|  |
| --- |
|  |



|  |
| --- |
| Evaluace administrativních postupů implementační struktury OP PIKČeská republika - Ministerstvo průmyslu a obchodu**Vstupní zpráva projektu**Listopad 2019 |

Obsah

[1 Seznam zkratek, tabulek a obrázků 2](#_Toc25228643)

[2 Předmět zprávy 4](#_Toc25228644)

[3 Návrh účelu implementační struktury a klíčových klientů organizace 5](#_Toc25228645)

[4 Metodický postup 8](#_Toc25228646)

[4.1 Výběr evaluačních metod pro realizaci Projektu 11](#_Toc25228647)

[5 Detailní postup realizace jednotlivých evaluačních metod 15](#_Toc25228648)

[5.1 Analýza sekundárních zdrojů a dat 15](#_Toc25228649)

[5.2 Dotazníkové šetření 16](#_Toc25228650)

[5.3 Individuální hloubkové rozhovory 18](#_Toc25228651)

[5.4 Fokusní skupina 20](#_Toc25228652)

[5.5 Expertní panel 21](#_Toc25228653)

[6 Harmonogram plnění 22](#_Toc25228654)

[6.1 Principy logické provázanosti činností a minimalizace zbytných kroků 23](#_Toc25228655)

[7 Projektové řízení 25](#_Toc25228656)

[7.1 Připomínkovací a akceptační proces 25](#_Toc25228657)

[Přílohy 27](#_Toc25228658)

[Příloha 1: Datový požadavek Dodavatele a předaná data 28](#_Toc25228659)

[Příloha 2: Evaluační otázky pro zodpovězení v rámci jednotlivých evaluačních metod 29](#_Toc25228660)

[Příloha 3: Přehled navrhovaných evaluačních metod a jejich výhod a omezení 32](#_Toc25228661)

[Příloha 4: Přístup pro stanovení vzorku projektů k hodnocení a testování hypotéz v rámci dotazníkového šetření 35](#_Toc25228662)

# Seznam zkratek, tabulek a obrázků

|  |  |
| --- | --- |
| Pojem | Definice |
| API | Agentura pro podnikání a inovace |
| ČMZRB | Českomoravská záruční a rozvojová banka |
| Deloitte nebo Dodavatel | Deloitte Advisory s.r.o. |
| DŠ | Dotazníkové šetření |
| EP | Expertní panel |
| ESIF | Evropské strukturální a investiční fondy |
| EU | Evropská unie |
| IHR | Individuální hloubkové rozhovory  |
| IS KP14+ | Informační systém konečného příjemce  |
| JMP | Jednotné metodické prostředí |
| FN | Finanční nástroj/e |
| FS | Fokusní skupina |
| IHR | Individuální hloubkový rozhovor |
| MFCR | Ministerstvo financí ČR |
| MPO nebo Zadavatel | Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR |
| MS2014+ | Monitorovací systém ESIF pro programové období 2014 - 2020 |
| NOK - MMR | Národní orgán pro koordinaci při Ministerstvu pro místní rozvoj ČR |
| NKÚ | Nejvyšší kontrolní úřad |
| OP PIK | Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost |
| PO1, 2, 3, 4 | Prioritní osa 1, 2, 3, 4 |
| ŘO | Řídící orgán |
| VaVaI | Věda, výzkum, inovace |
| VGM | Vanguard Method |
| VZ | Vstupní zpráva |
| ZS | Zprostředkující subjekt |
| ŽaP | Žadatelé a Příjemci |
| ŽoP | Žádost o platbu |

Seznam tabulek

[Tabulka 1: Klíčové organizace implementační struktury OP PIK a jejich účel vůči jednotlivým klientům 6](#_Toc24384727)

[Tabulka 2: Evaluační okruh A: Metodické prostředí OP PIK 11](#_Toc24384728)

[Tabulka 3: Evaluační okruh B: Implementace 11](#_Toc24384729)

[Tabulka 4: Evaluační okruh C: Komunikace 12](#_Toc24384730)

[Tabulka 5: Evaluační okruh D: Kontroly a nesrovnalosti 13](#_Toc24384731)

[Tabulka 6: Zdroje dat poskytnuté Zadavatelem 14](#_Toc24384732)

[Tabulka 7: Harmonogram analýzy zdrojů dat a dokumentů 15](#_Toc24384733)

[Tabulka 8: Velikost vzorku dotazníkového šetření 16](#_Toc24384734)

[Tabulka 9: Harmonogram dotazníkového šetření 17](#_Toc24384735)

[Tabulka 10: Harmonogram hloubkových rozhovorů 18](#_Toc24384736)

[Tabulka 11: Harmonogram fokusní skupiny 19](#_Toc24384737)

[Tabulka 12: Harmonogram expertního panelu 20](#_Toc24384738)

[Tabulka 13: Termíny odevzdání dílčích výstupů 22](#_Toc24384739)

[Tabulka 14: Seznam dokumentů a zdrojů dat 27](#_Toc24384740)

[Tabulka 15: Okruh otázek dotazníkového šetření 29](#_Toc24384741)

[Tabulka 16: Okruh otázek pro fokusní skupinu se žadateli a příjemci OP PIK 30](#_Toc24384742)

[Tabulka 17: Navrhované evaluační metody a jejich výhody a omezení 32](#_Toc24384743)

[Tabulka 18: Přehled proměnných a jejich definic 35](#_Toc24384744)

[Tabulka 19: Postup pro stanovení hypotéz 36](#_Toc24384745)

Seznam obrázků

[Obrázek 1: Přístup k realizaci Projektu 7](#_Toc24384746)

[Obrázek 2: Ukázka procesní mapy v nástroji Aris Express 9](#_Toc24384747)

[Obrázek 3: Harmonogram postupu prací Projektu 21](#_Toc24384748)

# Předmět zprávy

Společnost Deloitte Advisory s.r.o. (dále jen „Deloitte“ nebo „Dodavatel“) byla v rámci veřejné soutěže vybrána jako Dodavatel zakázky s názvem „**Evaluace administrativních postupů implementační struktury OP PIK**“ (dále také „Projekt“) pro Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále také „MPO“ nebo „Zadavatel“).

**Cílem** evaluace je **zjistit nedostatky a navrhnout optimalizaci procesů** uplatňovaných při řízení a implementaci programů podpory Operačního programu podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
2014-2020 (dále jen „OP PIK“) – programů podpory realizovaných formou dotací i finančními nástroji (dále jen „FN“). Evaluace bude zahrnovat vyhodnocení procesů v rámci čtyř okruhů: Metodika, Implementace, Komunikace a Kontroly. **Výstupem** z evaluace **budou doporučení, jejichž výsledným efektem by mělo být** – v případě jejich implementace ze strany Řídicího orgánu OP PIK – **zefektivnění procesů přispívající ke zvýšení spokojenosti žadatelů / příjemců i zaměstnanců ŘO a zprostředkujícího subjektu (dále také „ZS“); a zrychlení certifikace prostředků OP PIK**.

Tato Vstupní zpráva (dále také jen „VZ“) obsahuje zejména **detailní popis postupu realizace zakázky nastíněného již v nabídce Dodavatele.** Detailní návrh postupu validovaný se Zadavatelem v úvodní fázi zakázky přispěje k efektivnímu zajištění sběru všech dat potřebných pro evaluaci a formulaci případných doporučení.

Následující kapitoly obsahují detailní popis postupu navržených evaluačních metod včetně harmonogramu jejich realizace a požadované součinnosti Zadavatele. Na základě dohody se Zadavatelem na kick-off jednání Dodavatel v této zprávě také **vymezuje vnímaný účel implementační struktury OP PIK a její klíčové klienty**. Toto vymezení bude validováno a upřesněno s klíčovými aktéry na ŘO a ZS v další fázi Projektu.

# Návrh účelu implementační struktury a klíčových klientů organizace

Následující kapitola shrnuje popis účelu implementační struktury OP PIK v rámci ŘO a ZS v souladu s metodou Vanguard z pohledu klíčových klientů.

Definice účelu organizace je kontinuální proces permanentní reflexe potřeb klientů a jejich změn. Při definování účelu organizace je možné postupovat dvěma způsoby:

1. Na základě analýzy dostupných zákonů, veřejnoprávních smluv upravující vzájemné vztahy a funkce organizací, zakládací listiny a programové a strategické dokumenty.
2. Reflexí účelu z pohledu zaměstnanců a zaměstnankyň dané organizace a jejich samotných klientů.

Komplexní organizace, jakými jsou implementační struktury ESIF, sledují se svou komplexní strukturou širokou škálu účelů. V případě Ministerstva průmyslu a obchodu může být účel organizace definován a reflektován odlišně napříč jednotlivými sekcemi a odbory.

Pro efektivnost implementace ESI fondů je klíčové **definovat jednotlivé složky implementační struktury**, jejich **klienty a** **účel**, jejich **vzájemné vztahy** a **porovnat soulad obsahu a formy poskytovaných služeb s jejich účelem.**

Implementační struktura OP PIK se skládá především z primárního okruhu implementujících organizací:

* **Řídícího orgánu** – Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (Dále jen „MPO“)
* **Zprostředkujícího subjektu** – Agentury pro podnikání a inovace (dále jen „API“)
* **Správce finančních nástrojů** – Českomoravské záruční a rozvojové banky (dále jen „ČMZRB“)[[1]](#footnote-1)

Za účelem stanovení účelu organizace Dodavatel v souladu s metodou Vanguard vymezuje následující hlavní typy klientů:

* **Podnikatelské subjekty**
	+ Všechny podnikatelské subjekty, coby potenciální žadatelé a jejich zastupitelské organizace
	+ Žadatelé o podporu
	+ Příjemci dotačních i nedotačních forem podpory
* **Široká veřejnost**
	+ Koncoví uživatelé služeb a produktů podnikatelských subjektů, kteří těží z dopadů podpory a podpořených služeb
* **Dotčené orgány na národní úrovni**
	+ Národní orgán pro koordinaci ESI fondů na Ministerstvu místního rozvoje ČR (dále jen „MMR – NOK“) coby koordinační jednotka ESI fondů v ČR
	+ Ministerstvo financí ČR (dále jen „MFCR“) coby auditní, certifikační a platební orgán
	+ Nejvyšší kontrolní úřad ČR (dále jen „NKÚ“) coby kontrolní orgán, případně další kontrolní orgány
* **Evropská komise** (dále jen „EK“)

Oblast ESIF je specifická, neboť ačkoli jsou konečnými klienty (tzv. beneficiaries) občané ČR[[2]](#footnote-2), služby řídících nebo zprostředkujících subjektů na tuto cílovou skupinu přímo zaměřeny nejsou. Přímými klienty služeb jsou podnikatelské subjekty, které se stávají příjemci podpory a realizátory projektů. Služby občanům pak mají zprostředkovaný charakter v podobě přidané hodnoty podpořených služeb a produktů.

Následující tabulka shrnuje základní typy klientů organizací implementační struktury OP PIK a účelu organizací z pohledu jednotlivých klientů dle návrhu Dodavatele. Sloupce Klienti a Účel implementační struktury v Tabulce č. 1 níže budou validovány, upraveny a doplněny v další fázi projektu na základě vstupů od zaměstnanců a klientů implementační struktury.

Tabulka 1: Klíčové organizace implementační struktury OP PIK a jejich účel vůči jednotlivým klientům

| Organizace | Klienti | Účel |
| --- | --- | --- |
| **Řídící orgán – MPO** | Podnikatelské subjekty | Podpora technologického a inovačního rozvoje podnikatelských subjektů. Vytvoření podmínek pro rozvoj konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích.  |
| Žadatelé a příjemci podpory | Rozvíjení podnikání českých podnikatelských subjektů spolufinancováním jejich projektů v oblasti zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb. Včasné informování žadatelů o možnostech, podmínkách a harmonogramu podpory.  |
| Široká veřejnost – občané ČR | Zvýšení dostupnosti kvalitních, technologicky vyspělých inovativních a šetrných produktů a služeb s cílem zvýšení životní úrovně obyvatel. |
| Agentura pro podnikání a inovace | Metodická podpora a schvalování aktivit zprostředkujícího subjektu při poskytování podpory podnikatelům z pozice gestora program OP PIK.  |
| Evropská komise | Zajištění implementace OP PIK v souladu s cíli Dohody o partnerství. Poskytování informací o stavu čerpání a naplňování indikátorů a jejich milníků a součinnosti při kontrolách.  |
| MMR – NOK | Poskytování součinnosti při koordinaci implementace ESI fondů na celonárodní úrovni.  |
| MF ČR | Poskytování podkladů a veškeré spolupráce pro uvolňování plateb, realizaci auditů a certifikace prostředků alokovaných na OP PIK.  |
| Kontrolní orgány (např. NKÚ) | Poskytování součinnosti při realizaci kontrolních šetření.  |
| Monitorovací výbor OP PIK | Poskytování součinnosti pro průběžné vyhodnocování provádění programu a pokroku při plnění jeho cílů.  |
| Rada pro ESI fondy | Poskytování součinnosti pro naplnění působnosti Rady v oblasti koordinace pomoci poskytované EU ze všech ESI fondů. |
| Další subjekty zapojené do hodnocení OP | Poskytování součinnosti při vyhodnocování OP, případně další spolupráce.  |
| **Zprostředkující subjekt - API** | Podnikatelské subjekty | Podpora rozvoje podnikatelského prostředí v ČR formou poskytování poradenských a informačních služeb. |
| Žadatelé o podporu | Včasné a úplné informování o příležitostech dotačního spolufinancování podnikatelských aktivit a jejich podpora v průběhu podávání žádostí |
| Příjemci podpory | Podpora při administraci projektů v rámci OP PIK vedoucí k úspěšné realizaci projektu přispívající k rozvoji podnikání českých podnikatelských subjektů. |
| Řídící orgán - MPO | Koordinace a operacionalizace poskytování dotační podpory v rámci OP PIK s cílem zajištění úspěšného čerpání programu v souladu se strategickými cíli a definovanými standardy kvality. Zajištění informovanosti ŘO o využívání dotačních forem podpory. |
| Široká veřejnost – občané ČR | Zvýšení dostupnosti kvalitních, technologicky vyspělých inovativních a šetrných produktů a služeb s cílem zvýšení životní úrovně obyvatel. |
| Kontrolní orgány | Poskytování součinnosti při realizaci kontrolních šetření. |
| **Správce finančních nástrojů – ČMZRB**  | Žadatelé o podporu | Včasné a úplné informování o příležitostech nedotačního spolufinancování (finančními nástroji) podnikatelských aktivit a jejich podpora v průběhu podávání žádostí. |
| Příjemci podpory | Poskytování bankovních služeb klientům – příjemcům podpory formou finančních nástrojů. Správa podpory a pohledávek. |
| Řídící orgán - MPO | Koordinace a implementace podpory formou finančních nástrojů s cílem zajištění úspěšného čerpání programu v souladu se strategickými cíli a definovanými standardy kvality. Zajištění informovanosti ŘO o využívání nedotačních forem podpory. |

Další sociální a hospodářské subjekty byly zapojeny do implementační struktury OP PIK formou formalizovaných partnerství např. v rámci **Řídícího týmu pro programovací období k využívání prostředků ze strukturálních fondů EU 2014 – 2020**, **Platformy pro přípravu OP PIK** nebo v rámci **pracovních skupin** pro rozpracování prioritních os programu, pro řešení finančních nástrojů a pro řešení horizontálních témat souvisejících s implementací programu. V rámci příprav OP PIK byla do struktury dále zapojena řada dalších partnerů v rámci bilaterálních jednání, meziresortních poradních skupin apod. Nicméně role těchto partnerů byla klíčová především během příprav nového operačního programu v letech 2011 až 2013 a pro další průběh implementace nejsou zásadní. Pro účely této evaluace proto budou do výčtu klientů zahrnuty především subjekty relevantní pro průběhu implementace samotného OP PIK.

# Metodický postup

V souladu se zadávací dokumentací Projektu a upřesněním na kick-off jednání s projektovým týmem Zadavatele byl zpracován detailní postup k realizaci jednotlivých částí evaluace. Tento postup upřesňuje postup navržený Dodavatelem v nabídce.

V následujících podkapitolách je popsaná základní metodologie navrhovaná k využití u jednotlivých evaluačních metod popisující způsob provedení a detailní harmonogram. Ke každé z aktivit je přiřazena odpovědnost (Dodavatel, Zadavatel) a v případě požadované součinnosti na straně Zadavatele je odhadnuta její náročnost.

Projekt bude realizován ve třech na sebe navazujících etapách zobrazených na následujícím schématu.

Obrázek 1: Přístup k realizaci Projektu



1. **etapa: Vstupní zpráva**

V úvodní fázi projektu byla realizována kick-off schůzka se zástupci Zadavatele, na které byl odsouhlasen další postupu a byly zodpovězené dotazy Dodavatele. Ze strany Zadavatele byly předány požadované dokumenty a byli nominováni garanti za jednotlivé evaluační okruhy. Výstupem z I. etapy projektu je tato Vstupní zpráva validovaná Zadavatelem.

1. **etapa: Průběžná zpráva**

Cílem druhé etapy je **provést analýzu procesů příslušných evaluačních okruhů**. V této etapě Dodavatel nebude provádět vyhodnocení procesů, které je obsahem následující etapy.

Analýza procesů bude odpovídat na následující evaluační otázky:

1. Jaké procesy realizuje implementační struktura při administraci projektů OP PIK, a to od přípravy a vyhlášení výzvy k předkládání žádostí o podporu až po ukončení a finanční vypořádání jednotlivých projektů?
2. Jaké procesy realizují žadatelé v souvislosti s přípravou žádostí o podporu s ohledem na požadavky poskytovatele?
3. Jaké procesy realizují příjemci v průběhu realizace projektů, tedy v době od podání žádosti o podporu až po ukončení a finanční vypořádání projektu?
4. Z jakého právního předpisu, metodiky, nebo jiné pro ŘO OP PIK závazné normy nutnost provedení předmětného procesu vyplývá? Budou přiřazeny nadřazené dokumenty, které buď popisují celé procesy, nebo se vyjadřují k jednotlivým částem procesu (pravidla).
5. Odpovídá skutečná realizace procesů postupům uvedeným v metodických dokumentech?
6. Jaká pozice je v personální struktuře ŘO/ZS OP PIK za provedení procesu zodpovědná? (Dodavatel nebude přiřazovat pozice k procesům, které probíhají pouze u příjemců.)

Výstupem etapy bude **Průběžná zpráva**, která bude obsahovat analýzu procesů v předpokládaném rozsahu:

* **Procesní mapa** – vymezení a popis procesů **na straně implementační struktury** (ŘO a ZS), včetně jejich členění na procesy s vazbou na administraci projektů a bez ní;
* **Procesní mapa** – vymezení a popis procesů **na straně žadatelů a příjemců**.

Pro návrh procesní mapy Dodavatel využije nástroj ARIS Express nebo obdobný modelovací software (ukázka výstupu níže).

Obrázek 2: Ukázka procesní mapy v nástroji Aris Express



**Procesy budou** v souladu s požadavky Zadavatele **rozděleny do čtyř hlavních oblastí**: Metodika, Implementace, Komunikace a Kontroly a nesrovnalosti. Pro každý proces bude uvedeno:

* Zdroj, ze kterého proces vychází (metodologické dokumenty, legislativa, atd.);
* Posouzení, zda realizace procesu odpovídá požadavkům;
* Odpovědná pozice ŘO/ZS OP PIK za provádění procesu.

V této etapě budou využité zejména následující evaluační metody: Analýza sekundárních zdrojů (Desk research) a Individuální rozhovory s pracovníky implementační struktury odpovědnými za čtyři evaluační okruhy.

Za účelem akcelerace vymezení procesů Dodavatel využije detailní znalost procesů v rámci OP PIK získanou v průběhu zakázky „Evaluace procesů souvisejících s administrací žádostí o platbu včetně návrhu opatření směřujících k zvyšování jejich efektivnosti“. Součástí evaluace v II. etapě je i zodpovězení evaluační otázky [[3]](#footnote-3), zda skutečnost realizace procesů odpovídá postupům v uvedených dokumentech. Dodavatel se domnívá, že tuto otázku lze předběžně zodpovědět na základě rozhovorů s pracovníky ŘO/ZS, a v případě potřeby může být doplněna na základě zjištění získaných evaluačními metodami ve III. etapě.

Cílová skupina žadatelů a příjemců bude oslovena až v následující fázi. Není příliš žádoucí zatěžovat žadatele/příjemce dotazníkovým šetřením či dalšími formami výzkumu opakovaně, protože se tím výrazně snižuje výtěžnost informací.

1. **etapa: Závěrečná zpráva**

V této fázi budou realizované následující aktivity:

* **Kvantitativní analýza procesů**
	+ Výstupem bude procesní mapa z Průběžné zprávy, která bude na základě analýzy doplněná o identifikaci transakčních bodů[[4]](#footnote-4) (VGM), četnost, náročnost (finanční/lidskou/časovou) a úspěšnost (počet opakování procesu, využití opravných prostředků, chybovost) procesů, budou-li Dodavateli poskytnuta veškerá potřebná data.
* **Hodnocení procesů (metodou Vanguard) = Kvalitativní analýza procesů**
	+ Dodavatel identifikuje tzv. dobrou a špatnou poptávku, tzn. vyhodnotí přehlednost, srozumitelnost a stálost metodického prostředí a implementační struktury.
	+ Bude posouzena schopnost implementační struktury efektivně reagovat na poptávku.
	+ Dodavatel identifikuje procesy s přidanou hodnotou a procesy administrativní (podle metody VGM tzv. „zbytečné“).
	+ Budou vyhodnoceny zkušenosti cílových skupin s poskytovanými službami.
* **Identifikace změn, návrh optimalizačních opatření a systémových doporučení**
	+ Dodavatel vytvoří seznam procesů, u kterých navrhne případná zrušení procesu, změny procesu a/nebo vytvoření nového procesu.
	+ Dodavatel dodá soubor optimalizačních opatření, která budou seřazena na matici náročnost (finanční – časová) a potenciál.
	+ Dodavatel vytvoří soubor doporučení k vytvoření systémových podmínek.

Vypracovaná Závěrečná zpráva bude obsahovat všechny výše uvedené výstupy a zjištění.

## Výběr evaluačních metod pro realizaci Projektu

Dodavatel bude v rámci evaluace využívat řadu kvalitativních a kvantitativních metod sběru a analýzy dat, s jejichž aplikací má rozsáhlé zkušenosti z procesních evaluací realizovaných pro řadu řídících orgánů v minulosti. Při návrhu a aplikaci metod vycházel z metody Vanguard, rozsáhlé znalosti o problematice jednotlivých podporovaných sektorů OP PIK a z relevantní odborné literatury. Přehled všech navrhovaných evaluačních metod, včetně vymezení výhod, limitů a nevýhod a opatření k eliminaci limitů, je součástí Přílohy 3 tohoto dokumentu.

S cílem minimalizace náročnosti pro příjemce při současném zajištění komplexního sběru dat doporučuje při realizaci evaluace Dodavatel postupovat maximálně efektivně. Po domluvě se Zadavatelem na kick-off jednání proto Dodavatel nahradil dotazníkové šetření (dále také „DŠ“) pro žadatele a příjemce fokusní skupinou s oddělením monitoringu OP PIK, případně se zástupci žadatelů/příjemců OP PIK.

Níže popsané evaluační metody jsou zpravidla využívány ve více evaluačních otázkách a zároveň jsou navzájem komplementární. Z toho důvodu bude Dodavatel aplikovat evaluační metody napříč evaluačními otázkami.

Kombinace evaluačních metod ve vazbě na jednotlivé evaluační otázky je zobrazena v tabulce níže.

**Evaluační okruh A: Metodické prostředí OP PIK**

Tabulka 2: Evaluační okruh A: Metodické prostředí OP PIK

| Č. | Evaluační otázka | Evaluační metody |
| --- | --- | --- |
| Analýza sek. dat | DŠ | Ind. rozhovor | FS | EP |
| A1 | Je metodické prostředí OP PIK trvalé, přehledné a uživatelsky přívětivé? Jak žadatelé/příjemci vnímají metodické prostředí s ohledem na četnost prováděných změn pravidel OP PIK?  |  |  |  |  |  |
| A2 | Jsou v metodickém prostředí OP PIK uplatňovány procesy či jejich části, které lze označit jako nadbytečné?[[5]](#footnote-5)  |  |  |  |  |  |
| A3 | Z čeho vyplývá potřeba provádění nadbytečných procesů? Přetrvává tato potřeba?  |  |  |  |  |  |
| A4 | Jaký dopad na implementaci OP PIK by mělo zrušení každého nadbytečného procesu? |  |  |  |  |  |
| A5 | Nedochází vlivem nadbytečných procesů k nepřiměřenému zatížení žadatelů/příjemců? |  |  |  |  |  |
| A6 | Neobsahuje metodické prostředí OP PIK tzv. hluchá místa, tedy situaci, kdy platná metodika danou problematiku vůbec neupravuje?  |  |  |  |  |  |
| A7 | Je posuzování a ověřování vlastnické struktury a statutu žadatele/příjemce jako malého a středního podniku nastaveno dostatečně, jednoznačně a zároveň tak, aby co nejméně zatěžovalo žadatele? |  |  |  |  |  |

**Evaluační okruh B: Implementace**

Tabulka 3: Evaluační okruh B: Implementace

|  Č. | Evaluační otázka | Evaluační metody |
| --- | --- | --- |
| Analýza sek. dat | DŠ | Ind. rozhovor | FS | EP |
| B1 | Jaká jsou slabá místa a klíčové problémy vyskytující se v implementačních procesech z pohledu pracovníků implementační struktury a z pohledu žadatelů/příjemců? Které fáze projektového cyklu jsou hodnoceny z pohledu příjemců jako nejvíce zatěžující z hlediska času a objemu práce? |  |  |  |  |  |
| B2 | Jaké jsou systémové příčiny poměrně velkého množství nepodpořených projektů? |  |  |  |  |  |
| B3 | Mohou se žadatelé/příjemci na základě předem zveřejněných informací o plánovaných výzvách a klíčových podmínkách pro získání podpory kvalitně a včas připravit na podání žádosti? Jsou výzvy vhodně načasované? Vyhovuje žadatelům zvolený typ výzev? |  |  |  |  |  |
| B4 | Jsou podmínky výzev a jejich případných změn ze strany žadatelů/příjemců hodnoceny jako srozumitelné a přehledné? Zvýšila se při porovnání s OPPI nutnost mikro, malých a středních podniků využít služeb poradenské firmy při podání žádosti? Jak zajistit větší úspěšnost žádostí podaných mikro a malými podniky? |  |  |  |  |  |
| B5 | Nejsou po žadatelích vyžadovány duplicitní nebo nadbytečné informace? Jsou všechny aktuálně požadované přílohy žádosti o podporu přínosné pro hodnocení či implementaci projektů? Nebylo by možné předložení některých příloh posunout až do fáze před podpisem právního aktu? Ve kterých případech by bylo možné nahradit povinnost žadatelů/příjemců předkládat určité informace či dokumenty získáním dat dostupných z informačních systémů veřejné správy, aniž by to zároveň znamenalo významné zvýšení zátěže pro implementační strukturu? |  |  |  |  |  |
| B6 | Jsou procesy a výstupy týkající se schvalování projektu pro žadatele srozumitelné? Poskytuje implementační struktura dostatečnou zpětnou vazbu žadatelům, kteří se svou žádostí neuspěli? |  |  |  |  |  |
| B7 | Jaká je průměrná a mediánová doba od podání žádosti po podpis právního aktu? Jsou dodržovány stanovené lhůty hodnocení žádostí? Jak proces schvalování žádostí o podporu zrychlit? Jaký je společný rys žádostí, jejichž vyhodnocení trvá nadprůměrně dlouho?  |  |  |  |  |  |
| B8 | Jsou pro žadatele srozumitelné podmínky rozhodnutí o poskytnutí dotace a jejich následná aplikace?  |  |  |  |  |  |
| B9 | Jsou změnová řízení projektů ze strany pracovníků implementační struktury a příjemců hodnocena jako srozumitelná, přehledná a dostatečně flexibilní? Pokud se musel projekt v průběhu jeho realizace přizpůsobit změnám podmínek, byla tato změna ze strany příjemců hodnocena jako zatěžující? Jak proces změnových řízení zrychlit? |  |  |  |  |  |
| B10 | Je proces žádostí o platbu ze strany pracovníků implementační struktury a příjemců hodnocen jako srozumitelný a přehledný? Jaká je průměrná a mediánová doba proplacení finančních prostředků ze strany poskytovatele podpory ode dne podané žádosti o platbu?[[6]](#footnote-6) Je z pohledu příjemců doba posuzování žádosti hodnocena jako přiměřená? Jak proces žádostí o platbu zrychlit? |  |  |  |  |  |
| B11 | Jak žadatelé/příjemci hodnotí práci v systému ISKP14+ v porovnání se systémem ISOP využívaným v programovém období 2007–2013? Lze identifikovat problémy žadatelů/příjemců při práci se systémem ISKP14+, které nemají obecnou povahu inherentně danou monitorovacím systémem, ale vyplývají z činnosti implementační struktury OP PIK? [[7]](#footnote-7) |  |  |  |  |  |
| B12 | Využívá implementační struktura OP PIK plně možností monitorovacího systému MS2014+? Je možné některé procesy v systému zautomatizovat? Ve kterých oblastech je MS2014+ pro implementační strukturu nejvíce limitující (z hlediska objemu práce, času, kontroly dat apod.)? |  |  |  |  |  |

**Evaluační okruh C: Komunikace**

Tabulka 4: Evaluační okruh C: Komunikace

| Č. | Evaluační otázka | Evaluační metody |
| --- | --- | --- |
| Analýza sek. dat | DŠ | Ind. rozhovor | FS | EP |
| C1 | Jsou procesy interní komunikace uvnitř ŘO OP PIK i ve vztahu ke zprostředkujícím subjektům nastaveny efektivně? Jsou na ŘO OP PIK ustanoveny platformy pro vzájemné informování se, řešení problémů, sdílené zkušeností apod.? V případě, kdy tato komunikace probíhá spíše neformálně, lze ji hodnotit jako dostatečnou? |  |  |  |  |  |
| C2 | Probíhá komunikace mezi ŘO OP PIK a správci finančního nástroje/fondu fondů efektivně? Jsou nastaveny adekvátní komunikační kanály? |  |  |  |  |  |
| C3 | S čím a jakými kanály se žadatelé/příjemci nejčastěji obrací na pracovníky implementační struktury OP PIK? |  |  |  |  |  |
| C4 | Lze komunikaci pracovníků implementační struktury se žadateli/příjemci z jejich pohledu označit jako jednoduchou, rychlou při vyřizování požadavků a dodržování předepsaných lhůt? |  |  |  |  |  |
| C5 | Lze komunikaci pracovníků implementační struktury se žadateli/příjemci z jejich pohledu označit jako věcnou, správnou? Umí pracovníci implementační struktury žadatelům/příjemcům z jejich pohledu účinně poradit? |  |  |  |  |  |
| C6 | Jak hodnotí žadatelé/příjemci webové stránky [ŘO](https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/) a [ZS](https://www.agentura-api.org/)? Který z obou webů žadatelé/příjemci spíše využívají (či raději využívají neoficiální, komerční weby)? Jsou pro ně webové stránky přehledné a poskytují dostatečné množství relevantních informací? |  |  |  |  |  |
| C7 | Jak žadatelé/příjemci hodnotí semináře/konference pořádané implementační strukturou OP PIK? O jaká témata je největší zájem? Je tento zájem dostatečně saturován? |  |  |  |  |  |
| C8 | Jak jsou žadatelé/příjemci spokojeni s dalšími komunikačními nástroji (sociální sítě, informační zpravodaj OPIK, Zelená linka API)? Jaké další komunikační nástroje lze doporučit? |  |  |  |  |  |

**Evaluační okruh D: Kontroly a nesrovnalosti**

Tabulka 5: Evaluační okruh D: Kontroly a nesrovnalosti

| Č. | Evaluační otázka | Evaluační metody |
| --- | --- | --- |
| Analýza sek. dat | DŠ | Ind. rozhovor | FS | EP |
| D1 | Je proces kontrol projektů, včetně kontrol výběrových řízení, nastaven a vykonáván efektivně?  |  |  |  |  |  |
| D2 | Vnímají žadatelé kontroly jako účelné ve smyslu snahy ŘO předejít případným problémům při budoucím auditu, nebo spíše vnímají ŘO jako kontrolora, který za každou cenu hledá chybu? |  |  |  |  |  |
| D3 | Jaký je nejnižší možný rozsah kontrol, aniž by došlo k porušení platné legislativy a JMP? Co je vhodné kontrolovat nad rámec nejnižšího možného rozsahu kontroly? Jaké benefity a jaké náklady zvýšená úroveň kontroly přinese ŘO/ZS OP PIK a jaké příjemci? |  |  |  |  |  |
| D4 | Jsou procesy kontroly správců FN a konečných příjemců FN nastaveny smysluplně a efektivně? Lze upravit nastavení/kvantitu tak, aby bylo omezeno narušení běžného chodu kontrolovaných subjektů a byly minimalizovány kontroly na úrovni konečných příjemců? Mají pracovníci odpovědní za kontroly správců FN a konečných příjemců FN dostatečné kapacity na vykonávání kontrol? |  |  |  |  |  |
| D5 | Je proces nesrovnalostí nastaven a vykonáván efektivně? Z jakých důvodů na straně příjemce/poskytovatele nejčastěji dochází k nesrovnalostem?  |  |  |  |  |  |
| D6 | Má implementační struktura OP PIK dostatečnou administrativní kapacitu pro vypořádávání externích auditů a kontrol (NKÚ, AO-PCO, EK, EÚD, FÚ)? |  |  |  |  |  |

# Detailní postup realizace jednotlivých evaluačních metod

## Analýza sekundárních zdrojů a dat

**Způsob realizace**

Sekundární informační zdroje a data představují již zpracované dokumenty a data sety využitelné pro předmětnou evaluaci. Bude se jednat o veřejně dostupné dokumenty a interní dokumenty ŘO, ZS (API) a ČMZRB; zejména závazné metodické a implementační dokumenty OP PIK, hodnotící zprávy, data z MS2014+, relevantní evaluace, odbornou literaturu vztahující se k hodnocení procesů OP PIK, další již zpracované analýzy a studie nebo např. dotazníková šetření. Seznam těchto zdrojů byl součástí nabídky Dodavatele a byl dále upřesněn na kick-off jednání (viz Příloha 1: Datový požadavek Dodavatele).

Dodavatel bude v rámci analýzy sekundárních zdrojů a dat čerpat z veřejně dostupných zdrojů a zdrojů předaných ze strany Zadavatele. Pokud v průběhu realizace vyvstane potřeba, Dodavatel si dodatečně vyžádá data od Zadavatele. Zdroje předané Dodavateli ke dni 13. 11. 2019 jsou uvedeny v  tabulce v Příloze č.1.

Cílem analýzy sekundárních zdrojů a dat bude především:

* Vymezit procesy v rámci OP PIK a vyhodnotit jejich nastavení;
* Vyhodnotit rozsah, srozumitelnost a vyspělost metodických dokumentů OP PIK;
* Odhalit procesy, které jsou nastavené nejednoznačně nebo neefektivně;
* Identifikovat nadbytečné procesy, popř. jejich části a rozdělit je na ty procesy, které vyplývají z platné legislativy a Jednotného metodického prostředí (dále také „JMP“), a ty, které jdou nad rámec požadavků platné legislativy a JMP;
* Identifikovat „hluchá místa“ v procesech neupravená v současné době žádnou platnou metodikou;
* Vyhodnotit nastavení postupů pro zachycení auditní stopy;
* Získat informace o personálním zajištění procesů;
* Získat informace o základní kvantifikaci procesů.

Analýzu sekundárních zdrojů a dat Dodavatel využije v kombinaci s dalšími evaluačními metodami v průběhu všech tří etap Projektu a při zodpovězení většiny evaluačních otázek v rámci všech evaluačních okruhů.

**Dílčí harmonogram**

Harmonogram níže zobrazuje přehled kroků, které bude Dodavatel v rámci analýzy sekundárních zdrojů a dat realizovat, včetně požadované součinnosti ze strany Zadavatele a její odhadované náročnosti.

Tabulka 7: Harmonogram analýzy zdrojů dat a dokumentů

| Č | Aktivita | Odpovědnost | Termín (do) | Náročnost |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Předání dat a dokumentů ze strany MPO | MPO | 11. 11. 2019 |  |
| 2 | Sběr dostupných materiálů na národní úrovni, dalších dokumentů a analýz třetích stran | Deloitte | 13. 12. 2019 |  |
| 3 | Sběr případných dalších dokumentů a dalších podkladů od ŘO OP PIK identifikovaných v průběhu evaluace  | MPO | průběžně |  |
| 4 | Analýza metodických dokumentů a dalších podkladů v rámci II. etapy | Deloitte | 3. 1. 2020 |  |
| 6 | Analýza sekundárních dat v rámci III. etapy | Deloitte | 17. 4. 2020 |  |

## Dotazníkové šetření

**Způsob realizace**

Dotazníkové šetření navrhl Dodavatel v souladu s požadavky Zadavatele jako doplňkovou evaluační metodu u všech evaluačních otázek, které směřují k pracovníkům implementační struktury OP PIK. Cílem DŠ bude zjistit osobní názor pracovníků implementační struktury např. na:

* Stálost (tj. četnost prováděných změn),
* Přehlednost a uživatelskou přívětivost metodického prostředí OP PIK,
* Vznik pochybení kvůli častým změnám pravidel a metodik,
* Nadbytečnost některých procesů v rámci metodického prostředí OP PIK a jejich původ,
* „Hluchá místa“ v procesech neupravená v současné době žádnou platnou metodikou,
* Nastavení postupů hodnocení a ověřování skutečností,
* Vhodnost komunikace se žadateli a příjemci atd.

DŠ bude realizováno prostřednictvím souhrnného dotazníku (tj. pro vyhodnocení všech relevantních evaluačních otázek bude využito jedno DŠ) zpracovaného v on-line nástroji Dodavatele, který umožňuje vytvořit a strukturovat dotazník, včetně vytvoření šablony dotazníku (např. umístnění logolinku OP PIK, titulků apod.).

Nástroj umožňuje podmiňovat otázky nebo celé sekce, čímž v rámci jednoho dotazníku lze vytvořit více variant. Po vyplnění dotazníku respondentem jsou údaje nástrojem automaticky uloženy a vyhodnocovány, přičemž statistika eviduje počet ukončených dotazníků. Jakmile bude se Zadavatelem odsouhlaseno znění a finální podoba dotazníku, bude odkaz na webovou adresu s umístěným dotazníkem zaslán respondentům.

Vzhledem k tomu, že respondenty DŠ budou pracovníci organizace Zadavatele, respektive zprostředkujícího subjektu a správce finančních nástrojů, Dodavatel doporučuje, aby byl odkaz na dotazník zaslán přímo Zadavatelem. Alternativně může Dodavatel oslovit respondenty spolu s průvodním dopisem Zadavatele, představujícím respondentům Projekt a jeho cíle a vyzývajícím ke spolupráci a účasti na DŠ. Po ukončení DŠ budou veškerá data získaná v rámci tohoto šetření v anonymizované a agregované podobě (tabulky, grafy) předána Zadavateli. Výsledky a zjištění dotazníkového šetření poslouží jako vstupní data pro hloubkové rozhovory se zástupci implementační struktury. V rámci těchto rozhovorů budou důležitá zjištění hloubkově analyzována a zpřesněna.

Dotazníkové šetření bude Dodavatelem navrženo tak, aby zcela či částečně zodpovědělo na vybrané evaluační otázky napříč všemi evaluačními okruhy.

**Respondenti**

V rámci DŠ budou osloveni pracovníci implementační struktury OP PIK, tj. zaměstnanci ŘO i zprostředkujících subjektů (API, ČMZRB). Respondenti budou vybráni tak, aby pokrývali všechny prioritní osy OP (kromě technické pomoci) a programy podpory. Konkrétně se bude jednat o tyto skupiny respondentů:

* + **Pracovníci „front office“** – tj. pracovníci, kteří jsou prvním kontaktem žadatele/příjemce při řešení jeho požadavku (nejčastěji projektoví a finanční manažeři, pracovníci Zelené linky, a další);
	+ **Pracovníci „back office“** – tj. pracovníci, kteří se věnují implementaci OP a administraci projektů „uvnitř“ ŘO/ZS (např. pracovníci Odboru strukturální fondů, Oddělení metodické a právní podpory, Odboru kontroly a dalších odborů v rámci Sekce fondů EU na MPO, stejně jako pracovníci Odboru podpory fondů EU API apod.)

Po dohodě se Zadavatelem na kick-off jednání bude dotazník na žadatele a příjemce z části nahrazen fokusní skupinou se zástupci žadatelů a příjemců OP PIK. Volba respondentů bude upřesněná se Zadavatelem v další fázi.

**Velikost vzorku**

Velikost vzorku bude vycházet z počtu pracovníků implementační struktury OP PIK. Do DŠ je tak možné zahrnout 300 – 400 respondentů (200 zaměstnanců MPO v Sekci fondů EU, VaVaI a investičních pobídek, 150 zaměstnanců API, desítky zaměstnanců ČMZRB)[[8]](#footnote-8), přičemž za reprezentativní vzorek jsou považovány hodnoty uvedené v tabulce níže. Stejně tak je v tabulce uvedena ideální návratnost dotazníku (50 % pro vzorek větší než 100 respondentů a 60 % pro vzorek velký 50 – 100 respondentů), které však, dle zkušeností Dodavatele, pravděpodobně nebude dosaženo. Z tohoto důvodu Dodavatel osloví všechny zaměstnance implementační struktury OP PIK, přičemž dle zkušeností Dodavatele s realizací obdobných evaluací lze předpokládat návratnost na úrovni 30 %.

Tabulka 8: Velikost vzorku dotazníkového šetření

|  | Počet respondentů dle úrovně spolehlivosti[[9]](#footnote-9) |
| --- | --- |
|  | Úroveň spolehlivost 95 % | Úroveň spolehlivosti 99 % |
| Počet pracovníků implement. struktury OP PIK | 350 | 350 |
| Velikost reprezentativního vzorku | 183 | 230 |
| Ideální návratnost dotazníku při oslovení reprezentativního vzorku – 50% | 91 | 115 |
| Předpokládaná návratnost – 30 % - při oslovení všech pracovníků implementační struktury OP PIK | 105 | 117 |

**Dílčí harmonogram**

Harmonogram níže zobrazuje přehled kroků, které bude Dodavatel v rámci analýzy sekundárních zdrojů a dat realizovat, včetně požadované součinnosti ze strany Zadavatele a její odhadované náročnosti.

Tabulka 9: Harmonogram dotazníkového šetření

| Č | Aktivita | Odpovědnost | Termín (do) | Náročnost |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Návrh znění dotazníku | Deloitte |  27. 11. 20190 |  |
| 2 | Předání kontaktů a pověřovacího dopisu MPO | MPO | 27. 11. 2019 |  |
| 3 | Validace otázek se Zadavatelem | MPO | 3. 12. 2019 |  |
| 4 | Finalizace dotazníku v online nástroji a jeho rozeslání | Deloitte | 9. 12. 2019 |  |
| 5 | Ukončení dotazníkového šetření | Deloitte | 10. 1. 2020 |  |
| 6 | Vyhodnocení výsledků | Deloitte | 17. 1. 2020 |  |

## Individuální hloubkové rozhovory

**Způsob realizace**

Individuální hloubkové rozhovory (dále také „IHR“) byly jako jedna z hlavních evaluačních metod navrženy pro všechny evaluační okruhy. Dodavatel je využije zejména ke zmapování skutečného stavu existujících procesů implementační struktury OP PIK, jakož i metodického prostředí, ve kterém jsou projekty administrovány, v rámci II. etapy Projektu; a k hodnocení a návrhu optimalizačních opatření v rámci III. etapy Projektu. Hlavním přínosem této metody je možnost hlubší diskuze s vlastníky procesů (popř. jinými pracovníky s detailní znalostí procesů) bez nepříznivých externích vlivů vedoucích k deformaci názoru.

Dodavatel osloví nominované účastníky, zašle jim pověřovací dopis MPO a dle jejich časových možností si s nimi sjedná osobní schůzku nebo domluví termín pro telefonický rozhovor.

**Respondenti**

Účastníky IHR by měly být osoby, které jsou odpovědné za provádění jednotlivých procesů. Mělo by se tedy indikativně jednat o zástupce ŘO OP PIK (MPO):

* Odboru Strukturálních fondů
* Odboru PO1 a finančních nástrojů
* Odboru PO2, PO3 a PO4
* Oddělení metodické a právní podpory
* Odboru kontroly
* Sekce státní tajemnice – Oddělení rozpočtu a financování, Oddělení informatiky, Odbor personální
* Odboru komunikace

Dále se bude jednat o zástupce pracovníků ZS (API) a správce finančních nástrojů (ČMZRB):

* API
	+ Odbor podpory fondů EU (Oddělení metodiky fondů EU, Oddělení monitoringu fondů EU, Oddělení ekonomického hodnocení projektů
	+ Odbor koordinace fondů EU a regionálních kanceláří
	+ Odbor právní, personální a ekonomický
	+ Odbor vnitřní správy (Oddělení informačních technologií a technicko-hospodářské správy)
* ČMZRB
	+ Metodické prostředí OP PIK
	+ Implementace
	+ Komunikace
	+ Kontroly a nesrovnalosti

Jedná se o indikativní seznam relevantních odborů a oddělení a jejich zástupců, který bude upřesněn a validován.

**Velikost vzorku**

Dodavatel předpokládá provedení cca **10 –**  **20 rozhovorů** v následující struktuře respondentů:

* Zástupci ŘO OP PIK:
	+ 1 – 2 pracovníci Oddělení metodické a právní podpory, Odbor strukturálních fondů
	+ 1 – 2 pracovníci Odboru kontroly
	+ 1 - 2 pracovníci Odboru PO1 a finančních nástrojů
	+ 1 – 3 pracovníci Odboru PO2, PO3 a PO4
	+ 1 – 2 pracovníci Odboru komunikace, Sekce státní tajemnice
	+ Gestoři jednotlivých programů podpory (pouze v případě potřeby)
* Zástupci ZS a správce finančních nástrojů:
	+ 1 – 2 projektoví manažeři
	+ 1 – 2 zástupci Oddělení metodiky fondů EU, Oddělení monitoringu fondů EU
	+ 1 – 2 zástupci Oddělení ekonomického hodnocení projektů
	+ 1 – 2 zástupci Odboru podpory fondů EU, Odboru koordinace fondů EU a regionálních kanceláří,
	+ 1 – 2 zástupci Odboru právní, personální a ekonomický, Odboru vnitřní správy
	+ 1 – 2 zástupci ČMZRB
	+ Ředitelky odborů v rámci Sekce řízení a podpory fondů EU API (pouze v případě potřeby)

Individuální hloubkové rozhovory Dodavatel využije v kombinaci s dalšími evaluačními metodami v průběhu II. a III. etapy Projektu a při zodpovězení většiny evaluačních otázek v rámci všech evaluačních okruhů. V rámci nominace relevantních respondentů hloubkových rozhovorů Dodavatel zohlední rozdílné podmínky jednotlivých programů podpory OP PIK realizovaných formou dotace i finančními nástroji. U relevantních otázek výzkum provede na úrovni jednotlivých programů podpory, aby se výsledná syntéza za celý operační program zakládala na potřebné granularitě získaných dat.

**Dílčí harmonogram**

Harmonogram níže zobrazuje přehled kroků, které bude Dodavatel v rámci individuálních hloubkových rozhovorů realizovat, včetně požadované součinnosti ze strany Zadavatele a její odhadované náročnosti.

Tabulka 10: Harmonogram hloubkových rozhovorů

| Č. | Aktivita | Odpovědnost | Termín (do) | Náročnost |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Nominace garantů ev. okruhů  | MPO | 11. 11. 2019 |  |
| 2 | Validace navržených respondentů (viz výše) a předání kontaktů | MPO | 30. 11. 2019 |  |
| 3 | Návrh scénáře rozhovorů  | Deloitte | 30. 11. 2019 |  |
| 4 | Validace scénářů rozhovorů  | MPO | 15. 12. 2019 |  |
| 5 | Příprava pověřovacího dopisu MPO | MPO | 30. 11. 2019 |  |
| 6 | Oslovení respondentů v rámci II. etapy | Deloitte | 9. 1. 2020 |  |
| 7 | Realizace rozhovorů v rámci II. etapy | Deloitte | 7. 2. 2020 |  |
| 8 | Oslovení respondentů v rámci III. etapy (realizováno ve dvou bězích) | Deloitte | 12. 3. 20207. 5. 2020 |  |
| 9 | Realizace rozhovorů v rámci III. etapy (realizováno ve dvou bězích) | Deloitte | 3. 4. 202019. 6. 2020 |  |

## Fokusní skupina

**Způsob realizace**

Po dohodě se Zadavatelem na kick-off jednání zrealizuje Dodavatel fokusní skupinu (dále také „FS“) **se žadateli a příjemci** podpory z OP PIK. Původně navrhovanou fokusní skupinu **s pracovníky implementační struktury** Zpracovatel kvůli duplicitě účastníků a jejich časovému vytížení navrhuje spojit s expertním panelem. Cílem FS je bližší diskuze relevantních témat (v souladu s požadavky jednotlivých EO) a doplnění a prohloubení poznatků získaných v rámci dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů.

Metodu FS zvolil Dodavatel především kvůli možnosti účastníků diskutovat dané téma a vzájemně na sebe reagovat, což umožní lepší pochopení a interpretaci zjištění ze sekundárních analýz, IHR a DŠ.

Fokusní skupina bude využita zejména k zodpovězení evaluačních otázek zjišťujících pohled, zkušenosti či hodnocení ze strany žadatelů a příjemců:

* Metodického prostředí;
* Implementačních procesů;
* Komunikace mezi ŽaP a pracovníky OP PIK; a
* Kontrol ze strany pracovníků OP PIK;

V rámci FS by tak měly být zcela či částečně zodpovězeny následující evaluační otázky (konkrétní znění otázek je součástí kapitoly 4.1.1. Výběr evaluačních metod pro realizaci Projektu):

* Evaluační okruh A: otázky 1, 2, 5 a 7
* Evaluační okruh B: otázky 1, 3, 4, 6, 9, 10 a 11
* Evaluační okruh C: otázky 5, 6, 7 a 8
* Evaluační okruh D: otázky 2

**Účastníci**

Účastníky budou zástupci žadatelů a příjemců všech prioritních os OP PIK (kromě technické asistence), přičemž výběr bude proveden náhodně z kontaktů v MS2014+ a bude validován se Zadavatelem. Dodavatel navrhuje účast 2 zástupců žadatelů/příjemců pro každou skupinu programů, případně jednotlivé programy podpory. Ve vybraných případech může být zohledněna potřeba vyrovnaného zastoupení příjemců a neúspěšných, neuspokojených či čekajících žadatelů. V případě vysokého počtu účastníků lze realizovat více FS (tak, aby byl zachován optimální počet 8 – 10 účastníků FS), případně realizovat FS se zástupci žadatelů/příjemců z řad podnikatelských svazů či poradenských společností, které v sobě implicitně agregují více programů podpory.

**Dílčí harmonogram**

V rámci realizace FS podnikne Dodavatel tyto klíčové kroky, přičemž u některých z nich bude od Zadavatele potřebovat součinnost.

Tabulka 11: Harmonogram fokusní skupiny

| Č | Aktivita | Odpovědnost | Termín | Náročnost |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Návrh scénáře fokusních skupin a seznamu účastníků | Deloitte | 10. 4. 2020 |  |
| 2 | Validace seznamu informátorů a předání kontaktů | MPO | 24. 4. 2020 |  |
| 3 | Validace scénáře a otázek Zadavatelem | MPO | 24. 4. 2020 |  |
| 4 | Příprava fokusní skupiny a oslovení účastníků | Deloitte |  4. 5. 2020 |  |
| 5 | Realizace fokusní skupiny | Deloitte |  25. 5. 2020 |  |
| 6 | Vyhodnocení výstupů | Deloitte | 2. 6. 2020 |  |

## Expertní panel

**Způsob realizace**

Cílem expertního panelu (dále také „EP“) a také důvodem, proč se Dodavatel rozhodl tuto metodu použít, je diskutovat návrh zamýšlených změn procesů a získat expertní zpětnou vazbu od vedoucích relevantních úseků jednotlivých částí implementační struktury nebo garantů evalučních okruhů / procesních oblastí na klíčová zjištění evaluace a možnosti implementace navrhovaných opatření.

Dodavatel osloví nominované účastníky s dostatečným předstihem a zajistí nejvhodnější termín a místo realizace EP. Expertní panel bude realizován po dohodě s účastníky v sídle Deloitte v Praze nebo v jednom z vybraných sídel MPO. Potvrzeným účastníkům budou Dodavatelem týden dopředu zaslány okruhy otázek a účastníci budou vyzváni k vlastní přípravě odpovědí na tyto otázky diskutované na EP. Samotný panel bude trvat cca 1,5 - 2,5 hodiny.

**Účastníci**

Výběr účastníků reflektuje cíle a nastavení expertního panelu, který klade požadavky na nezaujatost, expertízu a mnohostrannost názorového zastoupení. Za tímto účelem by dle Dodavatele měl být EP složen ze všech cílových skupin evaluace, tj.:

* Zástupců vedoucích pracovníků klíčových Sekcí a oddělení MPO pro implementaci fondů EU (Sekce fondů EU MPO, Sekce státní tajemnice, Odbor kontroly apod.)
* Zástupců vedoucích pracovníků API (Sekce rozvoje podnikatelského prostředí, Sekce konkurenceschopnosti, Sekce řízení a podpory fondů EU)
* Zástupců vedení ČMZRB (Úsek řízení obchodu, Úsek generálního ředitele, Úsek finanční)
* Zástupců MMR-NOK, případně MFCR, coby auditního a certifikačního orgánu
* Zástupců zastřešujících partnerských subjektů, podnikatelských svazů a asociací

Expertního panelu se zúčastní 8 – 10 účastníků.

**Dílčí harmonogram**

V rámci realizace EP podnikne Dodavatel tyto klíčové kroky, přičemž u některých z nich bude od Zadavatele potřebovat součinnost.

Tabulka 12: Harmonogram expertního panelu

| Č | Aktivita | Odpovědnost | Termín | Náročnost |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Návrh scénáře expertního panelu a seznamu účastníků | Deloitte | 15. 5. 2020 |  |
| 2 | Validace seznamu účastníků a předání kontaktů | MPO | 29. 5. 2020 |  |
| 3 | Validace scénáře a otázek se Zadavatelem | MPO | 29. 5. 2020 |  |
| 4 | Příprava expertního panelu a oslovení účastníků | Deloitte |  1. 6. 2020 |  |
| 5 | Realizace expertního panelu | Deloitte |  23. 6. 2020 |  |
| 6 | Vyhodnocení výstupů | Deloitte | 30. 6. 2020 |  |

# Harmonogram plnění

V souladu se smlouvou o dílo byl sestaven harmonogram Projektu (viz níže), který současně reflektuje jak požadavky Zadavatele ohledně postupu prací, tak je zasazen do reality, co se týče potřeby dostatečného prostoru pro kvalitní odvedení požadované práce.

Obrázek 3: Harmonogram postupu prací Projektu



Vzhledem k charakteru Projektu, kde jednotlivé fáze projektu na sebe logicky navazují, je odpovědnou osobou za všechny fáze projektu Vedoucí týmu Deloitte.

Následující tabulka obsahuje přehled klíčových termínů v rámci Projektu.

Tabulka 13: Termíny odevzdání dílčích výstupů

|  | Č. | Aktivita | Odpovědnost | Termín |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| I. etapa | **1** | **Předání Vstupní zprávy a dalších výstupů** | **Deloitte** | **11. 11. 2019** |
| 2 | Předání připomínek ke Vstupní zprávě | MPO | 18. 11. 2019 |
| 3 | Vypořádání připomínek ke Vstupní zprávě | Deloitte | 21. 11. 2019  |
| **4** | **Akceptace Vstupní zprávy** | **MPO** | **22. – 26. 11. 2019** |
| II. etapa | **5** | **Předání Průběžné zprávy a dalších výstupů** | **Deloitte** | **17. 2. 2020[[10]](#footnote-10)** |
| 6 | Předání připomínek k Průběžné zprávě | MPO | 28. 2. 2020 |
| 7 | Vypořádání připomínek k Průběžné zprávě | Deloitte | 6. 3. 2020 |
| **8** | **Akceptace Průběžné zprávy** | **MPO** | **9. – 13. 3. 2020** |
| III. etapa | **9** | **Předání Závěrečné zprávy a dalších výstupů** | **Deloitte** | **28. 8. 2020[[11]](#footnote-11)** |
| 10 | Předání připomínek k Závěrečné zprávě | MPO | 11. 9. 2020 |
| 11 | Vypořádání připomínek k Závěrečné zprávě | Deloitte | 18. 9. 2020 |
| **12** | **Akceptace Závěrečné zprávy** | **MPO** | **19. – 25. 9. 2020** |

V rámci celého Projektu bude v případě potřeby zabezpečena průběžná komunikace Dodavatele se Zadavatelem a dalšími relevantními subjekty a to v tomto rozsahu:

* Písemné (e-mailové) hlášení dodavatele o aktuálně prováděných pracích, o pracích, které byly v minulých 10 pracovních dnech odvedeny, a které práce budou v následujících 10 pracovních dnech zahájeny - jedenkrát za 10 pracovních dnů;
* Osobní konzultace pro vyjasnění nejasností, odstranění nedostatků, doplnění nebo vypořádání připomínek Zadavatele k vyhotoveným výstupům.

## Principy logické provázanosti činností a minimalizace zbytných kroků

Realizace požadovaných činností a zpracování požadovaných výstupů bude probíhat podle těchto základních principů.

1. **Použití osvědčených metod –** Veškeré zde navrhované evaluační metody představují osvědčené metody, které byly členy realizačního týmu Deloitte použity při obdobných projektech procesních evaluací. Použití těchto metod zaručuje, že i postupy, kterými jsou metody realizovány, byly na základě praktických zkušeností Deloitte optimalizovány tak, aby byly tyto postupy logicky provázány a aby byly minimalizovány zbytné kroky v jejich realizaci.
2. **Použití šablon a dříve zpracovaných dokumentů a materiálů** – Za účelem minimalizace zbytných kroků při realizaci činností bude Dodavatel v maximální možné míře využívat existujících šablon Deloitte (např. klasifikační archy pro hodnocení expertním panelem, formuláře pro tvorbu zápisu fokusní skupiny atp.) a dříve zpracovaných dokumentů a materiálů.
3. **Triangulace evaluačních metod** – Pro formulaci závěrů, na základě nichž budou formulovány odpovědi na jednotlivé evaluační otázky, bude Dodavatel využívat vždy nejméně dvě různé evaluační metody (resp. nástroje), případně minimálně dva zdroje dat. Zároveň bude Dodavatel důsledně dbát na to, aby byly evaluační otázky zodpovídány (v relevantních případech) kombinací kvalitativních a kvantitativních evaluačních metod. Tato kombinace zajistí vytvořeným závěrům vysokou vypovídací schopnost.
4. **Aktivní zajišťování dat a informací, zatěžování Zadavatele pouze v případě dat a informací dostupných pouze Zadavateli nebo lépe zajistitelných přes Zadavatele** – Dodavatel bude primárně aktivně zajišťovat data a informace přímo od jejich poskytovatele/ů, čímž bude jednak minimálně zatěžovat Zadavatele a jeho zaměstnance a současně bude minimalizovat časové prodlevy při získávání dat a informací. Pouze v případě dat a informací dostupných pouze Zadavateli si Dodavatel vyžádá od Zadavatele. Dodavatel požádá o součinnost Zadavatele také v případě veřejně nedostupných informací, dat a dokumentů, které budou lépe zejména pak rychleji, dostupné prostřednictvím Zadavatele.

#  Projektové řízení

Díky mnohaleté zkušenosti s projektovým řízením a dodáváním projektů si společnost Deloitte dovoluje navrhnout standardní strukturu řízení projektů, která je plně v souladu s běžně používanou metodikou projektového řízení a zaručuje také kontrolovanou kvalitu dodání předmětu projektu. Tato metoda je založena na třístupňové hierarchii projektového týmu: Řídící výbor, Projektový management a Podpůrný tým. Každá z prvních dvou úloh bude mít alespoň jednoho člena jak na straně MPO, tak na straně společnosti Deloitte.

Řídící výbor (vedení projektu)

Řídící výbor je nejvyšším orgánem projektu. Jeho úkolem je akceptovat výstupy, řídit projekt na komplexní úrovni a zajišťovat komunikaci na nejvyšší úrovni. Tento orgán projektu také schvaluje případné změny v termínech nebo struktuře výstupů. Na straně MPO byl nominován Ing. Bohumil Šmucr, MPA, ředitel Odboru strukturálních fondů jakožto vlastník projektu na straně Zadavatele. Jako zástupce společnosti Deloitte byl nominován do řídícího výboru Mgr. Jan Sedliačik, Senior Manager v oddělení poradenství pro veřejnou správu, jakožto doménový expert a nejvýše postavený manažer zodpovědný za kvalitu výstupu.

Projektový management

Úroveň projektového managementu (řízení) zajišťuje operativní každodenní komunikaci v oblasti projektu. Dále projektoví manažeři zajišťují organizaci podpůrných týmů a řízení operativní části projektu. Mezi hlavní náplň práce patří domlouvání termínů schůzek a zajišťování celkové projektové komunikace mezi Zadavatelem a Dodavatelem, předávání datových požadavků a dat, vypořádávání komentářů apod. V případě nesouladu mezi projektovými manažery dochází k eskalaci problému na úroveň Řídícího výboru jakožto nadřazeného orgánu. Za Zadavatele byl jako projektový manažer nominován Ing. Václav Špetlík z Evaluační jednotky OP PIK na Odboru strukturálních fondů za Dodavatele Ing. Natálii Križanovou.

Podpůrný tým

Podpůrný tým bude pracovat především na straně společnosti Deloitte a jeho úkolem bude zpracování dílčích analýz a evaluace. Tento tým je plně řízen ze strany projektového manažera Deloitte. Veškerá jim provedená práce bude důsledně revidována nadřízenými členy projektového týmu. S cílem zajištění efektivního průběhu projektu je od Dodavatele požadováno, že v rámci interních i externích struktur budou zástupci Zadavatele nápomocní se sjednáváním schůzek a zprostředkováním kontaktu se zástupci expertů z jiných organizací.

## Připomínkovací a akceptační proces

Dodavatel se zavazuje průběžně konzultovat postup plnění Služeb a vyhotovené podklady se Zadavatelem.

Návrh připomínkovacího procesu:

* Vedoucí projektu za Deloitte každý výstup předloží Vedoucímu projektu za MPO.
* Připomínky ze strany MPO budou předány ve výstupu v režimu změn formou komentářů.
* Dle podmínek smlouvy bude mít MPO 5 pracovních dní v případě Vstupní zprávy a 10 pracovních dní v případě Průběžné a Závěrečné zprávy na agregaci připomínek k výstupu.
* Deloitte obdrží vždy jednu verzi zprávy s připomínkami všech relevantních pracovníků MPO, případně zapojených partnerů, oslovených ze strany MPO.
* Deloitte bude vypořádávat připomínky, a to do 5 pracovních dní v případě Průběžné a Závěrečné zprávy, resp. do 3 pracovních dní v případě Vstupní zprávy, od doručení připomínek MPO k předloženému návrhu výstupu (zprávě).
* V případě potřeby bude sjednána schůzka s cílem prodiskutování připomínek Zadavatele a návrhem vypořádání.
* Deloitte následně upravenou verzi předloží MPO.
* Tento proces se opakuje až do řádného předání všech výstupů (zpráv).

Akceptaci jednotlivých výstupů Projektu provádí člen Vedení projektu za MPO, a to na základě žádosti člena Vedení projektu za Deloitte, případně Projektového manažera za Deloitte, ke které je přiložen daný výstup po ukončeném připomínkovacím řízení. Schválení (akceptaci) výstupu Projektu potvrdí Vedoucí projektu za MPO podpisem Akceptačního protokolu.

Akceptační proces probíhá v souladu s článkem VI. Smlouvy o dílo.

# Přílohy

# Příloha 1: Datový požadavek Dodavatele a předaná data

Na úvodní schůzce k projektu konané dne 16. 10. 2019 předal Dodavatel Zadavateli požadavek na poskytnutí následujících zdrojů. Následně došlo k předání dat od ŘO (MPO), ČMZRB a API a proběhla informativní schůzka se zástupci ČMZRB k vysvětlení dalších dotazů a datových požadavků.

Tabulka 14: Seznam dokumentů a zdrojů dat

| Č. | Zdroj | Předáno |
| --- | --- | --- |
| **Metodické dokumenty**  |  |
| 1 | Operační manuál OP PIK | Ano |
| 2 | Přehled změn Operačního manuálu | Ano |
| 3 | Přehled metodických pokynů – pro ŽaP; interní | Ano |
| 4 | Metodické pokyny – pro ŽaP; interní | Ano  |
| 5 | Procesní mapa implementace OP PIK / Procesní analýza | Ne |
| **Organizačně procesní dokumenty ŘO** |  |
| 6 | Organizační struktura MPO – řízení fondů (včetně kontaktů na řídící pracovníky) | Ano |
| 7 | Detailní organizační struktura, resp. struktura funkčních míst (celkový počet zaměstnanců, počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích, linie reportování) | Ano |
| 8 | Popis pracovních pozic (pracovní náplně) | Ano |
| 9 | Organizační řád MPO | Ano |
| 10 | Další relevantní interní předpisy, směrnice a nařízení obsahující popisy procesů | Ne |
| **Organizačně procesní dokumenty ZS** |  |
|  | Viz 5-9  | Ano |
| **Personální a mzdová evidence** |  |
| 11 | HR evidence indikující pohyb zaměstnanců (přírůstky / úbytky) – pro vyhodnocení fluktuace a obsazenosti funkčních míst | Ano  |
| 12 | Mzdová evidence - indikující pracovní fond (počet odpracovaných hodin), případně související mzdové náklady | Ano  |
| 13 | Souhrnné výkazy práce nebo jiná evidence, ze které bude vidět rozdělení činností (administrace žádostí, hodnocení žádostí, příprava rozhodnutí, administrace projektu, ŽoP, veřejné zakázky, změnová řízení atd.). | Ano |
| **Předchozí šetření a zpětná vazba od žadatelů a příjemců** |  |
| 14 | Výsledky dotazníkových šetření realizovaných v rámci Výsledkových evaluací OP PIK | Ano |
| 15 | Stížnosti žadatelů a příjemců zaslané na API nebo MPO | Ano  |
| **Další zdroje dat** |  |
| 16 | Data z MS2014+ (datové sady byly stanoveny Dodavatelem po kick-off schůzce) – četnost, lhůty, chybovost, atd. | Bude připraven datový požadavek v další fázi |
| 17 | Zprávy EK k čerpání OP PIK | Ano |
| 18 | Audit EK 2017 | Ano |
| 19 | Audit systému OPPIK 2018, Protokol kontroly PCO - Ministerstvo financí ČR | Ano |
| 20 | Detailní Zprávy z kontrol NKÚ  | Ano |

# Příloha 2: Evaluační otázky pro zodpovězení v rámci jednotlivých evaluačních metod

Dotazníkové šetření

Tabulka 15: Okruh otázek dotazníkového šetření

| Kód otázky | Otázka |
| --- | --- |
| **A2** | Jsou v metodickém prostředí OP PIK uplatňovány procesy či jejich části, které lze označit jako nadbytečné? Nadbytečné procesy budou rozděleny na ty, které vyplývají platné legislativy a Jednotného metodického prostředí (dále jen „JMP“), a ty, které jdou nad rámec požadavků platné legislativy a JMP. |
| **A3** | Z čeho vyplývá potřeba provádění nadbytečných procesů? Přetrvává tato potřeba?  |
| **A6** | Neobsahuje metodické prostředí OP PIK tzv. hluchá místa, tedy situaci, kdy platná metodika danou problematiku vůbec neupravuje?  |
| **B1** | Jaká jsou slabá místa a klíčové problémy vyskytující se v implementačních procesech z pohledu pracovníků implementační struktury?  |
| **B5** | Nejsou po žadatelích vyžadovány duplicitní nebo nadbytečné informace? Jsou všechny aktuálně požadované přílohy žádosti o podporu přínosné pro hodnocení či implementaci projektů? Nebylo by možné předložení některých příloh posunout až do fáze před podpisem právního aktu? Ve kterých případech by bylo možné nahradit povinnost žadatelů/příjemců předkládat určité informace či dokumenty získáním dat dostupných z informačních systémů veřejné správy, aniž by to zároveň znamenalo významné zvýšení zátěže pro implementační strukturu? |
| **B9** | Jsou změnová řízení projektů ze strany pracovníků implementační struktury a příjemců hodnocena jako srozumitelná, přehledná a dostatečně flexibilní? Pokud se musel projekt v průběhu jeho realizace přizpůsobit změnám podmínek, byla tato změna ze strany příjemců hodnocena jako zatěžující? Jak proces změnových řízení zrychlit? |
| **B12** | Využívá implementační struktura OP PIK plně možností monitorovacího systému MS2014+? Je možné některé procesy v systému zautomatizovat? Ve kterých oblastech je MS2014+ pro implementační strukturu nejvíce limitující (z hlediska objemu práce, času, kontroly dat apod.)? |
| **C1** | Jsou procesy interní komunikace uvnitř ŘO OP PIK i ve vztahu ke zprostředkujícím subjektům nastaveny efektivně? Jsou na ŘO OP PIK ustanoveny platformy pro vzájemné informování se, řešení problémů, sdílené zkušeností apod.? V případě, kdy tato komunikace probíhá spíše neformálně, lze ji hodnotit jako dostatečnou? |
| **C2** | Probíhá komunikace mezi ŘO OP PIK a správci finančního nástroje/fondu fondů efektivně? Jsou nastaveny adekvátní komunikační kanály? |
| **C3** | S čím a jakými kanály se žadatelé/příjemci nejčastěji obrací na pracovníky implementační struktury OP PIK? |
| **C4** | Lze komunikaci pracovníků implementační struktury se žadateli/příjemci z jejich pohledu označit jako jednoduchou, rychlou při vyřizování požadavků a dodržování předepsaných lhůt? |
| **D1** | Je proces kontrol projektů, včetně kontrol výběrových řízení, nastaven a vykonáván efektivně? Budou identifikovány nejproblematičtější body, ve kterých dochází k největšímu počtu chyb ze strany příjemců. |
| **D5** | Je proces nesrovnalostí nastaven a vykonáván efektivně? Z jakých důvodů na straně příjemce/poskytovatele nejčastěji dochází k nesrovnalostem?  |

Fokusní skupina

Tabulka 16: Okruh otázek pro fokusní skupinu se žadateli a příjemci OP PIK

| Kód otázky | Otázka |
| --- | --- |
| **A1** | Je metodické prostředí OP PIK trvalé, přehledné a uživatelsky přívětivé? Jak žadatelé/příjemci vnímají metodické prostředí s ohledem na četnost prováděných změn pravidel OP PIK?  |
| **A2** | Jsou v metodickém prostředí OP PIK uplatňovány procesy či jejich části, které lze označit jako nadbytečné?  |
| **A5** | Nedochází vlivem nadbytečných procesů k nepřiměřenému zatížení žadatelů/příjemců? |
| **A7** | Je posuzování a ověřování vlastnické struktury a statutu žadatele/příjemce jako malého a středního podniku nastaveno dostatečně, jednoznačně a zároveň tak, aby co nejméně zatěžovalo žadatele? |
| **B1** | Jaká jsou slabá místa a klíčové problémy vyskytující se v implementačních procesech z pohledu žadatelů/příjemců? Které fáze projektového cyklu jsou hodnoceny z pohledu příjemců jako nejvíce zatěžující z hlediska času a objemu práce? |
| **B3** | Mohou se žadatelé/příjemci na základě předem zveřejněných informací o plánovaných výzvách a klíčových podmínkách pro získání podpory kvalitně a včas připravit na podání žádosti? Jsou výzvy vhodně načasované? Vyhovuje žadatelům zvolený typ výzev? |
| **B4** | Jsou podmínky výzev a jejich případných změn ze strany žadatelů/příjemců hodnoceny jako srozumitelné a přehledné? Zvýšila se při porovnání s OPPI nutnost mikro, malých a středních podniků využít služeb poradenské firmy při podání žádosti? Jak zajistit větší úspěšnost žádostí podaných mikro a malými podniky? |
| **B6** | Jsou procesy a výstupy týkající se schvalování projektu pro žadatele srozumitelné? Poskytuje implementační struktura dostatečnou zpětnou vazbu žadatelům, kteří se svou žádostí neuspěli? |
| **B8** | Jsou pro žadatele srozumitelné podmínky rozhodnutí o poskytnutí dotace a jejich následná aplikace?  |
| **B9** | Jsou změnová řízení projektů ze strany příjemců hodnocena jako srozumitelná, přehledná a dostatečně flexibilní? Pokud se musel projekt v průběhu jeho realizace přizpůsobit změnám podmínek, byla tato změna ze strany příjemců hodnocena jako zatěžující? Jak proces změnových řízení zrychlit? |
| **B10** | Je proces žádostí o platbu ze strany příjemců hodnocen jako srozumitelný a přehledný? Jaká je průměrná a mediánová doba proplacení finančních prostředků ze strany poskytovatele podpory ode dne podané žádosti o platbu? Je z pohledu příjemců doba posuzování žádosti hodnocena jako přiměřená? Jak proces žádostí o platbu zrychlit? |
| **B11** | Jak žadatelé/příjemci hodnotí práci v systému ISKP14+ v porovnání se systémem ISOP využívaným v programovém období 2007–2013? Lze identifikovat problémy žadatelů/příjemců při práci se systémem ISKP14+, které nemají obecnou povahu inherentně danou monitorovacím systémem, ale vyplývají z činnosti implementační struktury OP PIK? |
| **C5** | Lze komunikaci pracovníků implementační struktury se žadateli/příjemci z jejich pohledu označit jako věcnou, správnou? Umí pracovníci implementační struktury žadatelům/příjemcům z jejich pohledu účinně poradit? |
| **C6** | Jak hodnotí žadatelé/příjemci webové stránky [ŘO](https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/) a [ZS](https://www.agentura-api.org/)? Který z obou webů žadatelé/příjemci spíše využívají (či raději využívají neoficiální, komerční weby)? Jsou pro ně webové stránky přehledné a poskytují dostatečné množství relevantních informací? |
| **C7** | Jak žadatelé/příjemci hodnotí semináře/konference pořádané implementační strukturou OP PIK? O jaká témata je největší zájem? Je tento zájem dostatečně saturován? |
| **C8** | Jak jsou žadatelé/příjemci spokojeni s dalšími komunikačními nástroji (sociální sítě, informační zpravodaj OPIK, Zelená linka API)? Jaké další komunikační nástroje lze doporučit? |
| **D2** | Vnímají žadatelé kontroly jako účelné ve smyslu snahy ŘO předejít případným problémům při budoucím auditu, nebo spíše vnímají ŘO jako kontrolora, který za každou cenu hledá chybu? |

Individuální hloubkové rozhovory

Evaluační otázky pro individuální hloubkové rozhovory se zástupci implementační struktury budou vycházet především z otázek navržených pro dotazníkové šetření. Jejich znění bude navrženo a validováno se Zadavatelem dle harmonogramu uvedeném v kapitole 5.3. Otázky mohou být následně upraveny, aby reflektovaly a doplnily zjištění či nedostatečně zodpovězené otázky z dotazníkového šetření nebo fokusní skupiny. Otázky tak mohou být upraveny v průběhu II. a III. fáze.

Expertní panel

Sada evaluačních otázek pro účastníky expertního panelu bude vycházet z kombinace otázek pro dotazníkové šetření, fokusní skupinu a zároveň bude reflektovat výsledky DŠ zjištění z hloubkových rozhovorů a fokusní skupiny. Proto bude jejich znění upřesněno v rámci další fáze evaluace.

# Příloha 3: Přehled navrhovaných evaluačních metod a jejich výhod a omezení

Tabulka 17: Navrhované evaluační metody a jejich výhody a omezení

| Název metody | Popis | Výhody metody | Limity a nevýhody | Opatření k eliminaci limitů |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Analýza sekundárních zdrojů a dat | Sekundární zdroje představují již zpracované dokumenty využitelné pro předmětnou evaluaci. Zejména se jedná o Operační manuál OP PIK (interní dokument Zadavatele), Metodické pokyny JMP a metodické pokyny ŘO OP PIK, vybrané relevantní evaluace, odbornou literaturu, další již zpracované analýzy a studie apod. Dodavatel na základě těchto dat vytvoří meta analýzu respektive syntézu zjištěných informací. | * Využití již zpracovaných analýz a studií – snížení pracnosti
* Zvýšení kvality evaluace – využití expertních poznatků
 | * Dodavatel negarantuje obsah a kvalitu zpracování poskytnutých dokumentů
* Zastaralá data, subjektivní závěry
 | * Triangulace evaluačních metod
* Uplatnění expertní praxe Deloitte pro ověření závěrů vybraných analýz
 |
| Individuální hloubkový rozhovor (IHR) | Jedná se o polo-strukturovaný rozhovor s informátorem, jehož cílem je sběr specifických informací prostřednictvím přímého dotazování. Technika se používá ke shromáždění kvalitativních informací a názorů těch, kteří jsou např. znalí určité posuzované oblasti (administrace projektů) či přímo ovlivněni programem. | * Vhodné využití v případě potřeby získání nezkreslené výpovědi o skutečném stavu, zamezení externích vlivů vedoucích k deformaci názoru, např. v rámci fokusní skupiny
 | * Časová náročnost
* Personifikace výsledků hodnocení
 | * Upřednostnění kontaktů Dodavatele, se kterými má dobrou zkušenost
* Přistoupení k telefonickému dotazování, což nabízí možnost oslovení více respondentů
* Informování respondentů o přínosu pro nastavení OP a významu zakázky
* Scénář individuálního rozhovoru bude obsahovat otázky s účelem eliminace tohoto jevu
 |
| Fokusní skupina (FS) | Fokusní skupina s klienty OP PIK. Prostřednictvím řízené diskuze budou zjišťovány názory respondentů na realizované administrativní postupy a doporučení do budoucna. Technika fokusní skupiny je obzvláště hodnotná v případě komplexní problematiky, která vyžaduje důkladný průzkum. Typické provedení fokusních skupin zahrnuje relativně homogenní skupinu 6 - 10 lidí, kteří se účastní setkání v časovém rozsahu 1,5 až 2 hodiny. Interakce skupiny je usnadněna moderátorem, který předloží skupině témata nebo otázky k diskusi.  | * Shromáždění velkého množství kvalitních informací v krátkém čase
* Různé pohledy účastníků vytvářené účastí v sociální interakci
* Zahrnutím klientů programu jsou závěry důvěryhodnější a snadněji akceptovatelné
* Mnohostrannost
* Možnost pracovat s různými typy respondentů
* Možnost diskutování několika evaluačních okruhů, což zajišťuje minimalizaci zatížení pracovníků OP PIK
 | * Riziko špatného výběru respondentů, kteří neodráží většinový názor cílové skupiny
* Riziko ostychu v rámci skupiny
* Zkreslování informací pod dojmem ostatních účastníků
* Riziko nezájmu o účast ve fokusní skupině
* Riziko nedostatečného prostoru pro vyjádření všech účastníků
 | * Využití předchozích dobrých zkušeností Dodavatele i Zadavatele s výběrem informátorů, respondentů
* Kontaktování trojnásobného počtu respondentů
* Přizpůsobení realizace metody dle časových možností respondentů
* Reflexe a ověření výpovědí během realizace FS sadou naváděcích otázek
* Aplikace facilitátorských metod umožňujících individuální reflexi
 |
| Telefonické dotazování/ šetření  | Telefonické dotazování spočívá v oslovení respondenta tazatelem přes telefon. Telefonické šetření je často velmi krátké a používá uzavřené otázky. Tuto metodu lze využít na provedení rozhovorů s podpořenými osobami, případně s realizátory projektů, kteří se nebudou ochotni nebo schopni účastnit osobního rozhovoru, resp. na konzultaci zjištění z analýzy sekundárních zdrojů dat. Telefonické rozhovory mohou posloužit pro získání podnětů a témat pro diskusi ve fokusních skupinách. | * Jednoduchý přístup ke kontaktům realizátorů prostřednictvím MS 2014+
* Efektivně a rychle kontaktuje i geograficky rozptýlený výběr respondentů
* Zamezení rizika vynechání odpovědi či nepochopení otázky
* Zvýšení důvěryhodnosti dotazování
* Neustálá kontrola tazatelů
 | * Riziko negativní reakce osloveného
* Riziko špatného načasování, neochota věnovat čas hodnocení
* „Omezenost“ otázek – časová i obsahová
 | * Dotazování na vhodnost načasování telefonátu, resp. přizpůsobení se požadavkům respondenta
* Úzký okruh precizně stanovených otázek (jedná se zejména ověření předpokladů)
 |
| Dotazníkové šetření (DŠ) | Dotazníkové průzkumy jsou využívány ke sběru početných homogenních dat, která jsou posléze použita pro statistické účely. V kontextu evaluací jsou obvykle průzkumy používány v kombinaci s dalšími technikami jako prostředky odhadující četnost určitého jevu.Pro realizaci dotazníkového šetření disponuje společnost Deloitte on-line nástrojem Click4survey, který umožňuje vytvořit a strukturovat varianty dotazníku, včetně šablony dotazníku (např. umístnění logolinku OP PIK, titulků apod.). Dotazník je následně umístěn na webové adrese a je přístupný prostřednictvím *linku na tuto webovou adresu. Po vyplnění dotazní*ku respondentem jsou údaje automaticky uloženy a vyhodnocovány. Statistika eviduje počet ukončených dotazníků.  | * Pokrytí velké skupiny respondentů
* Snadný přístup k e-mailovým adresám skrz monitorovací systém
* Jednoduchá administrace a analýza výsledků
* Obecně akceptované jako zdroj hodnocení efektivity realizovaných aktivit
* Možnost anonymizace vedoucí ke zvýšení objektivity
* Efektivně a rychle kontaktuje i geograficky rozptýlený výběr respondentů
* Nízká finanční náročnost
* Řešení umožnuje zajisti shodu s nařízením GDPR
 | * Problém zabezpečení dostatečně velké databáze kontaktů k oslovení, aby byla zajištěna representativnost
* Riziko subjektivních odpovědí, omezené možnosti validovat relevantnost a pravdivost odpovědí
* Riziko nedokončení vyplnění při příliš mnoha dotazech
 | * Oslovení pětinásobného počtu požadovaných respondentů
* Zajištění průvodního dopisu ministerstva
* Využití vlastní sítě kontaktů
* Omezený počet otázek (max. 10-12) tak, aby respondenti nebyli časově příliš vytížení
 |
| Expertní panel (EP) | Zhodnocení výstupů projektu prostřednictvím expertního panelu. Cílem je zhodnotit analýzu z hlediska:* **Kvality věcného zpracování** – Jsou výstupy zpracovány kvalitně? Postihuje výstup projektu všechny klíčové oblasti?
* **Srozumitelnosti a uživatelské přívětivosti** – Je výstup projektu uživatelsky přívětivý? Mohou s výstupem projektu pracovat pracovníci ŘO/ZS samostatně, nebo je třeba další asistence ze strany realizátorů projektu?
* **Aplikovatelnosti navrhovaných postupů do praxe** - Je výstup projektu aplikovatelný?
 | * Oponentura realizované analýzy
* Shromáždění velkého množství kvalitních informací v krátkém čase
* Různé pohledy účastníků vytvářené účastí v sociální interakci
* Mnohostrannost
 | * Nezájem informátorů o účast na analýze
* Nedostatečná časová kapacita informátorů
* Špatný výběr informátorů
* Zkreslování informací pod dojmem ostatních účastníků
 | * Využití vlastních expertů Deloitte
* Kontaktování trojnásobného počtu informátorů
* Spolupráce při oslovení se Zadavatelem
* Přizpůsobení realizace metody dle časových možností respondentů
* Ověření splnění charakteristik respondentů pro jejich oslovování
* Triangulace evaluačních metod pro získání dalších dat
 |

# Příloha 4: Přístup pro stanovení vzorku projektů k hodnocení a testování hypotéz v rámci dotazníkového šetření

Pokud z důvodu rozsahu základního souboru nebude možné provést ověření 100 % vzorku, přistoupí Deloitte k výběru reprezentativního vzorku. Vzorek každého šetření musí splňovat základní statistické předpoklady, tj. musí být:

* Dostatečně velký,
* Dostatečně reprezentativní,
* Dostatečně náhodný,
* Správně vyhodnocený.

Určení vhodné velikosti reprezentativního vzorku je zásadní pro statistické šetření. V případě, že je vzorek například příliš malý, může dojít k vychýlení vypovídací hodnoty šetření kvůli zahrnutí anomálií. Pro určení velikosti je využíván následující vzorec:

$$n=\left[\frac{u\_{\frac{α}{2}}σ}{E}\right]^{2}$$

Jednotlivé proměnné jsou definovány následovně:

Tabulka 18: Přehled proměnných a jejich definic

| Proměnná | Význam |
| --- | --- |
| $$u\_{\frac{α}{2}}$$ | Jedná se o **kritickou hodnotu**, tj. hodnotu, která vymezuje kritický obor.Kritický obor je podstatný při testování hypotéz, protože pokud do něj testovaná hodnota spadne, znamená to, že hypotéza musí být na daném intervalu spolehlivosti zamítnuta. |
| $$α$$ | Jedná se o hodnotu určující **hladinu významnosti**, tj. hodnotu, která určuje pravděpodobnost tzv. chyby 1. druhu, tedy, že při testování hypotézy se stane, že je hypotéza zamítnuta, ačkoli platí. Zároveň také určuje interval spolehlivosti, který je roven $1-α$. |
| $$σ$$ | Jedná se o **směrodatnou odchylku** v základním souboru, tj. hodnotu, která ukazuje typický rozptyl dat. |
| $$E$$ | Jedná se o tzv. **přípustnou chybu**, tj. hodnotu, která nám omezí rozsah možné chyby. Tedy pokud nám vyjde například, že 40 % respondentů souhlasí s hypotézou,[[12]](#footnote-12) aplikací této proměnné můžeme říct, že 35-45 % respondentů souhlasí s hypotézou. |

Z pohledu reprezentativnosti je nezbytné, aby vzorek udržel charakteristické vlastnosti původního souboru dat, což by bylo problematické v případě, že by respondenti tvořili silně heterogenní skupinu. Reprezentativnost u vzorků zajišťujeme většinou dle kritérií velikosti respondentů, jejich podílu na finančním objemu nebo dodržením zásady regionální proporcionality.

Pro parametr náhodnosti platí, že každý respondent musí mít stejnou šanci dostat se do výběrového vzorku se stejnou pravděpodobností. Pro splnění tohoto kritéria používá Deloitte speciální SW aplikaci pro náhodný výběr (random selection). Pro realizaci šetření využíváme statistického aparátu testování hypotéz. Jedná se o následující kroky.

Tabulka 19: Postup pro stanovení hypotéz

| Krok | Název | Popis |
| --- | --- | --- |
| 1 | Stanovení hypotézy | Budeme vybírat jednu ze stanovených hypotéz. |
| 2 | Stanovení hladiny významnosti | Typicky je používána hodnota 1 nebo 5 %, v našem případě i s ohledem na stejnou aplikaci při určení vzorku aplikujeme 5 %. Tedy maximální přípustná pravděpodobnost, že bychom zamítli nulovou hypotézu, ačkoli platí, je 5 %.  |
| 3 | Určení intervalu spolehlivosti | Interval spolehlivosti je určen prostřednictvím následujícího vzorce:$$h-\frac{1}{2n}-u\_{1-\frac{α}{2}}\sqrt{\frac{h\left(1-h\right)}{n}}<p<h+\frac{1}{2n}+u\_{\frac{1-α}{2}}\sqrt{\frac{h\left(1-h\right)}{n}}$$kde$h$ značí relativní četnost (tj. počet odpovědí ano dělenou celkovým počtem odpovědí vzorku) $n$ je celkový počet odpovědí vzorku $u\_{1-\frac{α}{2}}$ je tabulková hodnota aproximace normálního rozdělení |
| 4 | Formulace výsledku | „Se spolehlivostí 95 % můžeme usuzovat, že podíl podnikatelů, kteří souhlasí s danou hypotézou, se pohybuje mezi …….“ |

**Statistický dopočet vzorku na základní soubor**

Pro potřeby zpětného dopočtu vzorku vybraného Dodavatelem na základní soubor bude použito reverzních vzorců (ke vzorcům definovaným výše).

Pro zpracování výsledků na nedefinovaném vzorku (např. dotazníkové šetření) bude využita metoda statistického usuzování neboli indukce, která představuje proces zobecňování z výběrového souboru (n) na celý základní soubor, resp. populaci (N). Touto metodou lze ze zjištěných dat vyvodit zobecnitelná tvrzení s udáním intervalu spolehlivosti - jde tedy o snahu objektivizovat pozorování a zbavit se subjektivního vlivu pozorovatele. Při této objektivizaci počítá Dodavatel se součinností Zadavatele.



Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), síť jejích členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejích členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Více informací o naší globální síti členských firem je uvedeno na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500 ®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkomplexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 245 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve středoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím více než 6 000 zaměstnanců ze 44 pracovišť v 18 zemích.

© 2019 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.

1. Projekt se v souladu se zadáním Zadavatele nezaměřuje na zprostředkující subjekty ITI. [↑](#footnote-ref-1)
2. Metodický dokument *Průvodce procesní evaluací* rozlišuje dva hlavní typy klientů ESIF, občany ČR coby konečné klienty služeb ŘO a podpořené podnikatelské subjekty. [↑](#footnote-ref-2)
3. Přesné znění: „Odpovídá skutečná realizace procesů postupům uvedeným v metodických dokumentech?“ [↑](#footnote-ref-3)
4. Transakční bod je definován metodou Vanguard jako místo, přes které klienti poptávají reakci organizace. [↑](#footnote-ref-4)
5. Může jít např. o činnosti s nízkou přidanou hodnotou a vysokou zátěží pro jejich vykonavatele (zejména žadatele/příjemci, ale i pracovníky implementační struktury), o práci vykonávanou znovu, protože napoprvé nebyla vykonána správně, duplicitní činnosti vykonávané více lidmi, řešení problémů místo příčin, organizování a navštěvování nepotřebných jednání apod. [↑](#footnote-ref-5)
6. Dodavatel může k této části využít poznatky z analýzy [*Doba trvání proplácení žádostí o platbu vybraných OP v Česku*](https://dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace/Knihovna-evaluaci/Doba-trvani-proplaceni-zadosti-o-platbu-vybran-%281%29) realizované Ministerstvem pro místní rozvoj (dále jen „MMR“) v r. 2018. [↑](#footnote-ref-6)
7. Dodavatel může k této části využít poznatky z *Evaluace metodického prostředí z pohledu implementační struktury* realizované MMR v r. 2019 (dostupné na vyžádání). [↑](#footnote-ref-7)
8. Počty pracovníků implementační struktury jsou orientační na základě dostupných interních a veřejných zdrojů dat MPO, API a ČMZRB. Finální počet celkového počtu pracovníků implementační struktury a tím pádem i reprezentativního vzorku bude upraven s ohledem na výběr příslušných oddělení a odborů v rámci validace se Zadavatelem, API a ČMZRB. [↑](#footnote-ref-8)
9. Počítáno s odchylkou 5 %. [↑](#footnote-ref-9)
10. V závislosti od skutečného termínu akceptace výstupu předchozí fáze. [↑](#footnote-ref-10)
11. V závislosti od skutečného termínu akceptace výstupu předchozí fáze. [↑](#footnote-ref-11)
12. Hypotézy budou odvozené z evaluačních otázek validovaných Zadavatelem. [↑](#footnote-ref-12)