

„Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011“

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz



Tato zpráva je výstupem ze zakázky "Roční operační vyhodnocení OPLZZ 2011" spolufinancované z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR.

Zpráva zpracována k datu: 18. 7. 2012

Zpráva zpracována pro:

Česká republika - Ministerstvo práce a sociálních věcí

Na Poříčním právu 1

128 01 Praha 2

Zpracovatel:

HOPE-E.S., v.o.s., divize EUservis.cz

Sídlo, kancelář Brno:

Palackého tř. 10, 612 00 Brno

IČ: 25342282

Kancelář Praha:

Lidická 1, 150 00 Praha 5

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	PRŮBĚH A METODIKA ŘEŠENÍ PROJEKTU.....	10
3	HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ A ZÁVĚRY	14
3.1	VÝSLEDKY HODNOCENÍ POKROKU V IMPLEMENTACI PROGRAMU	14
3.1.1	<i>Zhodnocení finančního a věcného pokroku.....</i>	14
3.1.2	<i>Dopady politického a socio-ekonomického vývoje</i>	18
3.2	VÝSLEDKY PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ	18
3.2.1	<i>Výsledky případových studií</i>	19
3.2.2	<i>Výsledky šetření u projektů oblasti podpory 1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků - pro účely vyhlášení výzvy.....</i>	25
3.3	VÝSLEDKY PRŮZKUMU ZPĚTNÉ VAZBY OD KLIENTŮ OP LZZ A ZPĚTNÉ VAZBY K EVALUAČNÍMU PLÁNU V RÁMCI ŘÍDÍCÍHO ORGÁNU.....	26
4	DOPORUČENÍ.....	29
5	PŘÍLOHY.....	35
	PŘÍLOHA 1 REGIONÁLNÍ ANALÝZA PRO OBLAST PODPORY 1. 1	36
	PŘÍLOHA 2 PŘÍPADOVÉ STUDIE Z REALIZOVANÝCH TERÉNNÍCH ŠETŘENÍ.....	56
	PŘÍLOHA 3 SAMOSTATNÁ TEMATICKÁ PŘÍPADOVÁ STUDIE - ŠETŘENÍ U PROJEKTŮ OBLASTI PODPORY 1.1	57
	PŘÍLOHA 4 SAMOSTATNÁ TEMATICKÁ PŘÍPADOVÁ STUDIE - VÝSLEDKY DOTAZNÍKU.....	64
	PŘÍLOHA 5 EVALUAČNÍ EXPERTÍZY OBLASTÍ PODPORY.....	64
	PŘÍLOHA 6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ K ÚKOLU 3.1 – VÝPOČET INDIKÁTORU MÍRY SPOKOJENOSTI KLIENTŮ	64
	PŘÍLOHA 7 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ K ÚKOLU 3.2.....	64
	PŘÍLOHA 8 PŘIPOMÍNKOVÝ LIST.....	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Využité evaluační metody.....	13
Tabulka 2: Finanční pokrok OP (EU a národní zdroje) – kumulativně (stav ke konci roku 2011).....	14
Tabulka 3: Bodové hodnocení spokojenosti žadatelů a příjemců.....	27
Tabulka 4: Index spokojenosti příjemců a žadatelů OP LZZ dle jednotlivých fází	27
Tabulka 5: Index spokojenosti příjemců a žadatelů OP LZZ dle jednotlivých faktorů.....	27
Tabulka 6: Tabulka doporučení.....	30
Tabulka 7: Souhrnný přehled předložených projektových žádostí ve výzvě č. 23 a 35 dle dopadu projektů v jednotlivých krajích	39
Tabulka 8: Souhrnný přehled nakontrahovaných projektů z výzvy č. 23 a 35 dle jejich dopadu v jednotlivých krajích.....	43
Tabulka 9: Souhrnný přehled předložených projektových žádostí ve výzvě č. 33 a 52 dle dopadu projektů v jednotlivých krajích	48
Tabulka 10: Souhrnný přehled nakontrahovaných projektů z výzvy č. 23 a 35 dle jejich dopadu v jednotlivých krajích.....	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Spokojenost příjemců a žadatelů OP LZZ.....	27
Graf 2: Podíl předložených projektů ve výzvě č. 23 a 35 z hlediska jejich regionální koncentrace - počtu krajů, do kterých měl projekt dopad.....	37
Graf 3: Počet předložených projektů ve výzvě č. 23 a 35 s dopadem v daném kraji.....	37
Graf 4: Počet projektů předložených ve výzvách č. 23 a 35 s dopadem v daném kraji.....	38
Graf 5: Finanční objem projektů předložených ve výzvě č. 23 a 35 s dopadem v daném kraji (celkové veřejné finanční prostředky)	38
Graf 6: Objem a podíl nakontrahovaných projektů z žádostí předložených ve výzvě č. 23 a 35 (celkové veřejné finanční prostředky)	40
Graf 7: Rozdíl mezi podílem předložených a nakontrahovaných projektů s dopadem do daného kraje (procentní body)	41
Graf 8: Počet projektů nakontrahovaných z výzvy č. 23 a 35 s dopadem v daném kraji	41
Graf 9: Finanční objem nakontrahovaných projektů z výzvy č. 23 a 35 s dopadem v daném kraji (celkové veřejné finanční prostředky)	42
Graf 10: Podíl projektů výzvy č. 23 a 35 s dopadem do jednotlivých krajů dle širšího územního zaměření (počtu krajů, na který má projekt dopad)	42
Graf 11: Rozdíl mezi podílem zaměstnaných v jednotlivých krajích (na ČR bez Prahy) a finančním objemem předložených a nakontrahovaných projektů výzvy č. 23 a 35.....	44
Graf 12: Objem nakontrahovaných prostředků u projektů výzvy č. 23 a 35 v jednotlivých krajích vypočtených na základě územního dopadu a místa realizace (realizované investice NUTS 3) ..	45
Graf 13: Počet předložených projektů ve výzvě č. 33 a 52 s dopadem v daném kraji	46
Graf 14: Podíl předložených projektů ve výzvě č. 33 a 52 z hlediska jejich regionální koncentrace - počtu krajů, do kterých měl projekt dopad.....	46
Graf 15: Finanční objem projektů předložených ve výzvě č. 33 a 52 s dopadem v daném kraji (celkové veřejné finanční prostředky)	47
Graf 16: Objem a podíl nakontrahovaných projektů z žádostí předložených ve výzvě č. 33 a 52 (celkové veřejné finanční prostředky)	49
Graf 17: Rozdíl mezi podílem předložených a nakontrahovaných projektů s dopadem do daného kraje (procentní body)	50
Graf 18: Počet projektů nakontrahovaných z výzvy č. 33 a 52 s dopadem v daném kraji.....	50
Graf 19: Finanční objem nakontrahovaných projektů z výzvy č. 33 a 52 s dopadem v daném kraji (celkové veřejné finanční prostředky)	51
Graf 20: Podíl projektů výzvy č. 33 a 52 s dopadem do jednotlivých krajů dle širšího územního zaměření (počtu krajů, na který má projekt dopad)	51
Graf 21: Objem nakontrahovaných prostředků u projektů výzvy č. 33 a 52 v jednotlivých krajích vypočtených na základě územního dopadu a místa realizace (realizované investice NUTS 3) ..	53
Graf 22: Rozdíl mezi podílem zaměstnaných v jednotlivých krajích (na ČR bez Prahy) a finančním objemem předložených a nakontrahovaných projektů výzvy č. 33 a 52.....	54

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Ke dni 30. 6. 2012 bylo zpracováno Roční operační vyhodnocení OP LZZ za rok 2011 (dále ROV 2011), které bylo zaměřeno na tři části:

- 1) Zpracování podkladu do výroční zprávy za rok 2011 pomocí analýzy dat z věcného monitoringu.
- 2) Zpracování případových studií úspěšných projektů spolu s fotodokumentací a realizace koordinační činnosti ostatních probíhajících evaluačních zakázek.
- 3) Metodické vedení při nastavení systému pro zjišťování zpětné vazby od klientů (žadatelé/příjemci) a zpětné vazby v rámci implementační struktury k realizaci Evaluačního plánu. Metodické vedení při realizaci prvních šetření za rok 2012.

Specifikem ROV 2011 bylo zpracování případových studií pro účely vyhlašovatelů výzev, reportingu a publicity, včetně metodiky jejich zpracování pro další roky a dále budování kapacit zadavatele pro zjišťování zpětné vazby od klientů. Specifikem byla i evaluační podpora přípravy nové výzvy pro oblast podpory 1.1.

Součástí ROV 2011 byl návrh doporučení, přičemž jejich menší počet vyplývá z faktu, že mnohé již bylo vysledováno i v předchozích evaluacích a ROV 2011 potvrdilo jejich platnost i pro rok 2012.

Zpracování podkladu do výroční zprávy pomocí analýzy dat z věcného monitoringu

Z hlediska finančního pokroku v roce 2011¹ pokračovala akcelerace realizace programu, a to jak z hlediska navýšení objemu kontrahovaných prostředků, tak zahájení realizace velkého objemu projektů, která se projevila v pokroku při čerpání prostředků. Z hlediska objemu nakontrahovaných prostředků (75 % celkové alokace) odpovídá dosažený pokrok stávající fázi programového cyklu. Objem prostředků proplacených příjemcům (32 % celkové alokace) lze označit za mírně nižší než by odpovídalo stávající fázi cyklu. S ohledem na zahájení realizace řady projektů lze však očekávat v následujícím roce pozitivní vývoj v této oblasti. Nejnižší pokrok vykazuje prioritní osa 5 s nakontrahovanými prostředky ve výši 34 % a proplacenými prostředky ve výši 21 % celkové alokace. U prioritní osy 4, která vykazovala nízký pokrok v realizaci v předchozím období, pak došlo k významnému pokroku.

Naplnění indikátorů z úrovně projektů na úrovni programu vykazuje pokrok přesahující dosavadní stav čerpání a lze očekávat překročení cílových hodnot. Vývoj dopadových indikátorů (včetně lisabonských indikátorů) byl ovlivněn zejména externími faktory, především hospodářskou recesí z konce roku 2008 a její druhé vlny v roce 2011. Diferenciace regionální míry nezaměstnanosti se nicméně snížila, protože ekonomická krize v roce 2011 závažněji postihla regiony s nižší mírou nezaměstnanosti, zatímco v regionech s tradičně vysokou mírou nezaměstnanosti už nedošlo k dalšímu výraznému nárůstu.

Během roku 2011 neproběhly žádné výraznější socioekonomické změny v oblasti dlouhodobé nezaměstnanosti, rovnosti mužů a žen a rozdílů mezi regiony, které by si vynucovaly provedení

¹ jedná se o stav k 4. 1. 2011

korekcí na úrovni programu a jeho priorit. Strategie vymezená v OP LZZ je tak, s ohledem na poslední socioekonomický vývoj, stále relevantní a funkční.

Doporučení z této části evaluace směřovala k výraznějšímu řízení programu prostřednictvím výzev a využití specifických hodnotících kritérií, která umožní podporu vhodných projektů, resp. orientaci programu požadovaným směrem (např. na podporu zaměstnávání absolventů, na které má hospodářská recese negativní dopad).

Zpracování případových studií úspěšných projektů

V rámci ROV 2011 bylo zpracováno celkem 20 případových studií ve všech oblastech podpory a jedna tematická případová studie zahrnující 21 projektů v rámci oblasti podpory 1.1.

Případové studie úspěšných projektů

Pro případové studie byly vybrány cíleně úspěšné projekty, a to jednak za účelem rozkrytí kauzalit mezi vstupy-aktivitami-výstupy a výsledky a jednak za účelem publicity úspěšných projektů v rámci plánovaného sborníku. Výběr projektů primárně reflektoval věcné zaměření projektu tak, aby byl pro danou oblast podpory charakteristický, aby byly zastoupeny individuální i grantové projekty a bylo v základních rysech zajištěno rovnoměrné regionální rozložení projektů v republice. Na základě zpracovaných případových studií byly následně specifikovány klíčové faktory, které se podílejí na úspěšnosti projektů². Přestože pro úspěšnost projektu nemusí být splněny všechny definované faktory, některé z nich představují nezbytnou podmínku pro celkový úspěch projektu. Jedná se o kvalitní přípravu projektu zahrnující správné nastavení aktivit, harmonogramu apod., správnou komunikaci s cílovou skupinou a získání její důvěry. Tyto faktory byly potvrzeny napříč všemi případovými studiemi. Další definované faktory se týkaly například lokalizace projektových aktivit, přímé zahrnutí praxe do projektů či spolupráce a partnerství.

Popsány byly i překážky, se kterými se příjemci potýkali, přičemž mnohé z nich spadaly mimo působnost projektu i pravomoci řídicího orgánu. Jedná se převážně o systémové prvky, např. legislativní prostředí, neexistence podpory sociálních firem, dále nestabilita a personální změny ve veřejné správě (volební cyklus a politické změny v samosprávě) či celková společenská nedůvěra k dané cílové skupině.

Na základě studovaných úspěšných projektů se prokázalo, že drtivou většinu dobrých praxí lze přenést, přičemž mnohé principy lze aplikovat napříč programem.

Doporučení z této části evaluace podpořila doporučení definovaná v první části projektu (z hodnocení pokroku v realizaci programu). Další doporučení směřovala ke zkvalitnění výsledků programu i k jeho zefektivnění, např. formou oddělení projektů na „inovativní/pilotní“, které primárně tvoří a ověřují vzniklý produkt a na projekty využívající stávající produkty, čímž dojde k úspoře finančních prostředků i zefektivnění/usnadnění celkové realizace programu. Doporučeno bylo i zavedení jednotkových nákladů u kurzů (projektů

² Uvedeny jsou faktory, se kterými se evaluátor při zpracování případových studií setkal, nemusí se tedy jednat o kompletní výčet faktorů.

zaměřených na další vzdělávání) a využití šablonových/typových projektů, které realizaci projektů rovněž usnadní. Pro zkvalitnění výsledků programů je vhodné se více zaměřit na kontrolu kvality výstupů projektů, ať již při kontrole na místě, tak při ukončování projektu. Možné je i zavedené monitorovacích návštěv a namátková účast na vybraných projektových aktivitách. Podstatné je zdůraznit tuto možnost v příručkách pro žadatele a příjemce i v textu výzev.

Vzhledem k fázi realizace programu je většina doporučení aplikovatelná až pro programové období 2014+.

Regionální analýza výzvy č. 23 a 35 a výzvy č. 33 a 52

Regionální analýza realizace 23. a 35. výzvy a výzvy č. 33 a 52 ukázala, že regionální rozložení projektů de facto odpovídá regionálnímu rozložení cílové skupiny na území podpory. Jako problematický byl vyhodnocen pouze nízký podíl podpory směřovaný do Ústeckého kraje.

Nebyly zjištěny ani žádné systémové distorze v nastavení výběrového procesu projektů předložených v jednotlivých krajích (například regionální diferenciací zamítnutých žádostí nevykazuje neúměrné výchylky, které by poukazovaly na systémově chybné nastavení poskytování podpory z tohoto hlediska).

Celý text regionální analýzy je přílohou Závěrečné zprávy.

Evaluace pro přípravu výzvy v o. p. 1.1

Tato dílčí analýza na vzorku 20 projektů se zaměřila na zjišťování faktorů úspěšnosti či neúspěšnosti projektů, které deklarovaly podporu systému dalšího vzdělávání. Ukázalo se, že převážná část respondentů z řad příjemců projektů skutečně deklaruje sestavení plánu či systému vzdělávání. Byť u všech zkoumaných projektů byl „systém“ přímo v názvu, tak 20 % příjemců uvádí, že sestavení vzdělávacího plánu či vytvoření systému či kompetenčního modelu nebylo obsahem projektu. Vzhledem k nevyjasněné definici terminologie lze konstatovat, že za „vzdělávací systém“ jsou příjemci považováni i velmi rozdílné způsoby vzdělávání. „Systém“ je tak vnímán ze strany příjemců poměrně rozdílně. Nadpoloviční část zkoumaných projektů zahrnovala aktivity na podporu interních školitelů či lektorů. Právě tento prvek lze považovat za výrazně systémový. Lze předpokládat, že jde o snahu budování interního know-how instituce příjemce, navíc s rozumnou předpokládanou udržitelností. Přibližně polovina příjemců uvedla jako hlavní výstup projektu „nově vytvořený systém vzdělávání“. Zároveň téměř všichni uváděli, že za hlavní výstup považují vytvořené vzdělávací programy nebo kurzy. Z odpovědí na otevřené otázky přesto vyplývá, že primárně jde příjemcům o realizaci kurzů a vzdělávacích programů.

Doporučení z této části evaluace směřovala k upřednostnění podpory systémového přístupu k dalšímu vzdělávání a rozvoji potenciálu zaměstnanců ve společnosti příjemce, který bude motivovat příjemce k dalším aktivitám na tomto poli i po ukončení projektu.

Pro účely správného posouzení projektů v rámci výzvy je vhodné přímo v textu výzvy (příloze) co nejlépe definovat pojmy, se kterými oblast dalšího vzdělávání a překládané projekty budou pracovat a zabránit tak zjištěné nejednotnosti případně dezinterpretaci (mimo jiné se jedná o pojmy: systém

vzdělávání, vzdělávací program, vzdělávací modul, nově vytvořený/inovovaný produkt, pilotní realizace/ověření). Správné, ale především jednotné chápání pojmů ze strany žadatelů, hodnotitelů a následně příjemců a administrátorů, je totiž klíčové pro maximalizaci přínosu projektů.

Ve výzvě je dále vhodné uvést, jaké prvky budou ze strany administrátora a hodnotitelů vnímány jako systémové (např. aktivity zaměřené na podporu interních školitelů a lektorů, tvorba, realizace a vyhodnocení vzdělávacího systému). Je totiž podstatné, aby žadatelé byli schopni jasně identifikovat, jaké prvky jsou vyhlášovatelem považovány za „dostatečně systémové“.

Za vhodné považujeme výrazné zohlednění systémového prvku projektů i prostřednictvím specifických hodnotících kritérií. Tento prvek je pro žadatele výrazně motivační, a pokud bude výzva významně zaměřena na podporu systémového přístupu, pak lze při přehledu poptávky očekávat, že bodové hodnocení získané v rámci specifických kritérií přispěje k podpoře systémově zaměřených projektů.

Metodické vedení při nastavení systému pro zjišťování zpětné vazby od klientů a implementační struktury

Součástí obou úkolů bylo zajištění metodického vedení, podpory a předání know-how zadavateli. Úkoly byly realizovány v úzké spolupráci se zadavatelem formou „learning by doing“. V obou případech bylo realizováno i první dotazníkové šetření. V dalších letech bude moci být šetření prováděno interními kapacitami ŘO OP LZZ. Do realizace této části evaluace byl zapojen sociologický expert.

Zpětná vazba od příjemců a žadatelů

V této části byla zpracována metodika pro zjištění zpětné vazby od klientů a nastaven postup pro šetření spokojenosti žadatelů a příjemců. Výstupem je nastavený systém zjišťování kompozitního indikátoru „index spokojenosti příjemců a žadatelů OP LZZ“ prostřednictvím elektronického dotazníkového šetření, které umožňuje identifikaci hlavních problémových oblastí při realizaci klientského přístupu ŘO OP LZZ. Celkový index spokojenosti vypočtený v rámci ROV 2011 dosáhl hodnoty 2,1 (na škále -10 až 10), klienti tedy v průměru vyjádřili mírnou spokojenost. Detailní výsledky budou obsahem samostatné zprávy zpracovávané interně pracovníky řídicího orgánu již mimo rámec zakázky ROV 2011.

Zpětná vazba od implementační struktury k evaluačnímu plánu

Pro zjištění zpětné vazby k evaluačnímu plánu byl zkonstruován dotazník, jehož cílem byla aktualizace Evaluačního plánu OP LZZ na rok 2012, jeho doplnění o nové evaluační aktivity a témata a získání zpětné vazby k dosud realizovaným aktivitám. V rámci šetření získala evaluační jednotka návrhy nových evaluačních úkolů, které by měly být zahrnuty do již naplánovaných evaluací. Vypočten byl indikátor „počet podnětů pro evaluaci mimo evaluační pracoviště“.

1 Úvod

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a společnost HOPE – E.S., v.o.s. podepsaly dne 7. 11. 2011 smlouvu na realizaci projektu „Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011“.

Závěrečná zpráva je konečným výstupem evaluačního projektu „Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011“, jehož cílem je představit hlavní výstupy, výsledky a z nich vycházející doporučení pro další řízení OP LZZ. Použitá metodologie, průběh řešení evaluačních úkolů, výstupy, dílčí závěry a odpovědi na evaluační otázky jsou součástí technické zprávy.

Hlavním cílem této evaluace bylo provést komplexní vyhodnocení průběhu a dosažených věcných výsledků programu v roce 2011, příp. v 1. polovině 2012, identifikovat jeho úspěchy i příp. nedostatky a poskytnout zadavateli informace relevantní pro jejich řešení.

Předmětem zakázky byly tyto evaluační úkoly:

- 1) Zpracování podkladu do výroční zprávy pomocí analýzy dat z věcného monitoringu.
- 2) Zpracování případových studií úspěšných (příp. neúspěšných) projektů spolu s fotodokumentací projektů a dále koordinační činnost ostatních probíhajících evaluačních zakázek.
- 3) Metodické vedení při nastavení systému pro zjišťování zpětné vazby a jeho realizaci - zpětná vazba od klientů (žadatelé/příjemci) a zpětná vazba v rámci implementační struktury k realizaci Evaluačního plánu.

Očekávaným dopadem této evaluace je kontinuální zvyšování kvality a efektivnosti programu a jeho projektů a v konečném důsledku jejich pozitivních dopadů na cílové skupiny.

2 Průběh a metodika řešení projektu

Dne 7. 11. 2011 podepsalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR se společností HOPE – E. S., v.o.s. smlouvu na realizaci projektu „Roční operační vyhodnocení OP LZZ 2011“. Ke dni 12. 12. 2011 byla zpracována a odsouhlasena Vstupní zpráva projektu, která rozpracovává metodiku a způsoby řešení projektu a upřesňuje harmonogram postupu prací na realizaci zakázky a obsahuje přehled činností dokončených během počáteční etapy projektu.

Zpracování jednotlivých evaluačních úkolů probíhalo dle schváleného harmonogramu.

Evaluační úkol 1

Práce na evaluačním úkolu 1 probíhaly na základě podkladových dat zadavatele, která byla vygenerována dne 4. 1. 2012 z MSC2007. Cílem úkolu byla analýza věcného monitoringu, která měla sloužit jako vstup do výroční zprávy, přičemž podkladem byla také data za plnění indikátorů. Na základě těchto podkladů byl v březnu 2012 zpracován vstup do Výroční zprávy OP LZZ za rok 2011, který byl následně finalizován dle požadavků zadavatele. Na základě dohody byla zpracována i regionální analýza rozložení žádostí o podporu a rozložení realizovaných projektů oblasti podpory 1.1, výzev 23, 35, 33 a 52.

Evaluační úkol 2

Společně se Vstupní zprávou byla schválena metodika výběru případových studií a jejich analýzy, na základě které pokračovaly další práce na úkolu. Dodavatelem byl vypracován široký pool projektů vzniklý na základě dat z IS Monit7+, dostupných informací o úspěšných projektech a stránkách esfcr.cz, který byl poskytnut zástupcům zadavatele k posouzení vhodnosti projektů z hlediska bezproblémovosti, s otázkou na doplnění informace o vhodnosti projektu pro jednotlivé typy případových studií a doplnění dalších odpovídajících projektů. Na základě informací od projektových manažerů byl vybrán užší pool projektů spolu s pořadím, v jakém má prioritně dojít k oslovování příjemců s žádostí o spolupráci. Následně došlo k oslovování příjemců s prosbou o spolupráci a vznikl konečný seznam projektů. Evaluační návštěvy probíhaly ve dvou fázích – první se zaměřovaly na zjištění kauzalit mezi vstupy-aktivitami-výstupy a druhé měly sloužit pro účely publicity – přičemž ve druhé fázi se jich účastnil i fotograf (v rámci úkolu 2.3).

Na základě požadavků zadavatele byla zpracována také dílčí analýza vzorku projektů OP LZZ 1.1. Analýza se zaměřovala na zjištění faktorů úspěšnosti či neúspěšnosti projektů, které deklarovaly podporu systému dalšího vzdělávání v realizovaných projektech. Telefonicky byli kontaktováni zástupci příjemců s žádostí o účast v šetření dle navrženého scénáře za využití prvků QCA (binární dotazy ano/ne), které byly doplněny kvalitativními otázkami zkoumajícími další okolnosti jevu. V rámci studie byly získány odpovědi 21 společností a na základě jejich odpovědí byly definovány závěry a doporučení.

Součástí úkolu 2 byl také požadavek na koordinaci evaluací se zástupci ostatních evaluačních společností. Za tímto účelem proběhl workshop, na kterém byla diskutována metodika výběru a

hodnocení případových studií. Jednotlivé evaluační společnosti byly nadále v kontaktu ohledně výběru projektů tak, aby nedocházelo k duplikacím či překryvům vybraných projektů.

Evaluační úkol 3

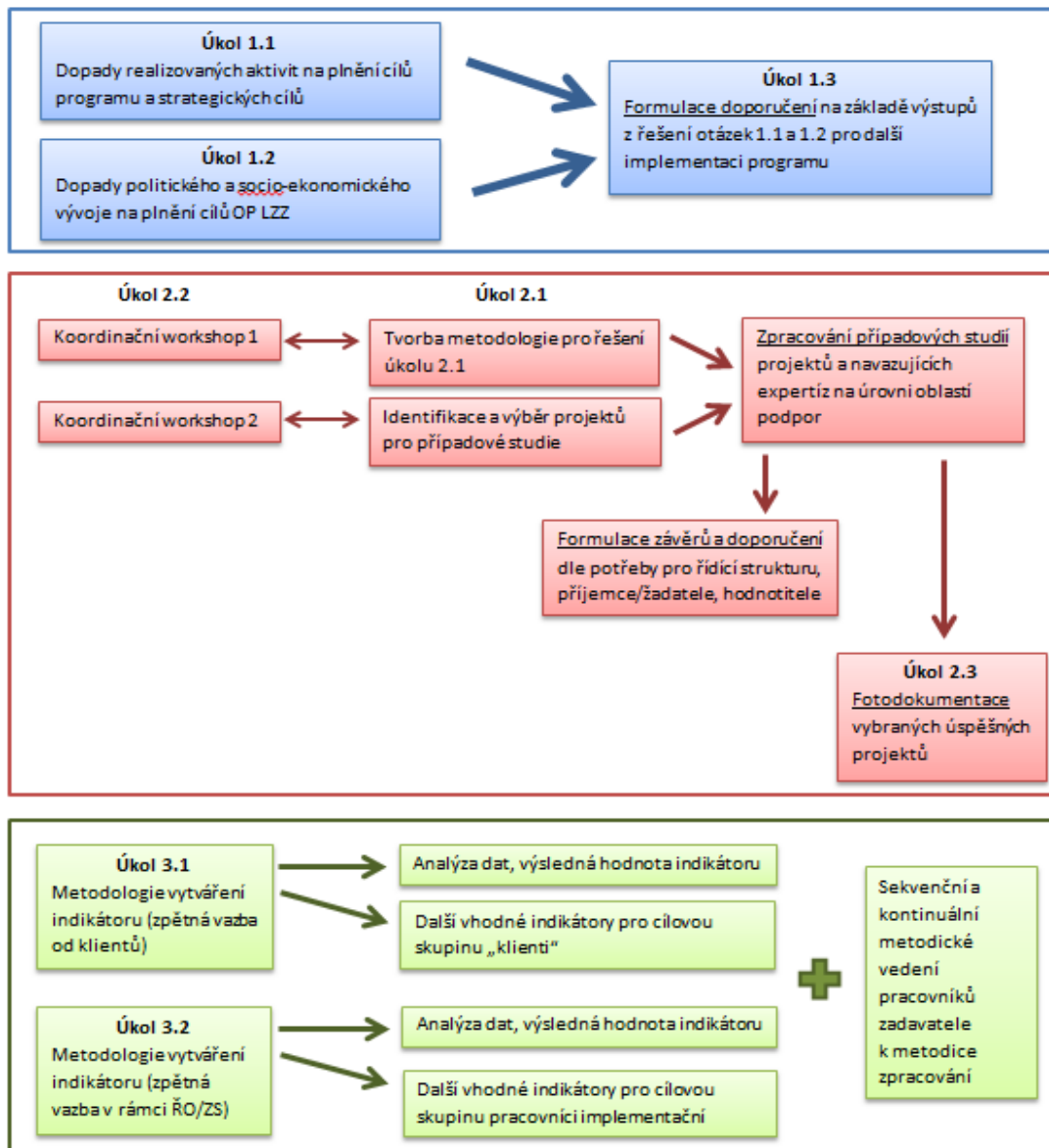
Evaluační úkol 3 byl rozdělen do dvou samostatných úkolů s odlišným harmonogramem. Součástí obou úkolů bylo zajištění metodického vedení, podpory a předání know-how zadavateli, a to v oblasti nastavení a realizace dotazníkových šetření. Za tímto účelem se konal seminář k práci v online dotazníkovém softwaru LimeSurvey, jehož se účastnili zástupci zadavatele.

Úkol 3.1 – Vzájemnou spoluprací a metodou „learning-by-doing“ vznikl dotazník, jehož cílem bylo zjištění spokojenosti klientů (tedy žadatelů a příjemců podpory OP LZZ). Dodavatel připravil wordovou verzi dotazníku a zadavatel za asistence dodavatele naprogramoval dotazník v online softwaru LimeSurvey. Dodavatel zajistil realizaci pilotního šetření a mezi dny 16. 3. – 29. 3. 2012 byl dotazník spuštěn. Osloveno bylo celkem 5 432 příjemců a žadatelů o dotaci OP LZZ. Návratnost dotazníku byla 15,5 % (843 kompletně vyplněných dotazníků). Výstupem dotazníku je indikátor „spokojenost klientů“ v členění dle fáze a faktoru a také dle oblastí podpory, typu příjemce, typu projektu atd.

Úkol 3.2 – Vznik dotazníku pro zjištění zpětné vazby v rámci implementační struktury k realizaci Evaluačního plánu probíhal také metodou „learning-by-doing“. Dotazníkové šetření probíhalo od 13. 12. do 23. 12. 2011 a celkem bylo osloveno 32 osob. Jednalo se o zaměstnance jmenované jednotlivými garanty oddělení či vedoucími týmů. Výsledkem šetření bylo 17 dokončených dotazníků a 5 dotazníků nedokončených, jedná se tedy o 53% úspěšnost šetření. Výstupem dotazníku jsou zpracované analýzy a výpočet indikátoru „počet podniků pro evaluaci mimo evaluační pracoviště“.

Přístup k řešení jednotlivých úkolů a dílčích otázek a jejich vzájemné propojení znázorňuje následující schéma:

Schéma 1: Přístup k řešení evaluačních otázek



V níže uvedené tabulce je upřesněno využití metod včetně uvedení počtu příslušných aktivit.

Tabulka 1: Využité evaluační metody

Metoda	Realizovaný počet	Specifikace
Dotazníkové šetření	2 + 8	Realizovány byly 2 rozsáhlá šetření v rámci úkolu 3.1 na příjemce/žadatele a v rámci úkolu 3.2 na pracovníky implementační struktury. Dále bylo realizováno 8 dotazníkových šetření v rámci terénního šetření úkolu 2.1
Seminář k LimeSurvey	2	Vytváření dotazníkového šetření a export dat z šetření v rámci metodického vedení úkolů 3.1 a 3.2
Workshop	3	V rámci úkolu č. 2.2 a 3.1, 1x pro konzultaci doporučení v závěru projektu
Individuální rozhovor s příjemci podpory	19	V rámci terénních šetření k úkolu č. 2.1
Evaluační návštěva	19	V rámci terénních šetření k úkolu č. 2.1
Skupinový rozhovor	6	V rámci terénních šetření k úkolu č. 2.1, dle charakteru projektů vybraných pro případové studie.
Telefonické šetření	25	V rámci dílčí analýzy projektů OP LZZ 1.1 s podporou systému vzdělávání. Telefonické došetření bylo využito i v terénním šetření v rámci úkolu 2.1.
Ad-hoc konzultace	Realizováno dle potřeby	V rámci všech evaluačních úkolů. Probíhaly nepravidelně v průběhu celé zakázky.

3 Hlavní zjištění a závěry

3.1 Výsledky hodnocení pokroku v implementaci programu

3.1.1 Zhodnocení finančního a věcného pokroku

Finanční pokrok

Z hlediska finančního pokroku v roce 2011³ pokračovala akcelerace při realizaci programu, a to jak z hlediska navýšení objemu kontrahovaných prostředků, tak zahájení realizace velkého objemu projektů, která se projevila v pokroku při čerpání prostředků. Z hlediska objemu nakontrahovaných prostředků ve výši 75 % celkové alokace programu odpovídá dosažený pokrok stávající fázi programového cyklu. Objem proplacených prostředků příjemcům ve výši 32 % celkové alokace programu lze pak označit za mírně nižší než by odpovídalo stávající fázi programového cyklu. S ohledem na zahájení realizace řady projektů lze však očekávat v následujícím roce pozitivní vývoj v této oblasti.

Na úrovni jednotlivých prioritních os vykazuje nejnižší pokrok prioritní osa 5, kde objem nakontrahovaných prostředků pokrývá pouze 33,6 % alokace prioritní osy a objem proplacených prostředků příjemcům jen 20,6 %, díky vyhlášeným výzvám je však už v současné době dostatečný zásobník projektů v hodnotícím procesu. U prioritní osy 4, která vykazovala nízký pokrok v realizaci v předchozím období, pak došlo k významnému pokroku. Objem prostředků proplacených příjemcům je zde sice stále nízký (12,8 % alokace osy), ale nakontrahované projekty ve výši 75,9 % alokace osy poskytují dostatečný základ pro akceleraci čerpání v následujícím období.

Tabulka 2: Finanční pokrok OP (EU a národní zdroje) – kumulativně (stav ke konci roku 2011)

Prioritní osa	Alokace 2007-2013	Prostředky kryté Rozhodnutím/ Smlouvou (dodatkem)		Proplacené prostředky příjemcům		Certifikované prostředky	
	EUR	EUR	%	EUR	%	EUR	%
	a	b	b/a	c	c/a	e	e/a
1	573 576 280	483 295 330	84,26	183 770 422	32,04	84 511 177	14,73
2	712 678 036	523 475 226	73,45	244 728 021	34,34	244 159 558	34,26
3	529 148 318	345 675 903	65,33	210 801 185	39,84	137 170 804	25,92
4	229 555 121	174 150 792	75,86	29 501 265	12,85	13 189 628	5,75
5	41 078 286	13 798 959	33,59	8 441 828	20,55	4 047 319	9,85
6	86 420 600	83 116 208	96,18	15 445 068	17,87	15 438 521	17,86
OP CELKEM	2 172 456 641	1 623 512 418	74,73	692 687 790	31,88	498 517 007	22,95

Zdroj: Vstup pro Výroční zprávu OP LZZ 2011

³ jedná se o stav k 4. 1. 2011

Věcný pokrok

Úroveň programu

Naplňování indikátorů z úrovně projektů na úrovni programu vykazuje pokrok přesahující dosavadní stav čerpání a již na základě v současné době nakontrahovaných projektů lze očekávat překročení cílových hodnot. U indikátoru MI 07.41.00 Počet podpořených osob - celkem již v současné době závazky z projektů v realizaci dosahují plánované cílové hodnoty a u indikátoru MI 07.46.13 Počet úspěšných absolventů kurzů tyto závazky cílovou hodnotu již překračují o 138 %. Do naplňování indikátoru MI 07.01.00 Počet nově vytvořených pracovních míst – celkem, jehož cílová hodnota byla překročena o 17 %, se výrazně promítá zejména realizace protikrizově orientovaného projektu Veřejně prospěšné práce, který se na plnění hodnot podílí z 95 %.

Indikátor MI 07.46.16 Podíl úspěšně podpořených osob, který byl zjišťován na základě evaluační studie, je naplňován na úrovni 61,41 %, přičemž stanovená cílová hodnota pro rok 2015 je 60 %. V případě, že nedojde ke zhoršení situace (např. vlivem prohloubení hospodářské recese), lze očekávat naplnění tohoto indikátoru.

Vývoj dopadových indikátorů na úrovni programu (včetně lisabonských indikátorů) byl ovlivněn zejména externími faktory. Nejvýznamnějším faktorem je nástup hospodářské recese ke konci roku 2008 a následně její druhé vlny v roce 2011, která se negativně odrazila do naplňování hodnot dopadových indikátorů. Vliv ekonomické krize se tak negativně odrazil do vývoje indikátoru MI 07.27.00 Podíl dlouhodobě nezaměstnaných (12 a více měsíců) na celkovém počtu ekonomicky aktivních ve věkové skupině 15 - 64 let, který však i přes negativní vývoj v roce 2010 stále díky pozitivnímu vývoji v roce 2007 a 2008 a následně i v 1. polovině roku 2011 dosahoval na konci 3. čtvrtletí roku 2011 2,6 % a překračoval tak cílovou hodnotu stanovenou na 3,28 %. Se stávajícím zhoršením ekonomické situace (nástupem 2. vlny recese) lze očekávat zhoršení vývoje tohoto indikátoru.

Dlouhodobě negativní je situace v případě indikátoru MI 07.22.02 Podíl zaměstnaných osob ve věku 15 - 64 let na populaci 15 – 64 – ženy, kde byl relativně ambicióznější cíl vzhledem k horšímu výsledku této proměnné již na samém počátku sledovaného období a jednak se zde dlouhodobě neprojevuje významné zlepšení. V situaci, kdy ČR vykazuje velmi nízký rozsah práce na částečný úvazek⁴, se jako jeden z klíčových aspektů pro řešení této otázky ukazuje zejména podpora flexibilních forem práce, která je přístupná právě pro ženy s dětmi.

Naopak „pozitivní“ dopad do vývoje dopadových indikátorů měla ekonomická krize na indikátor MI 07.24.00 Diferenciace regionální míry nezaměstnanosti. Důvodem je to, že ekonomická krize závažněji postihla regiony s nižší mírou nezaměstnanosti, zatímco v regionech s tradičně vysokou mírou nezaměstnanosti již nedošlo k tak výraznému nárůstu.

⁴ Průměr zaměstnaných na částečný úvazek v EU-27 byl v roce 2008 18,2 % zaměstnaných, zatímco ČR to bylo pouze 4,9 %.

Úroveň prioritních os

U prioritní osy 1 je patrné překračování cílových hodnot jak výstupových tak výsledkových indikátorů.

V rámci prioritní osy 2 se s ohledem na plnění cílových hodnot indikátorů daří podpora tvorby nových pracovních míst⁵. Nižší pokrok je naopak patrný při naplňování indikátoru MI 07.41.00 Počet podpořených osob, kde celkový počet podpořených osob v objemu 219 tis. odpovídá 43,9 % cílové hodnoty. Nízký je pak i podíl úspěšně podpořených osob (MI 07.46.16), který oproti cílové hodnotě 60 % dosahuje jen 51,5 %. Vzhledem ke stávající zhoršené ekonomické situaci oproti stavu při plánování cílové hodnoty lze však dosažený výsledek hodnotit jako poměrně uspokojivý. Vliv krize se projevil zejména ve ztížení přístupu mladých lidí ve věku 15 - 24 let na pracovní trh. Registrovaná míra nezaměstnanosti specifických skupin ve věku 15 - 24 let (MI 07.29.00) tak překračuje cílovou hodnotu 15,5 % a 5 procentních bodů (údaj k 3. čtvrtletí roku 2011).

Pro prioritní osu 3 je charakteristický značný zájem o vyhlášené výzvy a celkem bez problémů se daří naplňovat většinu indikátorů. Významných pozitivním posunem v roce 2011 bylo u plnění indikátoru MI 07.02.00 Počet nově vytvořených pracovních míst pro znevýhodněné skupiny, kde došlo k navýšení závazku u kontrahovaných projektů na 81 % cílové hodnoty indikátoru. Stále je pak patrný dopad ekonomické krize na úroveň nezaměstnanosti specifických skupin osob znevýhodněných na trhu práce, který se projevuje v překračování cílových hodnot příslušných indikátorů. Podíl dlouhodobě nezaměstnaných specifických skupin pro skupinu ve věku 15 - 24 let tak překračuje cílovou hodnotu indikátoru 9,6 % o 4,7 procentních bodů a pro osoby ve věku 50 byla cílová hodnota tohoto indikátoru ve výši 10,4 % překročena o 15 procentních bodů (údaj k 3. čtvrtletí roku 2011). Společně s nástupem druhé vlny ekonomické krize je pak nutné očekávat další zhoršení situace, která se již projevila ve zhoršení hodnot v průběhu roku 2011.

U prioritní osy 4 došlo v roce 2011 k významnému pokroku v objemu nakontrahovaných projektů a prostředků. Díky zahájení realizace projektů zaznamenaly v roce 2011 indikátory plněné z úrovně projektů vysoký nárůst naplňování svých hodnot, který dosáhl tři a půl až více než čtyřnásobného navýšení. Na základě předpokládaných cílových hodnot u nakontrahovaných projektů pak lze očekávat až pěti, resp. deseti násobné překročení. U výstupového indikátoru MI 15.32.1X Využití e-governmentu veřejnou správou na úrovni krajů (MI 15.32.15) a obcí nad 500 obyvatel (MI 15.32.16) je patrný pozitivní trend, ale k naplnění cílových hodnot stále chybí 23, resp. 8 procentních bodů.

Prioritní osa 5 sice aktuálně vykazuje nižší objem nakontrahovaných projektů, které pokrývají 33,6 % alokace prioritní osy, díky vyhlášeným výzvám je však už v současné době dostatečný zásobník projektů v hodnotícím procesu.

Zhodnocení vhodnosti možných realokací v dalším období

Oblast podpory 2.1.

Pro navýšení alokace v této oblasti podpory hovoří přetrvávající dopad ekonomické krize na úroveň nezaměstnanosti u specifických skupin osob znevýhodněných na trhu práce. Ekonomická krize se

⁵ Cílová hodnota indikátoru MI 07.01.00 Počet nově vytvořených pracovních míst ve výši 35 tis. byl již překročen o 18 %.

výrazně odrazila na ztížení přístupu těchto skupin na pracovní trh. Z hlediska sledovaných monitorovacích indikátorů u prioritní osy 2 se vliv krize projevil zejména ve ztížení přístupu mladých lidí ve věku 15-24 let na pracovní trh. Registrovaná míra nezaměstnanosti specifických skupin ve věku 15-24 let tak překračuje cílovou hodnotu 15,5 % a 5 procentních bodů (údaj k 3. čtvrtletí roku 2011). Vliv ekonomické krize má svůj dopad rovněž na úspěšnost podpořených osob⁶. Přesto, že polovina podpořených osob ze zkoumaného vzorku byla 6 měsíců po ukončení podpory zaměstnána, nedosahuje tento indikátor cílové hodnoty stanovené ve výši 60 %. Zvýšení úspěšnosti podpořených osob by pak, jak ukazují realizované případové studie, může pomoci zejména individuální přístup ke klientům.

V rámci evaluace se prokázalo, že pro úspěch podpory, tzn. zvýšení zaměstnatelnosti nezaměstnaných osob a osob ohrožených na trhu práce je jednoznačně účinnější individuální a komplexní podpora cílových skupin. Tato podpora je však z hlediska finančních prostředků nákladnější. Její účinnost však navýšení celkové alokace podporuje.

Celkově k prioritní ose 3

O výzvy prioritní osy 3 je značný zájem a vyznačují se převisem poptávky nad vyhlášenou alokací.

Projekty v prioritní ose 3 pak rovněž vykazují poměrně vysoký podíl úspěšnosti, kdy téměř dvě třetiny podpořených osob bylo 6 měsíců po ukončení podpory stále zaměstnáno. Pro navýšení alokace hovoří také přetrvávající dopad ekonomické krize na úroveň nezaměstnanosti specifických skupin osob znevýhodněných na trhu práce, který se projevuje v překračování cílových hodnot příslušných indikátorů. Podíl dlouhodobě nezaměstnaných specifických skupin pro skupinu ve věku 15-24 let tak překračuje cílovou hodnotu indikátoru 9,6 % o 4,7 procentních bodů a pro osoby ve věku 50 byla cílová hodnota tohoto indikátoru ve výši 10,4% překročena o 15 procentních bodů (údaj k 3. čtvrtletí roku 2011). Společně s nástupem druhé vlny ekonomické krize je nezbytné očekávat další zhoršení situace, která se již projevil ve zhoršení hodnot v roce 2011.

Oblast podpory 3.1.

Návrh navýšit alokaci oblasti podpory 3.1 je možné rovněž (kromě doporučení a zjištění z jiných evaluací) podpořit na základě výstupů Případových studií, které ukázaly účinnost finanční podpory sociálních podniků, které po ukončení podpory dále fungují a stanou se soběstačné a pomáhají dalším osobám z cílové skupiny v jejich integraci na trh práce.

Oblast podpory 3.2

Případové studie v této oblasti podpory prokázaly účinnost individuální a koncentrované podpory cílových skupin, jež klade vyšší nároky na finanční prostředky. Její účinnost nicméně tyto nároky prokazuje.

Oblast podpory 3.4.

Klíčovou aktivitou pro vyrovnávání příležitostí žen a mužů a sladování rodinného a pracovního života byly identifikovány aktivity zajištění služeb péče o děti, které budou i v následujících letech stoupat

⁶ Podíl úspěšně podpořených osob (Indikátor 07.46.16) byl zjišťován na základě evaluační studie zjišťuje podíl podpořených osob, kteří byli stále po uplynutí 6 měsíců zaměstnáni.

vzhledem k demografické křivce, kdy až do roku 2010 docházelo k růstu počtu narozených dětí. V roce 2011 sice došlo k poklesu počtu narozených dětí, jejich celkový počet i tak zůstal poměrně vysoký. Lze tedy predikovat potřebnost těchto služeb po celý zbytek programového období. Potřebnost prokazuje přetrvávající zhoršená situace žen na trhu práce.

Oblast podpory 4.1

U prioritní osy 4, která vykazovala nízký pokrok v realizaci v předchozím období, také došlo v roce 2011 k významnému pokroku. Objem prostředků proplacených příjemcům je zde sice stále nízký (12,8 % alokace osy), ale nakontrahované projekty ve výši 75,9 % alokace osy poskytují, za předpokladu, že se projekty skutečně podaří plně realizovat, dostatečný základ pro akceleraci čerpání v následujícím období. Rovněž plnění monitorovacích indikátorů zaznamenalo v roce 2011 vysoký nárůst. Případové studie byly funkční a úspěšné a reagují na vládní strategii Smart administration (z tohoto pohledu byly i projekty pro účely ROV 2011 vybírány).

3.1.2 Dopady politického a socio-ekonomického vývoje

Během roku 2011 nedošlo oproti roku 2010 k výrazným socioekonomickým změnám v oblasti dlouhodobé nezaměstnanosti, rovnosti mužů a žen, rozdílů mezi regiony, které by si vynucovaly provedení korekcí na úrovni operačního programu a programových priorit. Strategie vymezená v OP LZZ je tak, s ohledem na poslední socioekonomický vývoj, stále relevantní a funkční. Socioekonomický vývoj je i přes částečné oživení nadále poznamenán pokračující ekonomickou krizí a nástupem druhé krizové vlny, na kterou byly již v předchozím roce výzvy v programu orientovány.

Dopady socio-ekonomického vývoje na plnění věcných cílů programu jsou uvedeny v předchozí kapitole a podrobněji pak v technické zprávě.

V průběhu roku 2011 nedošlo na úrovni Společenství k přijetí nových priorit, které by si vynucovaly změnu nastavení programu. Klíčové strategické dokumenty na úrovni Společenství byly schváleny již v roce 2010 (např. Evropa 2020). V roce 2011 byly sice zveřejněny návrhy nových nařízení ke kohezní politice (včetně ESF) a některé další strategické dokumenty (Územní agenda 2020), ty se nicméně vztahují až k příštímu programovému období 2014+.

Postup při řešení evaluačního úkolu 1 (Podklad do výroční zprávy – analýza dat věcného monitoringu) je zpracován v Technické zprávě evaluace. Regionální analýza pro oblast podpory 1.1 je součástí Závěrečné zprávy (Příloha 1) a detailní podklad pro vstup do výroční zprávy je v Příloze 1 Technické zprávy.

3.2 Výsledky případových studií

V rámci projektu bylo zpracováno celkem 20 případových studií ve všech oblastech podpory a jedna tematická případová studie zahrnující 21 projektů v rámci oblasti podpory 1.1.

3.2.1 Výsledky případových studií

Pro případové studie byly vybírány cíleně úspěšné projekty, a to jednak za účelem rozkrytí kauzalit mezi vstupy-aktivitami-výstupy a výsledky a jednak za účelem publicity úspěšných projektů v rámci plánovaného sborníku. Výběr projektů primárně reflektoval věcné zaměření projektu tak, aby bylo pro danou oblast podpory charakteristické (nejednalo se o tematicky zcela jedinečný projekt), aby byly zastoupeny individuální i grantové projekty a bylo v základních rysech zajištěno rovnoměrné regionální rozložení projektů v republice⁷. Na základě dvou případových studií⁸ v jedné oblasti podpory nelze sice odvozovat závěry platné pro dané oblasti podpory a hodnotit úspěšnost jednotlivých oblastí podpory jako takových, nicméně lze vysledovat klíčové faktory, které se podílejí na úspěšnosti projektů, protože ty se prolínají napříč oblastmi podpory⁹, a proto je také možné následně dosáhnout jejich širší přenositelnosti.

Z realizovaných případových studií vyplynulo, resp. se potvrdilo, že pro úspěch projektu je vždy naprosto klíčová jeho **kvalitní, pečlivá a detailní příprava**. Realizace projektu pak v podstatě vychází z připraveného. V realizační fázi je pak hlavním faktorem **flexibilita**, a to jak z hlediska aktivit, tak časová. Z pohledu evaluátora je pro zajištění úspěšnosti projektu ve většině případů **nutné zajistit udržitelnost projektových aktivit**, která je nicméně rozdílná dle zaměření výstupů projektu. I když právě **výstupy projektu by měly být koncipovány právě z pohledu jejich udržitelnosti**. Následující text se věnuje jednotlivým faktorům podrobněji.

Ukázalo se, že úspěšné projekty věnovaly přípravě poměrně velké úsilí a čas, přičemž ten mohl dosáhnout i horizontu několika let. Zásadním faktorem, který napomohl k budoucímu úspěchu projektu již v přípravné fázi, byla **zkušenost jednak s projekty ESF a jednak s cílovou skupinou**, přičemž se mohlo jednat o zkušenost jak na úrovni organizace tak jednotlivce, ideálně pak obou článků. Tato skutečnost se v podstatě potvrzuje dlouhodobě v mnoha evaluacích a studiích a prokázala se jednoznačně i v ROV 2011. Při výběru, resp. hodnocení projektů, je přesto nutné vnímat bodové zvýhodnění zkušených uchazečů jakožto diskriminační. Z případových studií nicméně vyplynulo, že pokud daná organizace sama tuto zkušenost nemá a zajistí si spolupráci s kvalitními partnery, výrazně to rovněž kvalitní přípravě projektu napomůže. V několika projektech dokonce označili přítomnost člena týmu, který měl předchozí zkušenosti s projekty ESF, přímo jako hlavní faktor úspěchu projektu. V případě „klasických“ interních vzdělávacích projektů se jako jedním z důležitých faktorů rovněž ukázalo užší zapojení vedení organizace do přípravy projektu na jedné straně a pracovníků, na které bude vzdělávání směřovat na straně druhé.

Zcela zásadní je pak **ověření potřebnosti projektových aktivit** již v přípravné fázi, mnozí příjemci uváděli, že klíčové bylo, že cílová skupina projekt skutečně potřebovala a že „nedělali projekt pro projekt“. Uvedené tvrzení se může jevit jako banální, ale jeho neustálé zmiňování příjemci na jedné straně a zodpovědnost řídicích orgánů, Národního orgánu pro koordinaci, Vlády ČR a dalších

⁷ V rámci projektu byla vytvořena Metodika pro identifikaci a evaluaci dosažených úspěšných věcných výsledků (viz Technická zpráva ROV 2011).

⁸ U některých oblastí podpory jedné.

⁹ V rámci projektu ROV 2011 byly zpracovány evaluační expertízy hodnotící dobrou a špatnou praxi na úrovni projektů a možnosti jejich přenositelnosti (viz Příloha 5 Závěrečné zprávy).

zainteresovaných subjektů za čerpání a vyčerpání finančních prostředků (a v podstatě i tlak mediální na vyčerpání veškerých „bruselských fondů“) znesnadňuje důkladné ověření a zajištění potřebnosti. S ověřením potřebnosti projektových aktivit souvisí **analýza cílových skupin**, která je již obsahem projektové žádosti a její kvalita a podloženost by měla být, dle názoru evaluátora, naprosto zásadní při hodnocení projektu. Kvalita analýzy cílových skupin byla tedy příjemci rovněž často zmíněna jako důležitý faktor úspěšnosti. Její formy byly rozdílné, od dotazníkového šetření přes terénní šetření až po dlouhou a zároveň aktuální práci s cílovými skupinami. V některých úspěšných projektech se nicméně ukázaly nedostatky tohoto článku přípravy projektu, které se poté odrazily na nevyužití celého potenciálu projektu. Jednalo se například o **podcenění zájmu cílových skupin** o některou z projektových aktivit, kterou však v průběhu projektu nebylo možné rozšířit, protože na ni nebyly alokovány dostatečné finanční prostředky či byla **vymezena příliš úzká cílová skupina** a zájemci z jiné skupiny (např. věkové) nemohli být do projektu zahrnuti, přestože o aktivity projevíli vysoký zájem, a byli by pro projekt přínosem.

Dalším faktorem úspěšnosti, který z případových studií vyplynul, bylo **správné nastavení projektového týmu** vzhledem k projektovým aktivitám a cílové skupině. Správné složení projektového týmu přitom spočívalo v odlišných skutečnostech. Mohlo se jednat o zahrnutí „odborníka“ na problematiku projektu (např. odborník na genderové otázky, právo) nebo členy cílové skupiny (např. Romští terénní pracovníci), osoby zkušené s administrativou ESF či šlo o interdisciplinární složení týmu.

Velká část příjemců dále jako významný faktor úspěšnosti označovala **správnou komunikaci s cílovou skupinou**, ať při zajištění její účasti v projektových aktivitách, tak v průběhu projektu. Příjemci, zejména v prioritní ose 3 (ale i v oblasti podpory 2.1 a 5.1) uvedli, že bylo „nutné **si získat důvěru cílových skupin**“. Toto platilo zejména u specificky problémových cílových skupin (např. osoby bez přístřeší nebo osoby závislé na návykových látkách) či u specifických cílových skupin (např. matky na/po mateřské či rodičovské dovolené). Mohlo se jednat o průběžné prezentování dosahovaných výsledků projektu, kdy členové cílové skupiny prozatím do projektu nezahrnutí, viděli, že má „smysl se do projektu zapojit“, že skutečně vede k deklarovaným výsledkům. Nebo šlo o správné nastavení aktivit vzhledem k této problematice (např. zahrnutí asistence při některých aktivitách) či o zajištění adekvátních doprovodných aktivit (např. hlídání dětí v průběhu projektových aktivit či proplácení cestovních nákladů). Jak bylo uvedeno výše, v některých projektech bylo nutné věnovat poměrně velké úsilí při hledání účastníků cílových skupin, kteří se do projektových aktivit zapojí, přičemž komplikujícím faktorem mohla být prvotní nedůvěra cílové skupiny (viz výše), neznalost projektových aktivit (např. problematiky rovných příležitostí a její aplikace v praxi), malý počet cílové skupiny (např. osoby bez přístřeší) či obecná nechuť se zapojit do jakýchkoliv veřejných aktivit (např. veřejnost do komunitního plánování). Při hledání cílové skupiny byly zmiňovanými pomocnými faktory výše uvedené správné složení týmu či správné nastavení projektových aktivit, dále široká publicita projektu včetně netradičních nástrojů (např. billboardy, happeningy), využití vhodných partnerů, a to nejen přímých partnerů v projektu (např. farnost znala seniory v oblasti svého působení, mateřská centra, NNO). Často zmiňovanými subjekty byly i orgány veřejné správy, zejména samosprávy (např. krajský, městský či obecní úřad, osoba starosty), ale i úřady práce, školy. V několika projektech byla jako klíčová označena i vhodná volba místa pro projektové aktivity (viz

dále). I v projektech ESF se ukázalo, že jednou z nejlepších reklam, která i získává další účastníky cílových skupin (např. osoby bez přístřeší, matky na/po rodičovské dovolené, Romové, zástupci veřejnosti) je **kvalita poskytovaných služeb a úspěšnost projektových aktivit**, která je někdy označována jakožto princip sněhové koule.

Správná **lokalizace projektových aktivit** byla dalším faktorem přispívajícím k úspěšnosti projektu. Tento faktor byl až překvapivě často zmiňován, přičemž se mohlo jednat o lokalizaci všech projektových aktivit či pouze vybraných. V zásadě se jednalo o tři eventuality, a to blízkost místa pro cílovou skupinu (např. centrum města) nebo o místo, ke kterému má cílová skupina důvěru a zná jej (např. městský či obecní úřad, mateřské centrum, knihovna). Nebo o místo tematicky spjaté s projektovými aktivitami (např. mateřské centrum, knihovna pro vzdělávací aktivity). Svůj vliv má lokalizace i na finanční náklady projektu (např. městský úřad může poskytnout bezplatný pronájem). Opět se tak potvrdila potřeba získání důvěry cílových skupin a pozitivní hodnocení podpory samosprávy.

Dalším zmiňovaným faktorem, který se prolínal napříč dalšími, výše uvedenými faktory, byla **spolupráce a partnerství**. Příjemci často zmiňovali potřebnost partnerství při přípravě i realizaci projektu. V některých případech se mohlo jednat o interní spolupráci, v jiných o externí, ať už jednoho klíčového partnera anebo nezbytnosti široké spolupráce s velkým množstvím partnerů.

Pro **tematicky obdobné projekty či projekty s obdobnými cílovými skupinami lze vyjmenovat další faktory** (viz též faktory uvedené výše, nyní shrnuté z opačného pohledu – pohledu cílových skupin) a **věcně vhodně nastavené aktivity či postupy, které se osvědčily**. Tyto „dobré praxe“ lze pak přenést právě pro tyto tematicky obdobné projekty. U projektů zaměřených **na podporu pracovních míst a zaměstnanosti** se opět prokázala funkčnost a účinnost aktivního monitoringu situace na trhu pracovních míst (ať už volných pracovních míst či naopak ohrožených pracovních míst), včasné poskytnutí podpory, tj. v první fázi nezaměstnanosti či ještě před ní (projekty Restart), logické a plynulé provázání aktivit, důraz na individuální přístup (např. nahrazení klasické bilanční diagnostiky pomocí testů detailní konzultací a prací s psycholožkou), zahrnuté doprovodných opatření (např. často zmiňované hlídání dětí, a to nejlépe v přímo v prostorách, kde se odehrávají projektové aktivity), zahrnutí podpory pracovních míst, resp. přímé navrácení cílové skupiny na trh práce a komplexní podpora cílových skupin (od prvotních konzultací po navrácení na trh práce). **U práce se specificky problémovými cílovými skupinami** byly uváděny blízkost cílové skupině, ať již prostorová (např. místo lokalizace projektových aktivit, práce v terénu) či lidská (např. účast cílových skupin v projektovém týmu). Dále silný individuální přístup a péče, což ve svém důsledku vždy vede k vyšší nákladnosti projektových aktivit (např. účast asistentů, samostatná práce s každým jedincem nepoužívat hromadné aktivity, např. školení). Dalšími frekventovanými faktory jsou potřebnost silné motivace cílové skupiny, práce na zkoušku, síťování – zapojení moha partnerů (např. u zaměstnávání osob se zdravotním postižením), komplexnost aktivit. Jako funkční se dále prokázala podpora sociálních firem.

U vzdělávacích aktivit se opět jako klíčové prokázalo **přímé zastoupení praxe**, a to jak u interního vzdělávání, tak u vzdělávání externího, např. poskytovatelů služeb (např. organizací pracujících se zdravotně postiženými), funkčnost interních lektorů a propojení více skupiny zaměstnanců, a to spíše

v rámci jen vybraných školení a kurzů, ne u celého spektra. Spíše se jedná o to, že se jako účinné ukázalo, že zaměstnanci z různých pozic (chápáno vertikálně i horizontálně), mají příležitost se společně setkat, účastnit se stejné aktivity, předat si zkušenosti, poznat práci a problémy ostatních.

Další skupina faktorů podporujících úspěšnost projektu, které je možné přenést napříč programem je **kvalita komunikace a práce projektových manažerů administrátora dotace, zjednodušení administrace, vhodné nastavení délky trvání projektů**, které je adekvátní jeho zaměření a **umožnění maximální možné flexibility při realizaci projektu**. Příjemci byla uváděna jak kvalita a funkčnost poskytované podpory ze strany administrátora), tak její nefungování, které se projevovalo např. ve vysokých zpožděních při kontrole monitorovacích zpráv vedoucích ke zpoždování plateb a tedy přímému ohrožování projektových aktivit, které bylo řešeno i osobní půjčkou příjemce. Dále byla zmiňována vysoká fluktuace projektových manažerů, rovněž vedoucí ke zpoždování administrace. Výše uvedené souvisí a mělo by být zlepšeno snahou o zavádění klientského přístupu na straně ŘO. Uvedené skutečnosti jsou řešeny i v rámci úkolu 3.1 této evaluace, zaměřeného na zjištění zpětné vazby klientů (žadatelů a příjemců). Co se týče délky projektů, byl pozitivně hodnocen tříletý projekt u větších projektů s problémovými cílovými skupinami (oblast podpory 3.2) a naopak uvedeny problémy s dvouletou délkou u větších či komplexních projektů např. v oblasti zaměstnanosti, ve kterých nebylo možné zahrnout delší rekvalifikace pro náročné pracovní pozice, resp. pozice vyžadující právě delší vzdělávání, protože rekvalifikacím předcházely aktivity pro získání cílové skupiny, specifické formy bilanční diagnostiky, sestavení individuálních vzdělávacích plánů a následovat měla půlroční práce na podpořených pracovních místech. Flexibilita při realizaci projektových aktivit je nutná při délce jednotlivých projektových aktivit i jejich zaměření. Příjemci by neměli mít obavy přistoupit ke změně projektu a projednat tyto změny s projektovými manažery (administrátory dotace) tak, aby byla maximálně podpořena účinnost projektových aktivit. Toto ve svém důsledku opět vyžaduje kvalitní projektové manažery. Náročnost administrativních úkonů byla příjemci opět zmiňována a uváděna v rámci zjišťování problémů (špatné praxe) v případových studiích. Jako pomoc v řešení tohoto problému byla zmíněna například spolupráce s krajským úřadem při tvorbě smluv a formulářů. Příjemci se v několika případech podivovali, že nebyly ze strany administrátora dotace k dispozici potřebné smlouvy a nutné formuláře pro danou „tematickou oblast“ či alespoň jejich seznam, např. v oblasti sladování rodinného a pracovního života a péče o dítě poskytované externí organizací. Právě tato oblast je z hlediska legislativního poměrně komplikovaná a pro příjemce to znamenalo vysokou zátěž, protože tyto problémy zjišťoval postupně a sám hledal jejich řešení. Sám by nyní byl ochoten tyto zkušenosti dále předat a usnadnit dalším žadatelům a příjemcům tuto fázi projektu tak, aby dané formuláře a postupy nemusely být v projektech znovu a znovu nově vytvářeny.

Mnohé problémy, se kterými se příjemci potýkali, však spadaly mimo působnost projektu i pravomoci řídicího orgánu. Jedná se o systémové prvky, např. legislativní prostředí, neexistence podpory sociálních firem, nestabilita a personální změny ve veřejné správě (volební cyklus a politické změny v samosprávě) či celková společenská nedůvěra k cílové skupině.

Na základě studovaných úspěšných projektů se prokázalo, že **drtivou většinu dobrých praxí lze přenést**, přičemž přenos je možný jak na úrovni oblasti podpory, tak na úrovni prioritní osy i napříč celým programem. Některé dobré praxe lze přenést pro projekty pracující se stejnou

cílovou skupinou, ať již v rámci jedné oblasti podpory či napříč oblastmi podpory. V zásadě lze principy aplikovat napříč programem a s klesající mírou detailu dobré praxe klesá i úroveň přenositelnosti. Zajímavým zjištěním bylo, že pro příjemce bylo poměrně obtížné dobrou praxi definovat. Příklady špatné praxe bylo identifikováno méně, protože byly vybrány úspěšné projekty.

V rámci analýzy případových studií bylo identifikováno 15 hlavních faktorů úspěšnosti projektu, které se dále člení a často se navzájem prolínají. Na tyto faktory lze nahlížet jak z pohledu věcného vymezení faktoru nebo obsahového zaměření projektu, tak z pohledu cílových skupin. Evaluátor uvádí faktory, se kterými se setkal při zpracování případových studií, nejedná se tedy v žádném případě o kompletní výčet faktorů úspěšnosti projektu. **Jako klíčové pro úspěch projektů (dosažení očekávaných výsledků), zahrnutých v případových studiích, byly identifikovány tyto faktory (uvedeny jsou všechny výše zmíněné pohledy):**

1. Kvalitní příprava projektu

- Reflexe skutečné potřeby projektu její ověření
- Pečlivé plánování projektových aktivit
- Zapojení do managementu do přípravy projektu
- Zapojení zástupců cílových skupin do přípravy projektu
- Zkušenost týmu - znalost problematiky a projektů ESF

2. Odpovídající složení projektového týmu:

- Interdisciplinarita týmu
- Odbornost týmu (např. právo, genderová problematika)
- Část projektového týmu spadá přímo do cílové skupiny
- Přímé a detailní zkušenosti s cílovou skupinou
- Přímé a detailní zkušenosti s obsahově obdobnými projekty

3. Spolupráce partnerů, partnerství:

- Vytvoření širokého partnerství (např. v oblasti komunitního plánování)
- Zapojení více subjektů, klíčových hráčů v dané lokalitě:
 - obecní úřad (i netradičně např. pro cílovou skupinu nezaměstnaných)
 - starosta
 - kraj
 - NNO
- Zapojení subjektů znalých cílové skupiny např.:
 - pro získání cílové skupiny (mateřské centrum, úřad práce, rodinné sdružení)
 - při hledání místa pro lokalizaci projektových aktivit

4. Správná lokalizace projektových aktivit:

- Vhodná poloha:
 - prostorově (např. centrum)
 - tematicky (např. vzdělávání – knihovna)
 - důvěryhodné místo pro cílovou skupinu (např. knihovna, mateřské centrum)
- Finančně úsporné (např. městský úřad)

5. Správná komunikace s cílovou skupinou

- Potřeba získání důvěry
- Cílové skupiny musí o projektu vědět
- Dobrá prezentace projektových aktivit
- Správný výběr účastníků pro projektové aktivity, včetně správné kombinace dílčích skupin
- Flexibilita metod komunikace a jejich správný mix
- Najít partnery pro komunikaci, která zná cílovou skupinu
- Lokalizace projektových aktivit
- Složení týmu (například členové cílové skupiny)
- Využití terénní práce
- Kvalita poskytovaných služeb (princip sněhové koule)

6. Získání důvěry cílové skupiny:

- Správné nastavení projektových aktivit
- Vhodným místem lokalizace aktivit
- Složením projektového týmu
- Zapojením vhodného partnera
- Prezentace výsledků projektu

7. Výběr kvalitního dodavatele**8. Vzdělávací projekty**

- Dostatečné zahrnutí praxe
- Využití interních lektorů
- Propojení zaměstnanců:
 - Vertikálně
 - Horizontálně

9. Projekty v oblasti zaměstnanosti a s podporou pracovních míst:

- Aktivní monitoring trhu
- Aktivní oslovování zaměstnavatelů i zaměstnanců
- Včasnost poskytnutí podpory
- Logické provázání aktivit
- Individuální péče
- Zahrnutí doprovodných opatření (např. hlídání dětí, cestovné)

10. Projekty pro problémové cílové skupiny:

- Specifický přístup k cílové skupině
- Silná motivace cílové skupiny
- Dlouhá, detailní zkušenost příjemce či partnera
- Velmi individuální přístup
- Zahrnutí práce na zkoušku
- Síťování (např. u podpory zaměstnávání osob se zdravotním postižením)
- Zahrnuté aktivit v terénu (např. zahrnout do projektového týmu členy cílové skupiny)

- Komplexnost aktivit (např. u nezaměstnaných, specificky znevýhodněných, matek na/po mateřské či rodičovské dovolené)

11. Adaptabilita – nebát se změny v průběhu projektu (např. délka jednotlivých aktivit)

12. Zajištění udržitelnosti:

- Zahrnout aktivity s možností „skutečné a využívané udržitelnosti“
- Podpora sociálních firem

13. Vhodná délka projektu

- Delší (3leté trvání):
 - u specifické cílové skupiny
 - větších projektů
 - komplexních projektů (např. s dlouhými rekvalifikacemi a navazující půlroční podporou pracovního místa)

14. Kvalitní komunikace práce a komunikace administrátora dotace

15. Srozumitelná administrace projektu a dodržování lhůt (viz též evaluační úkol 3.1)

Popis faktorů klíčových pro dosažení výsledků projektů na úrovni projektů je pak obsahem každé z případových studií (viz Příloha 2 Závěrečné zprávy).

Dosažené výsledky na úrovni vybraných projektů lze hodnotit jednoznačně pozitivně. Pro případové studie byly vybrány úspěšné projekty, které dosáhly cílů, které si jejich příjemci vytyčili, přičemž zde bylo mnoho faktorů, které se o úspěch projektů zasloužily a představují tak podmínky, za kterých projekty fungují. Na základě případových studií bylo celkem identifikováno 15 hlavních faktorů zahrnujících různé fáze projektu. Pro úspěšnost projektu nemusí být vždy splněny všechny hlavní faktory, nicméně některé z nich představují nezbytnou podmínku pro úspěch. Jedná se o kvalitní přípravu projektu zahrnující správné nastavení aktivit apod., správnou komunikaci s cílovou skupinou a získání její důvěry.

3.2.2 Výsledky šetření u projektů oblasti podpory 1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků - pro účely vyhlášení výzvy

Na základě dohody se zadavatelem provedl zhotovitel dílčí analýzu vzorku projektů OP LZZ 1.1 se zaměřením na zjišťování faktorů úspěšnosti či neúspěšnosti projektů, které deklarovaly podporu systému dalšího vzdělávání v podpořených projektech. Na základě předběžného vzorku poskytnutého zadavatelem byl soubor stanoven na 20-25 projektů. Vzorek byl stanoven průřezově, přičemž byl brán v úvahu regionální rozměr (místo realizace či území dopadu), požadovaná výše rozpočtu, byly stanoveny také náhradní projekty tak, aby byla získána data za minimálně 20 projektů. Telefonicky byli kontaktováni zástupci příjemců s žádostí o účast v šetření dle navrženého scénáře za využití prvků QCA (binární dotazy ano/ne), které byly doplněny kvalitativními otázkami zkoumajícími další okolnosti jevu.

Převážná část respondentů z řad příjemců projektů skutečně deklaruje sestavení plánu či systému vzdělávání. Byl u všech zkoumaných projektů byl „systém“ přímo v názvu, 20 %

příjemců uvádí, že sestavení vzdělávacího plánu či jeho vytvoření systému či kompetenčního modelu nebylo obsahem projektu. Vzhledem k nevyjasněné definici terminologie lze konstatovat, že za „vzdělávací systém“ jsou považovány i velmi rozdílné způsoby vzdělávání na úrovni jednotlivých projektů. „Systém“ je vnímán ze strany příjemců poměrně rozdílně. Nadpoloviční část zkoumaných projektů obsahovala aktivity na podporu interních školitelů či lektorů. Tento prvek lze považovat za výrazně systémový. Lze předpokládat, že jde o snahu o budování interního know-how instituce příjemce s rozumnou předpokládanou udržitelností. Přibližně polovina příjemců uvádí jako hlavní výstup projektu nově vytvořený systém vzdělávání. Zároveň téměř všichni uvádějí, že za hlavní výstup považují vytvořené vzdělávací programy nebo kurzy. Z odpovědí na otevřené otázky vyplývá, že primárně jde u výstupů projektů příjemcům o kurzy a vzdělávací programy.

Postup při řešení evaluačního úkolu 2 (případové studie úspěšných projektů) je zpracován v Technické zprávě evaluace a metodika je popsána v Příloze 2 Technické zprávy. Užší pool vybraných projektů je v Příloze 3 Technické zprávy. Případové studie z realizovaných terénních šetření jsou součástí Přílohy 2 Závěrečné zprávy (samostatný dokument) a navazující evaluační expertízy oblastí podpory jsou shrnuty v Příloze 5 Závěrečné zprávy (samostatný dokument).

Součástí evaluačního úkolu 2 byla také samostatná tematická případová studie (šetření u projektů v oblasti podpory 1.1), která tvoří Přílohu 3 Závěrečné zprávy, přičemž dokument ve formátu .xls s výsledky dotazníkového šetření je samostatnou Přílohou 4 Závěrečné zprávy.

3.3 Výsledky průzkumu zpětné vazby od klientů OP LZZ a zpětné vazby k Evaluačnímu plánu v rámci řídicího orgánu

V rámci realizace projektu byla zjišťována:

- Zpětná vazba od klientů – vyhodnocení spokojenosti příjemců a žadatelů
- Zpětná vazba v rámci implementační struktury (ŘO/ZS) k realizaci Evaluačního plánu

Součástí obou úkolů bylo zajištění metodického vedení, podpory a předání know-how při zpracování dotazníkového šetření. Úkoly byly realizovány prostřednictvím metodické podpory a v úzké spolupráci se zadavatelem formou „learning by doing“.

V rámci řešení úkolu byla zpracována metodika pro zjištění zpětné vazby od klientů a nastaven postup pro šetření spokojenosti žadatelů a příjemců, který je opakovatelný i v následujícím období. Výstupem řešení úkolu je nastavený systém zjišťování kompozitního indikátoru prostřednictvím elektronického dotazníkového šetření mezi žadateli a příjemci, které umožňuje identifikaci hlavních problémových oblastí při realizaci klientského přístupu.

Pro vyhodnocení spokojenosti byla využita škála v rozmezí -10 až 10 bodů. Přiřazení bodů ukazuje následující tabulka.

Tabulka 3: Bodové hodnocení spokojenosti žadatelů a příjemců

Škála spokojenosti	Hodnota
rozhodně spokojeni	10
spokojeni	6
spíše spokojeni	2
spíše nespokojeni	-2
nespokojeni	-6
rozhodně nespokojeni	-10

Celkový index spokojenosti příjemců a žadatelů OP LZZ vypočtený na základě výstupu provedeného dotazníkového šetření vyšel 2,1.

Z hlediska **fází projektového cyklu** se jako relativně nejhůře hodnocená fáze ukázala fáze hodnocení a výběr projektu s hodnotou indexu 1,5 a realizační fáze s hodnotou indexu 1,7. Naopak nejlépe hodnotili klienti fázi přípravy projektové žádosti, která dosáhla hodnoty 2,7.

Tabulka 4: Index spokojenosti příjemců a žadatelů OP LZZ dle jednotlivých fází

Příprava projektové žádosti	Hodnocení a výběr projektu	Realizační fáze	CELKEM OP LZZ
2,7	1,5	1,7	2,1

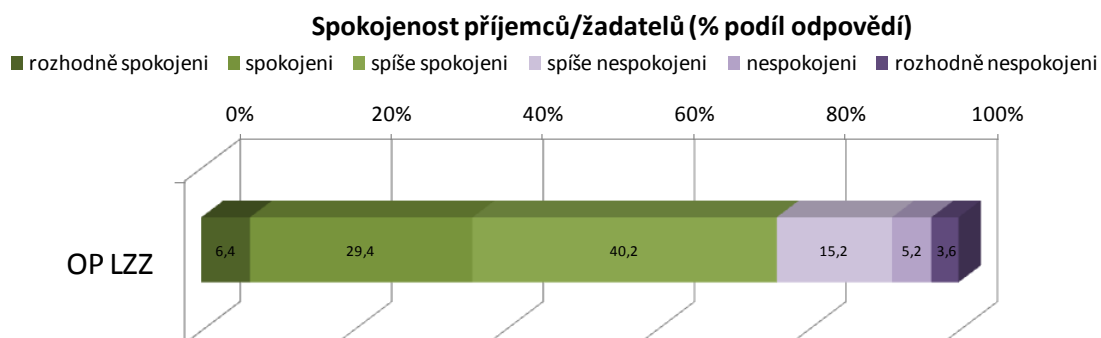
Z hlediska jednotlivých **faktorů spokojenosti** se jako nejproblematictější ukazuje nastavení podmínek poskytování dotace a jejich provádění (zejména dodržování lhůt při zpracování monitorovacích zpráv). Naopak relativně nejlépe hodnotili klienti kvalitu dokumentů (příručky, texty výzev atd.).

Tabulka 5: Index spokojenosti příjemců a žadatelů OP LZZ dle jednotlivých faktorů

Podmínky poskytování dotace	Kvalita informací/ dokumentů	Poskytování informací	Lidský faktor	Práce s aplikací Benefit7
1,3	2,8	2,3	2,4	2,2

Klienti tedy v průměru vyjádřili mírnou spokojenost. Spokojenost v průměru za jednotlivé otázky vyjádřilo celkem 76 % respondentů (viz graf níže). Jako nejproblematictější se ukázalo celkové nastavení podmínek poskytování dotace a jejich provádění (zejména dodržování lhůt při zpracování monitorovacích zpráv).

Graf 1: Spokojenost příjemců a žadatelů OP LZZ



Podrobné výsledky šetření spokojenosti jsou uvedeny v analytickém výstupu ve formátu .xls, který je Přílohou 6 Závěrečné zprávy. Interpretace výstupů šetření (zpráva o výsledcích výstupu) byla zpracována zadavatelem formou „learning by doing“ na základě workshopu, který se uskutečnil dne 19. 6. 2012. Zpracovatel zde poskytl oponenturu výsledných závěrů z výzkumu.

Zpětná vazba k realizaci Evaluačního plánu

Na základě konzultací dodavatele se zadavatelem byl zkonstruován dotazník, jehož cílem byla aktualizace Evaluačního plánu OP LZZ na rok 2012, jeho doplnění o nové evaluační aktivity a témata a získání zpětné vazby k dosud realizovaným aktivitám.

Na základě provedeného dotazníkového šetření byla zhodnocena zpětná vazba k realizaci Evaluačního plánu OP LZZ a byly zjištěny podněty pro evaluační aktivity v následujícím období. Nastavený a realizovaný postup je opakovatelný i pro využití v následujícím období, a to vlastními kapacitami zadavatele.

V rámci provedeného šetření nenavrhli nikdo z respondentů zcela novou evaluační aktivitu, ale čtyři respondenti navrhli dohromady celkem sedm nových evaluačních úkolů k již naplánovaným evaluačním aktivitám.

Postup při řešení celého evaluačního úkolu 3 (Metodické vedení při nastavení systému pro zjišťování zpětné vazby a jejich realizaci) je zpracován v Technické zprávě a metodika zjišťování spokojenosti klientů (úkol 3.1) včetně znění dotazníkového šetření je v Příloze 4 Technické zprávy. Návrh struktury vyhodnocení dotazníku k tomuto úkolu je součástí Přílohy 5 Technické zprávy. Výsledky hodnocení dotazníkového šetření ke zjištění zpětné vazby v rámci implementační struktury (ŘO/ZS) k realizaci Evaluačního plánu (úkol 3.2) jsou Přílohou 7 Závěrečné zprávy (znění dotazníkového šetření je v Příloze 6 Technické zprávy).

4 Doporučení

Kapitola prezentuje doporučení vzešlá ze zpracování jednotlivých evaluačních úkolů, přičemž doporučení jsou členěna na skupiny:

- A. Doporučení k jednotlivým prioritním osám**
- B. Obecná doporučení**
- C. Doporučení k evaluacím**
- A. Doporučení k indikátorům**

Dále jsou stanoveny cíle, ke kterým by měla jednotlivá doporučení směřovat, uvedena je vazba na analýzu, jejich závažnost a harmonogram, resp. časový horizont, ve kterém by měla být aplikována a garant pro jejich realizaci. Specifikace je následující:

Vazba na analýzu: uvedena je část analýzy, ze které doporučení vychází.

Garant/realizátor: uveden je garant doporučení na úrovni ŘO/ZS a realizátor na úrovni subjektu (např. vyhlášovatel výzvy), popř. na úrovni oddělení či pracovních pozic.

Závažnost doporučení je specifikována na stupnici:

- **Nezbytné** – doporučení je nezbytné pro dosažení vytyčených cílů programu
- **Doporučující** – realizace zkvalitní výsledky programu, ale jejich realizace není nezbytná
- **Ke zvážení** – jedná se o dílčí doporučení, jehož realizace má pouze omezené dopady na celkovou kvalitu programu

Harmonogram je uveden na úrovni:

- Do vyhlášení další výzvy
- Pro období 2014+
- Průběžně

Tabulka 6: Tabulka doporučení

Č.	Formulace doporučení	Vazba na zjištění	Garant/ realizátor	Závažnost	Harmono gram
A. Doporučení k jednotlivým prioritním osám					
1.	<p>Řízení programu pomocí výzev s ohledem na plnění indikátorů.</p> <p>Lze doporučit například zúžení zaměření výzev a poté tato zúžení promítnout i do hodnotících kritérií.</p> <p><u>U PO 1</u> lze využít i následující možnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zvýšit podporu problémových regionů (v regionech s vysokou nezaměstnaností bonifikovat pomocí specifických kritérií). - Formou bonifikace pomocí specifických kritérií podporovat takové projekty, které se zaměří na prorůstová odvětví (příp. regionálně významné obory), jejichž podporou dojde ke zvýšení regionální konkurenceschopnosti (potřebné jsou specifické analýzy před výzvami). - U větších firem (např. od středních výše) podmínit podporu i zahrnutím systémových prvků a ne podpořit pouze ad-hoc kurzy (možná je i podpora interních lektorů, jakožto multiplikační efekt). <p><u>U PO 2</u> lze využít následující možnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zaměřit se na podporu absolventů (a věkové skupiny 15-24 let), u kterých se promítly dopady krize <p><u>U PO4</u> lze využít následující možnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zvýšit podporu projektů, které podpoří dosud nedostatečně naplňované indikátory, tj. zejména Využití e-governmentu veřejnou správou na úrovni krajů (MI 15.32.16). Lze podporovat projekty podporující rozšiřování moderních ICT a aplikací e-governmentu. 	<p>Hodnocení pokroku programu (viz kap. 3.1)</p> <p><u>Zjištění:</u> Doporučení vychází z vyhodnocení naplňování indikátorů a vývoje socioekonomického kontextu</p> <p>U PO1 jsou doporučení založena na výstupech regionální analýzy, kde se ukázalo, že podpora je z regionálního hlediska rozložena plošně/rovnoměrně.</p>	ŘO/ vyhlašova tel výzev	Doporučují cí	Do vyhlášení další výzvy

Č.	Formulace doporučení	Vazba na zjištění	Garant/ realizátor	Závažnost	Harmono gram
2.	<p>Prioritní osa 1 - Zavést jednotkové náklady u kurzů (projektů zaměřených na další vzdělávání). Zavést využití šablonových/typových projektů.</p> <p>Jednotkové náklady je nutno důkladně propočítat tak, aby příliš nízké náklady nevedly ke snížení kvality projektů.</p> <p>Celkově se zjednoduší administrace projektů a zvýší jejich efektivita.</p>	<p>Případové studie (viz kap. 4.2) a Zpětná vazba od klientů (viz kap. 4.3)</p> <p><u>Zjištění:</u> Dochází k průtahům při kontrole monitorovacích zpráv vedoucí ke zpoždování plateb a tedy přímému ohrožování projektových aktivit</p>	ŘO	Doporučují cí	Pro období 2014+
3.	<p>Oblast podpory 1.1 - Podpořit zahrnutí praxe do projektů specifického vzdělávání (GG EDUCA).</p> <p>Ve výzvách zdůraznit přímé zahrnutí praxe do vzdělávacích projektů (v oblasti podpory 3.3 jsou již podporována tzv. místa na zkoušku). Projekty je možné v rámci hodnocení bonifikovat (je zde možnost využití specifických kritérií). Hodnotitelé musí být schopni (a mít v pokynech), jak tuto položku hodnotit.</p>	<p>Případové studie (viz kap. 3.2)</p> <p><u>Zjištění:</u> U vzdělávacích aktivit se jako klíčové prokázalo přímé zastoupení praxe, a to jak u interního vzdělávání, tak u vzdělávání externího,</p>	ŘO/garanti prioritních os	Doporučují cí	Pro příští výzvy
4.	<p>Prioritní osa 1 - Rozdělit projekty na „inovativní/pilotní“ a projekty využívající stávající produkty.</p> <p>Rozdělit projekty na inovativní / pilotní, které primárně tvoří a ověřují produkt. A následně projekty, které využívají stávajících produktů (vzniklých s podporou ESF i bez ní), k co nejefektivnější podpoře cílových skupin, např. formou jednotkových nákladů. Cílem je nevymýšlet stovky podobných vzdělávacích programů a metodik. Zároveň bude méně deformován trh. Je možné případně zvážit i povinou aplikaci vytvořené/inovované metodiky a ne pouze její pilotní odzkoušení (vhodné pro vybrané typy projektů, např. vzdělávací kurzy).</p>	<p>Případové studie (viz kap. 3.2)</p> <p><u>Zjištění:</u> Neefektivní opakované „vymýšlení“ již vymyšleného.</p>	ŘO/garanti prioritních os	Doporučují cí	Pro období 2014+

Č.	Formulace doporučení	Vazba na zjištění	Garant/ realizátor	Závažnost	Harmono gram
B. Obecná doporučení					
5.	<p>Zvýšit váhu hodnocení přínosu projektu pro cílovou skupinu.</p> <p>Lze doporučit tyto nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonifikovat prostřednictvím specifických kritérií. - Podrobněji specifikovat toto kritérium/specifická kritéria v příručce pro hodnotitele. Zaměřit se na tuto část i při školení hodnotitelů (vždy prezentovat příklady na konkrétní výzvě). Podrobně je toto školení již v rámci výzev pod odb. 82. - <u>Vždy</u> požadovat jako součást projektové žádosti i zpracování přílohy s doložením analýzy cílových skupin s vazbou na aktivity projektu (již existuje např. u výzev pod odborem 82). Je nutné vždy specifikovat rozsah a obsah této přílohy (nově existuje např. u výzev pod odb. 82, výzva č. 91). - Případně lze zvýšit váhu kritéria B3 Přínos projektu pro cílovou skupinu. 	<p>Případové studie (viz kap. 3.2)</p> <p>Zpětná vazba od klientů (viz kap. 4.3)</p> <p><u>Zjištění:</u> Negativní hodnocení přínosu projektu pro vlastní osobu ze strany části cílových skupin se objevilo v některých, byť celkově úspěšných projektech.</p> <p>Nástroje byly navrženy na základě naší expertní zkušenosti a výstupů workshopu.</p>	ŘO/ hodnotitelé	Doporučují cí	Pro období 2014+
6.	<p>Zaměřit se na kontrolu kvality výstupů.</p> <p>Při realizaci projektů kontrolovat i kvalitu výstupů, s následujícími možnostmi realizace tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zaměřit se na ni při kontrole na místě. - Zavést, resp. provádět kontrolní (monitorovací) návštěvy nad rámec „klasické kontroly“. V případě, že je není možné zrealizovat „vlastními silami“ - projektovými manažery, je možné vyčlenit pracovníky pouze pro monitorovací návštěvy. - Účastnit se namátkově vybraných akcí příjemců (např. školení) a zdůraznit toto i v podmínkách dotace, příručkách a v textu výzvy tak, aby příjemce byl na tuto možnost připraven. - Kontrolovat funkčnost hlavních výstupů při ukončování projektu (v rámci schvalování finální platby). Doporučujeme zejména u webových aplikací, databází apod. Zároveň by tyto výstupy měly být povinně funkční a <u>využívané</u> již během realizace projektu (doporučit lze minimum 6 měsíců). 	<p>Případové studie (viz kap. 3.2)</p> <p><u>Zjištění:</u> Příjemci/projektoví manažeři v rozhovorech zmiňovali, že o kvalitu výstupů nejeví administrátor zájem)</p>	ŘO – nastavení postupů/projektový manažer, popř. externí subjekt	Doporučují cí	Pro období 2014+

Č.	Formulace doporučení	Vazba na zjištění	Garant/ realizátor	Závažnost	Harmono gram
7.	<p>Umožnit delší realizaci pro náročnější projekty.</p> <p>Umožnit delší (3 letou) realizaci projektů, v rámci kterých jednotlivé aktivity na sebe navazují a nelze je realizovat samostatně (např. diagnostika, rekvalifikace, zprostředkování zaměstnání, zaměstnání - u takových projektů je např. obtížné cílovým skupinám umožnit delší rekvalifikace).</p> <p>Je vhodné dát flexibilitu vyhlášovateli výzev, aby mohl např. upravit za tímto účelem text již v samotné výzvě.</p> <p>(již nyní existuje v některých oblastech podpory, např. v 5.1)</p>	<p>Případové studie (viz kap. 3.2)</p> <p><u>Zjištění:</u> Doporučení vyplývá z identifikovaných faktorů pro úspěšnou realizaci projektů</p>	ŘO – nastavení postupů/ vyhlásovatel výzvy	Doporučují cí	Pro období 2014+
8.	<p>Šířit zkušenosti a dobré praxe příjemců.</p> <p>Příjemci si stěžovali, že sami museli v (tematické) oblasti svého projektu „objevovat“ potřebné administrativní kroky a zajištění (např. v oblasti sladění rodinného a pracovního života, kde pro péči o děti platí náročná legislativní pravidla, která je nutno příjemci dodržovat). Lze doporučit např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Upravit sekce, případně přidat sekci na „administrativní ošetření projektu dle jeho věcného zaměření“ (např. sladění rodinného a pracovního života). <p>Toto doporučení je obecně platné pro všechny prioritní osy. Zvláště pak pro oblasti, kde jsou specifické (např. legislativní) požadavky</p>	<p>Případové studie (viz kap. 3.2)</p> <p><u>Zjištění:</u> Na tento problém upozorňovali příjemci/projektoví manažeři v rozhovorech</p>	ŘO/ metodici, Projektoví manažeři po ukončení „svých“ projektů	Ke zvážení	Průběžně
C. Doporučení k evaluacím					
9.	<p>Více koordinovat prováděná dotazníková šetření.</p> <p>Příjemci si stěžují na neúnosnou kvantitu dotazníkových šetření, v nichž se mnohé otázky stále opakují. Dotazníková šetření lze koordinovat např. následujícími nástroji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zvážit počty potřebných šetření již při vytváření a aktualizaci evaluačního plánu. - Neprovádět dotazníková šetření na kompletním vzorku projektů (vzorky lze vytvářet např. dle čísla projektů). 	<p>Případové studie (viz kap. 4.2)</p> <p><u>Zjištění:</u> Na problém vysokého počtu dotazníkovým šetření poukazovali příjemci/projektoví manažeři v rozhovorech</p>	ŘO/ evaluační jednotka	Doporučují cí	Do vyhlášení další výzvy

Č.	Formulace doporučení	Vazba na zjištění	Garant/ realizátor	Závažnost	Harmono gram
10.	Doporučení k opakování šetření spokojenosti příjemců a žadatelů. <ul style="list-style-type: none"> - Použít shodnou metodiku pro zajištění srovnatelnosti - Méně robustní přístup - Nepokládat opakovaně dotazy na již ukončené fáze projektového cyklu - Revidovat některé z dotazů s ohledem na komentáře žadatelů (např. dotazy na EH a VK). Přidat specifický dotaz na dodržování lhůt pro kontrolu MZ, - Pro výpočet kompozitního indikátoru bude nutné vyjít ze srovnatelného souboru respondentů z hlediska stavu projektu (doporučujeme výpočet IS jen na základě projektů v realizaci) 	Zjišťování zpětné vazby od klientů (viz kap. 4.3) <u>Zjištění:</u> Doporučení vyplývá ze zkušeností s provedeným šetřením	ŘO/ evaluační jednotka	Nezbytná	Při opakování šetření
11.	Provést šetření udržitelnosti výstupů a dopadů realizovaných aktivit. <p>Vzhledem k tomu, že u řady projektů, pro které byla zpracována případová studie, nebylo možné ověřit udržitelnost a skutečné dopady projektů (projekty byly často stále ve fázi realizace nebo jen krátce po ukončení), bylo by vhodné provést opakované došetření s cílem vyhodnotit dlouhodobé přínosy a udržitelnost realizovaných aktivit. Při tomto došetření je možné navázat na zpracované případové studie, tj. oslovit shodné projekty ke kterým jsou díky zpracovaným případovým studiím dodatečně podrobné informace (nad rámec informací běžně dostupných z informačního systému).</p>	Případové studie (viz kap. 3.2) <u>Zjištění:</u> Doporučení vyplývá ze zkušeností s provedeným šetřením	ŘO/ evaluační jednotka	Ke zvážení	Ve fázi udržitelnosti projektů
D. Doporučení k indikátorům					
12.	Změna indikátorů <p>Jako nevhodný pro interpretaci se ukazuje indikátor MI 07.30.OX Podíl dlouhodobě nezaměstnaných specifických skupin 15 - 24 a 50+. Pro následující období doporučujeme tento indikátor zaměnit za Míru nezaměstnanosti dlouhodobě nezaměstnaných specifických skupin 15 - 24 a 50+.</p>	Hodnocení pokroku (viz kap. 3.1) <u>Zjištění:</u> Problematika interpretace naplňování indikátoru	ŘO	Doporučují cí	Pro období 2014+

5 Přílohy

Příloha 1 Regionální analýza pro oblast podpory 1. 1

- výzvy 23 a 35, 33 a 52

(Zpracováno na základě dat z IS MONIT7+ k 5. 3. 2012)

1. Úvod

Předmětem této studie je regionální analýza předložených a schválených projektů v rámci výzev oblasti podpory 1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků OP LZZ zaměřených zejména na podporu specifického vzdělávání zaměstnanců. Studie se konkrétně zaměřuje na výzvy 23 a 35, kde příjemcem byly podnikatelské subjekty a na výzvy 33 a 52, kde příjemcem byly profesní oborová a podnikatelská sdružení. Cílovou skupinou byly u všech těchto výzev zaměstnanci příslušných podnikatelských subjektů (příjemců), resp. zaměstnanci podniků sdružených ve sdružení (příjemcem byla tato sdružení).

2. Metoda hodnocení regionálních dopadů

Analýza vychází z dat za jednotlivé projekty převzaté z IS MONIT7+ k 5. 3. 2012. Pro analýzu regionálních aspektů byly využity **údaje o místě dopadu projektů**. Jedná se o údaj, který žadatel na úrovni NUTS3 zadává v projektové žádosti. Finanční prostředky směřující do jednotlivých krajů pak u projektů s dopadem do více regionů byly rozpočteny v příslušném podílu rovnoměrně mezi všechny tyto dopadové regiony/kraje. Alternativní údaje (zejména „Realizované investice v NUTS3“) se neukázaly jako vhodné, protože jsou navázány na místo realizace aktivit (tj. např. konání semináře apod.) a nevypovídají o dopadech projektů. Srovnání s tímto údajem je diskutována dále v textu u jednotlivých výzev.

Pro analýzu pracujeme s celkovými veřejnými prostředky, a to i v případě, že to v textu není přímo specifikováno.

Analýza byla projednána na úroveň krajů (NUTS3) a v případě, že se hovoří o regionálním rozložení (projektů, financí) je popisována tato úroveň. V souladu se zadáním byly vyhodnoceny společně výzvy 23 a 35 a společně výzvy 33 a 52. Analýza se zaměřuje výhradně na vyhodnocení regionálních dopadů a celkovou úspěšnost výzev tak hodnotí jen rámcově ve vztahu k regionálnímu pohledu.

3. Regionální analýza výsledků výzev č. 23 a 35

1. Předložené projektové žádosti

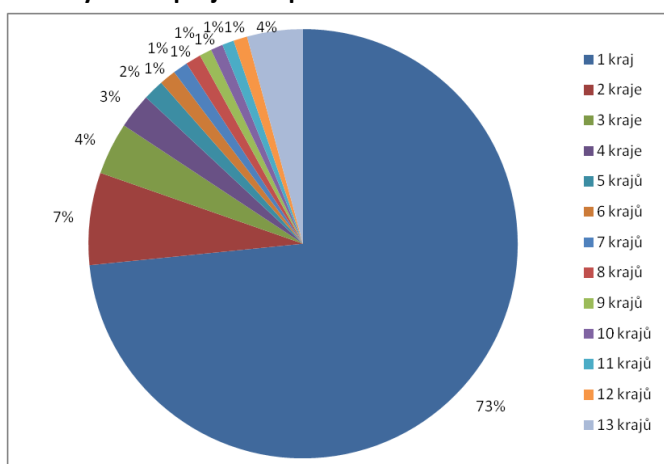
Výzvy č. 23 a 35 pro oblast podpory 1.1 OP LZZ byly zaměřeny na cílovou skupinu zaměstnanců podnikatelských subjektů. Příjem žádostí u výzvy 23 byl realizován v období srpna až října 2008 a u výzvy 35 v období března až prosince 2009. V rámci 23. výzvy bylo předloženo 691 projektů o celkovém objemu veřejných výdajů přes 2 mld. Kč a značně tak překročily alokaci výzvy, která byla ve výši 600 tis. Kč. V rámci 35. výzvy bylo pak předloženo 1 802 projektů o celkovém objemu veřejných výdajů přes 7,8 mld. Kč, který rovněž překračoval alokaci výzvy stanovenou ve výši 4,5 mld. Kč. V rámci obou výzev tak bylo celkem

předloženo necelých 3 tis. projektových žádostí v objemu téměř 10 mld. Kč (viz souhrnná tabulka k přijatým žádostem 23. a 35. výzvy).

Z hlediska územního dopadu bylo možné předkládat tzv. regionální nebo nadregionální projekty. Regionální projekty jsou projekty s dopadem pouze do jednoho kraje, tj. v rámci těchto projektů byly podpořeny projekty, jejichž cílovou skupinou byla organizační jednotka, pobočka nebo divize se sídlem a zaměstnanci pouze na území jednoho kraje. Regionální projekty jsou pak projekty s dopadem na území více krajů, tj. žadatelů, kteří do projektu zahrnuli jako cílovou skupinu zaměstnance z území více než jednoho kraje.

Z celkového počtu 2 493 projektů předložených ve 23 a 35 výzvě bylo 1 830 projektů (73 %) regionálních a 663 projektů (27 %) nadregionálních s dopadem do více krajů. Tento poměr předložených regionálních a nadregionálních projektů pro obě výzvy byl de facto shodný. Graf níže ukazuje rozdělení předložených projektů z hlediska jejich regionální koncentrace, tj. počtu krajů, do kterých měly jednotlivé předložené projekty dopad.

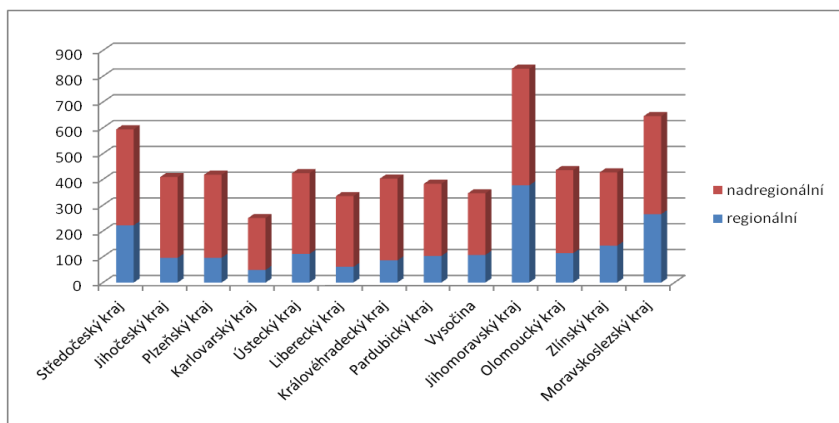
Graf 2: Podíl předložených projektů ve výzvě č. 23 a 35 z hlediska jejich regionální koncentrace - počtu krajů, do kterých měl projekt dopad



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 reg. analýzy.

Z hlediska regionálního rozložení projektů dle dopadu projektů se pak tento poměr obrací a v jednotlivých krajích pak převažuje počet nadregionálních projektů. Toto je dáno dopadem nadregionálních projektů do více krajů (tyto projekty jsou z hlediska vyhodnocení počtu projektů s dopadem v daném kraji celkově v rámci ČR započteny tolikrát, do kolika krajů mají svůj regionální dopad).

Graf 3: Počet předložených projektů ve výzvě č. 23 a 35 s dopadem v daném kraji

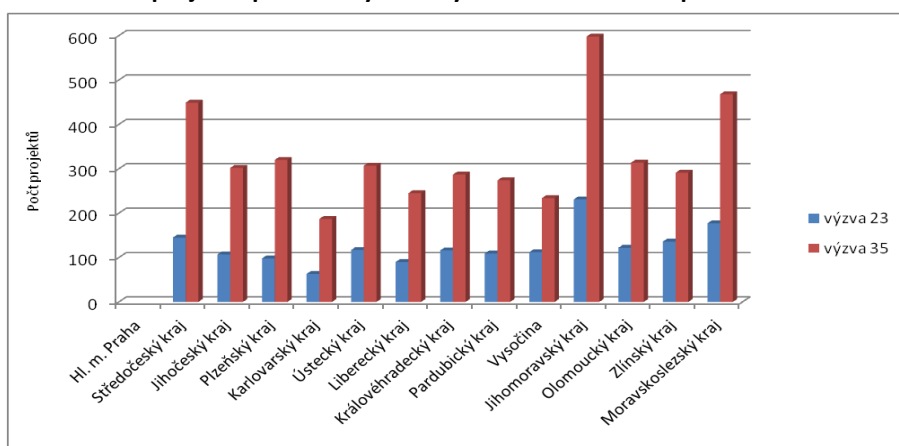


Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 reg. analýzy.

Nejvíce projektů bylo předloženo s dopadem v Jihomoravském kraji, a to celkem 829 projektů, které představují 33,3 % celkového počtu předložených projektů ve 23 a 35 výzvě. Na druhém a třetím místě v pořadí z hlediska předložených projektů pak byl Moravskoslezský a Středočeský kraj, kam mělo dopad 645 (25,9 %) a 594 (23,8 %) předložených projektů. Tedy 83 % z předložených projektů mělo dopad v těchto třech krajích. Tyto kraje se rovněž vyznačují vysokou koncentrací regionálních projektů, kdy v Jihomoravském kraji bylo 45,5 % z předložených projektů s dopadem v tomto kraji regionálního charakteru. V Moravskoslezském a Středočeském kraji pak tento podíl odpovídal 41,1 % a 37,4 %. U ostatních krajů pak tento podíl dosahoval 33,5 % ve Zlínském kraji až pouze 18,2 % podílu v Libereckém kraji. U většiny krajů pak většinou kolem 25 %.

Podíl předložených projektů s dopadem v daném kraji v dalších krajích, kromě Karlovarského kraje s 10,0% podílem, dosahoval mezi 13,4 a 17,5 % z celkového počtu předložených projektů, tj. 346 až 437 projekty.

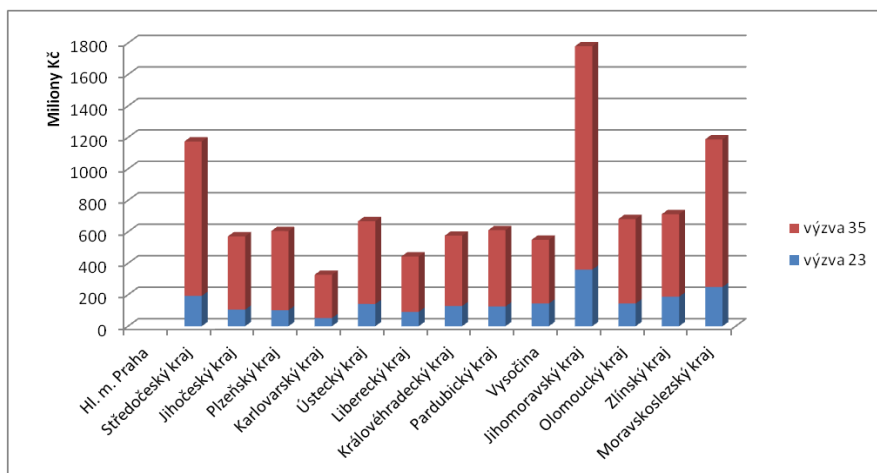
Graf 4: Počet projektů předložených ve výzvách č 23 a 35 s dopadem v daném kraji



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 reg. analýzy.

Výše uvedené celkové rozložení projektů z hlediska regionálních dopadů bylo u obou výzev rámcově obdobné. U druhé výzvy v pořadí (výzvy č. 35) nejvíce získal Středočeský kraj, který si polepšil o 3,9 procentních bodů. Naopak nejvíce ztratily Zlínský kraj a Vysočina, které ztratily 3,5 a 3,2 procentních bodů oproti předchozí výzvě. Počet předložených projektů z hlediska regionálního dopadu v jednotlivých výzvách ukazuje následující graf (konkrétní údaje jsou uvedeny v následující tabulce).

Graf 5: Finanční objem projektů předložených ve 23. a 35. výzvě s dopadem v daném kraji (celkové veřejné finanční prostředky)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 reg. analýzy.

Rozložení předložených projektů z hlediska objemu finančních prostředků plně odpovídá rozložení počtu projektů v jednotlivých krajích. Největší podíl prostředků (téměř 1,8 mld. Kč) u předložených projektů dle jejich dopadu směřoval do Jihomoravského kraje, který tak dosáhl 18% podílu na celkovém objemu veřejných finančních prostředků u předložených projektů v obou výzvách. Dále pak do Moravskoslezského a Středočeského kraje s 12% podíly (necelých 1,2 mld. Kč). Nejnížší podíl, stejně jako u počtu projektů, dosáhl s 3,3 % Královéhradecký kraj. Druhý nejnížší podíl pak dosahoval Liberecký kraj s 4,5 % objemem ve výši 443 mil. Kč. U ostatních krajů dosahovaly finanční podíly na celkovém objemu předložených žádostí u obou výzev mezi 550 mil. Kč u kraje Vysočina až 711 mil. Kč u Zlínského kraje (5,6 % až 7,2 %).

Tabulka 7: Souhrnný přehled předložených projektových žádostí ve výzvě č. 23 a 35 dle dopadu projektů v jednotlivých krajích

	Výzva				Celkem	
	23		35			
Kraj	Objem předložených projektů v Kč*					
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Hl. m. Praha	-	-	-	-	-	-
Středočeský kraj	192 556 225	9,5	981 863 684	12,5	1 174 419 909	11,9
Jihočeský kraj	105 507 873	5,2	465 409 330	5,9	570 917 204	5,8
Plzeňský kraj	101 649 387	5,0	503 206 679	6,4	604 856 065	6,1
Karlovarský kraj	51 855 446	2,6	275 161 496	3,5	327 016 942	3,3
Ústecký kraj	141 224 890	7,0	526 105 619	6,7	667 330 509	6,8
Liberecký kraj	91 401 536	4,5	351 738 196	4,5	443 139 732	4,5
Královéhradecký kraj	128 157 646	6,3	447 556 771	5,7	575 714 418	5,8
Pardubický kraj	125 572 428	6,2	484 823 054	6,2	610 395 482	6,2
Vysočina	144 079 058	7,1	404 973 747	5,2	549 052 805	5,6
Jihomoravský kraj	359 547 038	17,8	1 420 368 673	18,1	1 779 915 710	18,0
Olomoucký kraj	144 122 725	7,1	536 985 601	6,8	681 108 327	6,9
Zlínský kraj	187 502 166	9,3	524 462 315	6,7	711 964 481	7,2
Moravskoslezský kraj	249 329 570	12,3	938 547 863	11,9	1 187 877 434	12,0
Celkem	2 022 505 989	100	7 861 203 029	100	9 883 709 018	100
Kraj	Počty předložených projektů s dopadem v daném kraji					
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Hl. m. Praha	-	-	-	-	-	-
Středočeský kraj	145	21,0	449	24,9	594	23,8
Jihočeský kraj	107	15,5	302	16,8	409	16,4
Plzeňský kraj	98	14,2	320	17,8	418	16,8
Karlovarský kraj	63	9,1	187	10,4	250	10,0
Ústecký kraj	117	16,9	307	17,0	424	17,0
Liberecký kraj	90	13,0	245	13,6	335	13,4
Královéhradecký kraj	116	16,8	287	15,9	403	16,2
Pardubický kraj	109	15,8	274	15,2	383	15,4
Vysočina	112	16,2	234	13,0	346	13,9
Jihomoravský kraj	231	33,4	598	33,2	829	33,3
Olomoucký kraj	122	17,7	314	17,4	436	17,5
Zlínský kraj	136	19,7	291	16,1	427	17,1
Moravskoslezský kraj	177	25,6	468	26,0	645	25,9
Celkem předložených projektů	691	100	1 802	100	2 493	100

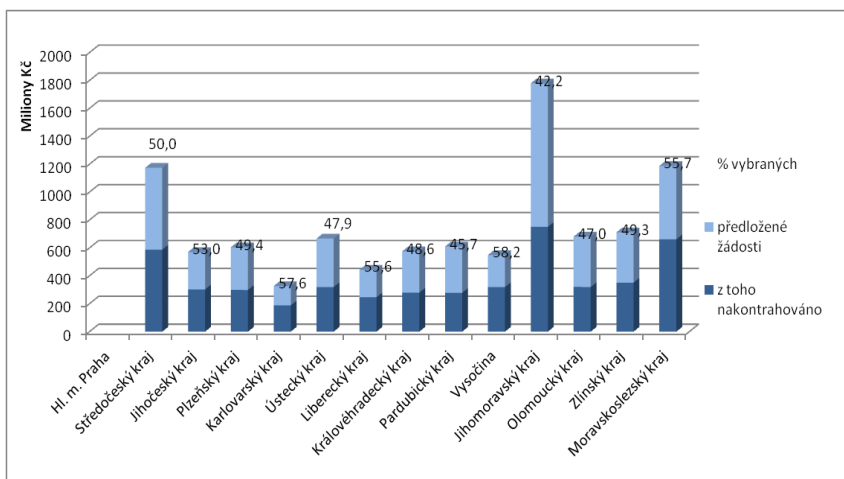
Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2.

* Celkové veřejné finanční prostředky (hodnota ze žádosti)

2. Nakontrahované projekty

Z 2 493 projektů předložených v rámci výzvy č. 23 a 35 je celkem nakontrahováno 1 291 projektů (231 projektů z 23. výzvy a 1 060 projektů z 35. výzvy) o celkovém objemu 4,9 mld. Kč celkových veřejných finančních prostředků (587 mil. Kč z 23. výzvy a 4,3 mld. z 35. výzvy). Celkový objem nakontrahovaných prostředků u projektů z 23 a 35 výzvy odpovídá polovině objemu předložených žádostí. Tento podíl je dán zejména výsledkem 35 výzvy s celkově vyšší alokací, kde dosáhl 55 % (u 23 výzvy byl tento podíl 29 %). Dle regionálního dopadu projektů je podíl finančního objemu podpořených projektů u většiny krajů obdobný s výkyvem u některých krajů v rozmezí od 42 % v Jihomoravském kraji až 58 % na Vysočině. Z hlediska poměru počtu nakontrahovaných projektů na předložených žádostech s dopady v jednotlivých krajích bylo u 23. výzvy přijato ve všech krajích kolem třetiny a u 35. výzvy necelé dvě třetiny předložených projektů. Celkem za obě výzvy tento poměr činí 52 % a koresponduje tedy s podílem objemu nakontrahovaných prostředků. Regionální rozložení je zde rovněž obdobné.

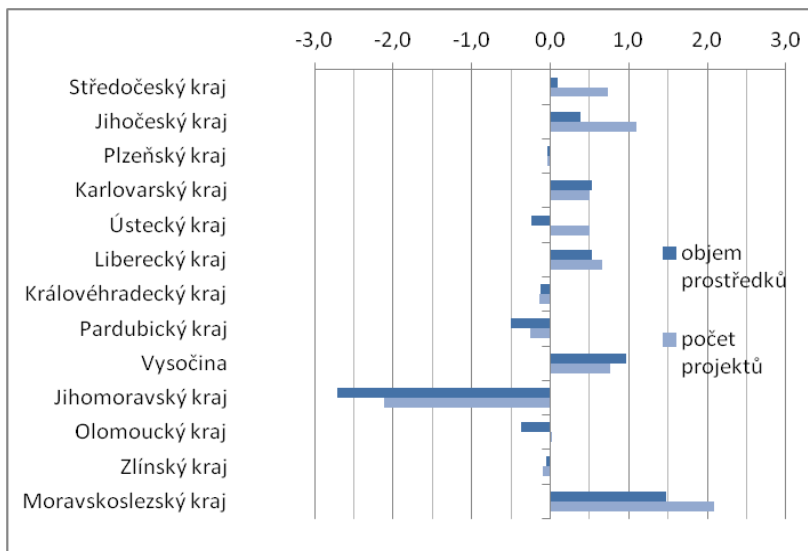
Graf 6: Objem a podíl nakontrahovaných projektů z žádostí předložených ve výzvě č. 23 a 35 (celkové veřejné finanční prostředky)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2

Vzhledem k regionálně rovnoměrné úspěšnosti projektů odráží objem nakontrahovaných projektů z hlediska jejich dopadů do jednotlivých krajů do značné míry rozložení u předložených projektových žádostí. Rozdíl mezi podílem předložených a nakontrahovaných projektů s dopadem do jednotlivých krajů se tak pohybuje mezi -2,1 (Jihomoravský) a 1,1 (Jihočeský) procentními body. Obdobné jsou i rozdíly u objemu finančních prostředků (viz následující graf).

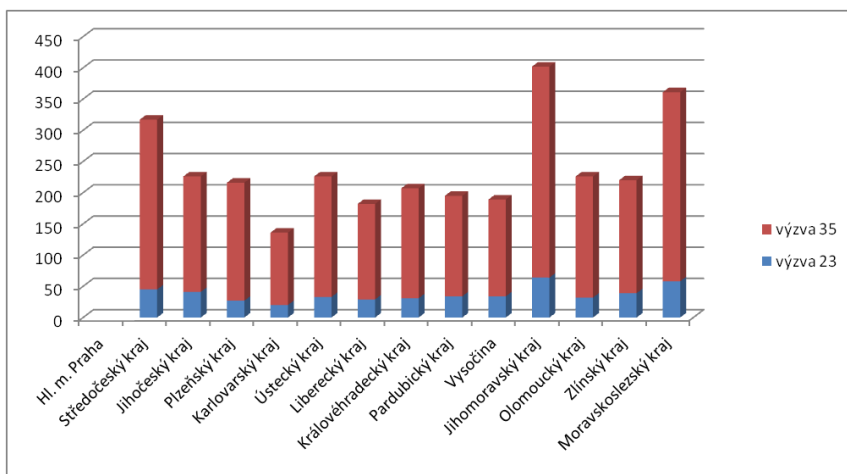
Graf 7: Rozdíl mezi podílem předložených a nakontrahovaných projektů s dopadem do daného kraje (procentní body)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012)

Největší počet nakontrahovaných projektů má dopad do Jihomoravského kraje, do kterého má dopad 402 projektů odpovídající 31,1 % z celkového počtu nakontrahovaných projektů. Dále pak do Moravskoslezského a Středočeského kraje (361 a 317 projektů). Nejnižší podíl (10,5 %) zaznamenává Karlovarský kraj se 136 projekty s dopadem do tohoto kraje. Ostatní kraje dosahují 14% (Liberecký) až 17,5% (Jihočeský a Olomoucký) podílu na celkovém počtu nakontrahovaných projektů.

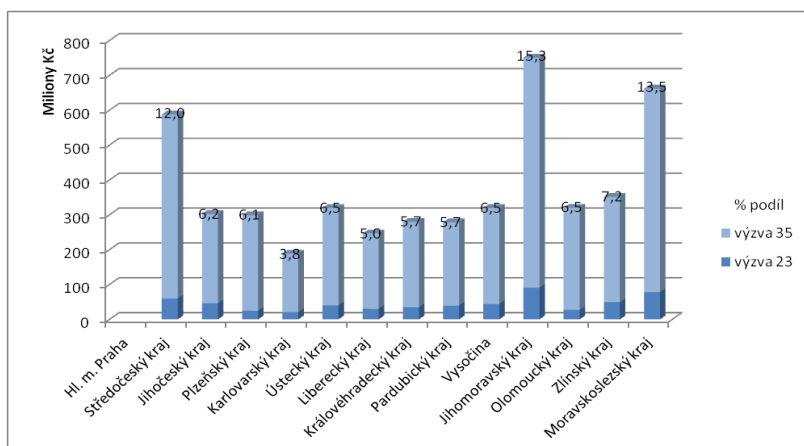
Graf 8: Počet projektů nakontrahovaných z výzvy č. 23 a 35 s dopadem v daném kraji



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 reg. analýzy

Z hlediska objemu finančních prostředků mají nakontrahované projekty z výzvy č. 23 a 35 největší dopad rovněž do Jihomoravského kraje, na který teoreticky připadá přes 750 mil. Kč, tj. 15,3 % z celkového objemu nakontrahovaných prostředků u projektů z výzvy č. 23 a 35. Moravskoslezský a Středočeský kraj pak dosahují 13,5% a 12% podílu. Nejmenší podíl nakontrahovaných prostředků zaznamenává Karlovarský kraj, na který připadá 188 mil. Kč (3,8 %). Na ostatní kraje pak připadá mezi 5 % (Liberecký) a 7,2 % (Zlínský) celkového objemu nakontrahovaných prostředků projektů z obou výzev.

Graf 9: Finanční objem nakontrahovaných projektů z 23 a 35 výzvy s dopadem v daném kraji (celkové veřejné finanční prostředky)

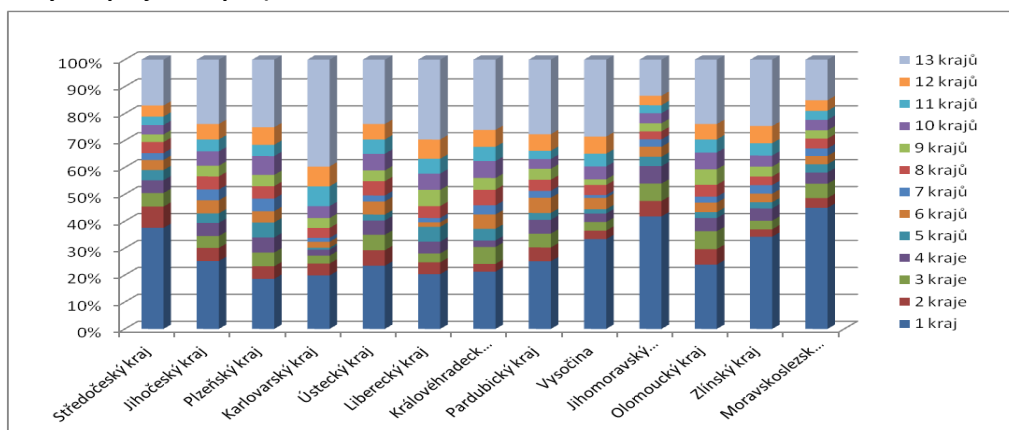


Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 reg. analýzy

Na objem nakontrahovaných prostředků připadající na jednotlivé kraje má kromě samotného počtu projektů s dopadem do příslušného kraje také koncentrace projektů v jednotlivých krajích. Tato koncentrace je dána šíří územního zaměření projektů s dopadem v daném kraji. Zejména pak tím zda byly v kraji předkládány regionální projekty s dopadem jen v daném kraji nebo nadregionální projekty u kterých byla jejich celková alokace rozdělena mezi všechny kraje, kde měl projekt dopad.

Nejvyšší podíl koncentrace projektů pak jednoznačně vykazuje Jihomoravský a Moravskoslezský kraj, kde 42, resp. 45 % projektů bylo regionálního charakteru. Tyto projekty v těchto krajích pak pokrývají přes 70 % z celkových nakontrahovaných finančních prostředků. Další nejvyšší podíl regionálních projektů má Středočeský kraj (37,5 %), kde tyto projekty pokrývají 66,4 % nakontrahovaných prostředků připadající na tento kraj. Poměrně vysoký podíl regionálních projektů zaznamenává také Zlínský kraj (34,2 %) a Vysočina (33,3 %), kde se tyto projekty na celkovém objemu nakontrahovaných prostředků podílejí z téměř 70 %. U ostatních krajů je pak podíl regionálních projektů na celkovém počtu kontrahovaných projektů s dopadem v daném kraji mezi 18,6 % (Plzeňský) a 25,2 % (Jihočeský) a jejich podíl na objemu kontrahovaných prostředků dosahuje 51,7 % (Plzeňský kraj) až 59,3 % (Karlovarský kraj). Tento vysoký podíl u Karlovarského kraje je dán zejména vysokým podílem projektů s celorepublikovou působností (40 % projektů z projektů s dopadem do tohoto kraje).

Graf 10: Podíl projektů 23. a 35. výzvy s dopadem do jednotlivých krajů dle šíře územního zaměření (počtu krajů, na který má projekt dopad)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 reg. analýzy

Tabulka 8: Souhrnný přehled nakontrahovaných projektů z výzvy č. 23 a 35 dle jejich dopadu v jednotlivých krajích

	Výzva				Celkem	
	23		35			
Kraj	Objem nakontrahovaných projektů v Kč*					
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Hl. m. Praha	-	-	-	-	-	-
Středočeský kraj	60 027 730	10,2	527 709 290	12,2	587 737 019	12,0
Jihočeský kraj	46 080 016	7,9	256 488 884	5,9	302 568 900	6,2
Plzeňský kraj	24 915 464	4,2	273 829 328	6,3	298 744 792	6,1
Karlovarský kraj	20 811 563	3,5	167 497 614	3,9	188 309 177	3,8
Ústecký kraj	40 446 599	6,9	279 145 172	6,5	319 591 772	6,5
Liberecký kraj	30 330 720	5,2	215 924 933	5,0	246 255 653	5,0
Královéhradecký kraj	34 897 010	5,9	244 714 430	5,7	279 611 440	5,7
Pardubický kraj	39 524 330	6,7	239 150 821	5,5	278 675 150	5,7
Vysočina	44 140 061	7,5	275 447 436	6,4	319 587 498	6,5
Jihomoravský kraj	90 571 109	15,4	660 135 394	15,3	750 706 503	15,3
Olomoucký kraj	27 287 170	4,6	292 799 706	6,8	320 086 877	6,5
Zlínský kraj	49 431 313	8,4	301 745 925	7,0	351 177 238	7,2
Moravskoslezský kraj	78 502 484	13,4	583 383 805	13,5	661 886 289	13,5
Celkem	586 965 570	100	4 317 972 739	100	4 904 938 309	100
Kraj	Počty nakontrahovaných projektů s dopadem v daném kraji					
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Hl. m. Praha		-		-	-	-
Středočeský kraj	45	19,5	272	25,7	317	24,6
Jihočeský kraj	41	17,7	185	17,5	226	17,5
Plzeňský kraj	27	11,7	189	17,8	216	16,7
Karlovarský kraj	20	8,7	116	10,9	136	10,5
Ústecký kraj	33	14,3	193	18,2	226	17,5
Liberecký kraj	29	12,6	153	14,4	182	14,1
Královéhradecký kraj	31	13,4	176	16,6	207	16,0
Pardubický kraj	34	14,7	161	15,2	195	15,1
Vysočina	34	14,7	155	14,6	189	14,6
Jihomoravský kraj	64	27,7	338	31,9	402	31,1
Olomoucký kraj	32	13,9	194	18,3	226	17,5
Zlínský kraj	39	16,9	181	17,1	220	17,0
Moravskoslezský kraj	58	25,1	303	28,6	361	28,0
Nakontrahovaných projektů celkem	231	100	1 060	100	1 291	100

Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 reg. analýzy.

* Celkové veřejné finanční prostředky (hodnota ze smlouvy)

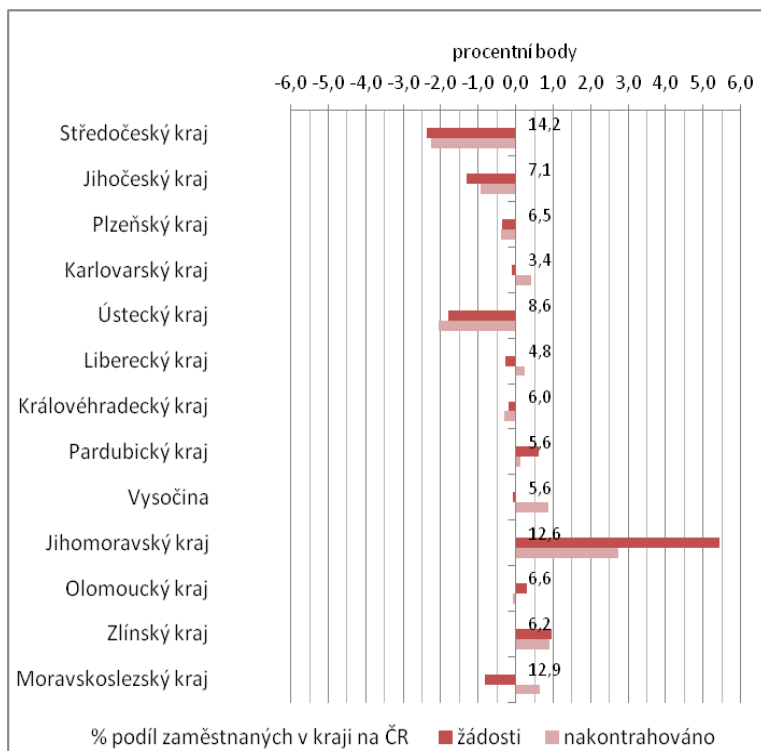
3. Vyhodnocení s ohledem na velikost cílové skupiny v regionech

Pro vyhodnocení potenciálního dopadu projektů na cílové skupiny je nezbytné objem prostředků připadající na jednotlivé kraje z hlediska regionální působnosti projektů vztáhnout k velikosti cílové skupiny v jednotlivých regionech.

Objem prostředků jak předložených tak schválených projektů z hlediska jejich dopadů do jednotlivých krajů vysoce koreluje s podílem zaměstnaných osob. U žádostí korelační koeficient dosahuje hodnoty 0,88 a u kontrahovaných projektů ještě vyšší hodnoty 0,93. Jak je patrné z grafu níže, největší rozdíl v podílu zaměstnaných a podílu finančních prostředků projektů je u Jihomoravského kraje, kde podíl nakontrahovaných prostředků projektů překračuje podíl zaměstnaných v kraji na ČR (bez Prahy)

o 2,7 procentních bodů (u žádostí to bylo 5,4 %). Dále pak u Středočeského kraje, kde je v porovnání s počtem zaměstnaných nakontrahováno relativně méně o 2,3 procentních bodů a v Ústeckém kraji, kde je deficit 2,0 procentních bodů. U Jihočeského kraje, Zlínského kraje a Vysočiny dosahuje rozdíl (u kontrahovaných projektů) necelé 1 %. U ostatních krajů je pak rozdíl pod 0,5 %.

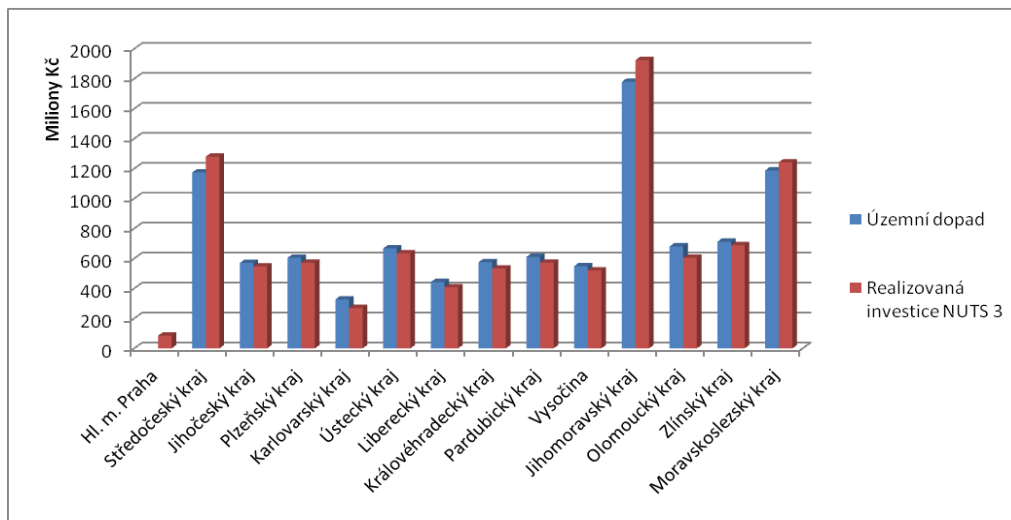
Graf 11: Rozdíl mezi podílem zaměstnaných v jednotlivých krajích (na ČR bez Prahy) a finančním objemem předložených a nakontrahovaných projektů výzvy č. 23 a 35



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2. Údaje o počtech zaměstnaných jsou ze statistiky ČSÚ (data za rok 2010).

Vzhledem k postupu výpočtu, kdy jsou prostředky u nadregionálních projektů rozpočteny rovnoměrně mezi všechny kraje dopadu projekt, lze vyslovit hypotézu, že reálná výše čerpání prostředků na zaměstnance v regionech s vyšším počtem zaměstnanců bude vyšší než, jak vychází z této analýzy. Tuto hypotézu můžeme částečně ověřit porovnáním výpočtu objemu nakontrahovaných projektů připadajících na jednotlivé kraje na základě dopadů a na základě místa realizované investice, u kterého žadatelé pro jednotlivé kraje stanovují procentní podíly čerpání. Z níže uvedeného grafu je pak patrné, že uvedená hypotéza se sice ověřila, ale rozdíl je jen minimální. Tedy u krajů s největším podílem zaměstnaných osob nepatrně (o 0,6 až 1,6 procentních bodů) převažují hodnoty vypočtené na základě realizované investice. U ostatních krajů naopak mírně převažuje hodnota vypočtená na základě dopadů (max. o 0,9 procentních bodů). Hodnoty vypočtené na základě uvedených regionálních dopadů projektu tak lze považovat za odpovídající skutečnosti.

Graf 12: Objem nakontrahovaných prostředků u projektů výzvy 23 a 35 v jednotlivých krajích vypočtených na základě územního dopadu a místa realizace (realizované investice NUTS 3)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy.

4. Shrnutí výsledků regionální analýzy projektů z 23. a 35. výzvy a formulace doporučení

Regionální analýza realizace 23. a 35. výzvy ukázala, že regionální rozložení projektů de facto odpovídá regionálnímu rozložení cílové skupiny na území podpory. Jako problematický hodnotíme pouze nízký podíl podpory v Ústeckém kraji (viz dále a rovněž i viz shrnutí za výzvy 33 a 52).

Výběr projektů není nijak regionálně vychýlen a z tohoto hlediska nebyly zjištěny žádné systémové distorze v nastavení výběrového procesu projektů.

Z regionálního hlediska pak lze pro další výzvy zvážit možnost preventivního opatření ve zvýšení (preferenci) podpory adaptability cílových skupin ve strukturálně postižených či jinak problematických regionech. Např. v regionech s vyšší mírou nezaměstnanosti (možno nastavit vzhledem k průměru ČR k 31. 12. 2011; při této hraniční hodnotě by se jednalo o kraje: Ústecký, Olomoucký, Moravskoslezský, Karlovarský, Jihomoravský, Zlínský, Vysočina, Liberecký). Z tohoto hlediska hodnotíme jako problematické zejména nízký podíl podpory v Ústeckém kraji.

4. Regionální analýza výsledků výzev 33 a 52

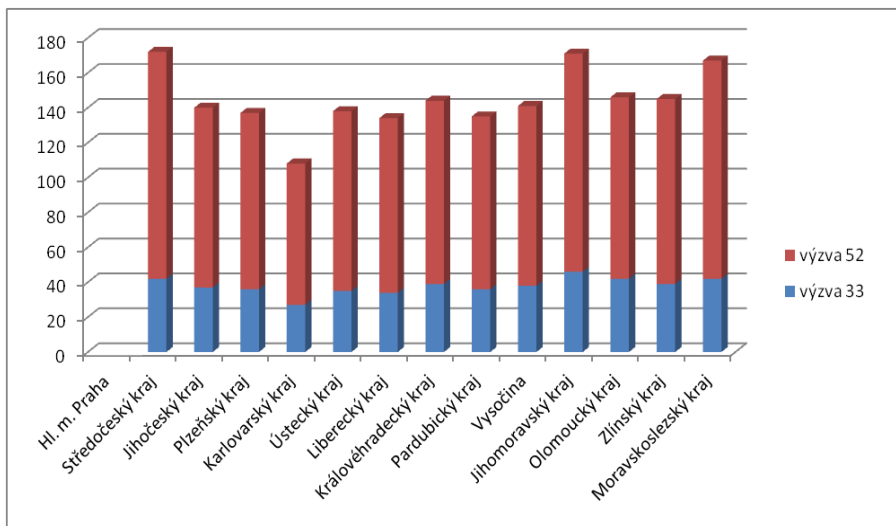
1. Předložené projektové žádosti

Výzvy 33 a 52 pro oblast podpory 1.1 OP LZZ byly zaměřeny na cílovou skupinu zaměstnanců podniků sdružených v profesních oborových a podnikatelských sdružení s tím, že příjemci byla tato sdružení. Příjem žádostí u výzvy 33 byl realizován v období prosince 2008 až března 2009 a u výzvy 52 v období října 2009 až dubna 2010. V rámci 33. výzvy bylo předloženo celkem 66 projektů o celkovém objemu veřejných výdajů přes 1,6 mld. Kč, který značně překročil alokaci výzvy ve výši 700 tis. Kč. V rámci 52. výzvy bylo pak předloženo 181 projektů o celkovém objemu veřejných výdajů přes 3,3 mld. Kč, který výrazně překročil alokaci výzvy původně stanovenou rovněž ve výši 700 tis. Kč (v současné době je alokace na výzvu 1,1 mld. Kč)¹⁰. Kč. V rámci obou výzev tak bylo celkem předloženo celkem 247 projevovalých žádostí v objemu 5 mld. Kč (viz souhrnná tabulka k přijatým žádostem 33. a 52. výzvy).

¹⁰ Údaj dle IS MONIT7+ sestava M099 – Přehled výzev OP LZZ

Z hlediska regionálního rozložení mělo z celkem předložených projektů v obou výzvách nejvíce projektů dopad do Středočeského, Jihomoravského a Moravskoslezského kraje, a to téměř 70 % projektů. Kromě Karlovarského kraje, kde mělo dopad jen 43,7 % z předložených projektů, dosahoval tento podíl u ostatních krajů 54 až 59 %. Tento podíl předložených projektů je spíše ovlivněn rozložením projektů u 52. výzvy, kde bylo předloženo více projektů. U výzvy č. 33 zaznamenal s 63,6% podílem relativně nižší počet projektů oproti následující výzvě zejména Středočeský a Moravskoslezský kraj (kraje si ve výzvě č. 52 polepšily o 8,2, resp. 5,4 procentních bodů). Ve výzvě č. 52 pak částečně (o 6,2 procentních bodů) ztratil Olomoucký kraj.

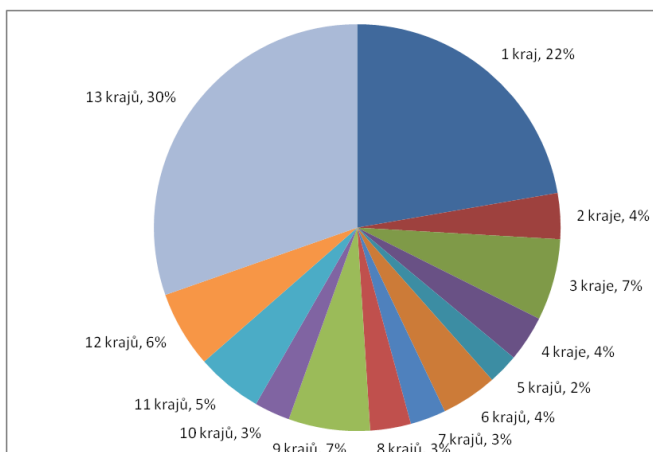
Graf 13: Počet předložených projektů ve výzvě č. 33 a 52 s dopadem v daném kraji



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy.

Vysoké podíly zastoupení projektů v krajích z hlediska svého dopadu poukazují na skutečnost, že většina projektů měla dopad na 9 a více krajů. Téměř třetina předložených projektů (55) pak měla dopad na všech 13 krajů.

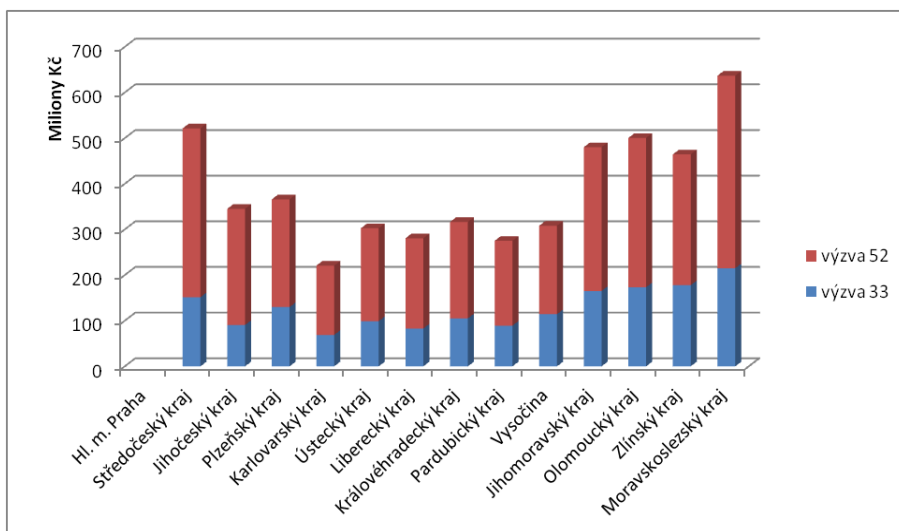
Graf 14: Podíl předložených projektů ve výzvě č. 33 a 52 z hlediska jejich regionální koncentrace - počtu krajů, do kterých měl projekt dopad



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy.

Rozložení předložených projektů z hlediska objemu finančních prostředků pak pouze rámcově odráželo rozložení počtu projektů v jednotlivých krajích. Největší podíl prostředků u předložených projektů dle jejich dopadu směřoval do Moravskoslezského (12,7 %). S podílem kolem 10 %, tedy objemem odpovídajícím 521,6 mil. Kč až 464,5 mil. Kč, pak následovaly Středočeský (10,4 %), Olomoucký (10,0 %), Jihomoravský (9,6 %) a Zlínský kraj (9,3 %). Relativně vyšší podíl prostředků z projektových žádostí ještě připadal na Plzeňský a Jihočeský kraj se 7,3% a 6,9% podílem. Nejnižšího podílu na celkovém objemu veřejných finančních prostředků u předložených projektů v obou výzvách dosahoval Karlovarský kraj s 4,4% podílem představujícím 220 mil. Kč. Podíl ostatních krajů pak dosahoval od 275 mil. Kč (5,5 %) u Pardubického kraje do 316 mil. Kč (6,3 %) u Královéhradeckého kraje. Toto rozložení bylo u obou výzev rámcově obdobné. U druhé výzvy v pořadí (výzvy č. 52) si z hlediska svého podílu nejvíce polepšily Jihočeský a Středočeský kraj (o 2,1 a 1,9 procentního bodu). Naopak největší pokles svého podílu u 52. výzvy oproti výzvě č. 33 zaznamenal Zlínský kraj, a to o 2,2 procentního bodu.

Graf 15: Finanční objem projektů předložených ve 33 a 52 výzvě s dopadem v daném kraji (celkové veřejné finanční prostředky)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy.

Tabulka 9: Souhrnný přehled předložených projektových žádostí ve výzvě č. 33 a 52 dle dopadu projektů v jednotlivých krajích

	Výzva				Celkem	
	33		52			
Kraj	Objem předložených projektů v Kč*					
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Hl. m. Praha	-	-	-	-	-	-
Středočeský kraj	151 647 235	9,1	369 922 959	11,0	521 570 193	10,4
Jihočeský kraj	90 617 913	5,4	254 479 541	7,6	345 097 453	6,9
Plzeňský kraj	129 920 765	7,8	236 026 534	7,0	365 947 299	7,3
Karlovarský kraj	68 867 962	4,1	151 875 117	4,5	220 743 079	4,4
Ústecký kraj	99 090 698	6,0	203 598 067	6,1	302 688 765	6,0
Liberecký kraj	82 878 184	5,0	197 838 061	5,9	280 716 245	5,6
Královéhradecký kraj	105 177 982	6,3	211 249 152	6,3	316 427 134	6,3
Pardubický kraj	89 203 998	5,4	185 899 990	5,5	275 103 988	5,5
Vysočina	114 363 470	6,9	193 698 256	5,8	308 061 727	6,1
Jihomoravský kraj	165 124 676	9,9	315 051 134	9,4	480 175 810	9,6
Olomoucký kraj	173 298 309	10,4	327 101 778	9,7	500 400 087	10,0
Zlínský kraj	177 852 335	10,7	286 656 386	8,5	464 508 721	9,3
Moravskoslezský kraj	215 054 625	12,9	421 807 659	12,6	636 862 284	12,7
Celkem	1 663 098 151	100	3 355 204 635	100	5 018 302 786	100
Kraj	Počty předložených projektů s dopadem v daném kraji					
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Hl. m. Praha	-	-	-	-	-	-
Středočeský kraj	42	63,6	130	71,8	172	69,6
Jihočeský kraj	37	56,1	103	56,9	140	56,7
Plzeňský kraj	36	54,5	101	55,8	137	55,5
Karlovarský kraj	27	40,9	81	44,8	108	43,7
Ústecký kraj	35	53,0	103	56,9	138	55,9
Liberecký kraj	34	51,5	100	55,2	134	54,3
Královéhradecký kraj	39	59,1	105	58,0	144	58,3
Pardubický kraj	36	54,5	99	54,7	135	54,7
Vysočina	38	57,6	103	56,9	141	57,1
Jihomoravský kraj	46	69,7	125	69,1	171	69,2
Olomoucký kraj	42	63,6	104	57,5	146	59,1
Zlínský kraj	39	59,1	106	58,6	145	58,7
Moravskoslezský kraj	42	63,6	125	69,1	167	67,6
Celkem předložených projektů	66	100	181	100	247	100

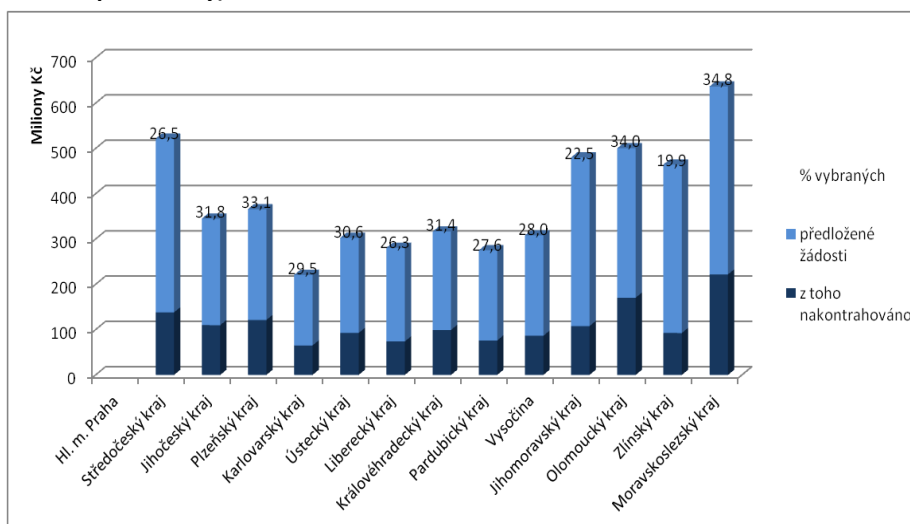
Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy.

* Celkové veřejné finanční prostředky (hodnota ze smlouvy)

2. Nakontrahované projekty

Z 247 projektů předložených v rámci výzvy č. 33 a 52 je celkem nakontrahováno 80 projektů (21 projektů z 33. výzvy a 59 projektů z 52. výzvy) o celkovém objemu necelých 1,5 mld. Kč celkových veřejných finančních prostředků (396 mil. Kč z 33. výzvy a 1 mld. z 52. výzvy). Celkový objem nakontrahovaných prostředků u projektů z výzvy č. 33 a 53 odpovídá 29 % objemu předložených žádostí v těchto výzvách. Tento podíl je dán zejména výsledkem 52 výzvy s celkově vyšší alokací, kde dosáhl 31,6 % (u 33. výzvy byl tento podíl 23,8 %). Dle regionálního dopadu projektů je podíl finančního objemu podpořených projektů u většiny krajů obdobný s výjimkou Zlínského kraje, kde finanční objem podpořených projektů z předložených žádostí dosáhl pouze 20 %, a Jihomoravského kraje s 22,5% podílem. Z hlediska poměru počtu nakontrahovaných projektů na předložených žádostech byla v součtu za obě výzvy přijata celkem necelá třetina předložených projektů (32,4 %). Za jednotlivé kraje se pak podíl podpořených projektů pohyboval v rozmezí od 28,3 % ve Zlínském kraji až 33,6 % v Jihočeském kraji. Tyto rozdíly se pak odrážejí ve změně podílů u nakontrahovaných projektů.

Graf 16: Objem a podíl nakontrahovaných projektů z žádostí předložených ve výzvě č. 33 a 52 (celkové veřejné finanční prostředky)

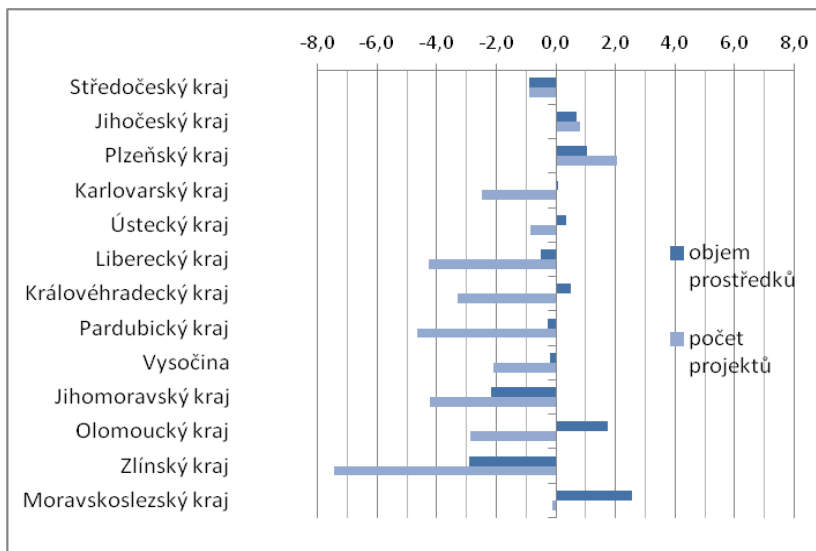


Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy

Největší pokles podílu mezi podílem přijatých a nakontrahovaných projektů zaznamenal Zlínský kraj s poklesem podílu o 7,5 procentních bodů. Vysoký pokles v rozsahu 4,7 až 4,2 procentních bodů pak zaznamenaly ještě Pardubický, Ústecký a Liberecký kraj. Z hlediska podílu objemu nakontrahovaných prostředků se pokles podílu projektů projevil u Jihomoravského a Zlínského kraje, kde propad podílu objemu finančních prostředků mezi přijatými žádostmi a nakontrahovanými projekty dosáhl 2,2 a 2,9 procentního bodu. Výraznějšího navýšení podílu pak dosáhl v počtech projektů Plzeňský kraj (o 2 procentní body) a v objemu prostředků Moravskoslezský (2,6 procentního bodu) a Olomoucký kraj (1,7 procentního bodu).

Výše uvedené změny však lze, částečně kromě Zlínského kraje, označit za parciální s tím, že výběr projektů celkové rozložení podpory z regionálního hlediska neovlivnil.

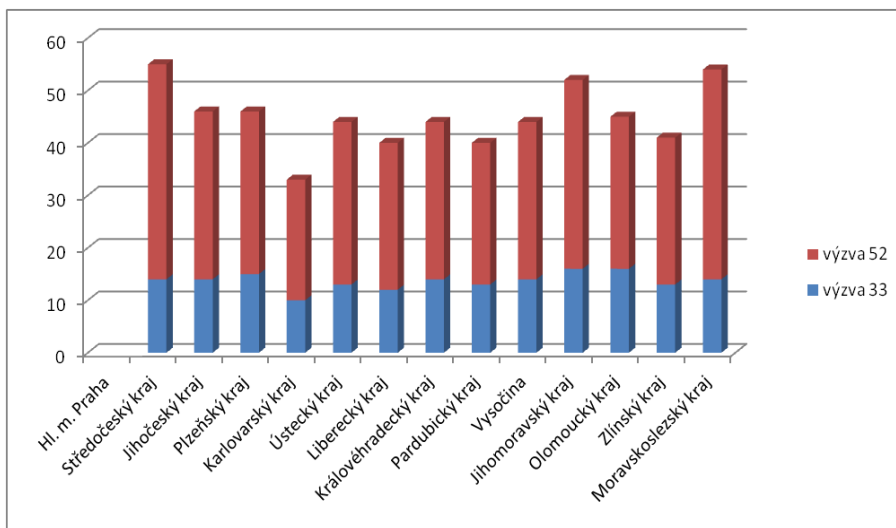
Graf 17: Rozdíl mezi podílem předložených a nakontrahovaných projektů s dopadem do daného kraje (procentní body)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy

Největší počet nakontrahovaných projektů z výzvy č. 33 a 52 má dopad do Středočeského, Moravskoslezského a Jihomoravského kraje. Podíl projektů s dopadem do těchto krajů je ve výši 65 až 68,8 %, tj. 52 až 55 projektů z celkového počtu 80 nakontrahovaných. Nejnižší podíl (41,3 %) zaznamenává Karlovarský kraj se 33 projekty s dopadem do tohoto kraje. Do ostatních krajů má pak dopad mezi 40 až 46 nakontrahovaných projektů, odpovídající 50 až 57,5% podílu na celkovém počtu projektů.

Graf 18: Počet projektů nakontrahovaných z výzvy č. 33 a 52 s dopadem v daném kraji

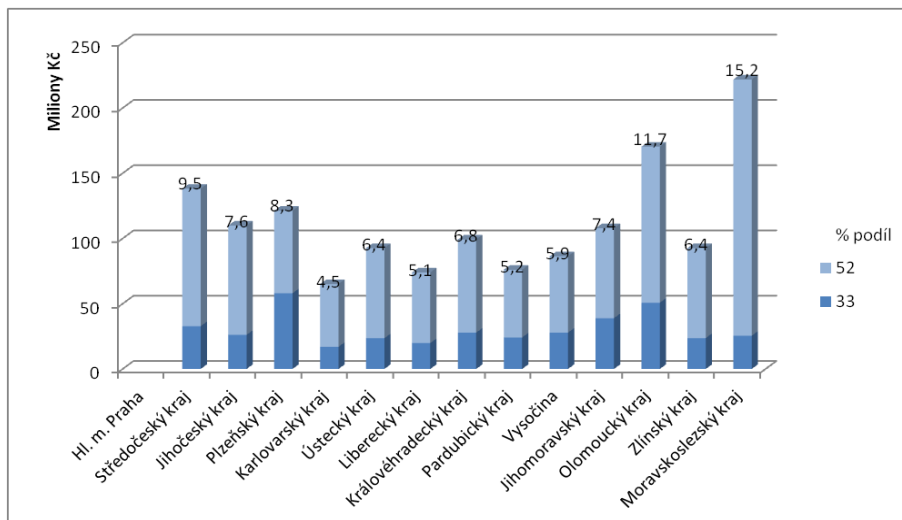


Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012)

Z hlediska objemu finančních prostředků mají nakontrahované projekty z výzvy č. 33 a 52 největší dopad do Moravskoslezského kraje, na který teoreticky připadá přes 221 mil. Kč, tj. 15,2 % z celkového objemu nakontrahovaných prostředků. S 11,7% podílem pak následuje Olomoucký kraj, na který z hlediska dopadů projektů připadá přes 170 mil. Kč. Středočeský kraj pak má podíl pod 10 %. Následuje Plzeňský, Jihočeský a jihomoravský kraj s 8,3 až 7,4% podílem a finančním objemem přes 100 mil. Kč. Nejmenší podíl prostředků

(65 mil. Kč) opět připadá na Karlovarský kraj s 4,5% podílem. V ostatních krajích podíl prostředků dosahuje mezi 73 a 99,3 mil. Kč (5,2 % až 6,8 %).

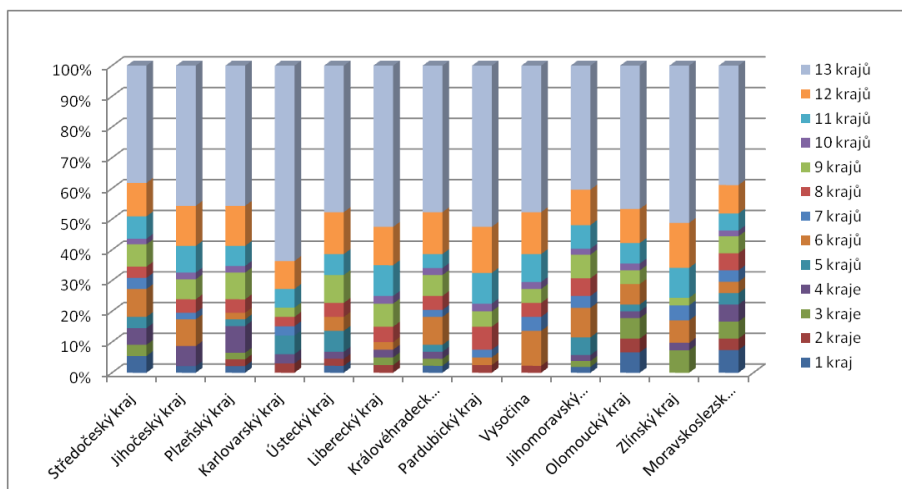
Graf 19: Finanční objem nakontrahovaných projektů z 33. a 52. výzvy s dopadem v daném kraji (celkové veřejné finanční prostředky)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy

Z hlediska koncentrace projektů v jednotlivých krajích je pro projekty 33 a 52 výzvy charakteristická realizace projektů s dopadem do více krajů. Z celkového počtu 80 kontrahovaných projektů má 21 (26 %) dopad do všech 13 krajů. Dvacet projektů (25 %) má pak dopad do 7 až 12 krajů. Projektů s dopadem do jednoho kraje pak bylo schváleno 15 s tím, že 4 jsou s dopadem v Moravskoslezském kraji a tři s dopady do Středočeského a Olomouckého kraje. Z regionálního pohledu pak v jednotlivých krajích projekty s vyšší mírou koncentrace (působnost do méně než 6 krajů) zaznamenávají často jen ojedinělé výskyty. Projekty s nižší mírou koncentrace (s dopady do 6 až 10 krajů) pak vykazují v jednotlivých krajích početnější výskyty (většinou v rozsahu 2 až 4 projektů).

Graf 20: Podíl projektů 33. a 52. výzvy s dopadem do jednotlivých krajů dle šíře územního zaměření (počtu krajů, na který má projekt dopad)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy

Tabulka 10: Souhrnný přehled nakontrahovaných projektů z výzvy č. 23 a 35 dle jejich dopadu v jednotlivých krajích

	Výzva				Celkem	
	33		52			
Kraj	Objem nakontrahovaných projektů v Kč*					
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Hl. m. Praha						
Středočeský kraj	32 796 180	8,3	105 365 590	9,9	138 161 770	9,5
Jihočeský kraj	26 125 329	6,6	83 785 948	7,9	109 911 278	7,6
Plzeňský kraj	58 042 284	14,7	63 230 614	6,0	121 272 898	8,3
Karlovarský kraj	16 957 074	4,3	48 104 265	4,5	65 061 340	4,5
Ústecký kraj	23 555 178	5,9	69 064 299	6,5	92 619 477	6,4
Liberecký kraj	19 835 456	5,0	54 091 992	5,1	73 927 448	5,1
Královéhradecký kraj	27 856 265	7,0	71 427 060	6,7	99 283 325	6,8
Pardubický kraj	24 123 043	6,1	51 938 204	4,9	76 061 247	5,2
Vysočina	27 856 265	7,0	58 524 422	5,5	86 380 687	5,9
Jihomoravský kraj	38 895 327	9,8	68 974 602	6,5	107 869 929	7,4
Olomoucký kraj	50 771 150	12,8	119 612 212	11,3	170 383 362	11,7
Zlínský kraj	23 683 335	6,0	68 919 743	6,5	92 603 077	6,4
Moravskoslezský kraj	25 442 807	6,4	196 425 653	18,5	221 868 460	15,2
Celkem	395 939 694	100	1 059 464 604	100	1 455 404 298	100
Kraj	Počty schválených projektů s dopadem v daném kraji					
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
Hl. m. Praha					Celkový součet	
Středočeský kraj	14	66,7	41	69,5	55	68,8
Jihočeský kraj	14	66,7	32	54,2	46	57,5
Plzeňský kraj	15	71,4	31	52,5	46	57,5
Karlovarský kraj	10	47,6	23	39,0	33	41,3
Ústecký kraj	13	61,9	31	52,5	44	55,0
Liberecký kraj	12	57,1	28	47,5	40	50,0
Královéhradecký kraj	14	66,7	30	50,8	44	55,0
Pardubický kraj	13	61,9	27	45,8	40	50,0
Vysočina	14	66,7	30	50,8	44	55,0
Jihomoravský kraj	16	76,2	36	61,0	52	65,0
Olomoucký kraj	16	76,2	29	49,2	45	56,3
Zlínský kraj	13	61,9	28	47,5	41	51,3
Moravskoslezský kraj	14	66,7	40	67,8	54	67,5
Nakontrahovaných projektů celkem	21	100	59	100	80	100

Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy.

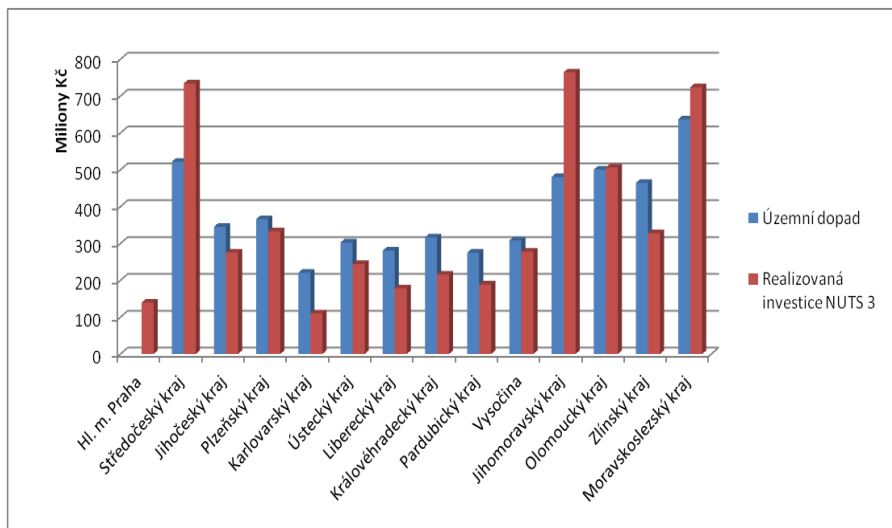
* Celkové veřejné finanční prostředky (hodnota ze smlouvy)

3. Vyhodnocení s ohledem na velikost cílové skupiny v regionech

U projektů 33. a 52. výzvy, kde příjemcem byla sdružení podnikatelů, nelze stanovit jednoznačný vztah mezi objemem podpory a počtem zaměstnaných, protože ne všichni zaměstnaní jsou v podnicích sdružených ve sdruženích, která byla potenciálním příjemcem podpory. Údaje za tyto zaměstnané k dispozici nemáme.

Dalším problémem je i vysoký podíl projektů s dopadem do více krajů, u kterých byla výše finančních prostředků rozpočtena rovnoměrně do všech krajů, do kterých měl projekt dopad. Informace o podílu podpořených osob či směřování finančních prostředků z regionálního hlediska k dispozici však není. Lze však předpokládat, že prostředky projektů plynuly větší měrou do regionů s větším počtem zaměstnaných osob. Tuto hypotézu zprostředkovaně podporuje rozdíl mezi místem dopadu a realizací projektů, která je u projektů z 33. a 52. výzvy jednoznačně regionálně koncentrovanější v porovnání s dopadem projektů (viz následující graf).

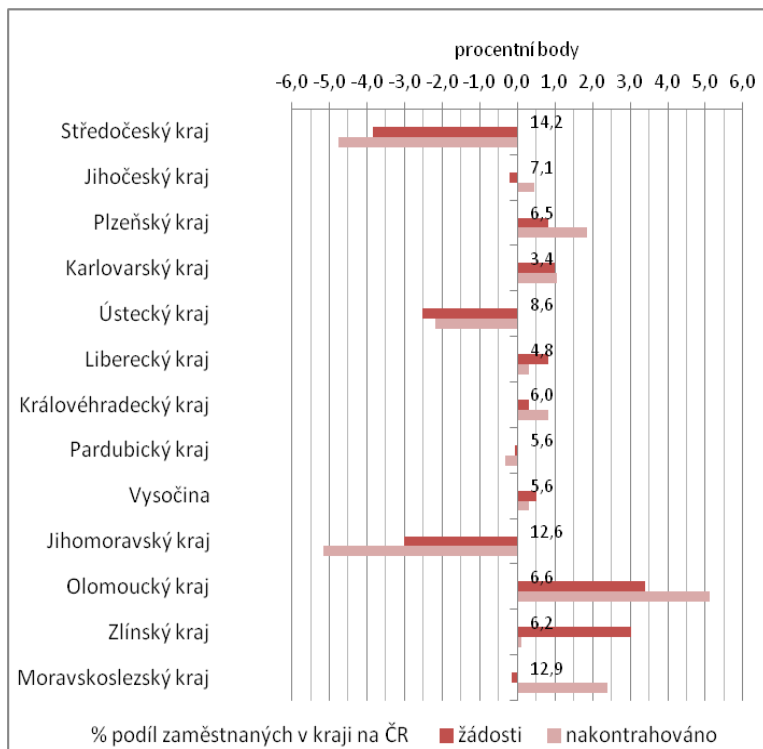
Graf 21: Objem nakontrahovaných prostředků u projektů výzvy 33 a 52 v jednotlivých krajích vypočtených na základě územního dopadu a místa realizace (realizované investice NUTS 3)



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 reg. analýzy.

I u projektů výzvy č. 33 a 52 však, přes výše uvedené nesrovnalosti, je korelace mezi finančním objemem projektů a podílem zaměstnaných osob v jednotlivých krajích. U předložených žádostí je korelační koeficient roven 0,78, u kontrahovaných projektů pak už je korelace minimální (0,63). Z hlediska odchylek v jednotlivých krajích je největší deficit kolem 5 procentních bodů u nakontrahovaných projektů patrný u Středočeského a Jihomoravského kraje. Ústecký kraj pak zaznamenává deficit v rozsahu 2,2 procentních bodů. Převís ve finančním objemu nakontrahovaných projektů je pak patrný v Olomouckém kraji (5,1 procentních bodů).

Graf 22: Rozdíl mezi podílem zaměstnaných v jednotlivých krajích (na ČR bez Prahy) a finančním objemem předložených a nakontrahovaných projektů výzvy č. 33 a 52



Zdroj: vlastní výpočet na základě dat z IS MONIT7+ (data k 5. 3. 2012), metoda výpočtu viz kapitola 2 regionální analýzy.

4. Shrnutí výsledků regionální analýzy projektů z 33. a 52. výzvy a formulace doporučení

Regionální dopady projektů sdružení jsou na základě dostupných dat vyhodnotitelné pouze rámcově, protože většina projektů vykazuje dopady do více krajů, mezi které byl objem finančních prostředků rozdělen rovnoměrně bez znalosti reálné koncentrace prostředků. Částečným vodítkem pro interpretaci výstupů zde pak může být rozložení finančních prostředků na základě místa realizace projektů. Zde se projeví očekávaný nárůst podílu zejména velkých měst (Praha, Brno, Ostrava), kde je realizována řada aktivit projektů (školení apod.) a pokles ostatních regionů. Částečně bude tento posun odrážet i realitu s ohledem na vyšší počet zaměstnaných v těchto regionech a vyšší dostupnosti realizovaných aktivit (blízkost aktivity zvyšuje její atraktivitu pro její uživatele). Z tohoto hlediska pak můžeme poukázat na nízký podíl zejména u Ústeckého kraje, a to jak z hlediska dopadu tak místa realizace. Přitom právě Ústecký kraj (resp. město Ústí nad Labem) by měl/mohl plnit roli regionálního centra pro severní Čechy. **Lze tak doporučit, aby projekty, které deklarují dopad do tohoto regionu (týká se to zejména severních Čech) rovněž adekvátně, s ohledem na zaměření projektu, realizovali aktivity také přímo v tomto regionu.** Zde lze naopak poukázat na jednoznačně dobré pokrytí aktivit v moravskoslezském regionu.

Z dalších zjištění pak s hlediska regionálních aspektů realizace výzvy č. 33 a 52 nevyplynou další problematické okruhy. Např. regionální diferenciací zamítnutých žádostí nevykazuje neúměrné výchylky, které by poukazovaly na systémově chybné nastavení poskytování podpory z tohoto hlediska.

Jak je patrné i ze samotného zacílení výzev, tj. podpora zaměřená na podnikatelská a profesní sdružení, je zřejmé, že dopady projektů budou spíše zaměřeny z oborového/odvětvového než regionálního hlediska. **Z regionální perspektivy pak lze případně doporučit zvýšenou podporu takových projektů, které se zaměří**

na regionálně významné obory/odvětví, jejichž podporou dojde ke zvýšení regionální konkurenceschopnosti. Zde je pak vhodné se zaměřit jak na „růstové tahouny“, tak na poddimenzované a upadající obory/odvětví postižené krizí, které však mají růstový potenciál. Zdůvodnění přínosů projektů by mělo být na žadatelích a následném vyhodnocení expertního posouzení žádostí.

Příloha 2 Případové studie z realizovaných terénních šetření

Přílohu tvoří samostatný dokument.

Příloha 3 Samostatná tematická případová studie - šetření u projektů oblasti podpory 1.1

- pro účely vyhlášení výzvy

Způsob řešení

Následující text vychází z analýzy projektů v oblasti dalšího vzdělávání - OP LZZ 1.1, a to specificky ze vzorku projektů zaměřených na tvorbu či inovaci systémů vzdělávání identifikovaného zadavatelem (vzorek projektů výzev 23 a 35 OP LZZ). Pro analýzu byly využity kromě vlastních zkušeností z oblasti tvorby, realizace a hodnocení systémů vzdělávání členů evaluačního týmu HOPE-E.S především výsledky dotazníkového šetření provedeného v měsíci dubnu 2012 na vzorku projektů za využití QCA. Celkem byl šetřen vzorek 24 projektů výzev č. 23 a 35, přičemž se podařilo získat odpovědi 21 příjemců projektů zaměřených na vzdělávací systémy.

Znění dotazníku bylo v šetření aplikováno v následující podobě:

Dotazník – analýza projektů OP LZZ 1.1 se vzdělávacími systémy

- Váš projekt byl zaměřen na podporu systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Obsahoval Váš projekt také sestavení plánu/systému vzdělávání/kompetenčního modelu? (ANO/NE)
 - *Pokud ano, jakou formou byl zpracován? Kým byl zpracován?*
- Byla součástí Vašeho projektu podpora využití/zavádění interních lektorů/školitelů z řad zkušených zaměstnanců? (ANO/NE)
 - *Pokud ano, v čem vidíte největší přínos interních lektorů/školitelů pro Váš podnik?*
 - *Uvítali byste možnost podpory využití/zavádění interních školitelů či lektorů v dalších výzvách?*
- Spolupracovali jste na realizaci aktivit projektu s externím dodavatelem vzdělávacích služeb? (ANO/NE)
- (Pokud ANO) Měli jste s vybraným dodavatelem vzdělávacích služeb již nějakou zkušenost z předchozí spolupráce? (ANO/NE)
 - *Pokud ano, jak tyto zkušenosti hodnotíte?*
- (Pokud ANO) Spolupracujete s tímto dodavatelem externích vzdělávacích služeb i nadále? (ANO/NE)
 - *Pokud ano, co je hlavním důvodem Vaší další spolupráce?*
- Zvýšil se díky projektu objem prostředků, který jste investovali do vzdělávání pracovníků vaší společnosti? (ANO/NE)
 - *Lze odhadnout, o kolik se zvýšil objem prostředků, který byl do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve Vaší společnosti investován v souvislosti s realizací projektu v porovnání se stavem před realizací projektu? Zkuste prosím odhadnout podíl (procento) či absolutní částku.*
- Bylo součástí Vašeho projektu také vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých kurzů? (ANO/NE)

- *Jakou formou bylo provedeno? Jaký byl výsledek vyhodnocení? Považujete tuto aktivitu za přínosnou?*
- Bylo součástí Vašeho projektu hodnocení/vyhodnocení systému vzdělávání jako celku? (ANO/NE)
 - *Jakou formou bylo provedeno? Jaký byl výsledek vyhodnocení? Považujete tuto aktivitu za přínosnou?*
- Byla součástí Vašeho projektu podpora flexibilních forem práce? (ANO/NE)
 - *V čem konkrétně spočívala?*
 - *Měla nějakou vazbu na vzdělávací aktivity?*
- Prosíme o vyjádření souhlasu či nesouhlasu s následujícími tvrzeními:
 - Aktivita našeho projektu měly vazby na konkrétní podnikatelské záměry. (ANO/NE)
 - *Můžete uvést nějaký příklad těchto vazeb (i zobecněný)?*
 - Aktivita našeho projektu vedly primárně ke zvýšení konkurenceschopnosti naší firmy. (ANO/NE)
 - *Pokud ano, v čem konkrétně ji zvýšili?*
 - Aktivita našeho projektu vedly primárně k posílení adaptability našich zaměstnanců na trhu práce. (ANO/NE)
 - *Pokud ano, v čem konkrétně ji zvýšili?*
 - Hlavním výstupem našeho projektu byl zcela nově vytvořený systém vzdělávání. (ANO/NE)
 - *Pokud ano, je nový systém nějak zdokumentován, někde popsán?*
 - Hlavním výstupem našeho projektu byl další rozvoj již existujícího systému vzdělávání. (ANO/NE)
 - *Pokud ano, v čem konkrétně spočíval jeho rozvoj/zdokonalení?*
 - Hlavním výstupem našeho projektu byla podpora osob, které se účastnily vzdělávání. (ANO/NE)
 - Hlavním výstupem našeho projektu byly vytvořené vzdělávací programy/kurzy. (ANO/NE)
 - *Budete tyto kurzy využívat i v budoucnu?*
- Označili byste podporu systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů využitou v rámci Vašeho projektu za příklad nadprůměrně dobré projektové praxe? (ANO/NE)
 - *Co se Vám nejvíce osvědčilo?*
 - *Co se Vám osvědčilo méně nebo vůbec?*
- *Jaké aktivity by nejlépe podpořily do budoucna další rozvoj Vámi vytvořeného systému vzdělávání (např. v dalších výzvách OP LZZ)?*

Telefonicky byli kontaktováni zástupci příjemců s žádostí o účast v šetření dle výše navrženého scénáře. Otázky, které měly charakter binárních dotazů (ano/ne), byly doplněny kvalitativními otázkami, které zkoumaly míru, případně důvody existence či neexistence zkoumaného jevu či vyjádření jeho míry. Odpovědi na zjišťovací otázky (ano/ne) byly následně převedeny do binární (pravdivostní) matice a vyhodnoceny. Dále bylo u projektů zahrnutých do projektu provedeno doplňkové šetření dokumentace dostupné v IS MONIT7+ (projektové žádosti a další dostupné informace).

Výstupy a zjištění

Výsledky komparativní kvalitativní analýzy (QCA) „projektů se vzdělávacími systémy“

Zde jsou shrnuty hlavní výstupy šetření vzorku projektů se vzdělávacími systémy výzev č. 35 a 23 dle finálního znění dotazníku:

- Převážná část projektů skutečně deklaruje sestavení plánu či systému vzdělávání. Byť u všech zkoumaných projektů byl „systém“ přímo v názvu, 20 % příjemců uvádí, že sestavení vzdělávacího plánu či jeho vytvoření systému či kompetenčního modelu nebylo obsahem projektu.
- Vzhledem k nevyjasněné definici terminologie lze konstatovat, že za „vzdělávací systém“ jsou považovány i velmi rozdílné způsoby vzdělávání na úrovni jednotlivých projektů. „Systém“ je vnímán ze strany příjemců poměrně rozdílně.
- Nadpoloviční část zkoumaných projektů obsahovala aktivity na podporu interních školitelů či lektorů. Tento prvek lze považovat za výrazně systémový. Lze předpokládat, že jde o snahu o budování interního know-how instituce příjemce s rozumnou předpokládanou udržitelností.
- Všichni příjemci ze zkoumaného souboru spolupracovali s externím dodavatelem vzdělávacích služeb.
- Téměř všichni příjemci uvádějí, že součástí projektu bylo vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých kurzů, nicméně pouze cca polovina uvádí, že součástí bylo také vyhodnocení systému vzdělávání jako celku.
- Pouze v jednom případě byla součástí projektových aktivit podpora flexibilních forem práce.
- Polovina příjemců uvádí, že aktivity jejich projektu měly vazby na konkrétní podnikatelské záměry jejich společnosti. Zároveň však téměř všichni uvádí, že aktivity projektu primárně vedly ke zvýšení adaptability zaměstnanců na trhu práce a ke zvýšení konkurenceschopnosti jejich společnosti.
- Přibližně polovina příjemců uvádí jako hlavní výstup projektu nově vytvořený systém vzdělávání. Zároveň téměř všichni uvádějí, že za hlavní výstup považují vytvořené vzdělávací programy nebo kurzy. Z odpovědí na otevřené otázky vyplývá, že primárně jde u výstupů projektů příjemcům o kurzy a vzdělávací programy.

Podrobné výsledky jsou obsaženy v příloze, která obsahuje odpovědi na jednotlivé otázky (u otázek ANO/NE v kvantifikovaném vyjádření, u otázek doplňujících je přiloženo shrnutí odpovědí).

Shrnutí, závěry analýzy

Primárním problémem, se kterým se v oblasti dalšího vzdělávání za podpory OP LZZ (ale případně i OP VK) setkáváme, je **terminologická nejednotnost**. Nejsou ukotveny pojmy jako:

- Systém vzdělávání
- Vzdělávací program
- Vzdělávací kurz
- Vzdělávací modul
- Nově vytvořený / inovovaný produkt

Obdobně nejasné jsou i obsahy pojmů – vstupní analýza či analýza vzdělávacích potřeb. Obecně je nutné odlišovat pojmy „vstupní analýza“ a „analýza vzdělávacích potřeb“. Z nejednotné definice pojmů také vyplývá fakt, že **ne všechny projekty mající ve svém názvu slovo „systém“ lze považovat za skutečně**

zaměřené na budování či inovaci systémů vzdělávání příjemců v dostatečně komplexní a systematické rovině.

Vstupní analýza může být širší a zahrnovat analýzu kontextu situace žadatele, vazbu na firemní či personální strategii, vlastní hodnocení konkurenceschopnosti, vazbu na aktuální adaptabilitu zaměstnanců a úroveň jejich obecných kompetencí, zamýšlené rozvojové a strategické cíle a identifikuje prostředky k jejich naplnění, např. i prostřednictvím předkládaného projektu. U vstupní analýzy lze také očekávat alespoň základní přehled nabídky vzdělávacích služeb dostupných na trhu, včetně rámcového průzkumu cen.

Analýza vzdělávacích potřeb naproti tomu jde již po identifikaci a rozboru potřeb jednotlivých zaměstnanců, skupin zaměstnanců či typových pozic, a to obvykle jak ze strany zaměstnanců (budoucích možných účastníků vzdělávání), tak managementu společnosti. Existence obou úhlů pohledu je klíčová, nelze relevantně zdůvodnit potřebnost vzdělávání, protože je „zaměstnanci chtějí“. Klíčové je vymezení tzv. **znalostní nebo dovednostní mezery**, která je řešitelná prostřednictvím dalšího vzdělávání a lze identifikovat vhodný prostředek k jejímu naplnění. Primárně se jedná o **definování výchozího stavu** před aplikací vzdělávacích aktivit.

Důležitým článkem je také existence **kompetenčního modelu** – ideálně pro jednotlivé typové pozice. Ve velkých podnicích by měly dle mého názoru existovat. Rozhodně bude něco existovat alespoň tam, kde mají implementovanu některou z běžných norem řízení kvality (ISO 9001, apod.). Kompetenční model by měl pro typové pozice definovat požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí (či skupin kompetencí) a způsob jejich zjištění, budování a ověřování (některé kompetence není možné prostřednictvím vzdělávání efektivně budovat nebo jen velmi omezeně, některé jsou primárně získávány v počátečním vzdělávání a není efektivní je prostřednictvím dalšího vzdělávání řešit). Jedná se vlastně o **žádoucí cílový stav** v rovině jednotlivých kompetencí a jejich úrovně.

Řada podniků bude disponovat dokumentem, který lze označit za **školicí plán**. Ten bude obsahovat a řešit základní vzdělávací potřeby (vstupní školení, BOZP, školení odborné způsobilosti, ISO, apod.), tedy školení, která se prostě „udělat musí“. Případně může také obsahovat vzdělávání, která jsou součástí benefitů (typicky jazykové vzdělávání). Dokument obdobného charakteru v různé kvalitě a stadiu propracovanosti bude pravděpodobně možné najít u většiny firem, které implementovaly systém řízení kvality dle některé z běžných norem (např. ISO). Je dobré, pokud školicí plán (nebo „akční plán vzdělávání“) vychází z analýzy vzdělávacích potřeb a přímo již definuje, JAK se bude daná vzdělávací potřeba naplňovat (kurz nebo program, rozsah, dodavatel, apod.). Tímto způsobem může být tedy konkrétně plněn definovaný kompetenční model.

Systémy vzdělávání

Systémem vzdělávání lze obecně nazvat jakýkoliv sled aktivit, kde je v úvodní fázi alespoň rámcově stanoven cíl, tento je následně prostřednictvím určitého počtu vzdělávacích programů/ kurzů / modulů sledován, dále je provedeno alespoň základní vyhodnocení splnění účelu (často jen formální) a výsledek tohoto snažení je nějak využit. V praxi tedy „vzdělávacím systémem“ je v prostředí podniku kurz AJ pro začátečníky a mírně pokročilý se vstupním a závěrečným testem, přičemž absolventi začátečnického „kurzu“ jsou následující rok již mírně pokročilými, mírně pokročilí již samostatně komunikují e-mailem s obchodními partnery a další vzdělávání v jazykové oblasti již třeba ani nepotřebují (případně pokračují v návazném kurzu).

Externí dodavatelé vzdělávacích služeb

Je zřejmé, že v oblasti dalšího vzdělávání budou podniky spolupracovat s externími dodavateli vzdělávacích služeb (dle provedeného šetření všichni příjemci, jejichž projekty byly zkoumány). Existence a kvalita vhodných dodavatelů vzdělávacích služeb je dle našeho názoru klíčovým prvkem celého systému. Z pohledu efektivního soustředění se na klíčové podnikatelské aktivity je vzdělávání typickou oblastí doplňkového charakteru vhodnou pro outsourcing. Na straně druhé je při výhradním zapojení externích školitelů „know-how“ stále majetkem dodavatele a nepřechází v dostatečné míře na příjemce (objednatele vzdělávání). Systém vzdělávání pak následně může fungovat jako základní kostra, bez nutnosti obsahovat vlastní věcné know-how, které stabilně dodává externí dodavatel případně více externích dodavatelů). Nicméně obsahově je objednatel vzdělávání (příjemce) stále zcela závislý na službách externích školitelů. Diskutabilní je také v tomto případě předání „vytvořeného produktu“ – část je materiálně zachytitelná (pokladové materiály, návody, postupy, apod.), nicméně část je nepředatelné know-how školitele, které nelze v plné míře příjemcem využít.

Interní lektoři a školitelé

Existují projekty, které se snaží do budování systému zahrnout prvky rozvoje interního know-how, např. formou interních školitelů či lektorů. Toto je praxe obvyklá především ve středních či velkých podnicích, dle našeho názoru se jednoznačně jedná o **systémový prvek dalšího vzdělávání**. Příjemce, který investuje (případně ještě před schválením projektu investoval) do přípravy interních lektorů pravděpodobně dlouhodobě a systematicky oblast dalšího vzdělávání ve své instituci řeší.

In-house vzdělávání versus otevřené kurzy

Dalším problémem je forma poskytování vzdělávacích služeb. V zásadě lze ve většině případů rozčlenit aktivity na 2 základní typy. In-house vzdělávání, kdy je kurz přizpůsoben či sestaven dle požadavků zadavatele, obvykle se účastní pouze zaměstnanci zadavatele, vzdělávání obvykle probíhá přímo v prostorách zadavatele (případně existuje výjezdní varianta). Druhým typem je účast zaměstnanců na otevřeném školení, tzn. skupinové prezenční akci, kdy je sestavena různě velká skupina účastníků z různých institucí, pod vedením školitele je na dané téma v předem definovaném programu a rozsahu vedena výuka či výcvik. Oba typy akcí mají své výhody a nevýhody, obecně je za systémovější možné považovat in-house školení (či školení na míru), nicméně interakce účastníků na otevřených školeních bývají často velmi přínosné. Forma také často závisí na míře specifičnosti vzdělávání, nelze tedy říci, že účast pracovníků na otevřených školeních je „méně systémová“. Důležitá je plánovanost, cílenost a dlouhodobost vzdělávacích aktivit a jejich směřování k vytýčenému cíli.

DOPORUČENÍ

Systémový přístup

Spíše než podpora tvorby systémů dalšího vzdělávání by základní snahou intervence OP LZZ měla být především podpora **systémového přístupu** k dalšímu vzdělávání a rozvoji potenciálu zaměstnanců ve společnosti příjemce. Klíčové je, aby prostředky investované z uvažované intervence (výzvy) směřovaly management příjemce **k systémovému uvažování, zjišťování přínosů vzdělávání a motivovaly jej k dalším aktivitám na tomto poli po ukončení projektu** (prostě proto, že se to vyplatí – zaměstnanci dávají lepší výkon, snižuje se chybovost, fluktuace, apod.). Je nezbytné, aby zaměstnavatel byl schopen vyjádřit přínos vzdělávání (nejlépe jej i ocenit v peněžním vyjádření – nové zakázky, výnosy z úspor, apod.). Otázkou je nicméně poměr části aktivit podporujících „adaptabilitu zaměstnanců“ a „konkurenceschopnost podniku“.

Tyto aspekty jsou částečně protichůdné, management chce primárně využívat dovedností lidí k lepšímu výkonu nikoliv stávající pracovníky připravovat na vstup na trh práce. Z výše uvedených důvodů je vhodné, aby projekty mající systémový charakter obsahovaly zejména tyto prvky:

- **Analytickou a návrhovou fázi** – ještě před podáním projektu – výstupem je vstupní analýza, případně také analýza vzdělávacích potřeb, případně kompetenční model, případně školící plán. Už jen tím, že při přípravě projektu „nutíme“ žadatele tyto kroky učinit, posilujeme systémový přístup.
- **Realizační část** – tato se sestává z výběru vhodného mixu vzdělávacích a rozvojových aktivit, zde je důležité sledovat efektivnost vynaložených prostředků. Částky při přepočtu rozpočet / jednotka výstupu by měly odpovídat cenám obvyklým na trhu, což je často obtížné z důvodu vysokých nároků na formální požadavky OP LZZ a ESF. Součástí realizační fáze by také měly být aktivity vedoucí k co nejlepšímu využití získaného know-how nejen pro účastníky, ale pro společnost příjemce. Zde je tedy např. prostor pro ustanovení interních školitelů, mentorů, coachů, případně pořízení podkladů pro další využití v praxi ať již v klasické nebo e-learningové podobě.
- **Hodnotící část** – fáze by měla obsahovat nejen hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit, ale průběžné hodnocení celého procesu (systému) a návrhy případných úprav. Zde je nicméně vhodné stanovit maximální přípustné výdaje, které lze na hodnocení vynaložit tak, aby byl krok ještě efektivní.
- **Implementace systémového přístupu v oblasti dalšího vzdělávání do oblasti rozvoje lidských zdrojů** – výše uvedené kroky by se měly nezávisle na dostupnosti dalších zdrojů ESF využívat po ukončení projektu. Kontrola skutečného provedení tohoto kroku již přesahuje rámec projektu, nicméně projekty mající systémový charakter by měly být schopny podat informaci (již v projektové žádosti), jak bude s výstupy naloženo z pohledu řízení společnosti a jednotlivých agend (rozhodně platí pro velké podniky). Vymahatelnost je diskutabilní, nicméně pokud bude způsob popsán příjemcem deklarován, je na hodnotiteli, zdali je možné navrhovaný způsob považovat za věrohodný a může být v rámci „udržitelnosti“ bodově oceněn.

Definování pojmů ve výzvě (v příloze výzvy)

Pro účely správného posouzení projektů v případné další výzvě je vhodné v textu výzvy či její příloze co nejlépe definovat pojmy, se kterými oblast dalšího vzdělávání a překládané projekty budou pracovat. Zejména je tedy nutné definovat pro žadatele, příjemce i hodnotitele pojmy jako:

- Systém vzdělávání
- Vzdělávací program
- Vzdělávací kurz
- Vzdělávací modul
- Nově vytvořený / inovovaný produkt
- Evaluační a sebe-evaluační
- Pilotní realizace / ověření

Správné, ale především jednotné chápání pojmů ze strany žadatelů, hodnotitelů, následně příjemců a administrátorů, je klíčové pro maximalizaci přínosu výzvy a jednotlivých podpořených projektů.

Využití specifických hodnotících kritérií v další výzvě OP LZZ 1.1

Pokud bude v další výzvě OP LZZ 1.1 záměr podpořit projekty zaměřené na tvorbu či rozvoj systémů dalšího vzdělávání v podnicích, lze definovat podmínky pro jednotlivé skupiny podniků (malé, střední a velké podniky). Zároveň však za vhodné považujeme výrazné zohlednění systémového prvku projektů

prostřednictvím specifických hodnotících kritérií. Tento prvek je pro žadatele výrazně motivační, a pokud bude výzva významně zaměřena na podporu systémového přístupu, pak lze při převisu poptávky očekávat, že bodové hodnocení získané v rámci specifických kritérií přispěje k podpoře systémově zaměřených projektů.

Zdůraznění prvků systémového přístupu v dalších výzvách

V případě, že v další výzvě má být kladen důraz na systémový přístup, je vhodné do textu výzvy (případně příloh) uvést, jaké prvky budou ze strany administrátora a hodnotitelů vnímány jako systémové (např. aktivity zaměřené na podporu interních školitelů a lektorů, tvorba, realizace a vyhodnocení vzdělávacího systému, apod.). Je důležité, aby byli žadatelé schopni jasně identifikovat, jaké prvky jsou považovány ze strany vyhlášovatele výzvy za „dostatečně systémové“.

Příloha 4 Samostatná tematická případová studie - výsledky dotazníku

Přílohu tvoří samostatný dokument ve formátu .xls

Příloha 5 Evaluační expertízy oblastí podpory

Přílohu tvoří samostatný dokument.

Příloha 6 Vyhodnocení dotazníkového šetření k úkolu 3.1 – výpočet indikátoru míry spokojenosti klientů

Přílohu tvoří samostatný dokument ve formátu .xls.

Příloha 7 Výsledky dotazníkového šetření k úkolu 3.2

Přílohu tvoří samostatný dokument.

Příloha 8 Připomínkový list

Přílohu tvoří samostatný dokument.

Příloha 9 Výsledky dotazníkového šetření k úkolu 3.1

Přílohu tvoří samostatný dokument.

