



Zástupci integrovaných územních investic a integrovaných plánů rozvoje území

Souhrnná zpráva z kvalitativního výzkumu

Duben 2018

OBSAH

I. Shrnutí	3
II. Limity a rizika závěrů	7
III. Syntéza výsledků	8
IV. Náměty pro zlepšení / doporučení	22
V. Parametry výzkumu	24
VI. Příloha	25
VII. Realizátor výzkumu	28

I. SHRNUTÍ

Pozadí výsledků

- Cílem výzkumu bylo zmapovat mínění zástupců nositelů integrovaných územních investic (ITI) a integrovaných plánů rozvoje území (IPRÚ) o přípravě programového rámce Operačního programu Zaměstnanost, formě a délce vyhlašování výzev, zájem žadatelů o výběr konkrétních projektů, koordinace integrovaného nástroje s ostatními operačními programy a zhodnocení podpory ze strany řídicích orgánů či spolupráce mezi jednotlivými aglomeracemi.
- Integrované nástroje ITI a IPRÚ jsou nástroje územního rozvoje, které umožňují efektivní, transparentní a administrativně jednodušší implementaci územní strategie. Prostřednictvím ITI dochází ke zdůraznění role metropolitních oblastí, které jsou vnímány jako póly růstu a rozvoje území. IPRÚ představují nástroj pro udržitelný rozvoj regionálních pólů růstu s přirozeným spádovým územím, jež se nacházejí mimo metropolitní oblasti/aglomerace využívající nástroje ITI.
- Metodika: **2 fokusní skupiny (FG), v Praze**
 - ▶ Počet účastníků: **7 zástupců nositelů Integrovaných územních investic (ITI) a 3 účastníci ze strany zástupců Integrovaných plánů rozvoje území (IPRÚ)**
 - ▶ Termín sběru dat: 13. a 19. 3. 2018
 - ▶ Délka diskuse: cca 120 minut
- Data zjištěná prostřednictvím tohoto výzkumu mají charakter kvalitativních poznatků. Mohou být ovlivněny různými faktory, např. počtem respondentů, výběrem konkrétních respondentů reprezentujících cílové skupiny či skupinovou dynamikou.
- Citace respondentů byly ve zprávě redakčně upraveny Zadavatelem výzkumu. Úpravy se týkaly pouze jazykové stránky – tedy redundantních, výplňkových či parazitických slov a přeřeknutí. Úpravy mají umožnit čtenáři plynulou orientaci v textu, nemění však žádným způsobem význam výpovědi.

Shrnutí výsledků

- Většina respondentů má osobní zkušenost již se samotnou přípravou programového rámce OPZ v integrované strategii a dokázala tak relevantně popsat a zhodnotit kroky, které směřovaly k vytvoření programové rámce.
- V přípravné fázi programového rámce OPZ zaznamenalo zdárný úspěch využití pilotního šetření či sekundární analýzy zdrojů. To znamená, že byla využita široká paleta datových analýz, ze kterých se při přípravě následně vycházelo. Nejčastěji byly zmiňovány data přímo z města, kraje či statistického úřadu.
- Zástupci nositele ITI i IPRÚ se většinově shodovali, že pro naplňování strategie jsou daná území vymezena geograficky dostatečně. Větší přehled o

relevantnosti vymezených území se pak ukáže až ve fázi samotné realizace projektu a jeho dopadů.

- Respondenti se dále shodují, že výhoda hlášení projektů do integrovaného nástroje je především v omezeném lokálním území. Především u IPRÚ je pak zmiňována výhoda soutěžení v rámci vymezeného území oproti celé ČR, kdy zde úměrně existuje i vyšší šance úspěchu projektu.
- Členové jednotlivých pracovních skupin (jejichž role byla nezastupitelná) byli tvořeni především ze zastupitelů obce či vedení města, osob spojených s krajem, zástupci akademické sféry, (regionální) hospodářské komory, úřadů práce, agentury pro sociální začleňování či neziskových organizací. Ve většině případů můžeme hovořit o velice komplexním zastoupení.
- V rámci vytipování řešených témat či oblastí nešlo ani tak o konkrétní „standardizovaný klíč“, jako spíše o aktuální problémy a požadavky v dané územní oblasti. Převažoval zde tedy spíše pragmatický přístup.
- Integrovaná strategie je oceňována především z hlediska přidané hodnoty zaměření se na funkční oblast a ne pouze na oblast jednoho centrálního města. Dále je za pomoci IS možnost v relativně krátkém časovém období aktivovat různé potenciální žadatele. Opět je zde výhodné vnímat situaci z jisté retrospektivy – tedy, i když se to na počátku nemusí zdát, výsledky se mohou dostavit až posléze.
- Podkladové analýzy, ze kterých se při přípravě programového rámce vycházelo, jsou v některých oblastech již zastaralé – problematicky jsou vnímány především tzv. měkké - neinvestiční projekty.
- Na strategii je zapotřebí dle mínění respondentů reagovat tzv. „za pochodu“ – to znamená, aby bylo možné některé dílčí změny udělat i v aktuálně běžícím projektu. Změny jsou potřebné především v rámci aktualizace indikátorů, finančního plánu nebo rozšíření cílových skupin.
- Časový (výzvy vyhlášeny příliš brzo) a tematický překryv programových výzev jsou nositeli vnímány jako problém.
- Hierarchie operačních programů je nastavená od prioritních investičních OP po sekundární neinvestiční OP. Značnou roli zde hraje i délka přípravy jednotlivých OP. U investičních projektů je všeobecně vnímaná výhoda delší doba přípravy oproti krátké době pro realizaci. U neinvestičních projektů je tomu většinou naopak – žádost je napsána sice v krátkém časovém horizontu, ale doba, po kterou se projekt realizuje je například až 5 let. Investiční projekt je tak i z logiky věci jednodušeji kontrolovatelný a uchopitelný a to jak pro hodnotitele tak samotného žadatele.
- Koordinace integrovaných nástrojů s ostatními operačními programy při vyhlášení výzev fungovala v praxi nejčastěji především (v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování) u KPSVL – Koordinačního přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám.
- Někde je skutečně problém s čerpáním peněz žadatelů (nižší míra zájmu o vypsané projekty), jinde pak například i s obsahově-cílovou formou (např.: indikátory a jejich naplnění). Zde byl shledán asi největší potenciál pro spolupráci, kdy pracovníci agentury zajišťovali koordinaci projektů.

- V souvislosti s řešením situace naplňování indikátorů se jeví jako výhodné rozšíření nebo vytvoření nových cílových skupin (např.: studenti posledních ročníků), vytváření seminářů či osvětových kampaní, případně osobní kontaktování žadatelů s relevantními informacemi o dostupnosti projektů.
- Zástupci přiznávají, že v oblastech, kde je podaných projektů málo, se objevuje i jejich nižší kvalita. Zároveň ale zdůrazňují, že přes ně takové projekty neprojdou. Snaha jít po vyšší kvalitě projektů se v důsledku může projevit i v nižší uspokojivosti z hlediska indikátorů a proto vše neprojde dále.
- Obecně zástupci nositelů doufají, že dojde k prodloužení výzev, pokud se nevyčerpají včas zdroje. Musí se ovšem zvážit zda časová úleva v rámci prodlužování výzev nepovede k vyšší pasivitě či benevolenci ze strany potenciálních žadatelů.
- Částečný prostor pro zlepšení je vnímán v oblasti monitorovacích indikátorů, kde nyní může být situace nepřehledná, kvůli doplnění dalších předem definovaných indikátorů.
- Pozitivně je vnímána spolupráce s řídícím orgánem OPZ, jak ve věcech koncepčních, poradenských, tak i z pohledu značné flexibility při operativním řešení problémů. MPSV je v tomto ohledu dáváno dokonce za příklad ideálně fungující spolupráce.
- Dle příjemců by do budoucna bylo vhodné lépe logicky provázat a seřadit jednotlivé kroky integrovaného nástroje (dle dosavadních zkušeností a příkladů dobré praxe) za sebou, aby automaticky vznikla provázanost a aby příslušná návaznost fungovala hladkým způsobem.
- OPZ je zástupci IPRÚ posuzován v paralele s IROPem (Integrovaný regionální operační program), kdy byl pocítován tlak při nastavování příslušných územních potřeb. Z IROPu pak přišly direktivní pokyny, kterým se bylo nutné přizpůsobit. Je zde zmiňována příliš dlouhá časová lhůta pro čekatele. Zrychlit v rámci IROPu by bylo třeba především u velkých infrastrukturních projektů. U OPZ to v rámci tohoto srovnání netrvá zase tak dlouhé časové období.
- Řídící orgán ví, jaká je vize strategie a na co je zacílená, ale podle příjemců je malý prostor změnit výzvu řídicího orgánu, maximálně například zúžit potenciální cílové skupiny nebo potenciální předkladatele.
- Dále je zapotřebí k výběru nabídnout relevantní širší témat pro každou spádovou oblast a řešit aktuální problematiku daných regionů s obeznámenými aktéry. Města spolu následně dokážou spolupracovat i samovolně. V této souvislosti mohou být výhodné i pravidelné schůze pracovních skupin, ve kterých by docházelo k diskuzím nad projektovými aktivitami.
- Nositelé vnímají i přes řadu předchozích komplikací (provázanost s investičními projekty, časová souslednost a logická provázanost) celkovou výhodnost integrovaných nástrojů. Je důležité se poučit z chyb. Na druhou stranu je oceňována míra spolupráce některých subjektů (např.: mezi městy nebo ze strany zaměstnavatelů či neziskových organizací) a je zde důležité,

že tyto subjekty o sobě i do budoucnosti mají přehled, znají své problémy, a budou tak vědět, na koho se případně obrátit.

II. LIMITY A RIZIKA PŘEDLOŽENÝCH ZÁVĚRŮ

Vliv způsobu rekrutace

- Cílová skupina byla k účasti na fokusních skupinách oslovena na základě zadavatelem předem vytipovaného seznamu účastníků. Jednalo se především o nositele ITI/IPRÚ, kteří jsou v rámci své činnosti aktivní, mají vyhlášené výzvy a první zkušenosti s hodnocením a výběrem projektů. Jejich názory tak nemusejí odrážet postoje a zkušenosti všech zástupců nositelů ITI/IPRÚ na území ČR.
- Přestože respondenti, kteří se zúčastnili diskusí, působí na různých územích napříč Českou republikou, zjištění nemusejí být obecně platná ve všech ITI/IPRÚ na území celého státu.

Vliv metodiky výzkumu

- Údaje zjištěné prostřednictvím diskusních skupin mají charakter kvalitativních poznatků, informace z 2 diskusí nelze spolehlivě kvantifikovat, ačkoliv se alespoň cílová skupina zástupců nositelů ITI zdá komplexní.
- Skupinová dynamika může v pozitivním i negativním smyslu ovlivnit názory a chování respondentů během diskuse. V některých respondentech podněcuje kreativitu, přemýšlení, odezvu na názory ostatních. V některých naopak může vyvolat pocit studu či zábran vyjádřit nesouhlas či odlišný názor, ostych veřejně prezentovat názory, nebo pocit „méněcennosti“ před ostatními.
- Omezená časová platnost zjištěných informací, které jsou aktuální po určitou dobu. Potřeby subjektů se v čase proměňují, reagují zejména na vnější faktory podmínek pro svou činnost, legislativu a vlivy okolí. S jejich změnou, nebo se změnou interní situace, může dojít ke změně potřeb subjektů.

III. SYNTÉZA VÝSLEDKŮ

Příprava programového rámce OPZ v integrované strategii

Většina respondentů má osobní zkušenost s přípravou programového rámce OPZ v integrované strategii (dále jen strategie) a dokázala tak spolehlivě popsat a zhodnotit kroky, které směřovaly k jeho vytvoření.

Přehled **analýz a vlastních šetření**, ze kterých se při přípravě vycházelo:

- U jednotlivých zástupců nositelů došlo ke shodě, že paleta zdrojů, ze kterých se při přípravě vycházelo či čerpalo, byla poměrně rozsáhlá;
- Mezi nejčastěji zmiňované zdroje, ze kterých se při analýzách vycházelo, byly: **data vycházející přímo z města či kraje, data ze statistického úřadu a ministerstva**, vytipování a zapojení osob, institucí a subjektů do **pracovních skupin**, které mají **zájem pracovat ve prospěch území**;

„U nás v Brně zatím běžely dva procesy při vzniku té strategie současně: jednak vůbec nějaké zjišťování informací o tom území, protože sice byly nějaké informace za Brno, ale ne za celou brněnskou metropolitní oblast, takže i tady v té řečnické sociální problematice data, které to území vůbec je schopno poskytnout, které jsme schopni získat. Ty data se čerpala z ministerstva, úřadu práce, statistického úřadu atd. A ten druhý proces to byla zase práce s lidmi. Měli jsme nějaké pracovní skupiny. Ono to samozřejmě souviselo; pokud to území se shodlo na to, že pro ty lidi je nějaké téma zásadní, tak o to víc bylo to téma v analytice podpořeno a příp. obráceně, takhle se to doplňovalo. Ale konkrétní projekty jsme ještě v téhle fázi neřešili.“ [Respondent ITI]

„My jsme to měli podobně jako Brno, už jen tím, že ta plzeňská metropolitní oblast má to jádro v Plzni, nemám vlastně víc těch velkých měst, takže veškeré informace, které tehdy byly k dispozici, jsme čerpali jednak z města, z krajského úřadu, a hodně jsme spolupracovali tehdy s Regionální hospodářskou komorou – to možná asi doteď se hodně spolupracuje – oslovovali se různé asociace pro začleňování (Agentura pro sociální začleňování) ... (kráceno).“ [Respondent ITI]

- Analytickou část strategie často **zpracovávaly externí firmy** (např.: regionální rozvojové agentury) **či univerzita**;

„...protože vedoucí našeho oddělení byla ohledně strategického plánování velice zkušená, tak nastavila poměrně rozsáhlý systém, vytvořily se pracovní skupiny pro jednotlivá témata, o kterých se předpokládalo, že budou spadat do IPRÚ. Ta analytická část byla zadána na zpracování externě.“ [Respondent IPRÚ]

- S tím souviselo i vymezení daného území, které bylo **obecně více komplikované** (například z hlediska politických tlaků) **u ITI než u IPRÚ**, kde z hlediska menší rozlohy území docházelo častěji ke konsensu. Je ale zapotřebí dodat, že to může být i vlivem toho, že **IPRÚ nemají tolik programů a strategií**;

„Za sebe když řeknu, tak samozřejmě byly politické tlaky, koho tam chceme, a koho ne, tento starosta je oblíbenější, tento míň, ale my jsme se to snažili držet opravdu

na odborné, akademické debatě, univerzita nám to vymezila na základě těch reálných funkčních vazeb, které v tom území jsou, takže dojíždka a prostupnost." [Respondent ITI]

„Ohledně vymezení území v tom taky nevidím problém, protože si hlavně myslím, že ostatní obce kromě Karlových Varů, což je nositel té strategie, tak nejsou tak velcí hráči z toho balíku projektů, které už teď prošly, tak kromě Karlových Varů žádaly dvě další obce." [Respondent IPRÚ]

- Zástupci nositelů ITI i IPRÚ se většinou shodovali, že **pro naplňování strategie jsou daná území vymezena dostatečně**. Větší přehled se podle nich ukáže až **po fázi realizace projektu**. To může znamenat, že nelze podle nich předem identifikovat všechny relevantní spádové lokality, protože se může v průběhu realizace projektů ukázat, že některé lokality byly například v počátečním mapování opomenuty.

Aktéři, kteří se angažovali v přípravě strategie:

- Nositelé se shodují na postupné profilaci aktérů v rámci pracovních skupin, které tvoří více relevantních účastníků z **nejrůznějších společenských, ale i komerčních oblastí**. Členové jednotlivých skupin byli tvořeni především ze zástupců **obce či vedení města, osob spojených s krajem, zástupců akademické sféry, (regionální) hospodářské komory, úřadů práce, agentury pro sociální začleňování či neziskových organizací**;

„U nás se to profilovalo postupně, my jsme tím, že máme pět statutárních měst... a my jsme měli ten systém takový, že jsme měli 4 pracovní skupiny, každou k jedné tematické oblasti s tím, že v té době ještě nebylo zdaleka jasné, že bude nějaké nositelné město, v tu dobu se řešilo hlavně třeba vznik dobrovolného svazku obcí, který by byl tím nositelem, a fungovalo to tak, že každé statutární město mělo při tom zpracování na starost jednu tematickou oblast a z pozice zpracovatele mělo k sobě i jednoho experta; následně se scházely i ty pracovní skupiny a my jsme do těch pracovních skupin samozřejmě zvali zástupce měst, kraje, univerzit, zástupce školství, sociální oblasti, úřad práce, agenturu pro sociální začleňování; měli jsme v rámci té analytické části udělanou analýzu stakeholderů, tzn. těch, kteří jsou v tom území nositeli těch informací, tak abychom na nikoho nezapomněli, a zároveň jsme jim umožňovali v momentě, kdy se poprvé scházely ty pracovní skupiny, aby v momentě, kdy i oni sami identifikovali, že tam někdo důležitý v tom území chybí, tak aby se případně ozval." [Respondent ITI]

- Ohledně **klíčových** aktérů nepanuje všeobecná shoda a **každá aglomerace ocenila jiného aktéra či instituci** na základě kvality spolupráce, intenzity komunikace a konkrétní řešené problematiky;
- Jako značná výhoda byla vnímána **účast „opinion leaderů“** v rámci jednotlivých pracovních skupin – zmiňován byl například přímo primátor Karlových Varů, generální ředitel společnosti Vítkovice Holding či významný krajský architekt;
- **V rámci participace na pracovních skupinách byla míra zásahu a vlivu ze strany vedení města** (starosty či primátora) u **ITI i IPRÚ** brána více jako **úcelová** – například vyšší aktivita častěji na počátku rozjezdu projektu a následně spíše kontrolní a administrativní role (předsedají řídicímu výboru,

schvalují projekty atd.). To může souviset například se sbíráním politických bodů na sklonku volebního období;

- Právě **politická stabilita, polycentrická úroveň a komplexní pracovní skupina** v počtu do zhruba 10 účastníků (při větším počtu už je komunikace brána jako více obtížná) je důležitým faktorem kontinuity a stability projektu;

„Určitě vím, že nedošlo k zastavení procesu po volbách v roce 2014, protože tahounem poměrně té strategie ze strany města nebo politického vedení je přímo primátor plus právě kolega, který dělá manažera té strategie, takže tam to jaksi pokračovalo kontinuálně. Myslím, že byla sestavená velmi dobrá pracovní skupina právě pro tu oblast sociálních věcí, kde byly jednak zástupci města, zástupci příspěvkovek města, na které měly být některé projekty navázané, zástupci neziskovek a pak ještě zástupci jedné velké neziskovky v Karlových Varech.“
[Respondent IPRÚ]

- Forma a intenzita spolupráce se **postupně snižovala například s úřadem práce**, když bylo zjištěno, že je **spíše jejich konkurencí než relevantním partnerem**. To nastalo například v případě Plzně či Olomouce. Někde naopak úřady práce nehrály podstatnou roli ani na počátku nastavovacího procesu, protože zde trh práce nebyl identifikován jako největší priorita, ale fungují vhodně jako činitel monitorovacího procesu;
- **Spolupráce s krajem** je daleko snadnější, pokud je zároveň i s městem **politicky homogenní** (tedy jedna strana či koalice zároveň). Pokud je krajské vedení v opozici s vedením města, poskytuje určitou **oponenturu**, což je v některých případech spíše výhodou, protože umožňuje eliminovat chyby či nesrovnalosti. Všeobecně je či byla spolupráce hodnocena intenzivněji s dílčími odbory na kraji než se zástupci na vrcholu hierarchie;
- U těch aglomerací, kterých se týkala **spolupráce s Agenturou pro sociální začleňování**, byl intenzivní kontakt opět především ve fázi přípravy strategií (kromě ITI v Brně);

„Jednak teda pracovník Agentury pro sociální začleňování je členem řídicího výboru, byl jak v té přípravné fázi, tak je teď v té realizační fázi, pomáhal nastavovat celé to opatření a ve chvíli, kdy přišly první projekty do těch jednotlivých výzev, tak velmi významným způsobem ladil s tím předkladatelem ten projekt samotný. Ladil ve smyslu, že to, co chtěl ten žadatel, tak se to snažili vyprecizovat tak, aby to prošlo OPZ tím řídicím orgánem, takže v tomhle směru ten přínos byl velký. On byl takový moderátor pak třeba jednání na MPSV, kdy tam jel zástupce toho žadatele, jel tam někdo z týmu IPRU a jel tam právě člen agentury.“ [Respondent IPRÚ]

- V souvislosti s hodnocením role jednotlivých aktérů je stále cítit z výpovědí respondentů, že příprava strategie je závislá spíše na **konkrétních osobnostech (a jejich míře aktivitě)** než na institucích jako celku.

Klíč, podle kterého se **vytyčila potřebná opatření** v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování:

- Na počátku spíše **témata na širší bázi (se snahou napasovat tam toho co nejvíce)**, později Operační program Zaměstnanost (OPZ) stanovil, že ITI

bude čerpat pouze z dvou specifických cílů – zaměstnanost/trh práce a sociální začleňování;

- Nešlo ani tak o konkrétní „standardizovaný klíč“, jako spíše o **aktuální problémy dané aglomerace**. Potřebná opatření mířila jak na nejpalčivější problémy v aglomeraci, tak na témata, která měla relativně menší šanci na financování z jiných prostředků;
- Respondenti z řad ITI/IPRÚ nalézali shodu v tom, že na počátku při definování nejpalčivějších problémů, ještě nebyly známy detaily všech operačních programů a hlavně **nebylo známo, které aktivity budou pro ITI a IPRÚ podporované**, a které ne. V této souvislosti tak mnohdy docházelo ještě k **dalšímu seškrtování a novým konzultacím**;

„Dát dohromady měkké projekty z OPZ na sociální začleňování, v rámci kterého by měla být napsána i nějaká strategie sociálního bydlení s těmi tvrdými projekty z IROPu - třeba na výstavbu zrovna sociálních bytů...“. [Respondent IPRÚ]

- S důrazem na OPZ je zmiňováno **problematické především rovnoměrné rozdělení alokace** – některé IPRÚ mají problémy (kvůli absorpční kapacitě a efektivitě) s čerpáním více než ITI;

„Když se na to dívám v současném stavu, tak efektivní moc nejsme, protože ty projekty, které se plánovaly, tak nejsou v současné situaci vůbec realizovatelné, protože máme jinou situaci na trhu práce, než byla před 3 lety. Před 3 lety jsme netušili, jaká bude výzva řídicího orgánu, ale to už jsme asi v současné situaci.“ [Respondent IPRÚ]

Integrovaná strategie jako nástroj pro plánování intervencí v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování:

- Integrovaná strategie je oceňována především z hlediska přidané hodnoty **zaměření se na funkční oblast** a ne pouze na oblast jednoho centrálního města;
- Dále je spíše chváleno **propojení investičních a neinvestičních projektů**;
- Problém nastává s **převedením - „teorie do praxe“**;
- Ideální způsob by byl, kdyby se nejdříve udělala strategie za dané oblasti, na což by přišel řídicí orgán, podíval se na danou strategii a udělal operační program. **Operační programy by tímto způsobem reagovaly na skutečné problémy**;

„Ačkoli mám někdy výtky k integrovaným strategiím, tak je to velmi dobrý nástroj pro propojení právě třeba těch investičních a neinvestičních projektů. To si myslím, že vzhledem k tomu, kolik lidí jsme schopni do té strategie zapojit, tak aby se potkali, tak je to určitě super. Ale je velmi těžké nastavit nějaké časové měřítko tak, aby to logicky do sebe zapadalo, takhle to vypadá, že to je nelogické, že se v jednu chvíli dotvoří ten operační program a v tu samou chvíli i ty strategie, ale pojičko tam není.“ [Respondent IPRÚ]

Použitelnost a **aktuálnost strategie v současné době**:

- **Analýzy v některých oblastech jsou již zastaralé** – problematicky jsou vnímány především tzv. měkké - neinvestiční projekty;

- Strategie se tak někdy dle mínění respondentů musí **měnit tzv. „za pochodu“**. **Změny jsou v rámci indikátorů, finančního plánu nebo rozšíření cílové skupiny;**

„K nám chodí hromada OPZ projektů, ale my je nepodporujeme, protože nám přijdou nesmyslné... a my máme v OPZ problém právě s indikátory, protože v roce 2014 se předpokládalo velké propouštění v OKD, máme tam cíl, že budeme řešit problémy restrukturalizace průmyslu, ale OKD hledá pracovníky, nedošlo tam k této situaci, protože stát zase intervenoval jinak, takže to, co se dřív předpokládalo – velké projekty o stovkách lidí, kteří se budou rekvalifikovat na nějaké jiné obory – tak teď prostě na to nejsou lidi, i úřad práce s tím má problémy...(kráceno)“ [Respondent ITI]

- Komplikované jsou především programy pro nezaměstnané, protože se od doby přípravy strategie **diametrálně změnila situace na trhu práce;**

„U nás v Plzni je teď úplně jiná míra nezaměstnanosti, než je teď. Ted' je téměř nulová a ti žadatelé, ačkoliv se hlásí, tak oni prostě netuší, kde mají ty nezaměstnané brát. A ještě navíc se s nimi přetahuje úřad práce, který je značná konkurence.“ [Respondent ITI]

- **Opačná role je naopak dle mínění respondentů u investičních projektů**, jako jsou stavby, které z logiky věci zastarat příliš nemohou – např. infrastruktura se nějakou dobu projektuje, obnáší mechanismy schvalování a přípravy realizace na více úrovních apod.

Vyhlašování výzev pro programový rámec OPZ

Nezařazení některých aktivit do výzev a pokrytí palety témat:

- Čím více byly jasněji stanovené podmínky pro čerpání finančních prostředků na projekty, tím se později začalo **od některých oblastí možného zájmu upouštět**. Jednalo se například o projekty spojené se sociálním podnikáním;
- Pracovní skupiny zde fungovaly jako „**katalyzátor**“, který si v rámci možností daných operačním programem vydefinoval ty části, aby z toho pak mohl vzniknout nějaký reálný projekt nebo integrované řešení;
- Existuje zde ze strany respondentů **poptávka ohledně rozšíření cílových skupin** (např.: seniory či mentálně a fyzicky postižené);

„U nás jsou ta dvě hlavní témata – trh práce, ten jsme posunuli stranou a jak říkal kolega k tomu sociálnímu začleňování, tak my jdeme stejnou cestou: částečně jsme k tomu byli dotlačeni, ale tak to vyplynulo i z debat z toho území, že hlavní cílová skupina není komplet všechno, nejsou všichni lidé ohroženi sociálním vyloučením, jsou to právě zdravotně, mentálně postižení.“ [Respondent ITI]

- Témata v rámci Operačního programu zaměstnanost se zdají respondentům ve **většině případů** dostatečně **pokrytá;**
- Respondenti se déle shodují, že **výhoda hlášení projektů do integrovaného nástroje je především v omezeném lokálním území.**

Především u IPRÚ je pak zmiňována výhoda soutěžení v rámci vymezeného území než v celé ČR, kdy zde úměrně existuje i **vyšší šance úspěchu** při znalosti místních poměrů a lepšímu zacílení projektu;

„Pokud je těch žadatelů málo, tak jsme schopni jim ty peníze v podstatě rezervovat, pokud je ten projekt dostatečně kvalitní a je schválený a projde.“ [Respondent IPRÚ]

„Jo, to je ve Varech to samé. Jenom pak když proběhnou celé to administrativní kolečko, tak zjistí, že sice nemusí soutěžit s projekty z celé republiky, ale zase je to asi o měsíc delší ten proces, protože na výzvu řídicího orgánu vypisuje nositel svoji výzvu, takže to je několik dní...“ [Respondent IPRÚ]

Koordinace s ostatními výzvami OPZ:

- Koordinace s ostatními výzvami nebyla vždy podle zástupců nositelů možná v tom rozsahu, v jakém by to bylo vhodné;
- V některých případech zmiňovali respondenti jako důvod horší koordinace fakt, že na zajištění provázanosti neměli dostatek času. Zpočátku tedy propadli obavám, že nebude dostatek času a celý proces tak může stagnovat. Kdyby věděli dopředu, že budou mít nakonec více času, **snažili by se je provázat i s individuálními výzvami**. Zmiňován je i problém **konkurence výzev ITI s individuálními výzvami** (OPZ + IROP);

„...a hlavně i ta možnost přihlásit se s jedním tématem, jedním projektem buď do problematiky výzvy ITI, kterou řídíme nějak my, anebo do té plošné individuální výzvy, což není jenom OPZ, je to i celkově u IROPu. Jednak matoucí pro žadatele, jednak nám to strašně ztěžuje to řízení strategie.“ [Respondent ITI]

- **Časový** (výzvy vyhlášeny příliš brzo) **a tematický překryv programových výzev je respondenty vnímán jako problematické místo**. V některých případech daný konflikt dokázalo vyřešit **rozdělení cílových skupin** – jako příklad je zde uváděn u ITI **koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám**. Získat prostředky k řešení sociálních problémů mohou menší obce ve spádovém území nebo periférie krajů a měst, které jsou potenciálně ohroženy sociálním vyloučením;
- **Značný potenciál** má podle respondentů koordinace ve skupině IPRÚ , **kterou obstarávají především pracovníci agentury** (např. průnik KPSVL a IPRÚ);

„U KPSVL je asi největší potenciál, nebo takhle: pracovníci agentury koordinovali právě tohle, ten potenciální průnik KPSVL a našeho IPRU a dál upozorňovali na další možné průniky ať už s tím, že by si navzájem ty organizace pokrývaly nebo přebíraly zdroj, lidi, ale jinak asi... Já teď upřímně řečeno nevím, jestli CLLD nebo MASy, ti tam nemají OPZ že jo, aby si pokrývali...“ [Respondent IPRÚ]

„...vím, že třeba v rámci nějakých jiných tvrdých projektů, že jsme pracovníky, kteří zpracovávají ty malé strategie, tak jsme upozorňováni, že tam jako taky můžou vzniknout průniky, ale teď nevím, jestli oni mají OPZ, ale jestli jo, tak zase jsou to tak malí hráči.“ [Respondent IPRÚ]

Jako **příklad dobré praxe** integrace uvádí jeden respondent následující příklad: „U nás se tak děje přes sociální byty, které infrastrukturou vystavíme a vlastně do toho tím OPZ projektem bychom tam přidali službu, kterou si IROP

nastavil v podmínkách, to znamená, aby byly dostupná sociální práce pro sociální byty, tam to třeba může fungovat ta integrovanost." [Respondent IPRÚ]

Zájem žadatelů a výběr projektů

Zájem žadatelů o výzvy v rámci OPZ a absorpční kapacita:

- Respondenti vnímají **odlišné výchozí situace**, které jsou v jednotlivých aglomeracích a to souvisí i se zájmem potenciálních žadatelů. Podle většiny respondentů má na zájem potenciálních žadatelů **vliv velikost jednotlivých území**, a sice tak, že čím větší území, tím spíše mají zájem, protože lze předpokládat **větší uplatnění**;
- V názorech na absorpční kapacitu **nepanovala mezi zástupci nositelů shoda**. Nositelé nedokážou vždy předem dostatečně spolehlivě odhadnout absorpční kapacitu území, protože i do sebepečlivěji připraveného projektu v průběhu času mohou **vstupovat neovlivnitelné faktory**, jako např. nezájem plánovaného žadatele, podpora poskytnutá žadatelům dříve z jiných zdrojů, změna situace v území či špatná návaznost procesů souvisejících se schvalováním projektů
- Někde je problém s **čerpáním peněz žadatelů** (nižší míra zájmu o vypsané výzvy), jinde pak například i s **obsahově-cílovou formou (např.: indikátory a jejich dostatečné naplnění)**;

„U nás máme problém s indikátory. Ani ne tak s čerpáním peněz, na to projekty máme, máme velké projekty v plánu, ale bohužel víme, že už to nemůže být o počtech stovek účastníků, protože změnou na trhu práce je potřeba se zaměřit na jiné cílovky. Takže tam jsme docílili změny výzvy řídicího orgánu naposledy v prosinci, nám umožnili vstoupit i do posledních ročníků škol, zvýšili nám i rozpočet projektu maximální, ale nemůžeme dosáhnout toho cíle tak, jak jsme si ho stanovili v roce 2014.“ [Respondent ITI]

- Obecně zástupci nositelů **doufají, že dojde k prodloužení výzev**, pokud se nevyčerpají včas zdroje, argumentace je pak například následující;

„Zrovna u měkkých projektů něco vymýšlet na 4 roky dopředu a vymýšlet hlavně do toho stadia, že musí být podaná kompletní žádost, ne nějaká rámcová výše nebo projektový záměr, ale podaná kompletní žádost...to je hrozně tvrdě nastavené. A úplně stejně se mohou zase za 3 roky změnit podmínky a ta žádost bude k ničemu prakticky.“ [Respondent IPRÚ]

- Míra vyčerpání absorpční kapacity se aktuálně pohybuje **mezi 1/3 až 1/2** dle dané aglomerace. Jsou zde vnímány **rozdíly napříč ITI/IPRÚ**. I tak jsou **zástupci nositelů poměrně optimističtí** a doufají, že zdroje vyčerpají;

„Organizace nebo instituce připraveny jsou, ale nejsou lidi, nejsou ti účastníci, kteří mají být na konci toho projektu... takže organizace, když už vstupují do toho projektu, tak si chtějí být opravdu jisté, že jim to na konci vysype ta čísla, a do toho vstupuje právě to, že si navzájem kanibalizujeme ty cílovky s úřadem práce.“ [Respondent ITI]

- Jako možná řešení se objevují nápady s **rozšířením nebo vytvořením nové cílové skupiny** (zmiňováni jsou například poslední ročníky škol), **vytváření seminářů či osvětových kampaní**, případně **osobní kontaktování žadatelů s informacemi**;
- Dochází se ale často k závěru, že v oblasti „lidských zdrojů“ a zaměstnanosti už není často kde brát nebo **chybí kvalifikovaná pracovní síla**;
„Tady ta přezaměstnanost, v které se nacházíme, tak nejenže ohrožuje projekty z pohledu cílové skupiny, ale i z pohledu nedostatku kvalitních pracovních v těch vlastních službách, kteří by ty aktivity měli dělat. S tím už jsem se setkal minimálně určitě v jednom nebo i ve dvou, kdy se do výzvy nepřihlásili, protože nemají kvalitní pracovníky, kteří by odvedli to, co je v projektu napsáno.“ [Respondent ITI]
- Absorpční kapacity navyšuje i **samotné město či neziskové organizace**;
- Jedním z nejlepších **příkladů čerpání zdrojů** je dle dosavadních zkušeností a aktuálních čísel **Brno (ITI)**;
- Vhodným příkladem je i aglomerace **Ústecko-Chomutovska (ITI)**, kde už jedním ze vstupů v přípravné fázi strategie bylo **zjišťování absorpčních kapacit**;
- V Ústecké aglomeraci je počet angažovaných měst celkově vyšší (konkrétně Ústí nad Labem, Děčín, Teplice a Chomutov), protože je zde zároveň vyšší počet vyloučených lokalit. Tato aglomerace je tak specifická, **značný vliv mají i exekuční oblasti** ve vymezené oblasti.

Kvalita projektů a projektových záměrů:

- Zástupci přiznávají, že v oblastech, kde je podaných projektů málo, se **objevuje i jejich nižší kvalita**. Zároveň ale zdůrazňují, že přes ně **takové projekty neprojdou**;
„Ne, že projdou, ale podávají se. My máme hodně poměrně alokací na sociální podnikání a v podstatě žádostí nebo zájemců o podání žádosti bylo poměrně hodně a v momentě, kdy podali žádosti, tak jsme zjistili, že v podstatě jen jedna jediná má šanci vůbec projít čímkoliv.“ [Respondent IPRÚ]
- Zároveň je ovšem podstatné zmínit, že respondenti jsou ohraničeni tím, co vlastně mohou hodnotit, protože nehodnotí kvalitu jako spíše **soulad se strategickým dokumentem**;
„Musím říct, že v rámci projektového záměru člověk nemůže vyhodnotit kvalitu z pěti stránek. Nevidíme ani položkový rozpočet projektu, kde se právě odhalí největší zvěrstva tady těch mezd apod., ale aspoň z těch základních informací se snažíme vydedukovat i podle zkušenosti žadatele a spolupracujících organizací.“ [Respondent ITI]
- Někdy je zmiňován i **problém v rámci konkrétního oboru a nepoučené osoby**, protože když například píše podnikatel projekt na sociální podnikání, tak nemusí znát přesný **význam slova „sociální“** a jeho **zapojení ve správném kontextu a účelu**;
- Žadatelé se hlásí se svými projekty do výzev integrovaného nástroje **především z důvodu vyšší šance financování projektu získat**, ale

zabere to zase vyšší množství času, než u plošných výzev, takže je to „**něco za něco**“;

„Výhoda je v tom, že tam je menší konkurence a v ideálním případě pokud se ta výzva napasuje přímo na nějakou intervenci, kterou chceme konkrétní, zúžíme tu výzvu řídicího orgánu, tak pak ten žadatel, pokud se s ním předtím spolupracuje, má téměř jistotu přidělené dotace, pokud zpracuje projekt.“ [Respondent ITI]

Monitoring průběhu realizace projektů:

- Monitorování procesu realizace projektů ze strany zástupců nositelů je důležité především z hlediska **potřeby plnit svůj finanční plán**;
- Mimo financí je role nahlízacího systému vnímaná pozitivně i z hlediska komplexního pohledu na proces a vývoj konkrétních projektů. Slouží zároveň i jako „kontaktní prostředí“ mezi žadatelem a nositelem;
- Kontakt mezi zástupci nositelů a žadatelem je však **někdy i** intenzivnější než na bázi pouhého systémového rozhraní a to z hlediska zájmu jednotlivých nositelů i **pro aktivity těch žadatelů, kteří úspěšně projdou**;
- Fáze monitoringu tak můžeme rozdělit na primární (finanční) a sekundární nebo spíše doprovázející, která se odehrává buď **přímým kontaktem zástupce se žadatelem nebo setkáváním se na nejrůznějších akcích, konferencích či seminářích**;
- Rozhraní či elektronické **prostředí** monitorovacího systému hodnotí někteří jako **částečně nepřehledné** v rámci uživatelského nastavení;

„Žádosti se podávají se do jednoho monitorovacího systému, akorát oni jsou dva moduly toho systému: jeden je na samotné to podávání žádostí a pak je druhý na monitorování a psaní monitorovacích zpráv a jednak mně přijde už zvláštní, proč fungují dva takovéto moduly, mohlo by to fungovat jako víc funkcionalit v jednom a plus to podle mě nefunguje, je to uživatelsky strašně nepříjemné. Ale chtěl jsem říct, že já se dozvím buď sám ze své vlastní vůle, že ten projekt funguje, v jaké je fázi atd., anebo se dozvím, že je nějaký problém ve chvíli, kdy píše žadatel, že po něm řídicí orgán potřebuje ještě něco doložit, a většinou když potřebuje doložit něco z řídicího výboru IPRU. A v tu chvíli se dozvím něco, jako třeba minulý týden jsem se dozvěděl, že střední škola, která je v nějaké fázi hodnocení, potřebuje další papír z řídicího výboru.“ [Respondent IPRÚ]

Důležitost projektů, které realizují samotné obce:

- Menší obce při naplňování indikátorů k jednotlivým projektům prakticky **nehrají podstatnou roli, úděl je ve většině případů na centrálních městských aglomeracích, které tyto obce spíše doplňují**;

„Jako obec má v OPZ situaci dobrou v tom spolufinancování, resp. nefinancování, že má samozřejmě prostředky na předfinancování lepší než nějaká neziskovka, ale u nás /Brno/ obce nejsou vůbec. Byly třeba iniciátory těch projektů na začátku, ale se

změnou té situace aktuální prostě samy uznaly, že nejsou schopní realizovat v těch číslech, jaká po nich chceme." [Respondent ITI]

- Výhodou je, pokud je na městě **přímá kontaktní osoba, s kterou už se spolupracovalo v minulém období**;

„U nás jeden z těch benefitů integrovaných nástrojů je to, že třeba projektáři z Děčína, z Chomutova a z Mostu mezi sebou hodně komunikují; tím že podávali třeba různě zaměřené projekty, tak na nich spolupracovali a zároveň si sami začali pořádat vlastní setkání, což považuju za velký úspěch.“ [Respondent ITI]

- Většina respondentů hodnotí pozitivně i **vyšší míru komunikace mezi jednotlivými projektovými manažery**. Vždy ale záleží na schopnostech a především **vůli jednotlivých individuálních osob**;

Komunikační kanály a jejich využití k zviditelnění projektů:

- V **administrativní zátěži pro žadatele nositelé problém nevidí**, když už projeví konkrétní zájem, řada nositelů je ochotna být nápomocna;
- Plzeň si chválí výbornou spolupráci s **IROPem, kde vyvěšují výzvy a žadatelé jsou již na tento systém naučení**;
- Velice efektivně je hodnocen **přímý či adresný kontakt** zástupce nositelů se žadatelem;

„Vzhledem k tomu, že s těmi žadateli jsme pracovali v podstatě po celou dobu i v přípravě strategie, tak ti žadatelé máme kontaktní listy a kromě toho taky inzerujeme v městském zpravodaji, na webu, to probíhá asi všude stejně, tak se i adresně oslovují ti potenciální žadatelé, aby se nevynechal nikdo, protože není úplně snadné sehnat dostatek žadatelů, takže se snažíme využít úplně každou možnost.“ [Respondent IPRÚ]

- Obecným cílem, na kterém se respondenti shodují, je **využití jakýchkoliv komunikačních kanálů, které přispějí k celkové informovanosti či osvětě**. Zapotřebí je to častěji u měkkých projektů, aby se peníze nějakým způsobem vyčerpaly.

Koordinace s ostatními operačními programy, přidaná hodnota integrovaného nástroje

Koordinace investičních a neinvestičních operačních programů:

- Hierarchie operačních programů je nastavená **od prioritních investičních OP po sekundární neinvestiční OP**;

„Obecně nejdřív chcete postavit objekt a pak ho oživit – dát do něj to měkké.“ [Respondent ITI]

- Značnou roli zde hraje délka přípravy jednotlivých OP. U investičních projektů je všeobecně **vnímaná výhoda doba přípravy oproti krátké době realizace**. U neinvestičních projektů je tomu většinou naopak – žádost je napsána sice v krátkém časovém horizontu, ale **doba, po kterou se**

projekt realizuje je například až 5 let; „Tvrdý“ či investiční projekt je tak i z logiky věci **jednodušejí kontrolovatelný a uchopitelný** a to jak pro hodnotitele tak samotného žadatele

„My jsme se prostě zavázali k něčemu a potřebujeme to naplnit, tak je jednodušší, i když to taky nejde tak lehce, jak jsme si mysleli, postavit nějaký počet sociálních bytů, protože to je vlastně stavba, ale velmi složité je plnit indikátory OPZ. Zachránit například deset bezdomovců z ulice.“ [Respondent IPRÚ]

- **Problematicky je vnímaná návaznost podpor OPZ na IROP** (ten je více komplikovaný). Řešením podle respondentů může být prodloužení výzev u OPZ, aby se vyrovnalo zpomalení IROPu. Zde je vnímaná i **částečná role Národního orgánu pro koordinaci (NOK)**;
- Podle zástupců hraje roli i to, že oni si nějaký konkrétní cíl vytyčili, ale v dalším vývoji projektů od něho byli **„nuceni“ odstoupit**;

„Nejhorší je sociální bydlení, protože to je téma a ty podmínky jsou prostě na pytel. Z toho to všechno vychází a není to o tom, jestli je to investiční nebo neinvestiční, ale je to dané tím vším okolo.“ [Respondent IPRÚ]

„Ještě bych možná v návaznosti na to, co říkali kolegové o té návaznosti investičních a neinvestičních, tak si myslím, že obecně je hlavní problém v tom, že nás všichni pořád tlačí, ať vyhlášíme všechno co nejdřív a je tady jedna věc, kde je snaha dělat nějaká integrovaná řešení a vedle toho je paralelní snaha, kde jsme tlačeni to rychle čerpat, kde máme plnění nějakých milníků a nějakých finančních plánů a v momentě, kdy je nebudeme plnit, tak se vystavujeme tomu, že o tu alokaci přijdeme.“ [Respondent ITI]

- **Vnímaná je provázanost v oblasti programů zaměstnanosti a sociálního začleňování**, kdy byli dílčí aktéři posléze schopní poskytovat cenné zkušenosti;

„...když už máme nějaké předkladatele, kteří už se teď pouštějí do budování sociálního bydlení z IROPu, tak je zároveň na té pracovní skupině a prostřednictvím těch projektových záměrů vážeme k tomu, abychom je automaticky zapojili i do vzniku metodiky sociálního bydlení.“ [Respondent ITI]

- Přidaná hodnota v projektech, která spočívá v integrovatelnosti koordinovaného přístupu je vnímaná respondenty **spíše až ex-post**. Tedy po určité době, kdy se ukáže skutečný užitek;

„Já jsem možná skeptik, ale já to vidím jenom, že prostřednictvím té integrované strategie jsme v relativně krátkém časovém období schopni aktivovat různé potenciální žadatele – měkké, tvrdé projekty, to je celkem jedno, ale jsme je schopni aktivovat takovým způsobem, aby se za relativně krátkou dobu udělala strašná spousta věcí, projektů na relativně malém území. A může pak ex post dojít k tomu, že nějaká míra integrovanosti tam byla.“ [Respondent IPRÚ]

- Ohledně **financování přes integrované nástroje** došli respondenti až na výjimku ke shodě, že **není nutně vhodnější pro větší aglomerace než pro menší aglomerace**. Důležitá je existence **funkčního zázemí**;
- **Podstata není nutně vázána na velikostní strukturu**. Existují i **funkční regiony, které jsou venkovského charakteru**. Je však důležité **odlišovat**

u těchto projektů způsob financování dle efektu zásahu, „osloveného“ množství lidí, územních vazeb a schopnosti naplnění programových cílů;

„Myslím si, že i CLLD v některých případech může mít ten efekt, který je zamýšlený, ačkoli se nejedná o nějaké extra velké projekty, jsou to opravdu projekty lokálního charakteru, ale můžou mít přínos. Samozřejmě potom ty projekt musí mít podle toho nastavené financování, nemůžou stát stejně, jako stojí velký projekt z metropolitní oblasti, který zasáhne daleko větší množství lidí, ale myslím si, že rozhodně je to záležitost funkční regionu, ale není tam podmínkou nějaká velikostní struktura.“
[Respondent IPRÚ]

Podpora řídicích orgánů a spolupráce mezi aglomeracemi

Komunikace s řídicím orgánem OPZ:

- Řídicí orgán OPZ je v rámci komunikace a zpětné vazby jako celku spíše **chválen**;
- Respondenti se shodli, že jde většinou o konkrétní osobu na druhé straně, která může dílčí **problémy jednotlivých aglomerací řešit jiným způsobem a i s jinou intenzitou**;
- Ve srovnání na příkladu, kde komunikace **více vázla, byl uváděn OPIK**;
- Nesrovnalost byla u dvou aglomerací uváděna ohledně možnosti dalších konzultací, které se měli řešit dle ÚCHA **v rámci připomínkování**;

„Já můžu potvrdit to, co říkala kolegyně, a vím, že Ostrava s tím třeba hodně bojovala, ale my jsme měli taky problémy, že když jsme měli nějakou část integrované strategie dopsanou a jeli jsme ji konzultovat i co do nějakého zaměření a nějakého nástřelu prvních typových projektů a jeli jsme to konzultovat na řídicí orgán, tak ta konzultace byla v pořádku, a v momentě, kdy jsme chtěli přijet znovu, tak nám to bylo zamítnuto.“ [Respondent ITI]

- V opakované polarizaci oproti OPIKu byla ovšem **chválena u ŘO OPZ rychlost odezvy** – odpověď většinou dorazila do druhého dne;

„Řešili jsme i problémy ohledně nepřímých nákladů a všichni na nás byli velmi milí, velmi vstřícní, takže rozhodně ta komunikace s řídicím orgánem byla velmi dobrá a nejbezproblémovější ze všech.“ [Respondent ITI]

„Jedna věc je časové hledisko, aspoň v našem případě, zatímco připomínkování výzvy v IROPu bylo ze začátku velmi dlouhé, teď je kratší, ale přesto oproti připomínkování výzvy v rámci OPZ se to nedá srovnat.“ [Respondent IPRÚ]

- Obecně je **OPZ hodnocen jako vstřícnější a IROP jako přísnější** – u IROPu tak může být paradoxně výhodou, že je **zamítací proces jednoznačnější a žadatel má jasno**, ale je to dáno i specifickými pravidly hodnocení;

Potenciální prostor pro zlepšení v rámci ŘO:

- Částečný prostor je vnímán **v oblasti monitorovacích indikátorů**, kdy může ale nastat i nepřehledná situace **kvůli doplnění dalších nerelevantních či dlouhodobě nenaplnitelných indikátorů**;

„...ale částečně třeba z hlediska nějakých monitorovacích indikátorů je to takové nepřehledné, protože nositel strategie potřebuje monitorovat ty monitorovací indikátory, ale z výzvy OPZ je jasné, že do žádosti se jich napíše pár a pak se po hodnocení přiřadí další, ale tohle je relativně složitý proces nato to uchopit. Ale to je spíš z hlediska člověka, který musí nějakým způsobem řídit tu strategii.“
[Respondent IPRÚ]

- Od respondentů se objevil i názor z hlediska širšího **metodického pojetí integrovaných nástrojů**. Rozšíření metodických pokynů se tak zdá být jako relevantní nástroj k zlepšení;

„Já určitě za komunikaci budu OPZ vždycky jenom chválit, ale my jsme prostě naráželi na nějaké dílčí problémy, ať už to bylo při hodnocení metodiky sociálního bydlení, kterou jsme měli nějakým způsobem popsanou ve strategii, podle toho jsme připravili výzvu, kterou nám OPZ schválil a následně potom, když jsme předkládali projekt, tak ten svým zaměřením tematickým nevyhovoval. Což nám přišlo absurdní.“ [Respondent ITI]

- Shoda nastala i u požadavku **větší reflexe potřeb** v souvislosti s budoucími plány OPZ, kdy už mohou probíhat přípravy strategií na nějaká další období. Ideální by bylo **stanovovat tyto potřeby na základě charakteru daného regionu**;
- Pokyny a instrukce k vyhlášení výzev z programového rámce OPZ se zdají být **srozumitelné**;
- Respondenti **nemají pocit**, že by mezi nimi a řídicím orgánem OPZ, **měl vstupovat nějaký zprostředkující subjekt** jako například Centrum pro regionální rozvoj (IROP). Otázka totiž je, zda by daný subjekt konkrétní proces spíše nezpomalil;
- **Časová otázka** je totiž též zmiňována a to především z možnosti zrychlení hodnotícího procesu projektů. Někteří navrhli jako ideální období pro hodnocení projektů **maximálně čtvrt roku**, druhá protistrana se zase vyjádřila ve formě, že hodnocení projektů by mělo probíhat až **s určitým odstupem**.

Spolupráce mezi jednotlivými aglomeracemi ITI/IPRÚ:

- Spolupráce dle respondentů **funguje dobře**. Jednou měsíčně se například zástupci nositelů IPRÚ schází na půdě Svazu měst a obcí. Dle jejich názoru je to jedno z nejprínosnějších setkání, protože jim umožňuje propojení zkušeností jednotlivých aktérů a i těch dalších zapojených skupin;

„Pozor, my se scházíme jen v relativně malém počtu – jeden až dva zástupci toho nositele, to je většinou manažer a třeba asistent manažera toho integrovaného nástroje, ale tam je to fakt na tak dobré úrovni, že jsme schopni tam načerpat velmi

velké množství informací, které pak můžeme zase v tom území předat." [Respondent IPRÚ]

- Této platformy či setkání se účastní i **zástupce řídicího orgánu** a většinou tam je i **zástupce ze strany Svazu měst a obcí**, kteří jsou lépe obeznámeni se znalostní místních poměrů.

IV. NÁMĚTY PRO ZLEPŠENÍ / DOPORUČENÍ¹

- Zvážit možnosti **přesnějšího a širšího** provázání IROPu s OPZ. Podmínky by měly být známy už v době tvorby strategie alespoň rámcově. Současnou provázanost mohl zkomplikovat časový posun mezi nastavením výzev a strategií. **Širší míra součinnosti či provázanosti** těchto OP tedy může být úspěšným řešením. Pro další úspěšné čerpání zdrojů či splnění konkrétních navázaných indikátorů lze využít **rozšíření cílové skupiny, případně definice nové**. V začátku přípravy projektu je sice vhodné mít jasné definované cílové skupiny pro přesnost projektového záměru, jenže v **praxi se tento postup může ukázat jako příliš rigidní a nefunkční** a je následně třeba cílové skupiny rozšířit.
- Zvýšit **osvětu či informovanost potenciálních žadatelů** z hlediska kvality podávaných projektů (např.: oblast sociálního podnikání) a **snížit případnou administrativní zátěž** u kategorie potenciálních žadatelů o projekty s nízkým zájmem.
- Zamyslet se nad možnostmi uživatelsky **zlepšit elektronické monitorovací prostředí**, které někteří respondenti hodnotí jako **nepřehledné**.
- V rámci **intenzivnější komunikace a lepší propagace projektů** využít **nové informační kanály nebo aktualizovat již využívané**. V příkladech dobré praxe byly respondenty zmiňovány **především přímé či adresní výzvy**, kontaktní lístky, městský zpravodaj či webové portály.
- Do dalšího období pro vyhlašování výzev se zamyslet nad **individuálním posuzováním každého regionu a s odlišnou alokací zdrojů** (centrum X periférie/semi-periférie). Je zde důležitá flexibilita a bylo by vhodné v rámci určitého časového odstupu **provádět evaluace spádových lokalit**, zda některá nebyla opomínuta nebo zaslouží více pozornosti. **Efekt může být i opačný** a některé lokality již mohou být „vytěženy“ a to jak z hlediska lidských zdrojů, tak celkového potenciálu lokality.
- **Nabídnout relevantní šíři témat** pro každou spádovou oblast a řešit aktuální problematiku daných regionů s **obeznámenými aktéry. Města spolu následně dokážou spolupracovat i samovolně**. V této souvislosti mohou být výhodné i **pravidelné schůze pracovních skupin**, ve kterých by docházelo k diskuzím nad projektovými aktivitami;
- Důležité je **zamyslet se i nad lhůtou pro časové posuzování žádostí**. Je zde sice motivace žadatelů se hlásit z hlediska větší šance úspěchu než v rámci celé ČR, ale než projdou celé administrativní kolečko pro žadatele, může být proces delší než u celorepublikových výzev a počáteční motivace žadatelů stagnovat.
- **Vyčkat s hodnocením dopadů integrovaných nástrojů** až na následující období. Efekty podpořených projektů by se mohly **projevit s určitou prodlevou**.

¹ Je důležité upozornit, že se jedná o náměty ze strany respondentů, které nemusí být v souladu s metodickým prostředím OPZ.

- **Jednotlivé kroky integrované strategie do budoucna více systematizovat a pokusit se i logicky provázat.** Ideální způsob je vytvořit strategii, posléze vytipovat problémy a oslovit potenciální žadatele čerpající z projektů. Schválení či verifikace (dle dosavadních zkušeností a příkladů dobré praxe) učinit v návaznosti za sebou, aby automaticky **vznikla provázanost**. Přispěla by i **maximální transparentnost integrovaných nástrojů** od začátku výzev;
- Je zapotřebí **hierarchii operačních programů pokud možno zmírnit ve smyslu redukce dílčích formálních kroků i obsahové stránky**. Roli zde hraje i délka přípravy jednotlivých OP. U investičních projektů je všeobecně vnímaná výhoda dostatku času na přípravu oproti krátké době realizace (u neinvestičních projektů je tomu většinou naopak – žádost je napsána sice v krátkém časovém horizontu, ale doba, po kterou se projekt realizuje je například až 5 let. Investiční projekt je tak i z logiky věci jednodušejí kontrolovatelný a uchopitelný a to jak pro hodnotitele tak samotného žadatele).
- Snažit se **podpořit ještě vyšší míru „aktivizace“**, kterou nabízí právě integrované nástroje potenciálním žadatelům. Je také zapotřebí k výběru **nabídnout relevantní šíři témat pro každou spádovou oblast a řešit aktuální problematiku daných regionů s obeznámenými aktéry**.

V. PARAMETRY VÝZKUMU

Cíl výzkumu

- Výsledky FG slouží jako komplexní vhled a názorová sonda zaměřená na zástupce nositele Integrovaných územních investic a Integrovaných plánů rozvoje území. Cílem bylo zmapovat mínění o přípravě programového rámce, formě a délce vyhlašování výzev, zájem žadatelů o výběr projektů, koordinace integrovaného nástroje s ostatními operačními programy a zhodnocení podpory řídicích orgánů či spolupráce mezi jednotlivými aglomeracemi.

Cílová skupina pro výzkum

- Zástupci nositele ITI (5 aglomerací) + zástupci nositele IPRÚ (5 aglomerací)
- Za každou ITI/IPRÚ jedna až dvě osoby zodpovědné za oblast OPZ

Detaily terénního šetření

- Metodika: Focus Group (FG)
- Počet realizovaných FG: 2
- Počet účastníků: 10
- Termín sběru dat: 13. a 19. 3. 2018
- Místo konání: Praha
- Délka diskuse: cca 120 minut

Poznámka k metodice: Údaje zjištěné prostřednictvím tohoto výzkumu mají charakter kvalitativních poznatků. Případné číselné údaje by měly být chápány pouze jako dokreslení komentovaných faktů.

VI. PŘÍLOHA

Scénář pro skupinovou diskusi: Zástupci nositele ITI/IPRÚ

Úvodní představení

(5-10 minut)

- Odkud jste, co máte v rámci své agendy konkrétně na starosti?
- Jak dlouho se této práci věnujete?
- Co jste dělali předtím, máte zkušenosti z obdobného programu (předešlá zkušenost z města apod.)?

Příprava programového rámce OPZ v integrované strategii

(20 minut)

- **Z jakých analýz a z jakých vlastních šetření jste při přípravě Vaší integrované strategie vycházeli?** (zadání studie, vymezení území...)
- **Kdo všechno s Vámi spolupracoval na přípravě strategie** (lokální aktéři, experti, širší veřejnost...)?
 - **Kterí aktéři byli pro vás klíčoví při přípravě programového** rámce OPZ v rámci integrované strategie? (obce - vedení, akademická sféra, HK...),
 - **Kdo rozhodoval** v rámci Vaší metropolitní oblasti/aglomerace, **koho zapojit a koho ne? Kterí aktéři** Vám přišli pro vypracování strategie jako **nejužitečnější**; s kterými naopak spolupráce vážla? Zapojili byste dnes do přípravy strategie někoho dalšího, pokud ano, tak proč?
 - Jaká byla forma spolupráce na přípravě strategie **s úřadem práce**? Jak fungovala?
 - Spolupracovali jste na přípravě strategie i **s vedením města** (starosty menších obcí i se svazem měst a obcí)? Jak spolupráce fungovala?
 - Jaká byla forma spolupráce na přípravě strategie **s krajským úřadem** (zejména se sociálním odborem)? Jak spolupráce fungovala?
 - Jaká byla forma spolupráce na přípravě strategie s **Agenturou pro sociální začleňování**? Jak spolupráce fungovala?
- **Podle jakého klíče** jste v rámci Vaší integrované strategie **vytyčili potřebná opatření v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování**? Mířila tato opatření **na nejpalčivější problémy ve Vaší aglomeraci**, nebo jste se spíše soustředili **na pokrytí témat**, která měla relativně menší šanci na financování z jiných prostředků (jiné výzvy OPZ, státní rozpočet atd. – *to, co už v minulosti bylo pokryto a co pak zbývalo...*)?
- Myslíte si, že **je** integrovaná strategie **dobrým nástrojem pro plánování intervencí v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování** ve Vaší oblasti? Nebo ji považujete spíše za účelový dokument?
- **Je Vaše strategie použitelná a aktuální i v současné době?** V čem případně ne, z jakého důvodu zastarala? Došlo ve vašem území k nějaké změně, která by měla být promítnuta do strategie? Jak často by podle vás měla být strategie aktualizována?
- Podařilo se Vám s **některými aktéry při přípravě strategie navázat či prohloubit spolupráci, ve které pokračujete** i při aktuální realizaci strategie?

Vyhlašování výzev pro programový rámec OPZ

(10 minut)

- **Které aktivity**, jež je možné v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování podporovat, **jste se do svých výzev rozhodli nezařadit**? Z jakého důvodu? (*sociální služby, soc. zdrav. oblast*)
- **Pokryli jste konkrétními výzvami všechna témata**/opatření v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování, která jste měli určená ve strategii?
- **Jak konkrétně jste řešili koordinaci vyhlášení výzev v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování s ostatními výzvami v OPZ** (soutěžní výzvy, KPSVL – *koordin. přístup k sociálně vylouč. lokalitám*, projekty Úřadu práce)?

Zájem žadatelů a výběr projektů

(20 minut)

- Jak hodnotíte **zájem žadatelů o Vaše výzvy z rámce OPZ**, naplňuje **absorpční kapacita v území** vaše očekávání? Pokud ne, proč tomu tak podle Vás je? Liší se nějak výrazně zájem o jednotlivé výzvy dle jejich zaměření? Není problém v rámci administrativní složitosti?
- Jak jste obecně **spokojeni s kvalitou projektových záměrů** v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování? Naplňuje Vaše očekávání? (není málo projektů a tím i nižší kvalita)
- **Proč si myslíte, že se žadatelé hlásili se svými projekty do výzev integrovaného nástroje**? Myslíte si, že to pro ně **byla preferovaná volba**? Mohlo to pro ně být v **nějakém směru výhodné**, tedy že jim výzvy integrovaného nástroje přináší nějaké možnosti navíc oproti jiným způsobům financování? Nebo to pro ně byla spíše možnost „druhé řady“ (když to jinde nevyšlo...)?
- Jakým způsobem z pozice nositelů ITI/IPRÚ **plánujete sledovat po výběru projektů průběh jejich samotné realizace**? (zpráva o pokroku) Jak plánujete komunikovat s projektovými realizátory v průběhu realizace jednotlivých projektů a sledovat naplňování cílů vaší strategie prostřednictvím realizace těchto projektů?
- **Jak důležité** jsou pro naplnění Vaší strategie **projekty, které realizují samotné obce** – nositelé ITI/IPRÚ? (jak centrální města aglomerace, tak i menší obce v rámci ní)
- **Jak hodnotíte propagaci tématu, byl poskytnut dostatek informací**? Jaké komunikační kanály by přispěly k lepší propagaci projektů? (celková PR, jak nositelé informují o výzvě – o možnosti získat finanční podporu)

Koordinace s ostatními operačními programy, přidaná hodnota integrovaného nástroje

(15 minut)

- **Jak se Vám daří koordinovat vyhlášení výzev z investičních** (*podmínka udržitelnosti 5 let*) **a neinvestičních operačních programů**? Mají **stejnou prioritu**? Pokud nemají, tak **proč**? Co s tím dělat?
- Daří se využívat **návazností podpor z různých operačních programů**? Je něco, co navazování výzev z různých operačních programů znesnadňuje?
- Vnímáte, že **mají intervence v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování** financované přes integrovaný nástroj nějakou **přidanou hodnotu proti jiným obdobným intervencím**? Projevuje se nějak na předkládaných projektech snaha o koordinaci různých aktérů v území? Je využívána možnost provázat podpory z různých operačních programů?

- **Jsou integrované nástroje podle Vás vhodným způsobem pro financování projektů z neinvestičních operačních programů resp. z OPZ?** Jaké jsou hlavní výhody či nevýhody této formy financování projektů v oblasti zaměstnanosti a sociálních služeb? (oproti soutěžním výzvám) Co by šlo konkrétně v nastavení rámce pro OPZ zlepšit?
- Diskuse probíhají jak se zástupci větších aglomerací ITI, tak i těch menších IPRÚ. Myslíte si, že **je financování přes integrované nástroje vhodnější buď pro větší aglomerace, nebo pro menší aglomerace?** (*zastupitelstva se ke strategiím vyjadřují, zapojení města je pak individuální případ od případu, města jsou v těchto výzvách přítomna – např. Ml.Bol. sociál. začleňování*) Nebo nevidíte žádné rozdíly?

Podpora ŘO a spolupráce mezi aglomeracemi

(15 minut)

- **Jak hodnotíte komunikaci s řídicím orgánem OPZ** během přípravy strategie, vyhlášení výzev a realizace projektů? Byla podpora od řídicího orgánu OPZ z Vašeho pohledu užitečná a dostatečná? V čem Vám nejvíce pomohla? Je nějaká oblast, kde byste od ŘO OPZ uvítali více asistence či zapojení?
- Jsou pro Vás **pokyny a instrukce k vyhlášení výzev** z programového rámce OPZ **srozumitelné?** (k OPZ od MPSV, rovnání s MMR)
- Máte zkušenosti i s operačními programy, kde **administraci integrovaného nástroje zajišťuje zprostředkující subjekt** (*v reálu pouze IROP – např. Centrum pro regionální rozvoj*). Má toto uspořádání podle Vás nějaké výhody? A bylo by podle Vás vhodné i pro OPZ?
- **Existuje spolupráce mezi jednotlivými aglomeracemi ITI/IPRÚ?** Jakým způsobem se odehrává? Funguje nějakým způsobem předávání zkušeností a dobré praxe (*příklad dobré praxe – Ústí nad Labem jako ideální nositel*)?

Závěr

(5-10 minut)

- Co by se mělo změnit v procesech ITI/IPRÚ aby to lépe fungovalo, co lze zlepšit do budoucna, dělat jinak?
- Co si myslíte o využití integrovaných nástrojů? Jste pro jejich používání i do budoucna?

PODĚKOVÁNÍ A ROZLOUČENÍ

VII. REALIZÁTOR VÝZKUMU



KONTAKTNÍ OSOBA

Jan Burianec
Client Service Manager



+420 776 179 823, +420 225 986 821



burianec@stemmark.cz

STEM/MARK, a. s.

Smrčkova 2485/4
180 00 Praha 8

www.stemmark.cz



[@stemmark](https://twitter.com/stemmark)



slideshare.net/stemmark