

VYHODNOCENÍ PROGRAMU ROZVOJE KARLOVARSKÉHO KRAJE 2021–2027

Manažerské shrnutí

Verze: FINAL

Ze dne: 10. 12. 2025

1	Úvodní informace	3
2	Hlavní závěry a doporučení vzešlé z provedeného hodnocení	4
2.1	Vyhodnocení socioekonomické analýzy regionu.....	4
2.2	Hodnocení nastavené strategie PRKK	5
2.3	Hodnocení nastavení a přínosu prioritních os, specifických cílů a opatření	7
2.3.1	Průřezová oblast Image regionu.....	8
2.3.2	Prioritní oblast PO 1 - Hospodářsky prosperující region.....	8
2.3.3	Prioritní oblast PO 2 - Lázeňství, cestovní ruch, kultura.....	9
2.3.4	Prioritní oblast PO 3 - Vzdělávání a sport	9
2.3.5	Prioritní oblast PO 4 - Sociální oblast a zdravotnictví.....	10
2.3.6	Prioritní oblast PO 5 - Životní prostředí, zemědělství, energetika	11
2.3.7	Prioritní oblast PO 6 - Doprava	11
2.3.8	Prioritní oblast PO 7 - Správa a ochrana území.....	11
3	Zhodnocení nastavené indikátorové soustavy	13
4	Posouzení nastavení implementace a funkčnosti systému řízení PRKK a způsob sestavování a aktualizace akčního plánu	15
5	Závěrečné shrnutí a doporučení	17

1 Úvodní informace

Předkládané manažerské hodnocení představuje stručnou sumarizaci hlavních závěrů provedeného hodnocení realizace Programu rozvoje Karlovarského kraje 2021-2027 (PRKK), která proběhla v období listopad 2024–srpen 2025. Hlavní cílem provedeného hodnocení bylo posoudit nastavenou strategii PRKK, posoudit dosavadní průběh realizace jednotlivých opatření PRKK a v nich obsažených aktivit a navrhnout případné úpravy jak na úrovni strategie PRKK, tak na úrovni nastavení systému monitoringu a implementace PRKK.

Hodnocení bylo z tohoto důvodu rozděleno na 3 hlavní části a to:

- **Hodnocení nastavení a průběhu realizace strategie PRKK** – posouzení jednotlivých prioritních oblastí a posouzení dosavadního průběhu realizace jednotlivých opatření – tato část hodnocení byla provedena s cílem identifikace, zda je strategie PRKK navržena správně, zda obsahuje všechny potřebné aktivity, které jsou potřebné k jejímu naplňování a zda je reálné při naplnění nastavené strategie dosáhnout naplnění stanovených cílů;
- **Posouzení indikátorové soustavy** – tato část hodnocení byla provedena s cílem identifikace, zda je indikátorová soustava navržena správně, zda obsahuje vhodné indikátory, které umožní průběžné sledování realizace a plnění cílů PRKK a zda jsou zvoleny takové indikátory, které dostatečně reflektují nastavené strategické a specifické cíle;
- **Posouzení implementačního systému PRKK** – poslední část hodnocení se zaměřila na posouzení nastavení implementačního systému, a to jak jeho formálního nastavení včetně nastavení kompetencí a zodpovědností jednotlivých aktérů tak hodnocení reálného fungování implementačního systému v praxi, včetně schopnosti nastaveného systému reagovat na potřeby aktualizace či úprav PRKK a jeho dílčích opatření.

Důležitým faktorem, který ovlivnil hodnocení průběhu realizace PRKK je skutečnost, že byl dokument schválen v roce 2021 a jeho realizace byla zahájena v roce 2022. Hodnocení tak bylo provedeno na základě dat o průběhu realizace v roce 2022 a 2023. Mnohé aktivity jsou díky této skutečnosti stále ve stádiu přípravy, či těsně po zahájení realizace. Jejich reálné dopady tak bude možné vyhodnotit až v delším časovém horizontu. Hodnocení proto bylo v danou chvíli provedeno se zaměřením na posouzení, zda mají navrhované aktivity potenciál stanovené cíle naplnit a zda aktivity probíhají či jsou alespoň k realizaci připravovány.

2 Hlavní závěry a doporučení vzešlé z provedeného hodnocení

2.1 Vyhodnocení socioekonomické analýzy regionu

Jako první krok bylo provedeno posouzení zpracované socioekonomické analýzy kraje. Z provedeného hodnocení je zřejmé, že hlavní trendy stanovené v rámci zpracované socioekonomické analýzy PRKK stále přetrvávají. Karlovarský kraj se stále potýká s hlavními negativními trendy, kterými jsou:

- ⇒ nepříznivá demografická situace v území jak z pohledu věkové, tak vzdělanostní struktury obyvatel;
- ⇒ odliv mladých obyvatel a obyvatel s vyšším dosaženým vzděláním do větších rozvojových center mimo kraj, negativní přirozený přírůstek obyvatel;
- ⇒ nedostatečná vnější a vnitřní dostupnost kraje a jeho dílčích částí, která je způsobena nedokončeným napojením na páteřní dopravní osy a vnitřním rozdělením území na rozvojovou osu Karlovy Vary – Sokolov – Cheb a periferní oblasti;
- ⇒ nízká ekonomická výkonnost kraje, nízká míra podnikavosti v území, nízký podíl firem s vyšší přidanou hodnotou a inovačních firem investujících do výzkumu a vývoje;

Zpracovaná socioekonomická analýza je velmi fragmentovaná, vybraná témata jsou řešena v několika dílčích kapitolách, vybrané části textu nemají charakter socioekonomické analýzy ale pouze popisných textů (viz. např. územní dimenze, či informace o transformaci regionu, veřejná správa, informační a komunikační technologie), což činí analýzu nepřehlednou. Vybrané texty jsou navíc formulovány jako doporučení / návrh řešení, nikoliv jako analýza výchozího stavu (např. kapitola lázeňství). Doporučujeme proto v případě provádění aktualizací analýzy strukturu upravit, zjednodušit a zpřehlednit. Jako příklad lze uvést následující členění:

- Demografický vývoj, struktura osídlení;
- Konkurenceschopnost a ekonomika regionu, včetně oblastí jako je cestovní ruch a lázeňství, věda, výzkum a inovace, lidské zdroje a zaměstnanost a transformace regionu;
- Školství a vzdělávací systém v kraji;
- Doprava a dopravní infrastruktura;
- Technická, energetická a informační infrastruktura;
- Životní prostředí;
- Zemědělství a lesnictví;
- Bezpečnost a krizové řízení včetně oblastí jako jsou sociálně vyloučené lokality;
- Veřejné služby a občanská vybavenost včetně oblastí jako je sociální oblast, zdravotnictví a dostupnost dalších veřejných služeb;

V rámci jednotlivých kapitol by se text měl zaměřit na popis a vyhodnocení vývoje v jednotlivých oblastech a vzájemných vazeb mezi jednotlivými tematickými oblastmi. Z textu doporučujeme vypustit popisné texty bez faktické informační / analytické hodnoty jako např. formální popis nastavení dané oblasti na

národní úrovni apod. Tam, kde existují tematické strategické dokumenty, je vhodné převzít do analýzy pouze klíčové závěry s odkazem na zdrojový dokument.

2.2 Hodnocení nastavené strategie PRKK

Druhým krokem prováděného hodnocení bylo posouzení navržené strategie PRKK, která se skládá ze stanovené vize, strategických cílů a prioritních os. Cílem prováděného hodnocení nebylo posuzovat nastavenou strategii z hlediska jejího zaměření, ale posoudit, zda je strategie konzistentní, zda má logickou strukturu a zda obsahuje všechny prvky, které by strategie měla obsahovat, případně zda je reálné, aby nastavená strategie přispěla k splnění stanovených globálních a specifických cílů.

PRKK stanovil pro období let 2021–2027 následující strategickou vizi:

Karlovarský kraj, ekonomicky prosperující a transformující se region, otevřený vůči evropským výzvám a impulsům, poskytující svým obyvatelům prostor pro kvalitní život založený na atraktivních přírodních podmínkách a sociálně vstřícném prostředí.

Pro naplnění této vize následně stanovil 3 globální cíle a to:

- A. Růst ekonomické konkurenceschopnosti kraje
- B. Růst atraktivity kraje pro jeho obyvatele, investory a návštěvníky
- C. Intenzivnější přeshraniční a meziregionální vztahy

K naplnění stanovených cílů PRKK stanovuje 8 prioritních oblastí rozčleněných do 37 specifických cílů a 119 opatření.

Text PRKK podrobněji jednotlivé globální cíle nespécifikuje ani neuvádí jejich podrobnější popis. Stejně tak **nespécifikuje teorii změny pro jednotlivé cíle**, tedy popis toho, jaké jsou předpokládané vazby mezi jednotlivými cíli či jakým způsobem či jakou měrou mají jednotlivé prioritní oblasti k plnění stanovených cílů přispívat. **Cíle navíc nejsou kvantifikovány** a pro měření není v indikátorové soustavě stanoven žádný indikátor, jehož průběžné sledování by umožňovalo posoudit, zda se stanovené cíle daří plnit, případně jakou měrou.

Přesto lze s ohledem na obsah jednotlivých specifických cílů a opatření nastavení strategie hodnotit jako adekvátní, **strategie reflektuje všechny identifikované problémy a příležitosti, které v současné době limitují rozvoj kraje, případně představují potenciál pro jeho budoucí rozvoj.**

Struktura nastavené strategie je však nepřehledná, neobsahuje popis, jakým způsobem mají jednotlivé oblasti spolupůsobit a jakým způsobem mají přispět k naplnění stanovených cílů.

Doporučujeme strukturu strategie upravit se zaměřením na následující body:

- v rámci prováděné úpravy struktury PRKK by bylo vhodné **eliminovat duplicitní aktivity** a strukturu jednotlivých priorit upravit tak, aby byla více srozumitelná; jako příklad lze uvést např. marketing cestovního ruchu a lázeňství, který je řešen v několika dílčích podoblastech dané priority a zároveň v průřezové prioritě, která se zaměřuje na image regionu; příkladem může být

rovněž prioritní oblast Správa a ochrana území, která obsahuje aktivity zaměřené na rozvoj bydlení, bezpečnost a řízení rozvoje území, tedy 3 vzájemně nepříliš související oblasti apod.;

- **jednotlivé cíle a návazné prioritní oblasti a opatření upravit tak aby obsahovaly nejen popis cíle jakého chce prioritní / opatření dosáhnout, ale též mechaniky, jakým způsobem má být cíle dosaženo** a jakým způsobem předpokládáno, že budou opatření obsažená v jednotlivých prioritách přispívat k jeho naplnění a jakým způsobem budou k naplnění opatření přispívat jednotlivé navrhované typové aktivity.

Např. pro zlepšení dopravy a dopravní obslužnosti je potřeba dobudovat základní páteřní napojení kraje na hlavní rozvojová centra mimo kraj ve směru Praha, Plzeň, Hof / Norimberk / Chemitz. Aby z tohoto napojení profitoval celý kraj, a nikoliv jen hlavní krajská spádová centra je potřeba zajistit vnitrokrajové napojení všech lokálních center (Aš, Kraslice, Nejdek, Ostrov, Mariánské Lázně, Toužim) na hlavní spádová centra v kraji (Karlovy Vary, Sokolov, Cheb) a jejich vzájemné propojení a to nejen prostřednictvím kvalitní dopravní infrastruktury, ale i kvalitní veřejné hromadné dopravy, která zajistí, že budou všechna spádová centra dostupná v hlavních dojížděkových časech do xxx minut. Aktivity se proto zaměří zejména dobudování páteřních tras napojujících region na okolní území, modernizaci hlavních vnitroregionálních tras, které napojují lokální centra na hlavní spádové oblasti v kraji a modernizaci a nastavení veřejné dopravy v kraji na takovou úroveň, která zajistí dostupnost spádových center v kraji ze všech obcí takovým způsobem v takovém čase, který bude pro obyvatele komfortní a bude přispívat k atraktivitě území;

- **popis jednotlivých priorit a opatření by měl obsahovat nejen obecný popis, jaké aktivity jsou předpokládány, ale též bližší specifikaci toho, jaké podmínky musí realizované aktivity splňovat, aby bylo zajištěno, že přispějí k naplnění cíle.** Tedy například, zda se mají realizované aktivity zaměřit na nějakou vybranou část území kraje, nebo např. na nějakou specifickou skupinu obyvatel či subjektů, které v kraji působí apod.
- jednotlivá opatření by měla obsahovat pouze takové aktivity, které mají prokazatelnou vazbu na naplnění stanovených cílů. **PRKK by tak měl obsahovat pouze strategické a významné aktivity, které přinesou změnu v rozvoji regionu.** Neměl by obsahovat běžné aktivity, které jsou realizovány i bez ohledu na to, zda jsou či nejsou v PRKK zahrnuty, u kterých není identifikována přímá vazba na stanovené cíle. Například běžné opravy či drobné investice v obcích, které mají charakter běžné „údržby“ jako je např. úprava chodníků, veřejných prostranství apod. pokud se nejedná o větší či integrované projekty, které mají šanci situaci v dané obci výrazným způsobem změnit. To by v konečném důsledku mělo vést k snížení počtu opatření a přispět k větší přehlednosti a srozumitelnosti PRKK, ale též k zjednodušení jeho řízení a průběžného monitorování plnění stanovených cílů.

2.3 Hodnocení nastavení a přínosu prioritních os, specifických cílů a opatření

Jako další krok bylo s využitím zpracované teorie změny a zpracovaného hodnocení strategie PRKK provedeno posouzení jednotlivých prioritních oblastí a na ně navazujících specifických cílů a opatření. Hodnocení bylo zaměřeno na posouzení aktuálního průběhu realizace jednotlivých prioritních oblastí a zhodnocení vhodnosti obsažených aktivit pro naplnění stanovených cílů.

Nastavení specifických cílů a opatření lze v obecné rovině a při zohlednění předchozích doporučení k celkové strategii hodnotit jako adekvátní.

Přínos jednotlivých realizovaných aktivit pro plnění stanovených cílů je však s ohledem na aktivity realizované v roce 2022 a 2023 **velmi omezený**, a to z několika důvodů:

- realizace PRKK byla zahájena v roce 2021, vybrané aktivity jsou tak stále v procesu realizace a jejich přínos pro plnění cílů a tím odstranění problémů kraje, tak nastane až v následujícím období;
- realizované aktivity jsou často velmi fragmentované, bez vzájemné provázanosti do ucelenějších integrovaných projektů / programů, které by měly reálný potenciál přinést zásadnější změnu v dané oblasti;
- díky skutečnosti, že u jednotlivých specifických cílů a opatření není specifikováno, jaká kritéria by měly jednotlivé aktivity splňovat, dochází často k realizaci aktivit, které sice tematicky odpovídají danému opatření, jsou však realizovány ve špatné části území, bez zaměření na potřebnou cílovou skupinu apod. Jako příklad lze uvést aktivity v oblasti kultury, které jsou často koncentrované do spádových center namísto periferních oblastí, ve kterých dochází k odlivu obyvatel a ve kterých je potřeba zvyšovat atraktivitu a kvalitu života;
- vybraná opatření nejsou realizována vůbec, nebo jen velmi omezeným způsobem např. prostřednictvím grantových programů bez aktivní snahy vyhledávat / generovat aktivity, které povedou k naplnění stanovených cílů;

Pro budoucí realizaci **doporučujeme**:

- **zrevidovat strategii PRKK zejména na úrovni jednotlivých opatření** tak, aby se aktivity PRKK zaměřovaly na strategické projekty a aktivity, které mají **reálný potenciál situaci v regionu zlepšit**, v případech, kdy pro danou oblast existuje tematická strategie / koncepce, doporučujeme do PRKK promítnout **aktivity směřující ke zdárné realizaci dané koncepce**, klíčové aktivity, které jsou pro realizaci dané koncepce zásadní, případně vybrané strategické projekty v dané oblasti, které představují stěžejní prvky dané koncepce / strategie;
- **stanovit** pro jednotlivá opatření jasná **kritéria, která musí realizované aktivity splňovat** pro zajištění maximálního přínosu pro plnění cílů, tedy např. v jakém území mají být

realizovány, na jaké cílové skupiny mají být zaměřeny, zda a jak mají být vzájemně propojeny apod.;

- **podpořit aktivně přípravu / vznik vhodných projektů pro naplnění prioritních oblastí a cílů** nejen formou grantových programů, ale formou aktivní komunikace s aktéry v regionu, případně přímou podporou přípravy konkrétních strategických či integrovaných projektů;

Konkrétní doporučení pro jednotlivé prioritní oblasti jsou následující.

2.3.1 Průřezová oblast Image regionu

Prioritní oblast je zaměřená na zlepšení image regionu a podporu zlepšení vztahu obyvatel k regionu. Oblast obsahuje dvě dílčí podoblasti, a to nová image regionu a patriotismus a aktivní občanská společnost. Oba specifické cíle jsou nastaveny adekvátně, nejsou však kvantifikovány ani zpřesněny konkrétními indikátory, které by umožnili měřit dosažení cíle, což se následně promítá do nesystematického výběru vhodných aktivit k jejich naplnění. Vybrané zahrnuté aktivity tak mají velmi omezený přínos (např. prezentace Krajského úřadu).

Doporučujeme stanovit měřitelné indikátory výsledku a indikátory výstupu, zpřesnit definici vhodných aktivit stanovením podmínek, které upřesní, jaké přesně aktivity mají být realizovány, aby bylo dosaženo stanovených cílů (např. cílové skupiny, územní dimenze, jak mají být aktivity provázány a co má být jejich výstupem a výsledkem apod.). Aktivity v oblasti podpory patriotismu a aktivní společnosti doporučujeme formovat do systematictější kampaně (např. den s regionem v každém spádovém městě apod.).

2.3.2 Prioritní oblast PO 1 - Hospodářsky prosperující region

Prioritní oblast obsahuje tři hlavní části zaměřené specificky na podporu podnikání a inovací, podporu výzkumu a vývoje a podporu kvalifikovaných lidských zdrojů. Strategie prioritní osy je nastavena adekvátně a odpovídá předpokládané teorii změny poznatkům ze socioekonomické analýzy.

Doporučujeme zpřesnit popis jednotlivých aktivit / opatření tak, aby z popisu bylo zřejmé, jaká kritéria a podmínky musí jednotlivé aktivity splňovat, aby reflektovaly teorii změny a přispívaly tak k nastaveným cílům, včetně nastavení vhodných indikátorů na úrovni výstupů a výsledků pro monitorování jednotlivých opatření a cílů. Klíčovým prvkem je zde **dokončení KIC KK a implementace Centra lázeňského výzkumu (CLZ)** jejich následná dostatečná podpora, která umožní realizovat **dlouhodobé cílené programy**.

V případě lidských zdrojů **doporučujeme aktivity více soustředit do systematického, propojeného, dlouhodobého programu**, který by poskytoval vzájemně provázané služby vedoucí ke zlepšení nabídky na trhu práce a zvyšování kvalifikace lidí v kraji.

Důležitým prvkem je v tomto ohledu mapování poptávky na trhu práce, které bylo dosud prováděno v rámci projektu KOMPAS, který skončil v roce 2022 a bylo by proto vhodné najít adekvátní náhradu pro danou aktivitu, resp. pokračovat s tématy např. přes další subjekty, které od Karlovarského kraje aktivity převzaly formou implementace Paktu zaměstnanosti.

2.3.3 Prioritní oblast PO 2 - Lázeňství, cestovní ruch, kultura

Nastavená strategie reflektuje ve všech 3 podoblastech hlavní priority odpovídající závěrům socioekonomické analýzy. Navržené specifické cíle a zejména návazná opatření a jednotlivé **aktivity jsou však fragmentované**, mnohdy **duplicitní bez přímé vazby na celkové cíle PRKK**.

Doporučujeme strategii zpřehlednit tak, aby byly eliminovány duplicitní aktivity jako je např. marketing, nebo podpora knihoven, které jsou řešeny v několika částech prioritní osy a aby se obsažené aktivity zaměřily na takové aktivity, které mohou v oblasti cestovního ruchu výrazným způsobem přispět k zvýšení jeho přínosů pro konkurenceschopnost kraje jako celku, a v případě kultury výrazně přispět k zvýšení atraktivity kraje zejména oblastí, bojujících s odlivem obyvatel.

Kraj má zpracovanou Koncepti rozvoje cestovního ruchu a lázeňství a památek zapsaných na Seznamu světového dědictví UNESCO v Karlovarském kraji 2024-2030, aktivity by se tak měly zaměřit na postup, jak tuto strategii postupně v Karlovarském kraji realizovat, případně na podporu strategických projektů, které z uvedené strategie vzešly. V oblasti kultury doporučujeme upravit nastavení aktivit tak, aby z nich bylo zřejmé, že se jedná o aktivity směřující k zvýšení přínosu kultury atraktivitu kraje. Možný příklad upravené struktury by mohl být následující:

- Výzkum, vývoj a inovace v oblasti lázeňství, wellness a health tourismu
- Kvalita a nabídka služeb cestovního ruchu
- Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu krajského významu
- Marketing cestovního ruchu
- Posílení role kultury v transformaci regionu
- Rozvoj a využití KKO

U jednotlivých opatření **doporučujeme doplnit bližší specifikaci jaké podmínky musí realizované aktivity splňovat**, aby bylo zajištěno, že budou přispívat k stanoveným cílům. Pro každý specifický cíl a opatření **doporučujeme stanovit měřitelné indikátory výsledku a výstupu** pro měření příspěvku jednotlivých aktivit pro plnění cílů.

2.3.4 Prioritní oblast PO 3 - Vzdělávání a sport

Strategie je v obecné rovině nastavena správně. Jednotlivé specifické **cíle a návazná opatření jsou však příliš obecné, bez bližší specifikace, jaké priority / kritéria by měla být zohledněna při realizaci dílčích aktivit a jakých měřitelných cílů by mělo být dosaženo**. Realizované aktivity jsou fragmentované, často generické povahy, navíc často zaměřené na dílčí modernizaci / zlepšení, která mají na celkovou změnu kvality vzdělávání omezený dopad.

Doporučujeme zpřesnit strategii prostřednictvím podrobnější specifikace jakých konkrétních výsledků má být dosaženo (výstupů a výsledků), a to jak na úrovni infrastruktury, tak na úrovni kvalifikace pedagogů a kvality vzdělávacích metod a nástrojů. Pro jednotlivé cíle následně **připravit komplexní / integrované rozvojové projekty**, které budou obsahovat a kombinovat modernizaci infrastruktury, vybavení, výuky a zvyšování odbornosti a kompetencí pedagogů, to vše v úzké návaznosti s cílem zvýšit atraktivitu škol v kraji a zlepšit kvalitu výsledků žáků základních a středních škol.

To vše s přihlédnutím ke skutečnosti, že pro dosažení vyšší atraktivity kraje a příliv nových obyvatel je potřeba zvyšovat kvalitu vzdělávání na nadprůměrnou úroveň. Příkladem může být strategický projekt Modernizace Střední uměleckoprůmyslové školy keramické a sklářské, který představuje zásadní modernizaci dané školy, jejího zázemí, vybavení a tím i nabídky vzdělání.

Stejné doporučení platí i pro **oblast sportu**. I zde **doporučujeme specifické cíle / opatření blíže specifikovat, doplnit vhodné měřitelné indikátory** a realizované **aktivity následně cíleně směřovat** na zlepšení v těch oblastech / částech kraje, kde je dle dostupných dat (pasportizaci sportovních zařízení, údajích o vybavenosti obcí a vytíženosti jednotlivých sportovišť) prokazatelný nedostatek ve vybavenosti, případně na podporu rozvoje sportovních aktivit v lokalitách, kde je aktuální sportovní aktivita podprůměrná a kde může rozvoj sportu přispět k výraznému zvýšení atraktivity daného území, případně přispět k eliminaci ohrožení sociální exkluzí.

2.3.5 Prioritní oblast PO 4 - Sociální oblast a zdravotnictví

Strategie prioritní oblasti reflektuje hlavní témata v oblasti sociálních služeb a **je nastavena správně**.

Doporučujeme zaměřit opatření na aktivity které nebudou „prostou kopií“ aktivit ve Střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb v Karlovarském kraji, ale budou představovat výběr aktivit, **kteří mají největší prioritu** a představují významné kroky, které z daného strategického plánu vychází (např. **příprava a realizace strategických projektů** na vybudování nových kapacit, **zavádění inovativních metod pro poskytování péče** nebo např. **nových postupů pro měření kvality péče** apod.), posílení či podporu kapacit pro řízení realizace plánu, případně aktivity směřující např. k zvýšení kompetencí / zlepšení podmínek pro řízení realizace plánu jako jsou různé studie, průzkumy, podpora výzkumu a inovací v oblasti sociálních služeb apod., které mohou napomoci lepšímu zacílení aktivit a většímu dopadu jednotlivých aktivit. **Doporučujeme** rovněž zvážit **zařazení opatření**, jejich obsahem bude zajistit **propojení aktivit v sociální oblasti s dalšími oblastmi řešenými v PRKK** jako je např. oblast inovací a výzkumu, oblast lázeňství a wellness apod.

V případě specifického cíle zaměřeného na sociálně vyloučené lokality **doporučujeme** upravit opatření na podporu vyšší koncentrace a propojení aktivit do ucelených programů / akčních plánů prevence zejména v lokalitách, kde se již vyskytují sociálně vyloučené lokality a zajištění jejich větší provázanosti na další potřebné aktivity jako je podpora dostupného bydlení, podpora vzdělávání či podnikání apod.

Stejné doporučení platí i v případě oblasti **zdravotnictví**. I zde **doporučujeme** zrevidovat zaměření a obsah jednotlivých opatření a zaměřit **větší pozornost na aktivity**, které by mohly situaci v kraji výrazným způsobem zlepšit, např. **vybudováním zcela nových kapacit, zásadní modernizací stávajících zařízení** na úroveň, která bude přesahovat průměr ČR, podporou **vyřešení nedostupnosti péče zejména v periferních lokalitách**, kde aktivita zcela chybí, nebo na elektronizaci zdravotnictví, která výrazným způsobem zlepší efektivitu nebo dostupnost.

Pro všechny oblasti **doporučujeme detailněji popsat jaká kritéria by měly realizované aktivity splňovat a stanovit měřitelné indikátory** zejména **výsledků**, které umožní sledování postupného plnění cílů.

2.3.6 Prioritní oblast PO 5 - Životní prostředí, zemědělství, energetika

Nastavené strategie pro jednotlivé podoblasti v obecné rovině reflektují výsledky socioekonomické analýzy. Problém je následné nastavení specifických cílů a opatření, které v podstatě duplikují obsahy jednotlivých tematických koncepcí a často obsahují opatření, která se buď nerealizují, nebo se realizují bez ohledu na to, zda jsou či nejsou v PRKK zahrnuta často zcela bez zapojení kraje. To výrazným způsobem snižuje příspěvek jednotlivých opatření a aktivit k plnění cílů PRKK.

Doporučujeme strukturu priority upravit, vybrat z jednotlivých oblastí pouze klíčové priority / aktivity, které je vhodné zahrnout v PRK aby byla zdůrazněna jejich priorita a takové aktivity, u kterých je zřejmé, že jejich zařazení v PRKK dojde k zajištění realizace na takové úrovni, která výrazným způsobem přispěje k naplnění cílů, kterými je zvýšení konkurenceschopnosti kraje. Příkladem může být řešení znečištění vodní nádrže Skalka, studie potenciálního rozvoje využití či ohrožení systémů zásobování teplem v kraji a následné zpracování strategie jejich zachování / modernizace, studie potenciálu využití geotermální energie pro zásobování tepelnou energií v kraji a z toho odvozené další aktivity apod. **Počet opatření doporučujeme výrazně zredukovat**, eliminovat duplicity s dalšími prioritními oblastmi a ponechat taková opatření, která budou splňovat výše uvedené podmínky.

Pro všechny oblasti **doporučujeme detailněji popsat jaká kritéria by měly realizované aktivity splňovat a stanovit měřitelné indikátory** zejména **výsledků**, které umožní sledování postupného plnění cílů.

2.3.7 Prioritní oblast PO 6 - Doprava

Strategii lze považovat v obecné rovině za odpovídající výsledků socioekonomické analýzy a teorii změny. Za nedostatek lze považovat skutečnost, že jednotlivé specifické cíle nejsou blíže specifikované ani kvantifikované (například stanovení jaký podíl obyvatel by v cílovém stavu měl využívat veřejnou hromadnou dopravu, jaká by měla být dostupnost spádových center apod.), což znemožňuje objektivní hodnocení průběžného naplňování stanovených cílů.

Doporučujeme stanovit pro jednotlivá opatření kvalitativní indikátor, který by měřil dosažení cíle např. prostřednictvím zkrácení doby dojížděky z obcí do spádových center, snížení počtu nehod na železničních přejezdech / přechodech v kraji, snížení dopravních nehod s účastí dětí, zvýšení podílu cyklo dopravy na celkové dělbě přepravní práce, nebo zvýšení podílu vozidel využívajících alternativní paliva v kraji apod. Jednotlivá **opatření navíc doporučujeme doplnit o bližší popis územní či tematické prioritizace**, případně specifikaci dalších podmínek, které by měly aktivity splňovat, aby bylo zřejmé, jaké aktivity by měly být podporovány prioritně a jaké podmínky by podpořené aktivity měly splňovat.

2.3.8 Prioritní oblast PO 7 - Správa a ochrana území

Nastavená strategie prioritní osy je poměrně nekonzistentní. Některé zahrnuté oblasti spolu souvisí pouze částečně a působí dojmem, že byly do dané priority zařazeny „pouze proto, že nebyly zařazeny jinak“. To se týká zejména otázky budování veřejné infrastruktury ve venkovských oblastech nebo otázky dostupného bydlení, které s ostatními oblastmi, které se zaměřují na efektivní řízení rozvoje kraje příliš nesouvisí.

Doporučujeme upravit nastavení prioritní oblasti tak, aby byla zaměřena na řízení kraje a bezpečnost a zbývající oblasti jako jsou veřejné služby, oblast bydlení a venkovské infrastruktury přesunout např. pod sociální oblast a zdravotnictví, kam dostupné bydlení tematicky patří více než k řízení kraje, venkovskou infrastrukturu a přístup k veřejným prostranstvím pak s ohledem na její obsah spíše k oblasti životního prostředí neboť se jedná o oblast, která úzce souvisí s aktivitami jako je boj s teplotními ostrovy ve městech, podpora rozvoje zeleně ve městech apod.

U upravené prioritní osy **doporučujeme lépe nastavit a popsat vnitřní teorii změny**, která by popisovala, jakým způsobem jednotlivé specifické cíle a opatření přispívají ke stanoveným cílům a jak na sebe jednotlivé oblasti vzájemně navazují. Obsahově **doporučujeme upravit nastavení specifických cílů a opatření** tak, aby se zaměřovaly na prioritní aktivity, které mohou výrazným způsobem ovlivnit situaci v regionu, tedy např. **dostupnost veřejných služeb i v periferních lokalitách**, zlepšit bezpečnost a **dostupnost složek IZS a zlepšit procesy a postupy řízení rozvoje území**. Zejména v poslední části týkající se řízení rozvoje území kraje doporučujeme **zařadit aktivity zaměřené na posílení řídicí a iniciační role kraje** nejen na krajské úrovni ale i na úrovni mikroregionů či obcí, a aby realizace aktivit nebyla řešena „grantovou podporou“ založenou na dobrovolnosti, ale na aktivní iniciaci např. přípravy strategických projektů pro transformaci území.

3 Zhodnocení nastavené indikátorové soustavy

Návazným krokem bylo provedení posouzení nastavené indikátorové soustavy. Jednotlivé indikátory nebyly s ohledem na poměrně krátkou dobu od zahájení realizace PRKK hodnoceny primárně z pohledu jejich naplnění, nýbrž z pohledu správnosti metodického nastavení a jejich schopnosti měřit průběžné plnění stanovených cílů. Hodnocení bylo provedeno ve 3 samostatných krocích:

- **Relevance indikátoru ve vztahu k úrovni hodnocení** – stávající indikátorová soustava obsahuje téměř výhradně indikátory výstupů, výjimečně indikátory výsledků, které jsou často zaměňovány za indikátory dopadů. Samotný soubor dopadových indikátorů v soustavě zcela chybí stejně jako kontextové indikátory. U mnohých opatření je nastaven pouze jeden indikátor, přestože dané opatření obsahuje několik různorodých typů aktivit, to stejné platí pro indikátory výsledků, které jsou nastaveny pouze v některých případech, často navíc pokrývají pouze část aktivit / opatření.

Takto nastavená soustava je zcela nedostačující, neboť v podstatě neumožňuje efektivně monitorovat průběh realizace PRKK ani průběžné plnění cílů. Neexistence vhodně nastavených indikátorů navíc ovlivňuje schopnost „vybírat“ nevhodnější aktivity pro naplnění stanovených cílů.

- **Relevance indikátoru ve vztahu k nastavení prioritních os** – nedostatky uvedené v předchozím bodě se promítají i do schopnosti indikátorů měřit průběžné plnění stanovených cílů. U velké části prioritních os jsou nastaveny pouze výstupové indikátory, výsledkové indikátory jsou často uvedeny pouze pro části aktivit, nikoliv pro celou prioritní osu. V mnoha případech jsou navíc použity indikátory, které mají ve vztahu k dané prioritní ose / opatření minimální či zcela nulovou vypovídací hodnotu (např. počet podpořených manažerů území, počet realizovaných projektů využívajících OZE na budovách ve vlastnictví Karlovarského kraje, výše poskytnutých finančních prostředků na rozvoj dostatečné vybavenosti a dostupnosti zdravotnických zařízení za rok apod.)
- **Posouzení dostupnosti dat pro hodnocení indikátorů** – z posouzení indikátorové soustavy vyplývá, že snahou při jejím sestavování bylo vybrat pouze takové indikátory, pro jejichž monitoring jsou dostupná data buď z veřejných nebo interních zdrojů Karlovarského kraje. Pro stávající indikátory tak jsou v naprosté většině data bez problémů dostupná.

Tento postup je správný, kritérium dostupnosti dat pro hodnocení by však mělo být spíše doplňkové kritérium pro volbu indikátorů. Prioritou by mělo být vybrat indikátory podle jejich vhodnosti pro měření příslušného cíle. Dostupnost dat pro hodnocení by měla být brána v potaz pouze v případě, že jejich nedostupnost zcela znemožňuje využití daného indikátoru.

Indikátorovou soustavu doporučujeme zcela přepracovat. Pro každé opatření je potřeba nastavit několik indikátorů výstupů, které budou sloužit k posouzení, zda byly naplněny plánované aktivity a k měření efektivity vynaložených prostředků (počty studií, počty pořízeného vybavení, počty proškolených osob, délka zrekonstruovaných komunikací, počet opravených mostů apod.). Data pro indikátory výstupu jsou obvykle sbírána interně jako součást informací o projektu z projektové dokumentace, monitorovacích zpráv, evidencí účastníků atd.

Sestava indikátorů výstupu pro každé opatření by měla být nastavena tak, aby poskytovala představu o tom, co přesně se má v rámci daného opatření uskutečnit.

Příklad: U opatření na podporu rekvalifikace nezaměstnaných osob by měly být nastaveny minimálně následující indikátory výstupu:

- počet podpořených subjektů pořádajících školení / kurzy
- počet realizovaných školení / kurzů
- počet osob, které úspěšně absolvovaly rekvalifikační kurz
- počet vydaných certifikátů o absolvování školení

V návaznosti na stanovené výstupové indikátory doporučujeme u **každého specifického cíle / prioritní osy nastavit několik indikátorů výsledků**, které budou sloužit k měření změn, které realizace jednotlivých opatření způsobí v krátkodobém časovém horizontu (zpravidla v řádu měsíců či jednotek let).

Příklad: U aktivit na podporu rekvalifikace by indikátorem výsledku mohl být „podíl absolventů rekvalifikace, kteří do 6 měsíců nastoupili do zaměstnání“. Dalším výsledkovým indikátorem může být „podíl dlouhodobě nezaměstnaných osob“, nebo „míra setrvání absolventů v zaměstnání po 12 měsících“.

Na úrovni celého PRKK a jeho jednotlivých globálních cílů následně **doporučujeme nastavit sadu indikátorů dlouhodobých dopadů**, které budou měřit dlouhodobé a širší společenské změny, k nimž přispěl PRKK v dlouhodobějším horizontu několika let a ověřují, zda navržená strategie naplnila hlavní dlouhodobé cíle a jak přispěla k řešení výchozího problému.

Příklad: V případě aktivity zaměřené na podporu rekvalifikací indikátorem dopadu může být „Podíl nezaměstnaných osob v Karlovarském kraji“, „Podíl dlouhodobě nezaměstnaných“ apod. Tyto ukazatele reflektují strategický cíl (např. snížit nezaměstnanost, zvýšit zaměstnanost a ekonomickou prosperitu) a jsou ovlivněny i jinými vlivy (ekonomický vývoj, demografie). To je potřeba zohlednit při interpretaci jejich plnění / neplnění.

Jako poslední krok doporučujeme stanovit sadu kontextových indikátorů, které nesledují přímo dopady daného programu / strategie, ale popisují prostředí a podmínky, ve kterých je program realizován. Poskytují kvantifikovanou informaci o socioekonomické (případně environmentální) situaci v daném čase a místě. Jako příklad lze uvést např. počet obyvatel a průměrný věk obyvatel v ČR, mediánová měsíční mzda v ČR, podíl nezaměstnaných osob v ČR, HDP na obyvatele ČR apod.

Při nastavování indikátorů **doporučujeme do nastavení implementace a aktivit pro řízení PRKK zařadit aktivity směřující ke sběru dat pro měření indikátorů**, které nelze hodnotit s využitím existujících dat, např. doplňující šetření či analýzy, dotazníky mezi účastníky, sběr statistických dat po skončení realizace apod.

4 Posouzení nastavení implementace a funkčnosti systému řízení PRKK a způsob sestavování a aktualizace akčního plánu

Formální nastavení implementačního systému lze považovat za bezproblémové, odpovídající standardnímu nastavení a reflektující vnitřní strukturu krajského úřadu a kompetence jednotlivých zainteresovaných subjektů. To stejné platí pro definici úkolů / rolí jednotlivých subjektů, kterou lze považovat rovněž za adekvátní obsahující všechny úkoly, které je potřeba pro řízení PRKK provádět.

Přestože jednotlivé kroky průběžně probíhají, jejich realizace je často formalistická, bez faktického zaměření na identifikaci problémů či nedostatků při plnění cílů PRKK a jejich zohlednění při plánování realizace aktivit na následující období.

Příprava / sběr projektů pro plnění cílů PRKK není proaktivní, příprava projektů je ponechána na regionálních aktérech, bez iniciační / koordinační role Karlovarského kraje, což v konečném důsledku negativně ovlivňuje absorpční kapacitu regionu a kvalitu projektových záměrů pro plnění cílů PRKK.

Doporučujeme:

- **upravit strukturu monitorovací zprávy PRKK** tak, aby u každého specifického cíle / opatření obsahovala povinně následující informace:
 - informaci o plnění stanovených indikátorů výstupu a výsledku – tabulkový přehled všech indikátorů pro dané opatření / specifický cíl a dosažených hodnot za uplynulé období doplněný o komentář k jednotlivým hodnotám;
 - informaci o realizovaných aktivitách s přímou vazbou na plnění stanovených indikátorů výstupu a výsledku;
 - informaci o opatřeních / aktivitách, které se nedaří realizovat, případně opatřeních / aktivitách, u kterých se nedaří plnit stanovené indikátory, včetně informace o důvodech pro neplnění a návrhu pro úpravy PRKK případně úpravy v řízení PRKK, které by měly situaci změnit;
 - informaci o plnění stanovených indikátorů dopadu a kontextových indikátorech – stručný přehled o vývoji dopadových a kontextových indikátorů včetně komentáře k jejich vývoji a informaci o známých faktorech ovlivňujících jejich vývoj;

Ostatní informace jako je např. přehled realizovaných grantových programů, přehled poskytnutých dotací či přehled akcí realizovaných příspěvkovými organizacemi kraje ze zprávy doporučujeme vypustit, neboť nemají z pohledu plnění cílů PRKK žádnou vypovídací hodnotu a činí zprávu nepřehlednou.

- **využít existenci Regionální stálie konference a jejích pracovních skupin k vytvoření odborných skupin** pro pravidelnou (alespoň 1x ročně) diskusi nad plněním cílů PRKK a projednání každoročních monitorovacích zpráv PRKK za účasti nejen zástupců Kraje a jím zřizovaných organizací, ale též za účasti aktérů z regionu a pověřit tyto pracovní skupiny k pravidelnému předkládání návrhů změn / úprav v řízení či nastavení PRKK pro následující období, které by měly přispět k rychlejšímu / efektivnějšímu plnění stanovených cílů.

- **upravit nastavení podpory pro mikroregiony / MAS / manažery území** tak, aby byla zajištěna příprava kvalitních a ambiciózních strategických / integrovaných projektů pro plnění cílů PRKK zejména v těch částech kraje, kde místní aktéři nedisponují dostatečnými personálními / odbornými / finančními kapacitami;

5 Závěrečné shrnutí a doporučení

Dokument Program rozvoje Karlovarského kraje 2021-2027 je všeobecně zpracován v souladu s metodikou zpracování takového typu dokumentu. Strategie PRKK odpovídá aktuální socioekonomické situaci v Karlovarském kraji a hlavní cíle programu tak lze považovat za stále platné.

Pro větší efektivitu realizovaných aktivit, který jsou jednotlivé globální cíle PRKK naplňovány, doporučujeme následující kroky:

- **Dokument je vhodné aktualizovat, nikoliv zpracovávat zcela nový.** Aktualizace by měla spočívat zejména v následujících úpravách dokumentu:
 - Aktualizovat, zjednodušit a zpřehlednit zpracovanou socioekonomickou analýzu; v rámci jednotlivých kapitol by se text měl zaměřit na popis a vyhodnocení vývoje v jednotlivých oblastech a vzájemných vazeb mezi jednotlivými tematickými oblastmi, z textu zcela vypustit popisné texty, které nemají charakter socioekonomické analýzy;
 - Konkretizovat teorii změny pro stanovené globální a specifické cíle, lépe a přehledněji popsat, jak na sebe jednotlivé cíle navazují a jaký je předpokládaný mechanismus jejich postupného naplňování a vzájemného spolupůsobení, eliminovat duplicitní oblasti a celkově zpřehlednit strukturu nastavené strategie;
 - Zpřesnit a zpřehlednit nastavení nižších úrovní strategie (prioritních os, specifických cílů a opatření), doplnit teorii změny pro jednotlivé prioritní oblasti a popis specifických a územních kritérií, která musí stanovená opatření a z nich vycházející aktivity naplňovat;
 - Přepracovat, zjednodušit a zpřehlednit indikátorovou soustavu tak, aby obsahovala sadu indikátorů dopadů pro měření globálních cílů, výsledků pro měření specifických cílů a výstupů pro průběžný monitoring jednotlivých aktivit / opatření;
 - Upravit postup pro průběžné vyhodnocení PRKK, monitorovací zprávu zjednodušit a zpřehlednit dle doporučené struktury uvedené v bodě 4 tohoto shrnutí;
 - V rámci prováděné aktualizace a následné implementace PRKK zvážit větší zapojení a propojení s RSK a MAS/manažery území v rámci jejich stávajících pracovních skupin, a to pro celý proces implementace PRKK.
- **Časový harmonogram aktualizovaného dokumentu lze prodloužit na dobu dalšího programového období** (tzn. do r. 2034, s výhledem na delší časové období)
- V případě provádění aktualizace PRKK doporučujeme zvažovaný proces a předpokládané úpravy již ve fázi přípravy zadávací dokumentace na aktualizaci PRKK konzultovat s odbornými pracovníky zodpovědnými za hodnocení SEA, tak aby bylo předem stanoveno, zda očekávané změny mohou mít vliv na potenciální potřebu zpracování nového stanoviska SEA.