů sektorů (krajských asociací NNO, hospodářských komor) a dalších. To se vždy nepodařilo. Například v Olomouckém kraji měl „Analýzu neziskového sektoru“ na starosti Nadační ústav regionální spolupráce. Krajská Unie neziskových organizací (UNO) však již nedokázala prosadit navazující zpracování Strategie rozvoje neziskového sektoru jako výstup krajského projektu.

V jiných případech **byly analýzy součástí přípravy konkrétních projektů**. Vazba mezi analýzami a projektovými náměty je zřejmá v Moravskoslezském kraji, kde výstupy z analýzy byly spojeny s vyhledáváním strategických projektů v šesti tematických oblastech ve všech okresech. Celkem tak s podporou Úřadu regionální rady vzniklo 48 tzv. strategických projektů.

Vazba mezi analýzami a projektovými náměty v zásobnících projektů se objevila jen někde: Analýzy byly využity pro projektové náměty v zásobníku projektů a při jednání s obcemi v Pardubickém kraji. V Ústeckém kraji provedli speciální analýzu zásobníků projektů a jejich porovnání s prioritami kraje. I v dalších krajích (Vysočina, Plzeňský aj.) využili analýzy k podpoře konkrétních projektových záměrů uvedených v zásobníku projektů. Jednotliví konzultanti také jednali s předkladateli projektových záměrů o použití výstupů z analýz.

Celkový závěr k **uplatnění analýz při tvorbě zásobníků projektových záměrů** však je, že ve většině krajů tato provázanost **chybí**. Nepochybujeme o tom, že v řadě jednotlivých případů se při příležitosti zpracování analýzy sám zpracovatel anebo hodnocený subjekt rozhodli zformulovat pro zásobník určitý záměr, nešlo však o systematickou, řízenou činnost z úrovně krajských partnerství.



5. Dílčí shrnutí

- V rámci opatření SROP 3.3 bylo ve **13 krajích zpracováno 435 analýz a studií**, zatímco původně se v projektech plánovalo celkem 157.
- **Analýzy a studie 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.**
- Vzniklé **analýzy používají** v programovacím období 2007 - 2013 většinou ty **subjekty, které samotné analýzy zpracovávaly nebo pro ně dodávaly podklady. 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 tematických oblastí (např. cestovního ruchu), o nových projektech, o síťování subjektů a jejich spolupráci, o potřebách sektorů nebo specifických cílových skupin apod.**
- 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 (ORP, města).
- 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. Tato spolupráce se pak může přenášet do nového období.
- Vazba mezi analýzami a projektovými náměty v zásobnících projektů se objevila jen v některých krajích. **Ve většině krajů chybí provázanost analýz na zásobníky projektových záměrů.**