

**Zadavatel:**

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Na Františku 32, 110 15, Praha 1

IČ: 47609109

Evaluace řízení a administrace technické pomoci OP PIK

Příloha č.6: Technická příloha

**Datum:** 7. 9. 2020

**Zpracovatel:**

Evaluation Advisory CE s.r.o.

Křižíkova 70b, 612 00 Brno

IČ: 25342282

**Obsah**

[Seznam tabulek, grafů a obrázků 3](#_Toc50456780)

[1 Doplňující informace k EO 1 5](#_Toc50456781)

[2 Doplňující informace k EO 2 8](#_Toc50456782)

[3 Doplňující informace k EO 3 12](#_Toc50456783)

[4 Doplňující informace k EO 4 15](#_Toc50456784)

[5 Doplňující informace k EO 5 17](#_Toc50456785)

[6 Doplňující informace k EO 6 23](#_Toc50456786)

[7 Doplňující informace k EO 7 24](#_Toc50456787)

[8 Doplňující informace k EO 8 29](#_Toc50456788)

[9 Doplňující informace k EO 9 36](#_Toc50456789)

[10 Doplňující informace k EO 10 40](#_Toc50456790)

[11 Doplňující informace k EO 11 43](#_Toc50456791)

[12 Doplňující informace k EO 12 44](#_Toc50456792)

[13 Doplňující informace k EO 13 50](#_Toc50456793)

[14 Doplňující informace k EO 14 57](#_Toc50456794)

[15 Doplňující informace k EO 15 66](#_Toc50456795)

[16 Doplňující informace k EO 16 69](#_Toc50456796)

[17 Informační zdroje 72](#_Toc50456797)

# Seznam tabulek, grafů a obrázků

[Tabulka 1: Počet změn OM dle období 6](#_Toc50456734)

[Tabulka 2: Přehled změn evaluovaných procesů 6](#_Toc50456735)

[Tabulka 3: Struktura alokace OP PIK 17](#_Toc50456736)

[Tabulka 4: Projekty ŘO, 2016 – 2018 18](#_Toc50456737)

[Tabulka 5: Projekty API, 2016 – 2018 18](#_Toc50456738)

[Tabulka 6: Projekty TP celkem, 2016 – 2018 18](#_Toc50456739)

[Tabulka 7: Projekty ŘO, 2019 – 2021 19](#_Toc50456740)

[Tabulka 8: Projekty API, 2019 – 2021 19](#_Toc50456741)

[Tabulka 9: Projekty TP celkem, 2019 – 2021 19](#_Toc50456742)

[Tabulka 10: Hlavní ukazatele výsledku TP OP PIK 24](#_Toc50456743)

[Tabulka 11: Hodnoty hlavních ukazatelů výsledku: 25](#_Toc50456744)

[Tabulka 12: Interní ukazatele výsledku TP OP PIK 25](#_Toc50456745)

[Tabulka 13: Trend vývoje a dosažené hodnoty interních ukazatelů výsledku 25](#_Toc50456746)

[Tabulka 14: Hlavní ukazatele výstupu TP OP PIK 25](#_Toc50456747)

[Tabulka 15: Hodnoty hlavních ukazatelů výstupu 26](#_Toc50456748)

[Tabulka 16: Interní ukazatele výstupu TP OP PIK 26](#_Toc50456749)

[Tabulka 17: Komparace indikátorové soustavy technické pomoci operačních programů v PO 2014 – 2020 (s výjimkou přeshraničních OP) 29](#_Toc50456750)

[Tabulka 18: IP pro období 2016 - 2018 realizované ŘO a ZS 36](#_Toc50456751)

[Tabulka 19: IP pro období 2019-2021 realizované ŘO a ZS 37](#_Toc50456752)

[Tabulka 20: Odhad časové náročnosti a počtu úkonů na pozici PIP (ŘO) přepočtený na jeden interní projekt 40](#_Toc50456753)

[Tabulka 21: Odhad časové náročnosti a počtu úkonů na pozici PIP (ZS) přepočtený na jeden interní projekt 40](#_Toc50456754)

[Tabulka 22: Celkový časofond nutný pro administraci interních projektů 40](#_Toc50456755)

[Tabulka 23: Administrativní kapacita realizace interních projektů TP dle pozic 41](#_Toc50456756)

[Tabulka 24: Počet úkonů a délka jejich trvání 52](#_Toc50456757)

[Tabulka 25: Vypočtená administrativní kapacita dle odborů 54](#_Toc50456758)

[Tabulka 26: Medián dob administrace žádosti o podporu a žádosti o platbu 55](#_Toc50456759)

[Tabulka 27: Vývoj fluktuace zaměstnanců MPO a API v letech 2016 - 2019 57](#_Toc50456760)

[Graf 1: Vývoj počtu změn OM, které se váží na všechny procesy 5](#_Toc50456761)

[Graf 2: Činnosti respondentů v rámci procesu administrace VŘ 45](#_Toc50456762)

[Graf 3: Vnímání nadbytečnosti a náročnosti úkonů 46](#_Toc50456763)

[Graf 4: Úkony, které negativně ovlivňují trvání VŘ 47](#_Toc50456764)

[Graf 5: Hodnocení faktorů ovlivňujících kvalitu dodaných výstupů 48](#_Toc50456765)

[Graf 6: Srovnání spokojenosti se stanovenými aspekty mezi respondenty MPO a API 59](#_Toc50456766)

[Graf 7: Srovnání důležitosti stanovených aspektů mezi respondenty MPO a API 60](#_Toc50456767)

[Graf 8: Hodnocení náročnosti práce 60](#_Toc50456768)

[Graf 9: Vnímání náročnosti práce v rámci MPO 61](#_Toc50456769)

[Graf 10: Vnímání náročnosti práce v rámci API 61](#_Toc50456770)

[Graf 11: Vnímání časové náročnosti pracovních činností 62](#_Toc50456771)

[Graf 12: Vnímání časové náročnosti v závislosti na obecné náročnosti práce 62](#_Toc50456772)

[Graf 13: Spokojenost respondentů s prací pro implementační strukturu OP PIK 63](#_Toc50456773)

[Graf 14: Nejčastější důvody fluktuace zaměstnanců 64](#_Toc50456774)

[Graf 15: Faktory, které by respondenty přiměly uvažovat o změně pracovního místa 65](#_Toc50456775)

[Graf 16: Průměrné hodnocení systému dalšího vzdělávání dle odborů MPO 67](#_Toc50456776)

[Graf 17: Hodnocení adekvátnosti školení pro pracovní agendu 68](#_Toc50456777)

[Obrázek 1: Propojení cílů a výsledků TP s indikátory, SC 5.1 32](#_Toc50456778)

[Obrázek 2: Propojení cílů a výsledků TP s indikátory, SC 5.2 34](#_Toc50456779)

# Doplňující informace k EO 1

###### Zpracování, ověření a doplnění procesní mapy řízení TP OP PIK

Metodické prostředí TP OP PIK je tvořeno Operačním manuálem (OM), který rozpracovává dílčí procesy související s implementací TP a obecněji řízením a administrací programu. Konkrétní aspekty jednotlivých procesů jsou v relevantních případech rozpracovány v přílohách OM, přiloženy jsou, mimo jiné, šablony dokumentů, které jsou pro daný proces relevantní. OM vychází z Jednotného metodického prostředí (JMP), jehož garantem je NOK. JMP je tvořen dílčími metodikami/metodickými pokyny, které rozpracovávají a koordinují detaily řízení operačních programů. OM v dílčích procesech na konkrétní metodiky JMP odkazuje. Další vrstvou, která definuje metodické prostředí OP PIK, jsou normy EU, především potom Obecné nařízení (Nařízení
č. 1303/2013), které je základním zdrojem pro nastavení metodického prostředí. V konkrétních procesech metodické prostředí TP OP PIK bezprostředně vychází také z legislativy ČR (např. proces přijímání nových zaměstnanců do zaměstnaneckého nebo služebního poměru) případně z dalších externích zdrojů.

Metodické prostředí TP OP PIK bylo evaluátorem detailně zpracováno do procesní mapy, která byla následně ověřována a doplněna dle reálného průběhu analyzovaných procesů. Výsledky jsou zpracovány v evaluační otázce 2.

###### Ověření stability metodického prostředí na základě změn řídící dokumentace (frekvence a komplexita prováděných změn)

U všech procesů OM dlouhodobě dochází, i přes občasné výkyvy, k mírnému snižování počtu změn v intervalu jednotlivých měsíců, jak je patrno z grafu níže. Nejvyšší počet změn (13) ale nastal během června 2019, což je v druhé polovině všech monitorovaných případů. Průměrný počet změn v 1 měsíci nabývá 5,7.

Graf 1: Vývoj počtu změn OM, které se váží na všechny procesy

*Zdroj: Vlastní šetření dle dat MD*

Zatímco v druhé polovině roku 2018 a v první polovině roku 2019 se počet změn blížil 40, během druhé poloviny roku 2019 dochází k významnému poklesu. Konkrétně od července do října proběhlo jen 11 změn OM. Ve zbývajících 2 měsících by tedy muselo dojít k téměř trojnásobnému nárůstu počtu změn, aby se počet změn přiblížil hodnotám z minulých dvou pololetí.

Tabulka 1: Počet změn OM dle období

|  |  |
| --- | --- |
| **Období** | **Počet změn** |
| 2. polovina 2018 | 35 |
| 1. polovina 2019 | 39 |
| 2. polovina 2019 | 11 |

*Zdroj: Vlastní šetření*

*Pozn.: počet změn je z období srpen 2018 až říjen 2019*

Na základě výše uvedených dat lze konstatovat, že i přes významný počet změn v některých měsících (říjen 2018 a červen 2019), lze očekávat postupný pokles počtu změn a průběžnou stabilizaci OM.

Významně se liší počet změn OM na základě rozdělení mezi evaluovanými procesy (tj. S2A, S2B, S3A, S4, S5, S6A, IP2, IP3) a ostatními procesy. Podíl změn, které spadají do obsahu evaluace, je pouze
8,2 %, konkrétně mezi výše vypsané procesy spadá 7 z 85 změn.

Ze zmíněných sedmi změn pocházejí čtyři z roku 2018 (z toho tři z listopadu) a zbylé tři z první poloviny roku 209 (viz tabulka níže).

Tabulka 2: Přehled změn evaluovaných procesů

| **Číslo** | **Datum** | **Číslo jednací** | **Vypracoval** | **Název** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 19. 10. 2018 | MPO 76300/18/61010/61000 | Mgr. Kateřina Cenkerová | Aktualizace kapitol a příloh OP OP PIK 5.1 (IP3 Technická pomoc API a IP4 IP CzechInvest/CzechTrade a zrušení přílohy IP3\_3\_F \_Prohlášení o schválení a IP4\_2\_F\_Prohlášení o schválení) |
| 2 | 06. 11. 2018 | MPO 81004/18/61010/61000 | Mgr. Kateřina Cenkerová | Metodický dopis k dílčí aktualizaci v kapitole IP3 OM OP PIK 5.1  |
| 3 | 12. 11. 2018 | MPO 79552/18/61010/61000 | Mgr. Kateřina Cenkerová | Nová kontrolní otázka do KL IP2\_1\_KL\_Kontrolní list I. stupeň věcné kontroly IP a do KL IP2\_3\_KL\_Kontrolní list autorizace platby - IP |
| 4 | 20. 11. 2018 | MPO 84375//18/61010/61000 | Mgr. Kateřina Cenkerová | Metodický dopis k aktualizaci bodu (24) v kapitole IP3 OM OP PIK 5.1 |
| 5 | 19. 02. 2019 | MPO 11737/19/61010/61000 | Mgr. Jana Nečasová | Metodický dopis k aktualizaci kapitoly OM OP PIK 5.1 S5 - KOORDINACE OP - LIDSKÉ ZDROJE a vydání nových příloh OM (S5\_19\_F\_Závěrečná zpráva z průběhu mentoringu, S5\_20\_F\_Hodnocení mentoringu, S5\_21\_F\_Adaptační plán, S5\_22\_F\_Vzorový hodnotící dotazník, S5\_23\_F\_ Vzorový závěrečný test, S5\_24\_F\_Prezenční listina) |
| 6 | 16. 04. 2019 | MPO 84175/18/61010 | Mgr. Vladimír Doucek | IP - vykazování způsobilých výdajů (IP2 a IP3) |
| 7 | 16. 04. 2019 | MPO 84175/18/61010 | Mgr. Vladimír Doucek | Aktualizace kapitol IP2 a IP3 OM OP PIK 5.1 |

*Zdroj: Vlastní šetření dle dat MD*

Výše vypsané změny procesů OP PIK mají spíše doplňkový charakter. Jejich implementace nemá významné dopady na podobu jednotlivých procesů, jedná se např. i o stylistické úpravy, nebo o upřesnění určitého postupu. Jedna ze změn (č. 6) je dokonce čistě informační, jejím obsahem je odůvodnění, proč nebylo předchozí stanovisko zapracováno do textu OM.

Nicméně, u dvou procesů (č. 5 a 1) došlo v rámci změny ke zrušení, resp. vydání příloh, které jsou součástí daných procesů. V rámci změny č. 5 dále došlo k výraznému pozměnění OM. Jedná se o doplnění či přepracování procesů: Hodnocení, školení a vzdělávání; Realizace školení interními pracovníky; Adaptační proces či Adaptační proces nových zaměstnanců. U změny č. 1 dochází k tomu, že zrušené přílohy (viz tabulka výše) jsou nahrazeny formulářem v Manuálu finančního útvaru. Dopad na práci zaměstnanců (či žadatelů) má dále změna č. 2. Tato změna upravuje proces podmínkou, kdy prohlášení má být vypracováno: „pouze v případě, kdy z MS2014+ do EIS nebudou poskytnuty všechny relevantní údaje nutné k provedení platby“.

Jistou nespojitost změn lze vnímat v souvislosti se změnami č. 1 a 2. V rámci změny č. 1 totiž bylo upraveno znění bodu 19 u IP3, aby následně bylo téměř o měsíc později upraveno znovu v rámci změny č. 2. Z tohoto důvodu může docházet k nepřehlednému vývoji OM, což může mít vliv na výkon práce zaměstnanců implementační struktury.

Na druhou stranu, s přihlédnutím na konkrétní změny lze pozorovat, že změny vycházejí z podnětů samotných zaměstnanců, jak ukazuje případ změny č. 3. V rámci této změny došlo k přidání otázky do příloh, aby nedocházelo k tomu, že u faktur chybí podpisy, či jsou s pozdějším datem, než je datum vystavení faktury.

Metodické prostředí TP OP PIK bylo ověřováno s vybranými klíčovými zaměstnanci implementační struktury prostřednictvím písemného i ústního dotazování (za využití vzdálené komunikace). V průběhu sběru těchto vstupů nebyly ze strany pracovníků ŘO zaznamenány žádné zásadní výhrady vůči stabilitě metodického prostředí TP OP PIK.

# Doplňující informace k EO 2

###### Zpracování procesní mapy řízení TP OP PIK ve formě procesních diagramů

Diagramy jednotlivých procesů, včetně standardizovaných informací a údajů k průběhu procesů jsou zpracovány v Příloze č.1. Prostřednictvím písemného i telefonického dotazování byly rekonstruovány reálné průběhy jednotlivých (pod)procesů tam, kde dochází k odchylkám. Předepsaný model a jeho reálný průběh je uveden vždy na stejné kartě tak, aby bylo možné tyto údaje konfrontovat a analyzovat.

###### Analýza odchylek reálné implementace TP OP PIK od nastaveného metodického prostředí

**Proces S2A – Koordinace OP – Evaluace**

Při analýze reálného průběhu procesu byla formulována následující zjištění:

* Analýza prokázala, že u většiny sub-procesů v rámci procesu S2A není jejich formální nastavení, zakotvené v OM nebo případně v dalších metodických zdrojích, dostatečné a důležitou roli hraje neformalizovaná, „zažitá“ praxe. Realizace procesu se tedy neodchylují
od metodik a ani nedochází k různým výkladům nebo chybným interpretacím. Metodiky však nejsou dostatečně detailní v popisu klíčových sub-procesů.
* OM dostatečně zpracovává proces vzniku (sestavení, schválení) Evaluačního plánu OP PIK.
Při popisu jeho aktualizace však, obdobně jako v následujícím procesu S2B, popisuje spíše jen techniku aktualizace, nijak nezpracovává kroky před zahájením tohoto procesu – tedy co předchází potřebě aktualizovat Evaluační plán a jakým způsobem jsou ze strany RE agregovány potřebné vstupy ze strany garantů jednotlivých programů. Tento proces není formalizovaný a je tak dán spíše zažitou praxí.
* Klíčovým procesem, který, dle vyjádření pracovníků ŘO, nejvíce zpomaluje procesy související s koordinací evaluace a obecně jejich efektivitu, je zadávání veřejných zakázek. OM v tomto smyslu odkazuje na několik dalších metodických zdrojů, které řídí procesy zadávání veřejných zakázek. Klíčovým úzkým místem procesu je skutečnost, že proces zadávání veřejné zakázky podléhá několika stupňům kontrol ze strany dvou odlišných oddělení MPO (jejichž kontroly nejsou vzájemně koordinovány). To je způsobeno skutečností, že při zadávání veřejných zakázek je nutné postupovat podle závazných metodických pokynů OP (Pravidla pro výběr dodavatelů – u IP), metodických pokynů NOK platných pro všechny ŘO (Metodický pokyn pro oblast zadávání zakázek) a zároveň také s interními metodikami MPO relevantními pro obecné zadávání veřejných zakázek ze strany MPO. Tyto procesy (zadávání veřejných zakázek v kontextu ŘO OP PIK a obecná pravidla pro zadávání veřejných zakázek MPO) nejsou propojeny – procesně ani institucionálně.
* OM žádným způsobem nerozpracovává procesy související s evidencí plnění evaluačních doporučení. Zpracování doporučení evaluací je tak ze strany pracovníků ŘO považováno za formální a neefektivní. Evidence a vyhodnocování doporučení nejsou realizována ani neformálně. Tato skutečnost negativně ovlivňuje efektivitu procesu realizace evaluace programu jako celku.  Je ale zároveň nutné upozornit, že tato absence vyplývá z nastavení JMP, které nepředepisuje žádnou další evidenci evaluačních doporučení nad rámec procesů popsaných v příslušné procesní mapě – metodické prostředí OP PIK je tedy v souladu s požadavky JMP i legislativy, absence uvedeného procesu přesto limituje využitelnost informací získaných z evaluací.

**Proces S2B – Koordinace OP – Indikátory**

Při analýze reálného průběhu procesu byla formulována následující zjištění:

* Proces je specifický v tom, že většina jeho komponent je realizována de facto pouze jednou za PO. Výjimkou je S2B.05, který je implementován průběžně.
* U procesů realizovaných při vzniku indikátorové soustavy OP PIK (návrh intervenčních logik, návrh soustavy indikátorů, stanovení cílových hodnot) nebyly pracovníky ŘO identifikovány odchylky od metodik. Mimo OM hraje významnou roli Metodický pokyn NOK – Zásady tvorby a používání indikátorů v PO – 2014 – 2020.
* Pracovníci ŘO vyzdvihují roli evaluačních studií a předchozích zkušeností při stanovení cílových hodnot zpracovávaných indikátorů.
* Významnou roli při stanovování cílových hodnot hraje komunikace a vyjednávání s nadřazenými orgány – NOK a EK. Formulace cílových hodnot tak není zpracována striktně na základě analýz a evaluací, roli hraje také arbitrární posouzení ROP a dalších účastníků tohoto procesu. V některých případech byla pozorována snaha nastavit vyšší cílovou hodnotu, než jaká vyplývá ze zkušeností z předchozího programovacího období a případně dalších analýz tak, aby byly více motivační.
* MP ovšem dává dostatečnou oporu pro procesy formulace indikátorů a jejich cílových hodnot a je při implementaci dodržován.
* Co se týče procesu sledování a vyhodnocování průběžného plnění indikátorů je OM spíše vágní v tom, jakým způsobem je plnění indikátorů průběžně vyhodnocováno – nestanovuje periodicitu ani proces tohoto průběžného vyhodnocování nad rámec procesů souvisejících se zpracováním SRP a výročních zpráv. ROP si v tomto smyslu spíše nastavuje vlastní systém „průběžného“ vyhodnocování plnění indikátorů. Ze strany daného pracovníka to není považováno za odchylku od OM ani za problém, chybějící formalizace průběžného sledování indikátorů ale může být ohrožena v případě změny na této pracovní pozici.

**Proces S3B – Koordinace OP – Monitorování**

* Proces zpracování Výroční zprávy OP PIK je jedním z klíčových procesů ve vztahu k implementaci OP a jeho programovému cyklu. Proces je proto v OM a dalších metodických podkladech detailně popsán, včetně stanovení závazných termínů, zpracovaných šablon dokumentů atd. Mimo OM hraje klíčovou roli v metodickém a procesním nastavení zpracování Výročních a Závěrečné zprávy, především odpovídající části Obecného nařízení
a Implementačního aktu a také Metodický pokyn NOK monitorování implementace ESI fondů.
* Ze strany pracovníků ŘO nebyly zaznamenány žádné významnější odchylky ve vztahu ke skutečné implementaci daného procesu.
* Obdobně je hodnocen také proces zpracování Strategických realizačních plánů OP PIK a jejich roční a pololetní vyhodnocování. Relevantní pracovníci pouze zdůrazňují roli ROP
při zpracování predikcí ukazatelů a obecněji roli ROP a RFP při zpracování plánu výzev i jejich věcného a finančního obsahu. OM ovšem se zapojením ROP i RFP v tomto rozsahu explicitně počítá. Proces zpracování SRP i jeho vyhodnocování je do značné míry automatizován v systému MS2014+, což pozitivně ovlivňuje efektivitu daných procesů.

**Proces S4 – Koordinace OP – Publicita**

* Proces odpovídá nastavení v OM a jeho detailnímu rozpracování v dalších metodických materiálech (zejm. Metodický pokyn NOK pro publicitu a komunikaci ESI fondů v PO – 2014
–2020).
* Základem procesu je periodické zpracování Ročního komunikačního plánu (RoKP), který vychází ze Společné komunikační strategie ESI fondů. Publicita programu je projednávána čtvrtletně na zasedání PS publicita (NOK), která koordinuje publicitní opatření všech OP. Jednou měsíčně dále zasedá pracovní skupina Komunikace, jejímiž členy jsou zástupci ŘO
a API. Tato PS slouží k operativní koordinaci publicitních opatření. Zapojení této PS
do publicitních opatření OP PIK není zpracováno v OM.
* IKZ zpracovává dvakrát ročně zprávu o plnění RKoP, která je předkládána Monitorovacímu výboru, tato povinnost přitom není předepsána OM ani Metodickým pokynem pro NOK. Informace o publicitních opatřeních jsou dále zpracovány do výroční zprávy OP PIK.
* OM tak v rámci koordinace publicity poskytuje základní rámec pro relevantní procesy, detaily procesu již nejsou OM a v metodikách zpracovány, celkově však jsou procesy koordinace v souladu s OM.
* Do vytváření obsahu a koordinace publicitních opatření je zapojeno více subjektů v rámci institucionální struktury ŘO/MPO, jejichž role prozatím není v nastavení TP zpracována
a formalizována. Obecně je ale současná praxe vytvoření obsahu publicity považována
za adekvátní a reflektující potřeby ŘO ve smyslu odborného zajištění komunikačních aktivit. Koordinace komunikačních aktivit nadále zůstává na IKZ a je realizována v souladu s OM.

**Proces S5 – Koordinace OP – Lidské zdroje**

* Zásadní nesoulad lze pozorovat v případně velmi administrativně náročných procesů, a to obou VŘ (do zaměstnaneckého a služebního poměru). Jak již bylo uvedeno výše, podoba těchto procesů je striktně definována zákonem a případné úpravy procesů tak nelze realizovat.
* Ostatní úpravy jsou nicméně pouze dílčí, nelze tvrdit, že by popis podoby procesu výrazně transformoval vytvořený diagram. V případě tří procesů zhotovené diagramy přesně odpovídají skutečné podobě procesů. Dílčí úpravy procesů jsou zpracovány v odpovídajících procesních mapách přiložených v Příloze 1.

**Proces S6 – Finanční plán, alokace a realokace TP**

Na základě ověřování reálného průběhu procesu byly identifikovány tyto odchylky:

* OM nezohledňuje zapojení ROP do zpracování finančního plánu, který poskytuje klíčové vstupy.
* Proces realokací je upraven technicky (jakým způsobem jsou realokace/úpravy finančního plánu realizovány), není ale rozpracován proces iniciace těchto změn – OM tedy jednoznačně neuvádí, kdo, v jakém okamžiku a jakým procesem iniciuje potřebu změny finančního plánu a/nebo realokací prostředků. Tato činnost tak je realizována spíše neformálně.
* Nebyly identifikovány žádné negativní dopady uvedených odchylek.

**Proces IP2 – Technická pomoc MPO**

Procesy IP2 a IP3 se zabývají technickou pomocí ŘO/ZS, tj. činnostmi zahrnujícími vypsání výzvy, přípravu projektové žádosti, její administraci vč. přípravy VŘ či kontroly a proplácení faktur či řešení změn v projektech. Tyto procesy si jsou z velké části podobné. Sedm dílčích procesů IP3 je shodných s IP2, proto takovéto procesy budou hodnoceny v IP2, přičemž bude vždy uvedeno i číslo procesu v rámci IP3.

Obecně lze konstatovat, že v dílčích procesech IP2 bylo nalezeno jen relativně malé množství odchylek od metodik, resp. OM, v němž jsou procesy stručně popsané. Pracovníci ŘO identifikovali jednu neshodu z hlediska kompetencí vybraných pracovních pozic a jednu neshodu v popisu posloupnosti procesu.

V rámci dílčího procesu IP2.03/IP3.03 Hodnocení žádosti o podporu bylo zjištěno, že OM uvádí, že
u IP jsou hodnoceny formální náležitosti, přijatelnost a probíhá také věcné hodnocení. Z Výzvy I programu podpory Technická pomoc však vyplývá, že IP neprochází věcným hodnocením, ale pouze hodnocením formálních náležitostí a přijatelnosti. Dle OM je za hodnocení IP odpovědný RPDIP, reálně ale role RPDIP v tomto procesu spočívá pouze v nominaci řádného hodnotitele a schvalovatele hodnocení a do samotného hodnocení žádosti o dotaci nijak nevystupuje. Pracovníci ŘO identifikovali neshodu v kompetencích RPDIP, žádný z nich ale nepoukázal na nadbytečné uvedení věcného hodnocení IP.

Neshoda v posloupnosti procesu byla pracovníky ŘO identifikována v případě procesu IP2.07/IP3.05 VŘ. OM na str. 170 (bod 14) uvádí, že „Po schválení (kontroly II. stupně) PIP odešle informaci o vítězi a pořadí ostatních účastníků VŘ, v případě vyřazení uchazeče odešle PIP informaci o vyřazení uchazeče s řádným zdůvodněním vyřazení. Následně, po uplynutí zákonné lhůty po podání námitek, je možné uzavřít smlouvu s vítězným uchazečem – dodavatelem“. Dle pracovníků ŘO, kteří VZ administrují však ke kontrole II. stupně dochází až po zveřejnění výsledků o výběru dodavatele,
tj. v době, kdy uplyne zákonná lhůta pro podání námitek. Popis tohoto procesu byl kontrolován
i v Pravidlech pro výběr dodavatelů, nicméně z nich jasně nevyplývá, který z postupů je správný. V Pravidlech pro výběr dodavatelů na str. 18 je pouze uvedeno, jaké dokumenty mají být k této kontrole předloženy a že tak musí být učiněno do 14 dnů od ukončení posledního zasedání výběrové komise.

**Proces IP3 – Technická pomoc API**

V rámci dílčích procesů, které jsou typické pouze pro proces IP3, nebyly nalezeny žádné odchylky procesů od metodik, nadbytečné procesy či naopak procesy, jež by nebyly metodicky upraveny.

# Doplňující informace k EO 3

**Proces S2A – Koordinace OP – Evaluace**

Jako zcela nadbytečný je identifikován proces zpracování Zprávy o plnění Evaluačního plánu (ZoP):

|  |  |
| --- | --- |
| Identifikace procesu | **S2A.04/S3B.03: Zpráva o plnění evaluačního plánu programu** |
| Zdůvodnění nadbytečnosti procesu | **Jde de facto o zdvojení procesu zpracování informací o plnění EP do VZ. ZoP je sice detailnější, ale nepřináší žádnou přidanou hodnotu. ZoP je předkládána k projednání do EP pro evaluace a následně je vzata na vědomí MV. Dle zkušeností pracovníků ŘO jde o formální proces, ze strany PS ani MV nezískává ŘO ve vztahu k ZoP žádnou zpětnou vazbu.** |
| Předpoklady pro zrušení procesu | **Proces zpracování ZoP nelze zrušit, poněvadž vychází nejen z JMP (MP monitorování, kap. 9.6, MP evaluace, kap. 7.4, kap. 10 a další části MP), ale také přímo z Obecného nařízení, které uvádí (v článku 110), že MV operačního programu „prověřuje pokrok dosažený při provádění plánu hodnocení a opatření přijatá v návaznosti na závěry hodnocení“.****Stejně tak není možné eliminovat zdvojení na druhé straně, tedy odstraněním povinnosti zpracovávat shrnutí evaluací do Výroční/závěrečné zprávy o implementaci programu. Tuto povinnost stanovuje také PO monitorování (příloha č. 28, která stanovuje strukturu Výroční/závěrečné zprávy o implementaci programu), opět s odkazem na Obecné nařízení (čl. 50, odst. 2).****Řešením zdvojení procesu je jejich sloučení, jehož podmínkou je sloučení struktury a požadovaných informací z obou výstupů (tedy samotné ZoP a kap. 4 VZ /ZZ) tak, aby byly naplněny totožným dokumentem.** **S ohledem na skutečnost, že strukturu ZoP i VZ/ZZ stanovují metodiky JMP, nelze uvedeného sloučení docílit pouze odpovídající úpravou metodického prostředí OP PIK – bylo by nutné nejprve aktualizovat příslušné MP NOK.** |
| Přínosy a dopady zrušení procesu  | **Snížení administrativní zátěže, zrušení procesu, který je zpracováván zdvojeně bez jakékoliv přidané hodnoty.** |
| Doporučení pro průběh rušení procesu (harmonogram, informační strategie, úpravy související dokumentace atd.) | **Sloučení procesu zpracování ZoP EP se zpracováním informace o plnění EP do VZ lze docílit pouze iniciací úpravy MP monitoring a MP evaluace, které strukturu a obsah VZ/ZZ a ZoP závazně stanovují. Není pravděpodobné, že by takové úpravy závazných MP bylo možné v tomto PO docílit. Jako vhodnější se tak jeví strategie zohlednit zkušenost se zdvojením obou procesů při jednáních o tvorbě jednotného metodického prostředí pro nové PO.** |

**Proces S2B – Koordinace OP – Indikátory**

* Nebyly identifikovány žádné nadbytečné procesy nebo jejich části, které by měly významný dopad na efektivitu řízení a administrace TP v rámci procesu S2B.
* Výjimku tvoří obecnější výhrady ke zbytečně náročnému vykazování některých indikátorů, které jsou dopočítávány na základě externích statistik, a bylo by tak teoreticky možné jejich nápočet automatizovat. Nejedná se ale o indikátory relevantní pro PO 5 OP PIK; analýza metodiky vykazování indikátorů dalších PO programu je nad rámec této evaluace.
* Určité výhrady ve vztahu k technickému řešení vkládání dosažených hodnot a závazků
do MS2014+, jedná se ale již o technické řešení monitorovacího systému, nikoliv procesní nedostatek.

**Proces S3B – Koordinace OP – Monitorování**

* Nebyly identifikovány nadbytečné procesy nebo jejich části.
* Pracovníci ŘO se ovšem vyjadřují k formě (struktuře) zpracování SRP. NOK, dle vyjádření pracovníků ŘO, při poslední aktualizaci MP monitoring zrušil povinnost standardizovaného SRP a jeho vyhodnocení. Tato skutečnost poskytuje příležitost k optimalizaci struktury těchto dokumentů (zjednodušení, zestručnění) při zachování její informativní hodnoty ve vztahu k požadavkům OM. Případná optimalizace struktury těchto dokumentů vyžaduje úpravu přílohy S3B\_01\_M OM.

**Proces S4 – Koordinace OP – Publicita**

* Ze strany pracovníků ŘO byl identifikován deficit v procesu dvojího schvalování, resp. připomínkového řízení vůči RKoP ze strany pracovníků MMR. V první fázi je RKoP připomínkován a schvalován tajemníkem PS Publicita. Tato schválená verze je následně předložena členům MV, kteří mohou opět uplatňovat připomínky. Pracovníky ŘO je pozorováno, že zástupci MMR uplatňují připomínky vůči RKoP, který byl v předchozím kroku schválen jiným útvarem MMR (tajemník PS Publicita), vyšší míra koordinace v této fázi by proto zvýšila efektivitu procesu.
* Proces schvalování RKoP a zapojení tajemníka PS publicita je ale předepsán Metodickým pokynem NOK, jehož úpravy nejsou předmětem této evaluace. Z tohoto důvodu není formulováno optimalizační doporučení.

**Proces S6 – Finanční plán, alokace a realokace TP**

* Při analýze procesu nebyly identifikovány nadbytečné procesy jako takové. Pracovníci ŘO ale mají výhrady vůči technickému řešení procesu. Klíčovým úzkým místem finančního řízení je zanesení změn finančního plánu do MS2014+. Tento proces doposud není automatizován, finanční plán tak je nutné zpracovávat a aktualizovat odděleně, prostřednictvím vlastních tabulek v excelu. Tato skutečně omezuje efektivitu finančního řízení.
* Uvedené úzké místo nelze eliminovat úpravou metodického prostřední pro řízení TP OP PIK, není proto formulováno optimalizační doporučení.

**Procesy IP2 a IP3 – Technická pomoc MPO a API**

Byl identifikován následující nadbytečný proces:

|  |  |
| --- | --- |
| Identifikace procesu | **IP2.08 Kontrola a proplácení faktur** |
| Zdůvodnění nadbytečnosti procesu | **V rámci tohoto procesu se jako nadbytečný jeví krok popsaný v OM v bodě 19c) tj. že pracovník RaF zjistí chybu v záznamech EIS. Faktura prochází dvěma kontrolami, než ji OAP odešle na RaF, tj. v případě chyby se vždy jedná o minimální opomenutí – opravu pouhého administrativního pochybení. V takovémto případě je zasílání ISD, vracení faktury do stavu VĚCNÁ\_K a opětovné schvalování napříč třemi odděleními je zbytečnou administrativní zátěží. Oprava může být vyřešena emailovou korespondencí mezi pracovníky a následnou opravou chyby přímo v EIS. Oprava chyby je možná i v jiném stavu než VĚCNÁ\_K.** |
| Předpoklady pro zrušení procesu | **Tato fáze kontroly faktur před proplacením dlouhodobě objevuje jen drobné administrativní chyby.** |
| Přínosy a dopady zrušení procesu  | **Snížení administrativní zátěže, zrychlení procesu.** |
| Doporučení pro průběh rušení procesu (harmonogram, informační strategie, úpravy související dokumentace atd.) | **V případě úpravy procesu by muselo dojít také k úpravě Manuálu FÚ.** |

# Doplňující informace k EO 4

**Proces S2A – Koordinace OP – Evaluace**

OM, v souladu s požadavky JMP a jemu nadřazeného ON, formuluje proces zpracování evaluačních doporučení. Jak je ukázáno v přiložené procesní mapě (proces S2A.03), OM stanovuje komplexní proces distribuce relevantních evaluačních doporučení a zpracovává přehled využití doporučení z evaluací, který je součástí ZoP. Jako součást ZoP je poté přehled využití doporučení z evaluací předkládán MV, který jej bere na vědomí. Evaluační doporučení se zároveň zadávají do systému MS2014+.

Z pohledu odpovědných pracovníků ŘO je ovšem tento systém považován za velmi formální, a tedy neefektivní. Stanovený proces zachycuje pouze formální evidenci vypořádání evaluačních doporučení a nezaznamenává skutečný efekt doporučení na implementaci OP. Důvodem této skutečnosti je absence odpovídajícího procesu, který by s časovým odstupem evidoval, jak konkrétně byla akceptovaná evaluační doporučení zpracována a jaké změny v řízení a administraci OP evaluační doporučení generovala. Proces evaluace tak v důsledku absence „follow-up“ procesu končí formálním zpracováním doporučení na straně gestorů.

Evidenci využití evaluačních doporučení lze posílit kupříkladu:

* Zařazením pevného bodu na jednání PS E, v jehož rámci by byli členové PS s ročním odstupem informováni o plnění úkolů, které byly formulovány na základě evaluačních doporučení z evaluačních studií v předchozím kalendářním roce.
* Jednou ročně zpracovávat informační materiál pro náměstka ministra zodpovědného
za vedení sekce 61000, který by stručně zpracovával informaci o způsobu implementace akceptovaných evaluačních doporučení, která byla formulovaná evaluačními studiemi v předchozím kalendářním roce.

Doplnění těchto aktivit/dílčích procesů ovšem zvýší pracovní vytížení zaměstnanců ŘO na pozici RE. Součástí navrhovaných aktivit by musel být sběr zpětné vazby ve vztahu na doporučení, která byla akceptovaná v minulém kalendářním roce (a tedy evidovaná v ZoP i systému MS2014+) od gestorů jednotlivých programů, kterým byla daná doporučení adresována. Jinými slovy, aktuální proces zpracování doporučení z evaluačních zpráv by musel být doplněn o proces vyhodnocení plnění úkolů vyplývajících z akceptovaných doporučení s určeným časovým odstupem.

Patrně nejvýznamnějším úzkým hrdlem procesu S2A je, dle hodnocení zodpovědných pracovníků ŘO, realizace VŘ na zpracovatele evaluačních studií. Relevantní doporučení ve vztahu k těmto procesům jsou zpracována v evaluační otázce 12.

**Proces S2B – Koordinace OP – Indikátory**

„Hluchá místa“ nebyla zodpovědnými pracovníky ŘO pozorována.

**Proces S3B – Koordinace OP – Monitorování**

„Hluchá místa“ nebyla zodpovědnými pracovníky ŘO pozorována.

**Proces S4 – Koordinace OP – Publicita**

Metodické prostředí TP OP PIK žádným způsobem nezpracovává procesy vyhodnocování efektivnosti realizovaných publicitních opatření a zpětné vazby tohoto procesu na plánování (obsahové, nástroje, cílové skupiny atd.) komunikace směrem k cílovým skupinám v následujícím období. Je tedy dostatečně rozpracována „technika“ plánování komunikačních aktivit prostřednictvím RKoP, není ale nijak zpracován proces zpětné vazby mezi hodnocením efektivity/efektivnosti RKoP a zpracování RKoP pro následující kalendářní rok(y). Podrobněji k této problematice, včetně návrhu konkrétních doporučení viz EO 16.

**Proces S5 – Koordinace OP – Lidské zdroje**

Na základě analýzy procesu byla identifikována následující „hluchá místa“:

* OM opomíjí, jakým způsobem je jmenována výběrová komise v případě VŘ do pracovního poměru. Odpovědi respondentů se navíc rozcházejí v tom, jak dochází ke jmenování výběrové komise. Dle respondentů ke jmenování výběrové komise dochází buď nejefektivnějším způsobem, či ji jmenuje státní tajemník.
* Efektivita procesu VŘ do pracovního i služebního poměru by se zvýšila, pokud by byl zpracován a distribuován manuál pro vyhlašování VŘ, který by obsahoval předvyplněné šablony dokumentů, které musí být v průběhu realizace VŘ zpracované.
* Efektivitu procesu analýzy administrativní kapacity oslabuje nedostatečné sdílení dat mezi RŠV a personálním oddělením (RŠV nemá přímý přístup do dat personálního oddělení a data pro zpracování analýzy tak musí být zpracovávána ad-hoc).

**Proces S6 – Finanční plán, alokace a realokace TP**

Obdobně jako v případě procesu S2B je OM a dalšími relevantními metodikami popsán proces realokací, není ale stanoveno, jakým procesem má být potřeba změny alokace identifikována, a tedy proces realokace iniciován. Není tedy nastavena zpětná vazba na proces zpracování a hodnocení SRP, v jehož rámci jsou zpracovávány predikce čerpání alokací. Podrobněji viz EO 5-6.

**Proces IP2 a IP3 – Technická pomoc MPO a API**

Detailně nebyl rozepsán proces IP2.01/IP3.01 Vyhlašování výzev pro IP. Tento proces však probíhá pouze jednou za celé programovací období, neboť na jeho začátku je vypsána průběžná výzva,
do které podávají žádosti o dotaci jak MPO, tak API. Obecné podobě pro vyhlašování všech výzev v rámci OP PIK je proces upraven v procesech OM T1-T4. Na základě připomínek pracovníků ŘO byl proces vyhlašování výzev pro IP vydefinován a je znázorněn jako procesní diagram.

# Doplňující informace k EO 5

###### Analýza čerpání TP

Celková alokace OP PIK činí 4 331 062 617 EUR (příspěvek EU – tj. bez spolufinancování státního rozpočtu nebo příjemců), tedy cca 114 mld Kč (při průměrném směnném kurzu dle ČNB za první pololetí 2020 cca 26,3 CZK za 1 EUR). Tato alokace je mezi jednotlivé prioritní osy OP PIK rozdělena následujícím způsobem:

Tabulka 3: Struktura alokace OP PIK

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Prioritní osa | Alokace – podpora EU (EUR) – 04/2020 | % celkové alokace | Alokace (podpora EU) – 1. verze OP, 04/2015 | % celkové alokace 04/15 |
| PO1: Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace | 1 330 174 763 | 32,5 | 1 352 544 411 | 31,2 |
| PO2: Rozvoj podnikání a konkurence-schopnosti malých a středních podniků | 1 194 615 240 | 29,2 | 892 130 143 | 20,6 |
| PO3: Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a OZE (…) | 1 003 121 298 | 24,5 | 1 217 129 658 | 28,1 |
| PO4: Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a ICT | 437 018 656 | 10,7 | 743 657 589 | 17,2 |
| PO5: Technická podpora | 125 600 816 | 3,1 | 125 600 816 | 2,9 |
| OP PIK Celkem | 4 090 530 773 | 100 | 4 331 062 617 | 100 |

*Zdroj: Programový dokument, verze k dubnu 2020 a dubnu 2015*

Alokace na PO 5 tedy lehce přesahuje 3 % z celkové alokace prostředků EU na program jako celek
a dosahuje cca 3,3 mld. Kč. Při započítání spolufinancování ze státního rozpočtu ve výši 15 % činí celková alokace TP OP PIK cca 3,9 mld. Kč.

Absolutní výše alokace na TP zůstává v průběhu implementace konstantní, na rozdíl od ostatních PO tak nedochází k jejím změnám. S ohledem na pokles celkové alokace OP PIK oproti schválené verzi z dubna 2015 o cca 5,5 % (spolufinancování EU) se tak podíl TP na alokaci zvýšil o cca 0,2procentní body (z původních cca 2,9 %).

TP je čerpána prostřednictvím IP. Do 31. 12. 2018 bylo v rámci PO 5 OP PIK závazkováno
cca 2,127 mld. Kč, tedy 81,75 mil EUR (prostředky EU – tedy bez spolufinancování). Tato částka tedy představuje kumulativní výši prostředků požadovaných projekty, které byly v rámci PO 5 schváleny k realizaci (celkem 38 IP). IP jsou zpracovávány zvlášť pro ŘO a ZS (API) a na období 3 let. První skupina IP tak byla implementovaná pro období 2016 – 2018, druhá skupina IP je aktuálně implementovaná pro období 2019 – 2021. IP jsou zpracovány zpravidla jako jednoúčelové projekty pro konkrétní skupinu výdajů (např. osobní náklady, provozní výdaje atd.).

Přehled implementovaných IP, včetně jejich rozpočtů a skutečného čerpání je předložen v tabulkách níže:

Tabulka 4: Projekty ŘO, 2016 – 2018

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Projekty ŘO 2016 – 2018 | Rozpočet projektu[[1]](#footnote-1) | Vyčerpáno (celkem) | Vyčerpáno % |
| EXTERNÍ SLUŽBY | 90 000 000 | 8 217 810,94 | 9,1 |
| PROVOZNÍ VÝDAJE | 15 000 000 | 6 711 957,06 | 44,7 |
| OSOBNÍ NÁKLADY | 700 000 000 | 520 815 684,57 | 74,4 |
| VZDĚLÁVÁNÍ IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURY  | 9 000 000 | 4 735 382,25 | 52,6 |
| PLATFORMY, KULATÉ STOLY A JINÉ | 3 000 000 | 126 149,00 | 4,2 |
| MONITOROVACÍ VÝBOR | 4 000 000 | 1 606 022,15 | 40,2 |
| KANCELÁŘSKÁ A PROVOZNÍ TECHNIKA  | 18 000 000 | 5 097 309,50 | 28,3 |
| HODNOCENÍ, STUDIE A ANALÝZY | 12 000 000 | 3 545 399,00 | 29,5 |
| PUBLICITA  | 81 000 000 | 7 051 998,03 | 8,7 |
| CELKEM  | 932 000 000 | 557 907 712,50 | 59,9 |

*Zdroj: ŘO*

Tabulka 5: Projekty API, 2016 – 2018

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Projekty API 2016 – 2018 | Rozpočet projektu | Vyčerpáno (celkem) | Vyčerpáno % |
| EXTERNÍ SLUŽBY | 5 550 000 | 1 796 804,72 | 32,4 |
| PROVOZNÍ VÝDAJE | 41 429 000 | 38 382 884,90 | 92,6 |
| OSOBNÍ NÁKLADY | 337 064 497,10 | 336 118 880,95 | 99,7 |
| KANCELÁŘSKÁ A PROVOZNÍ TECHNIKA  | 11 955 000 | 7 418 160,77 | 62,1 |
| VZDĚLÁVÁNÍ IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURY  | 4 800 000 | 2 653 133,94 | 55,3 |
| PUBLICITA  | 2 553 000 | 914 828,49 | 35,8 |
| CELKEM | 403 351 497,10 | 387 284 693,77 | 96,0 |

*Zdroj: ŘO*

Tabulka 6: Projekty TP celkem, 2016 – 2018

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Rozpočet | Vyčerpáno | Vyčerpáno % |
| 2016 – 2018 CELKEM | 1 335 351 497,10 | 945 192 406,27 | 70,8 |

*Zdroj: ŘO*

Pro IP implementované v letech 2016 – 2018 bylo závazkováno celkem cca 1,34 mld. Kč, tedy přibližně třetina celé alokace TP OP PIK (včetně spolufinancování). Čerpání části IP bylo ale výrazně nižší, než schválený rozpočet – v některých případech dosáhlo čerpání i méně než desetiny původního rozpočtu. Dostatečně spolehlivě tak byly čerpány pouze osobní náklady, které ale představují dominantní náklad, který je z rozpočtu TP OP PIK financovaný (v období 2016 – 2018 činily cca 78 % závazků všech schválených IP a dokonce více než 90 % prostředků, které byly z TP OP PIK v daném období vyčerpány).

Závazkované prostředky na jednotlivé IP pro následující období 2019 – 2021 mají následující strukturu:

Tabulka 7: Projekty ŘO, 2019 – 2021

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Projekty ŘO 2019 – 2021 | Rozpočet projektu | % rozpočtu na odpovídajícím IP 2016–2018 | Vyčerpáno k 31. 5. 2019 |
| EXTERNÍ SLUŽBY | 65 000 000 | 72,2 | 359 689,64 |
| PROVOZNÍ VÝDAJE | 18 000 000 | 120,0 | 509 079,48 |
| OSOBNÍ NÁKLADY | 750 000 000 | 107,1 | 80 094 188,00 |
| VZDĚLÁVÁNÍ IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURY  | 9 000 000 | 100,0 | 899 852,64 |
| PLATFORMY, KULATÉ STOLY A JINÉ | 750 000 | 25,0 | 37 790,00 |
| MONITOROVACÍ VÝBOR | 2 250 000 | 56,3 | 0 |
| KANCELÁŘSKÁ A PROVOZNÍ TECHNIKA  | 18 000 000 | 100,0 | 0 |
| HODNOCENÍ, STUDIE A ANALÝZY | 20 000 000 | 166,7 | 1 222 173,97 |
| PUBLICITA  | 60 000 000 | 74,1 | 572 337,90 |
| CELKEM  | 943 000 000 | 101,2 | 83 695 111,63 |

*Zdroj: ŘO, NKÚ*

Tabulka 8: Projekty API, 2019 – 2021

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Projekty API 2019 – 2021 | Rozpočet projektu | % rozpočtu na odpovídajícím IP 2016–2018 | Vyčerpáno k 31. 5. 2019 |
| EXTERNÍ SLUŽBY | 7 470 000 | 134,6 | 472 661,69 |
| PROVOZ–Nájem, dodávky, služby (3 oddělené IP) | 61 660 000 | 127,3 | 4 585 099,77 |
| OSOBNÍ NÁKLADY | 266 202 049 | 79,0 | 50 325 076 |
| VZDĚLÁVÁNÍ | 9 000 000 | 187,5 | 284 422,36 |
| PUBLICITA  | 4 270 000 | 167,3 | 414 334,16 |
| IT INFRASTRUKTURA–Provoz, investice (2 oddělené IP) | 18 000 000 | - | 0 |
| PRACOVNÍ CESTY–tuzemské a zahraniční (2 oddělené IP) | 5 100 000 | - | 489 749,45 |
| PROVOZ AUTOPARKU A POJIŠTĚNÍ | 4 170 000 | - | 409 080,45 |
| CELKEM | 375 872 049 | 93,2 | 56 980 423,88 |

*Zdroj: ŘO, NKÚ*

Tabulka 9: Projekty TP celkem, 2019 – 2021

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Rozpočet | % na IP 2016–2018 | Vyčerpáno k 31. 5. 2019 |
| 2019 – 2021 CELKEM | 1 318 872 049 | 98,8 | 140 675 535,51 |

*Zdroj: ŘO, NKÚ*

Závazkované prostředky pro IP na období 2019 – 2021 jsou kumulativně srovnatelné jako případě projektů pro období 2016 – 2018 a dosahují rovněž cca třetinu celkové alokace TP OP PIK. Obecně lze spíše výjimečně a u malých IP pozorovat výraznější snížení celkových závazkovaných prostředků na náklady, jejichž čerpání bylo v předchozím období problematické (například u publicity pro MPO bylo vyčerpáno pouze cca 9 % z celkového schváleného rozpočtu ve výši 81 mil. Kč, přesto ale bylo pro následující tři roky schválen rozpočet ve výši 60 mil. Kč). Lze proto očekávat,
že i v případě IP v období 2019 – 2021 dojde k nedočerpání celkových schválených prostředků.

Dle výroční zprávy o implementaci bylo k 31. 12. 2018 v rámci TP OP PIK vyčerpáno (proplaceno) celkem cca 27,44 mil. EUR (příspěvek EU), tedy cca 22 % alokace. Největší část čerpaných prostředků byla určena na mzdové prostředky ŘO, ZS a s nimi související povinné odvody na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a FKSP. S činností implementujících pracovníků souvisely také výdaje vynakládané na provoz budov a pracovní pomůcky a potřeby. Pracovníci se zúčastňovali tuzemských i zahraničních školení a seminářů. Kontrolní skupiny ŘO prováděly kontroly v místě realizace projektů po celé ČR.
K této činnosti byly nakoupeny osobní automobily a z projektů TP byly hrazeny i pohonné hmoty, opravy, pojištění, dálniční známky pro vozový park. ZS realizoval monitorovací návštěvy u příjemců dotace, k tomu užíval též vozový park nakoupený zčásti z projektů TP. Dále byly hrazeny výdaje související s jednáními, jako např. Monitorovací výbor, rady pro fondy, jednání se zástupci EK. Finanční prostředky směřovaly rovněž na nákup propagačních předmětů a předmětů povinné publicity.

Z výše uvedeného je zřejmé, že je spíše nepravděpodobné, že alokace na TP OP PIK bude v průběhu implementace programu vyčerpána. Bezprostřední extrapolace zkušenosti s čerpáním z období
2016 – 2018, pro které jsou dostupná empirická data, má sice omezenou vypovídající hodnotu, přesto jej lze použít jako základ pro projekci budoucího čerpání. Dominantní část totiž tvoří osobní výdaje, které sice nejsou konstantní, zároveň ale nelze očekávat vývoj, který by měl zásadní dopad
na trend čerpání podpory. Obdobně spíše nízkou míru fluktuace lze očekávat i u dalších typů výdajů (např. provozní výdaje, výdaje na organizaci monitorovacích výborů a dalších platforem, náklady
na vzdělávání, kancelářské výdaje atd.). S přibližujícím se koncem PO lze očekávat nárůst výdajů
na studie a analýzy a případně další externí služby, zároveň ale komunikační strategie OP PIK předpokládá snižování nákladů na publicitu programu s blížícím se koncem období (resp. plánuje nejvyšší výdaje na publicitu v úvodní fázi implementace programu). Dle vyjádření pracovníků ŘO je ale naopak plánováno navýšení výdajů na komunikační aktivity tak, aby bylo podpořeno dočerpání programu – resp. ŘO má nadále v úmyslu spustit marketingovou kampaň plánovanou původně
na začátek implementace programu a podniká konkrétní kroky k jejímu spuštění[[2]](#footnote-2). Extrapolace tak poskytne alespoň omezený pohled na očekávaný trend čerpání alokace TP OP PIK.

Jak bylo uvedeno, pro období 2016 – 2018 bylo prostřednictvím IP závazkována cca třetina alokace TP OP PIK. Reálně vyčerpáno bylo ale pouze necelých 71 % závazkovaných prostředků cca 945 mil. Kč, tedy v průměru cca 315 mil. Kč na jeden rok implementace. Vzhledem k tomu, že pro následující tříleté období 2019 – 2021 byla závazkováno mírně nižší částka z celkové alokace TP OP PIK, která odpovídá cca 30 % této alokace, lze očekávat průměrné roční výdaje v přibližně stejné výši. S ohledem na platnost pravidla N+3 bude možné prostředky TP čerpat až do roku 2023. Při uvažování průměrných ročních výdajů na TP v intervalu cca 300 – 390[[3]](#footnote-3) mil. Kč lze očekávat, že celkové čerpání prostředků TP dosáhne cca 2,45 – 2,9 mld. Kč, tedy nanejvýš 63 – 74 % alokace TP OP PIK.

###### Analýza faktorů, které měly vliv na alokaci TP

Alokace TP byla nastavena na základě zkušeností s implementací TP v předchozím programu, OP PI
a na základě doporučení zpracovatele dokumentu „Analýza absorpční kapacity a návrh cílových hodnot indikátorů OP PIK 2014 – 2020“ z roku 2014[[4]](#footnote-4).

Celková alokace předchozího programu OP PI pro období 2007 – 2013 činila 3,12 mld EUR (příspěvek EU), tedy cca 72 % alokace OP PIK. Původní alokace na TP v tomto programu činila 91,4 mil. EUR (příspěvek EU), tedy 2,93 % alokace programu. To zcela odpovídá podílu původní alokace na TP v novém programu OP PIK.

V průběhu následujících revizí OP PI došlo ale ke snížení alokace na TP. V poslední verzi programu
ze září 2015 již alokace prostředků EU na TP činí pouze 57,8 mil. EUR, tedy 1,85 % alokace.
Se započítáním spolufinancování z národních zdrojů činí celková alokace na TP ve finální verzi OP PI cca 68 mil. EUR. Došlo tedy ke snížení alokace o cca 37 %. Toto snížení odpovídá dolní hranici predikce čerpání TP OP PIK, uvedené výše (predikce uvádí, že lze očekávat čerpání ve výši
cca 63 – 74 % alokace).

Ve výsledku činí celková alokace TP programu OP PI cca 46 % alokace na TP v programu OP PIK, zatímco podíl celkové alokace programu OP PI na jeho pokračujícím programu OP PIK činí 72 %.

Při analýze skutečného čerpání TP v předchozím programu OP PI lze vyjít ze dvou zdrojů:

* Poslední čtvrtletní monitorovací zpráva zveřejněná NOK ve vztahu k programovému období 2007 – 2013, a sice zpráva za druhý kvartál roku 2016, uvádí následující data:
	+ Celkové proplacené (vyúčtované) prostředky za projekty podpořené v rámci TP OP PI činily 1,93 mld. Kč (při kurzu 27,1 CZK/1 EUR).
	+ Prostředky zahrnuté do souhrnných žádostí zaúčtovaných PCO (tedy bylo požádáno
	o jejich certifikaci EK) činily 1,8 mld. Kč.
* Přehled projektů podpořených ze Strukturálních fondů EU v ČR v období 2007 – 2013, zveřejněný NOK, poskytuje (nejaktuálnější verze k 5/2017) následující data:
	+ Kumulativní výše prostředků proplacených příjemcům v rámci TP OP PI činí
	2,27 mld Kč (veřejné zdroje celkem – včetně spolufinancování).
	+ Certifikované prostředky proplacené v rámci TP OP PI činí 1,59 mld. Kč, z toho
	1,35 mld. Kč zdrojů EU.

Při zohlednění rozdílu ve velikosti obou programů (viz výše) by uvedená data celkového čerpání
TP OP PI odpovídala cca 2,2 (certifikováno) – 3,15 (proplaceno) mld. Kč v kontextu OP PIK. Tyto hodnoty se opět přibližují formulované predikci čerpání.

Celkově tedy lze uvést, že alokace TP v OP PIK byla primárně založena na zkušenosti z předchozího PO, nedostatečně ale zohlednila zkušenost s implementací TP v předchozím operačním programu, kdy výsledné čerpání TP bylo výrazně nižší než původně stanovaná alokace.

# Doplňující informace k EO 6

Procesy finančního řízení a monitoringu čerpání TP byly popsány v rámci procesní analýzy (EO 2 – 4). V členění dle OM jsou tyto aktivity součástí skupiny procesů S06. Finanční čerpání TP je monitorováno primárně pro potřeby zpracování výročních zpráv o implementaci OP, monitoring je dále také součástí zpracovávání a vyhodnocování SRP. Pracovníci ŘO mají data o čerpání TP operativně k dispozici na základě postupu v implementaci IP. Na základě procesní analýzy ani informací poskytnutých pracovníky ŘO tak nebyl identifikován žádný deficit ve vztahu k dostupnosti informací o čerpání TP.

Jak je zřejmé z odpovědi na EO 5, skutečné čerpání TP neodpovídá původním odhadům.
Ve tříletém období 2016 – 2018 bylo kumulativně vyčerpáno pouze cca 73 % celkové výše schválených rozpočtů IP. Zatímco výdaje, které lze snadněji predikovat (osobní výdaje, provozní výdaje atd.) spíše odpovídají původním odhadům, velmi nedostatečné je čerpání především u výdajů na publicitu a externí služby. Dle informací poskytnutých pracovníky ŘO je tato skutečnost způsobena především velmi operativním charakterem TP, který se vyznačuje určitou „živelností“. Implementace TP bezprostředně reaguje na operativní potřeby ŘO a ZS, je proto obtížnější ji přesně naplánovat –
a to především v nákladech, které nemají fixní charakter. Výrazné nedočerpávání některých plánovaných výdajů TP je částečně způsobeno změnami ve způsobu implementace klíčových procesů ve vztahu k řízení OP (například původní předpoklad zapojení externích subjektů do hodnocení
a kontrolní činnosti byl důvodem vysoké alokace na externí služby, která prozatím nebyla využita)
a částečně je také způsobena zdržením v administraci VŘ (například VŘ na právní služby, které mělo být rovněž součástí externích služeb). Kombinace obou faktorů je také důvodem výrazného nedočerpání předpokládaného rozpočtu na publicitu (doposud nebyl realizován původní plán rozsáhlejší propagační kampaně). Jak ovšem bylo uvedeno dříve, zkušenost s čerpáním prostředků v období 2016 – 2018 se jen omezeně projevila při plánování výdajů TP na další tříleté období 2019 –2021. Zástupci ŘO toto vysvětlují tím, že významná část finančně nákladných aktivit, jejichž náklady měly být financovány z IP v období 2016 – 2018 nebyly zrušeny, pouze se posunulo zahájení jejich realizace (například je nadále plánováno zahájení marketingové kampaně programu s cílem zrychlit čerpání programu). Odpovědní pracovníci ŘO tedy předpokládají, že čerpání IP v období 2019 – 2021 bude lépe odpovídat plánovaným výdajům a dojde k čerpání položek, které jsou doposud nedostatečně využívány. Hodnotitel ovšem v okamžiku zpracování evaluace nemá dostatek informací k nezávislé verifikaci takového trendu.

# Doplňující informace k EO 7

###### Představení cílů a jejich kvantifikací

Cíle TP jsou v programovém dokumentu formulovány následovně:

* SC 5.1: Zajištění efektivního řízení a administrace operačního programu
* SC 5.2: Zajištění informovanosti, publicity a absorpční kapacity operačního programu

Tyto specifické cíle program rozpracovává do následujících očekávaných výsledků:

SC 5.1: Zajištění efektivního řízení a administrace operačního programu:

* Optimální nastavení administrativní kapacity zajistí efektivní řízení programu (zaměstnanci implementační struktury, systém hodnocení projektů).
* Optimální zajištění pracovních podmínek povede ke snížení fluktuace zaměstnanců implementační struktury.
* Vyšší úroveň vzdělávání a školení zajistí odpovídající kvalitu lidských zdrojů.
* Zpracování jasných a přehledných metodik zajistí eliminaci častých změn, různých výkladů
a z nich plynoucích pochybení.
* Efektivní využití a přenos informací pro řádnou administraci programu (ověřené postupy
 a příklady dobré praxe získané v průběhu implementace OP Podnikání a inovace
2007 – 2013).
* Činnost a jednání Monitorovacího výboru OP PIK, pracovních skupin.
* Efektivní nastavení kontrolního a monitorovacího systému.

SC 5.2: Zajištění informovanosti, publicity a absorpční kapacity operačního programu:

* Posílení a zajištění absorpční kapacity programu.
* Vyšší míra povědomí široké veřejnosti o programu.
* Vyšší míra úspěšnosti projektových žádostí.
* Zajištění optimálního čerpání finančních prostředků programu prostřednictvím kvalitních projektů a efektivního využití výsledků evaluačních studií (včetně opatření na snížení administrativní zátěže).
* Zpracování jasných a přehledných manuálů, příruček a dalších informačních materiálů
pro žadatele zajistí eliminaci častých změn, různých výkladů a z nich plynoucích pochybení.

Specifické cíle jsou kvantifikovány následujícími ukazateli výsledku:

Tabulka 10: Hlavní ukazatele výsledku TP OP PIK

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SC | ID | Ukazatel | Měrná jednotka | Vých. hodnota (2014) | Cílová hodnota (2023) |
| 5.1 | 82510 | Míra stabilizace zaměstnanců imple-mentační struktury | % | 53 | 65 |
| 5.2 | 80210 | Míra úspěšnosti projektových žádostí | % | 94,37 | 95 |

*Zdroj: Programový dokument OP PIK¨*

Dosažené hodnoty daných monitorovacích indikátorů jsou zpracovány v následujících tabulkách (započítány kumulativní hodnoty, kterých bylo dosaženo a vykázáno, tedy skutečné plnění):

Tabulka 11: Hodnoty hlavních ukazatelů výsledku[[5]](#footnote-5):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ID | Ukazatel | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 82510 | Míra stabilizace zaměstnanců implementační struktury | 51,78 | 48,67 | 56,53 | 50,55 |
| 80210 | Míra úspěšnosti projektových žádostí | 94,2 | 94,8 | 94,65 | 94,01 |

*Zdroj: Výroční zprávy OP PIK*

Nad rámec uvedeného jsou sledovány následující interní ukazatele výsledku:

Tabulka 12: Interní ukazatele výsledku TP OP PIK

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| SC | ID | Ukazatel | Měrná jednotka | Cílová hodnota (2023) |
| 5.1 | 82520 | Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury | FTE | 217 |
| 5.2 | 80810 | Míra čerpání prostředků programu | % | 100 |

*Zdroj: Agregační mapa OP PIK*

Tabulka 13: Trend vývoje a dosažené hodnoty interních ukazatelů výsledku

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ID | Ukazatel[[6]](#footnote-6) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 82520 | Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury | 157 | 162 | 209 | 195[[7]](#footnote-7) |
| 80810 | Míra čerpání prostředků programu | 0 | 10,3 | 33,3 | - |

*Zdroj: Výroční zprávy OP PIK, vlastní kalkulace*

Na úrovni očekávaných výsledků je kvantifikace, alespoň zčásti, realizována prostřednictvím indikátorů výstupu. Program formuluje následující indikátory výstupu:

Tabulka 14: Hlavní ukazatele výstupu TP OP PIK

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ID | Ukazatel | Měrná jednotka | Cílová hodnota (2023)[[8]](#footnote-8) |
| 80500 | Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) | dokumenty | 30 |
| 80901 | Počet uskutečněných kontrol na místě | kontroly | 1 600 |
| 82000 | Počet uskutečněných školení,seminářů, workshopů a konferencí | aktivity | 1 300 |
| 82500 | Počet pracovních míst financovanýchz programu | FTE | - |

 *Zdroj: Programový dokument OP PIK*

Vývoj těchto indikátorů je zpracován v následující tabulce:

Tabulka 15: Hodnoty hlavních ukazatelů výstupu

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ID | Ukazatel | 2016 | 2017 | 2018 | 2019[[9]](#footnote-9) | % z cíl. hodn. |
| 80500 | Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) | 0 | 4 | 6 | 12 |  40 |
| 80901 | Počet uskutečněných kontrol na místě | 0 | 193 | 425  | 598 |  37,4 |
| 82000 | Počet uskutečněných školení,seminářů, workshopů a konferencí | 172 | 333 | 590 | 764 |  58,8 |
| 82500 | Počet pracovních míst financovanýchz programu | 302,71 | 332,2 | 369,46 | 386,2 | - |

*Zdroj: Výroční zprávy OP PIK, ŘO*

Nad rámec uvedeného jsou stanoveny také interní indikátory výstupu, jejichž monitoring ale není součástí Výročních zpráv ani dalších monitorovacích procesů v rámci TP:

Tabulka 16: Interní ukazatele výstupu TP OP PIK

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ID | Ukazatel | Měrná jednotka | Cílová hodnota (2023) |
| 80600 | Počet jednání orgánů, pracovních či poradních skupin | jednání | 100 |
| 82200 | Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu | Kč | 1,2 mld.  |
| 82300 | Počet nově pořízeného vybavení | inventární čísla | 1 300 |
| 80200 | Počet vytvořených informačních materiálů | unikátní materiály | 20 |
| 82200 | Nákup materiálu, zboží a služeb potřebných k zajištění implementace programu | Kč | 0,6 mld. |
| 80103 | Počet vytvořených komunikačních nástrojů | nástroje | 1 |

*Zdroj: Agregační mapa OP PIK*

Relevance uvedených kvantifikací ve vztahu k cílům TP je analyzována v odpovědi na následující kapitolu.

###### Hodnocení přínosů TP ve vztahu k formulovaným cílům

Pokrok v plnění kvantitativně formulovaných cílů TP je realizován prostřednictvím monitoringu finančního i věcného pokroku. Klíčovým nástrojem tohoto monitoringu je zpracování Výročních zpráv, které kvantifikují pokrok v čerpání alokace opatření a také kvantifikují aktuální hodnoty monitorovacích indikátorů.

Nad rámec uvedeného je odděleně vyhodnocováno plnění Ročních komunikačních plánů, podrobněji viz evaluační otázka č. 16. Tato vyhodnocení zpracovává detailní seznam všech aktivit, které byly realizovány v rámci publicity programu (a byly financovány z odpovídajícího IP) a na tomto základě jsou zpracovány aktuální hodnoty plnění relevantních (interních i hlavních) indikátorů výstupu. Toto hodnocení je realizováno rovněž jednou ročně.

Monitoring zčásti vstupuje také do procesu plánování a vyhodnocení SRP, v rámci zpracování hodnocení SRP jsou pravidelně aktualizovány predikce čerpání a plnění monitorovacích indikátorů.

Nad rámec základního monitoringu nejsou implementovány žádné formální procesy hodnocení přínosů aktivit TP (realizovaných prostřednictvím IP) k dosahování jejích cílů. Pokud je efektivita
a přínosy TP vyhodnocovány, je tak realizována neformálně a na základě bezprostřední zkušenosti pracovníků TP nebo garantů jednotlivých programů OP PIK (to se týká především plánování dílčích aktivit v publicitě). Dle vyjádření některých pracovníků ŘO nemá monitorovací systém TP ani kapacitu poskytovat dostatečně relevantní informace ve vztahu k její relevanci, efektivnosti a efektivitě. Trendy sledovaných monitorovacích indikátorů poskytují nanejvýš velmi zprostředkovanou informaci o tom, zda a jakým způsobem se prostřednictvím realizovaných činností daří naplňovat stanovené cíle TP. Žádný jiný systém vyhodnocování přínosů těchto činností ale není zaveden, informace
o přínosech TP jsou proto spíše nesystematizované a získávány neformálně („zkušeností“ z implementace a řízení programu).

###### Řízení implementace TP

Na základě dat o implementaci TP i z realizovaných rozhovorů s pracovníky ŘO nebyla zaznamenána zpětná vazba mezi hodnocením efektivnosti TP (tedy tím, zda a jak realizace jednotlivých IP přispívá k plnění stanovených cílů/výsledků) a její následným řízením.

Dokladem tohoto zjištění je do značné míry „statický“ charakter implementace TP. Jak bylo ukázáno výše, samotná alokace pro TP byla stanovena do značné míry arbitrárně – v podobném objemu (relativně) jako v předchozím programu. Nebyla přitom dostatečně zohledněna zkušenost z implementací TP v předchozím PO, kdy se rovněž prokázalo, že alokace byla stanovená jako příliš vysoká. Nebylo prokázáno, že by plánování jednotlivých dílčích činností v rámci TP (tj. zpracování jednotlivých IP) předcházela systematická analýza implementace TP z předchozího PO. Při plánování IP pro období 2019 – 2021 je, dle zjištění evaluace, alespoň neformálně analyzována zkušenost s implementací TP v předchozím tříletém období 2016 – 2018, implementace druhých IP se ale výrazně nezměnila. Došlo k relativně malým změnám v alokacích pro jednotlivé IP, přestože
u některých projektů bylo zaznamenáno výrazné nedočerpání původního rozpočtu pro období 2016 –2018 (viz výše – ani u projektů, které vyčerpaly svou alokaci pouze v řádu jednotek procent, nedošlo k zásadnějšímu přehodnocení rozpočtů nových IP)[[10]](#footnote-10).

Řízení TP má tak spíše jen operativní charakter. Indikátory na úrovni výstupů jsou průběžně plněny
a implementace TP je dostatečně flexibilní tak, aby ji bylo možné přizpůsobovat aktuálním potřebám garantů jednotlivých programů, kontextu čerpání OP jako celku a jeho jednotlivých programů, požadavkům řídících pracovníků a dalším faktorům, které mají na řízení programu jako celku vliv. Tuto operativní flexibilitu TP poskytují dostatečně kapacitní IP, které lze přirovnat k rozpočtovým kapitolám, do kterých se zatřiďují jednotlivé náklady spojené s řízením OP jako celku. Řízení TP
na strategické úrovni ale není dostatečně rozvinuté – odpovědní pracovníci ŘO nemají dostatečné informace o tom, zda je TP skutečně implementováno způsobem, který směřuje k plnění stanovených cílů.

Jedinými aktivitami souvisejícími se strategickým řízením TP tak jsou úpravy cílových hodnot některých indikátorů, ke kterým v průběhu implementace došlo:

* V případě indikátoru 82000 (Počet uskutečněných školení, seminářů, workshopů
a konferencí) došlo k navýšení cílové hodnoty o třetinu, na hodnotu 1300 z původních 970.
* V případě indikátoru 80901 (Počet uskutečněných kontrol na místě) byla cílová hodnota naopak o třetinu snížena, a to z 2400 na 1600.

Důvodem těchto revizí však nebylo strategické řízení TP jako takové (kdy by bylo například zjištěno, že pro naplnění cílů TP, tedy efektivnější implementaci a vyšší povědomí o programu u cílových skupin), ale je nutné realizované podpůrné aktivity daným způsobem upravit. Revize cílových hodnot vycházejí opět spíše z operativního řízení – dosavadní zkušenost naznačila, že cílová hodnota buďto nebude především z kapacitních důvodů dosažena (kontroly), nebo naopak bude pravděpodobně přesáhnuta.

# Doplňující informace k EO 8

Výčet monitorovacích indikátorů, které jsou využívány pro monitoring TP OP PIK je představen v předešlé evaluační otázce. Na úrovni výsledků jsou využity dva hlavní monitorovací indikátory, další dva výsledkové indikátory jsou využívány jako interní a nejsou uváděny v Operačním programu
ani ve výročních zprávách. Monitorovací indikátory na úrovni výstupů jsou kvantifikovány na základě reportingu podpořených IP. Jsou formulovány 4 hlavní výstupové indikátory a 6 interních.

###### Srovnání výsledkových indikátorů stanovených pro jednotlivé operační programy

Při monitoringu operačních programů jsou využívány indikátory z Agregační mapy indikátorů, která je společná pro všechny programy. Systémy monitoringu proto lze srovnávat a prostřednictvím komparace analyzovat. Přehled monitorovacích indikátorů výsledku, které jsou jednotlivými OP využívány, je zpracován v následující tabulce:

Tabulka 17: Komparace indikátorové soustavy technické pomoci operačních programů v PO 2014 – 2020
(s výjimkou přeshraničních OP)

|  | OPTP | OP PIK | IROP | PRV | OPVVV | OPZ | OPD | OPPPR | OPŽP | OPR |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Alokace TP z EU (v mld Kč)[[11]](#footnote-11) | 5,4[[12]](#footnote-12) | 3,2 | 3,5 | 0,8 | 2,5 | 2,2 | 1,8 | 0,2 | 2,4 | 0,04 |
| Podíl TP na alokaci OP (verze OP před revizemi) | - | 2,9 % | 2,9 % | 0,85 % | 3,5 % | 3,9 % | 1,5 % | 4 % | 3,35 % | 5,5 % |
| 80110 – Míra znalostí podpořených projektů u cílových skupin | x |  |  | x |  |  |  |  | x |  |
| 80120 – Míra informovanosti o fondech u cílových skupin | x |  |  | x |  |  |  |  | x |  |
| 80210 – Míra úspěšnosti projektových žádostí |  | X |  |  | x |  | x | x |  |  |
| 80810 – Míra čerpání prostředků programu |  | (x)\* | x | x |  | x |  |  |  |  |
| 82110 – Míra spokojenosti zaměstnanců implementační struktury s personální politikou a systémem vzdělávání | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 82410 – Míra spokojenosti relevantních aktérů s podmínkami pro práci na řízení DoP/OP | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 82510 – Míra stabilizace zaměstnanců implementační struktury | x | X |  | x | x | x | x | x | x |  |
| 82520 – Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury | x | (x) | x |  |  |  |  |  |  |  |

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě programových dokumentů OP a Čtvrtletní zprávy o implementaci ESI fondů v ČR za I. čtvrtletí 2020*

*\*interní indikátor, není uveden v programovém dokumentu OP PIK.*

Z tabulky výše je zřejmé, že TP v OP PIK využívá nanejvýš průměrný počet indikátorů výsledku. V programu jsou monitorovány dva hlavní indikátory výsledku, stejně jako v případě programů IROP, OPVVV, OPZ, OPD nebo OPPPR (v OP PIK jsou navíc využívány další dva interní indikátory – evaluátor ale nemá informaci o tom, zda jsou takové indikátory využívány také v jiných operačních programech). Jde o indikátory, které jsou využívány často také jinými programy – především jde
o indikátor stabilizace zaměstnanců implementační struktury (82510) a úspěšnosti projektových žádostí. Ostatní operační programy využívají větší počet indikátorů, s výjimkou OPR, který nevyužívá žádný indikátor. S ohledem na jejich specifičnost nebyly do analýzy zahrnuty přeshraniční OP.

Na rozdíl od některých dalších OP (OPTP, OPŽP a také PRV s výrazně nižší absolutní i relativní alokací na TP) není v OP PIK využit žádný indikátor specificky zaměřený na efektivitu propagačních
a komunikačních aktivit, tedy informovanost cílových skupin o projektech/programu.

###### Relevance monitorovacích indikátorů ve vztahu k cílům TP

Každý se stanovených specifických cílů je monitorován jedním hlavním a jedním interním monitorovacím indikátorem na úrovni výsledku.

Specifický cíl 5.1: Zajištění efektivního řízení a administrace operačního programu

Pro specifický cíl byly stanoveny indikátory:

* Míra stabilizace zaměstnanců implementační struktury (v %).
* Počet trvale zaměstnaných pracovníků implementační struktury (FTE).

Kvantifikace tohoto specifického cíle se proto zaměřuje především na personální kapacitu TP a její stabilitu. Je zřejmé, že dostatečná kapacita TP je nezbytnou podmínkou pro zajištění efektivního řízení a administrace OP, jde ale spíše o výchozí podmínku, nikoliv indikátor, který by popisoval, zda je cíl skutečně naplňován. Hlavní indikátor výsledku provázaný s daným SC monitoruje stabilitu personální kapacity. Stabilní implementační struktura s dostatečně nízkou fluktuací (tedy dostatečný podíl pracovníků, kteří v řídící struktuře OP pracují alespoň 3 roky) představuje určitý proxy indikátor, který může částečně poskytovat informace o efektivitě řízení a administrace OP. Intervenční logika TP vychází z předpokladu, že pracovníci s delší dobou působení na ŘO jsou kvalifikovanější a disponují zkušenostmi s řízením a podporují tak efektivitu řízení a administrace OP.

Vzhledem k tomu, že Národní číselník indikátorů ani jiné OP žádný monitorovací indikátor, který by bezprostředně měřil efektivitu řízení a administrace, neformulují, nebyl žádný takový indikátor, který by efektivitu řízení a administrace programu kvantifikoval a bezprostředně měřil, formulován
ani v OP PIK.

Plnění cíle v této situaci, kdy nelze aplikovat jednoznačně definovanou metriku (indikátor, který by odpovídal kritériím SMART) je proto nutné analyzovat ad-hoc analýzou (evaluací). Monitorovací systém neposkytuje dostatek informací pro bezprostřední měření naplňování cíle. Případná analýza efektivity řízení a administrace by se proto musela spoléhat na ad-hoc formulovanou metodiku měření, která by mohla využívat (mimo výsledků monitoringu indikátoru stabilizace zaměstnanců) následující data:

* Kvantifikace dob zpracování jednotlivých úkonů souvisejících s řízením a administrací programu a (především) jejich dlouhodobý trend (částečně analyzováno v následujících EO).
* Výsledky realizovaných externích kontrol a auditů řízení programu ze strany relevantních subjektů – Ministerstvo financí, NKÚ, Evropská komise, atd. (chybovost).
* Primární data ve vztahu ke spokojenosti žadatelů/příjemců s řízením a administrací programu.
* Primární data ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců ŘO (alternativa k indikátoru 82110, který nebyl zaveden).
* Atd.

Analýza tohoto typu by byla také velmi vhodným podkladem pro nastavení TP a obecněji procesů řízení a administrace budoucího OP.

Indikátory výstupu jsou primárně formulovány na úrovni IP (a jsou tak podrobněji analyzovány v následujících EO), mají ale částečnou vypovídající hodnotu také při měření míry, do které je dosahováno pomocí formulovaných očekávaných výsledků. Analýza relevance indikátorů ve vztahu k očekávaným výsledkům je proto zpracována níže:

Obrázek 1: Propojení cílů a výsledků TP s indikátory, SC 5.1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z diagramu výše je patrné, že plnění většiny očekávaných výsledků je možné, alespoň v omezenější míře, monitorovat prostřednictvím indikátorů výstupů. Ty jsou ovšem agregovány na úrovni IP
a nemají schopnost zachytit, zda skutečně dochází k naplňování daného výsledku – zachycují pouze informaci, zda jsou implementovány aktivity, které by k naplnění daného výsledku měly vést.

Specifický cíl 5.2: Zajištění informovanosti, publicity a absorpční kapacity operačního programu

Pro specifický cíl byly formulovány (resp. zvoleny z NČI) následující indikátory:

* Míra úspěšnosti projektových žádostí (v %) – hlavní indikátor.
* Míra čerpání prostředků programu (v %) – interní indikátor.

Kvantifikace specifického cíle se tedy zaměřuje na kvalitu předložených žádostí o podporu
a absorpční kapacitu programu. Implicitně předpokládá, že v důsledku aktivit zaměřených
na informovanost cílové skupiny – tedy (potenciálních) žadatelů budou předkládané žádosti kvalitněji zpracované, a tedy nebudou vyřazovány v prvním kole hodnocení (hodnocení formálních náležitostí/přijatelnosti). Tyto indikátory tedy alespoň zčásti kvantifikují především část cíle zajištění informovanosti a absorpční kapacity programu. Co se týče cíle zajištění publicity programu, ten není ve zvolených indikátorech ani omezeně reflektován. Absorpční kapacita OP sice alespoň zčásti závisí na realizovaných aktivitách v oblasti publicity, nejde ale o jedinou podmínku absorpce a tato kauzální vazba je velmi nepřímá (dostatečná absorpční kapacita vyjadřuje skutečnost, že množina žadatelů
o podporu je dostatečná k vyčerpání alokace programu – z toho ale nelze přímo usuzovat, zda cílová skupina jako celek je o existenci programu a jeho účelu i přínosech pro cílovou skupinu dostatečně informovaná). Deficit monitorovacího systému TP v oblasti publicity se, mimo jiné, projevuje také tím, že (jak je zřejmé z tabulky výše) monitoring, na rozdíl od některých jiných OP, nezahrnuje indikátory výsledku 80110 a 80120, které se právě na operacionalizaci výsledků TP v oblasti publicity zaměřují (kvantifikace hodnot indikátoru probíhají s dvouletou periodicitou prostřednictvím dotazníkového šetření).

I v případě SC 5.2 je tedy nutné uvést, že monitorovací systém neposkytuje dostatečné informace k vyhodnocení efektivnosti, tedy skutečnosti, zda je SC naplňován. I v tomto případě je proto vhodné realizovat ad-hoc analýzy zaměřené na vyhodnocení, zda a jakým způsobem implementace IP v SC 5.2 naplňuje formulovaný cíl. Základem takového hodnocení by přitom byl sběr primárních dat
od potenciálních žadatelů o znalosti programu jako takového (tedy obdoba indikátorů 80110/80120) a od žadatelů o kvalitě informovanosti o podmínkách OP a procesu žádosti o podporu.

Analýza relevance indikátorů ve vztahu k očekávaným výsledkům je zpracována obdobně jako v případě SC 5.1 v grafu níže:

Obrázek 2: Propojení cílů a výsledků TP s indikátory, SC 5.2



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z diagramu je zřejmé, že všechny očekávané výsledky jsou monitorovány na úrovni výstupů. Zároveň je také zřejmé, že jednotlivé očekávané výsledky mají silnější vazbu na úrovni indikátorů výsledků–část z nich de facto představuje dílčí formulaci Specifického cíle a jeho kauzalit.

###### Nastavení cílových hodnot

Cílové hodnoty byly nastaveny na základě zkušeností s předchozího PO. V některých případech ale došlo, dle pracovníků ŘO, po vzájemných konzultacích s NOK i EK ke (spíše arbitrárnímu) zvýšení cílové hodnoty, a tedy ambice TP. To se týká indikátoru stabilizace zaměstnanců implementační struktury, jejíž výchozí hodnota (v roce 2014) činila 53 %, cílová hodnota daného indikátoru ovšem byla arbitrárně zvýšena o 12 p. b. Skutečné plnění tohoto indikátoru je na výrazně nižší úrovni
a prozatím nedosahuje ani výchozí hodnoty (s výjimkou v roku 2018). Cílová hodnota daného indikátoru tedy spíše nebyla nastavena adekvátně a prozatím je spíše méně pravděpodobné, že bude dosažena.

Na úrovni indikátorů výstupu došlo, jak již bylo uvedeno, ke změnám cílových hodnot u dvou hlavních indikátorů – tedy takových, které jsou uvedeny v programovém dokumentu a změna cílové hodnoty tak musela být předmětem revize programu. Významné z pohledu stanovení cílových hodnot bylo především snížení cílové hodnoty počtu uskutečněných kontrol na místě o třetinu – tedy z původních 2400 na 1600. Důvodem tohoto snížení byla skutečnost, že administrace kontroly na místě zabírá
(dle pracovníků ŘO mimo jiné také z důvodu změn metodických požadavků) výrazně vyšší čas, než bylo při kalkulaci cílové hodnoty předpokládáno. V tomto smyslu tedy nebyla původní cílová hodnota nastavena adekvátně. Po její revizi (snížení na 1600) lze, na základě dosavadních zkušeností s implementací, očekávat její dosažení – ovšem za předpokladu zvýšení počtu realizovaných kontrol za rok v následujícím období.

S ohledem na nízký pokrok v implementaci některých IP je také spíše málo pravděpodobné, že bude dosaženo cílových hodnot interních indikátorů vztažených k nákupu materiálů, zboží a služeb.
U ostatních monitorovacích indikátorů lze cílové hodnoty považovat za spíše adekvátně nastavené.

# Doplňující informace k EO 9

###### Čerpání limitů výdajů interními projekty TP

Alokace na technickou pomoc OP PIK činí 2,9 % z celkové alokace programu, tj. 147,8 mil. EUR
(125 600 816 EUR z ERDF a 15% spolufinancování ze státního rozpočtu). Podíl TP na celkové alokaci programu vycházel ze zkušeností s TP OP PI (detailně viz EO 5).

Čerpání této alokace je stejně jako v OP PI zajišťováno skrze IP. Oproti předchozímu programovacímu období však výrazně klesl počet připravovaných IP. Pro období 2016 - 2018 jich bylo připraveno 17 (viz tabulka níže), pro další 3leté období je v realizaci 21 projektů. Stanovení limitů výdajů pro tyto projekty však nevychází z ex ante analýzy, ale limity byly určeny na základě odhadů a zkušeností z předchozího programovacího období. Výjimkou jsou pouze projekty zaměřené na osobní náklady
a provozní výdaje, kde finanční limity vycházely z kalkulací těchto nákladů v předchozích letech. Proto jsou tyto IP právě těmi, u nichž se podařilo vyčerpat většinu stanoveného limitu, a to v případě IP MPO\_Osobní náklady 74,4 %, u ZS\_Provozní výdaje 92,5 % až 99,7 % projektů ZS\_Osobní náklady.
U ostatních projektů byly limity výdajů výrazně nadhodnoceny a skutečné čerpání se oproti plánovanému pohybuje 4,2 % (MPO\_Platformy, kulaté stoly, pracovní skupiny) a 62,5 % (ZS\_Kancelářská a provozní technika). Vyšší míru čerpání prokázaly IP ZS, které průměrně vyčerpaly 63 %. Nejnižší míra čerpání činila 32,7 % u projektu ZS\_Externí služby. Naopak průměrné čerpání u IP ŘO činí 32,4 % a nejnižší čerpání 4,2 % u IP MPO\_Platformy, kulaté stoly, pracovní skupiny. Z realizovaných řízených rozhovorů vyplynulo, že nedočerpání limitů výdajů souvisí s výběrovými řízeními, která se buď protáhla do období 2019 - 2021 a náklady tedy budou čerpány v dalších, návazných projektech, nebo se nepodařilo vybrat dodavatele a VZ musel být vypisována znovu. Tento příklad se týká např. IP ZS\_Publicita. V důsledku plánovaného VŘ byl dokonce limit výdajů v průběhu realizace projektu navýšen, nicméně nedošlo k jeho vyčerpání právě díky problémům spojených s VZ.

Tabulka 18: IP pro období 2016 - 2018 realizované ŘO a ZS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Projekt | Rozpočet | Plnění | % plnění |
| MPO\_Externí služby | 90 000 000 | 8 217 811 | 9,1 |
| MPO\_Hodnocení, studie, analýzy | 12 000 000 | 3 545 399 | 29,5 |
| MPO\_Kancelářská a provozní technika | 18 000 000 | 5 097 310 | 28,3 |
| MPO\_Monitorovací výbor | 4 000 000 | 1 606 022 | 40,2 |
| MPO\_Osobní náklady | 700 000 000 | 520 818 622 | 74,4 |
| MPO\_Platformy, kulaté stoly, pracovní skupiny  | 3 000 000 | 126 149 | 4,2 |
| MPO\_Provozní výdaje | 15 000 000 | 6 718 275 | 44,8 |
| MPO\_Publicita | 81 000 000 | 7 051 998 | 8,7 |
| MPO\_Vzdělávání implementační struktury | 9 000 000 | 4 735 382 | 52,6 |
| ZS\_Externí služby | 5 550 000 | 1 813 140 | 32,7 |
| ZS\_Kancelářská a provozní technika | 7 000 000 | 4 309 096 | 61,6 |
| ZS\_Kancelářská a provozní technika II | 4 955 000 | 3 109 065 | 62,7 |
| ZS\_Osobní náklady 2016 | \*93 400 177 | 92 704 213 | 99,3 |
| ZS\_Osobní náklady 2017-2018 | \*243 664 320 | 243 414 668 | 99,9 |
| ZS\_Provozní výdaje | 41 429 000 | 38 334 662 | 92,5 |
| ZS\_Publicita | \*\*2 553 000 | 914 828 | 35,8 |
| ZS\_Vzdělávání implementační struktury | 4 800 000 | 2 653 134 | 55,3 |

*Pozn.: \* - rozpočet navýšen v průběhu realizace projektu v důsledku systemizace pracovních míst na ZS a zvyšování platových tříd; \*\* - rozpočet navýšen v průběhu realizace projektu v důsledku očekávaných výdajů vyplývajících z VZ*

Jedním z konstatování Kontrolního závěru NKÚ z kontrolní akce 19/01 Peněžní prostředky vynaložené na technickou pomoc z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je, že
„U projektů technické pomoci pro roky 2019 až 2021 již MPO určilo limit výdajů na základě informací a plánovaných opatření dostupných v době přípravy projektů pro léta 2019 až 2021 a s přihlédnutím ke skutečnému čerpání projektů technické pomoci realizovaných v letech 2016 až 2018[[13]](#footnote-13)“. Při porovnání limitů výdajů IP v letech 2016 - 18 a 2019 - 21 však k tomuto závěru dojít nelze. Ačkoliv se limity výdajů IP měnily, neměnily se řádově tak, aby bylo možné předpokládat, že dojde k jejich vyčerpání v plné, plánované výši. Tomu nahrává nejen čerpání limitů výdajů IP z let 2016 - 18,
ale i z čerpání IP v TP OP PI. Fakt může hrát i skutečnost, že náklady TP jsou z 15 % spolufinancovány ze státního rozpočtu a snahou vlády je mimo jiné úspora nákladů na straně ministerstev např. omezením počtu pracovních míst či výdajů jako takových, tj. byť MPO disponuje značnými zdroji
na TP z ERDF, nemůže je využít, neboť nemá k dispozici 15% spolufinancování ze státního rozpočtu.

Tyto důvody by měly být motivací pro ŘO pro převod prostředků z PO5 Technická pomoc do jiných prioritních os tak, aby se tyto prostředky vyčerpaly. Vzhledem k tomu, že je tento proces administrativně i časově velmi náročný, bylo by vhodné učinit kroky k jeho zahájení co nejdříve.

Tabulka 19: IP pro období 2019-2021 realizované ŘO a ZS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Projekt | Rozpočet | Plnění | % plnění k 30. 6. 2019 |
| MPO\_Externí služby | 65 000 000 | 411 539 | 0,6 |
| MPO\_Hodnocení, studie, analýzy | 20 000 000 | 1 222 174 | 6,1 |
| MPO\_Kancelářská a provozní technika | 18 000 000 | N/A | N/A |
| MPO\_Monitorovací výbor | 2 250 000 | N/A | N/A |
| MPO\_Osobní náklady | 750 000 000 | N/A | N/A |
| MPO\_Platformy, kulaté stoly, pracovní skupiny  | 750 000 | 69 250 | 9,2 |
| MPO\_Provozní výdaje | 18 000 000 | 726 164 | 4,0 |
| MPO\_Publicita | 60 000 000 | 682 080 | 1,1 |
| MPO\_Vzdělávání  | 9 000 000 | 1 065 687 | 11,8 |
| ZS\_Externí služby | 7 470 000 | 605 688 | 8,1 |
| ZS\_IT infrastruktura - investice | 6 000 000 | N/A | N/A |
| ZS\_IT infrastruktura - provoz | 12 000 000 | N/A | N/A |
| ZS\_Osobní náklady | 115 192 713 | N/A | N/A |
| ZS\_Provoz - dodávky | 5 800 000 | 107 451 | 1,9 |
| ZS\_Provoz - nájem | 50 160 000 | 4 713 119 | 9,4 |
| ZS\_Provoz - služby | 5 700 000 | 695 634 | 12,2 |
| ZS\_Provoz autoparku a pojištění | 4 170 000 | 504 070 | 12,1 |
| ZS\_Publicita | 4 270 000 | 912 321 | 21,4 |
| ZS\_Tuzemské pracovní cesty | 2 100 000 | 94 009 | 4,5 |
| ZS\_Vzdělávání | 9 000 000 | 463 709 | 5,2 |
| ZS\_Zahraniční pracovní cesty | 3 000 000 | 461 301 | 15,4 |

###### Hodnocení a výběr IP

IP jsou hodnoceny dle kritérií pro hodnocení a výběr projektů k programu podpory Technická pomoc Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 – 2020 prioritní osa 5, která jsou přílohou č. 3 výzvy I programu Technická pomoc.

Cílem hodnocení je, aby schválené IP měly prokazatelný vliv na plnění cílů TP OP PIK a splňovaly veškeré podmínky vyplývající z programové dokumentace. Hodnocení projektů je jednokolové, hodnoceny jsou formální náležitosti a přijatelnost každého interního projektu, přičemž je pouze hodnoceno, zda daný projekt kritérium splnil, či nesplnil. V případě, že alespoň jedno kritérium není splněno, není projekt podpořen. Bodové hodnocení projektů, resp. soutěž IP není z důvodu specifičnosti TP relevantní.

Formální náležitosti jsou hodnoceny pouze dvěma, jasně definovanými kritérii – žádost je podepsaná oprávněnou osobou a žádost má vyplněna všechna povinná pole a jsou doloženy všechny požadované přílohy. Obě kritéria jsou dobře zkontrolovatelná a nenabízejí prostor
pro netransparentní hodnocení.

Hodnocení přijatelnosti se skládá ze 4 hodnocených oblastí, které zahrnují celkem 7 hodnotících kritérií.

**Účelnost projektu**

Účelnost projektu řeší, jestli je projekt v souladu s výzvou, příp. dalšími relevantními dokumenty
a strategiemi, a má neutrální či pozitivní vliv na horizontální priority. Soulad IP s výzvou je v žádostech o podporu často zřejmý ze samotného názvu, anotace nebo cíle projektu, detailně však specifikován nebývá. Vazba IP na konkrétní strategie uváděna také není.

Vliv projektu na horizontální principy je ve většině projektů (s výjimkou IP MPO\_Osobní náklady) stanoven jako neutrální, tudíž není dále rozepisován.

Hodnocení IP v této hodnocené oblasti lze považovat za transparentní. Obě hodnotící kritéria projekty splňují.

**Potřebnost projektu**

Tuto hodnocenou oblast zastupuje hodnotící kritérium zaměřené na to, zda projekt svými aktivitami řeší potřeby cílových skupin. Hodnocení tohoto kritéria u IP je však značně problematické. V IP totiž nejsou specifikovány ani potřeby cílových skupin, ani to, jakým způsobem budou jednotlivé projekty tyto potřeby naplňovat. Každý z projektů má uvedenou pouze jednu cílovou skupinu, a to ŘO, ZS nebo zaměstnance těchto subjektů. Ačkoliv cílovými skupinami výzvy jsou i příjemci podpory
či odborná veřejnost, nejsou tyto cílové skupiny uvedeny ani v jedné žádosti o podporu, tj. není explicitně popsána vazba projektu, resp. jeho dopady na tyto cílové skupiny.

Problematičnost hodnocení je také v tom, že popis projektů je velmi stručný a obecný, a není tak možné zjistit např. v případě externích služeb, jaké služby budou v rámci projektu poptávány, zda je jejich zajištění pro realizaci TP OP PIK opravdu zásadní. To samé se týká projektů na kancelářskou
a provozní techniku, kdy není jasné, jaká technika by se měla kupovat a z jakého důvodu (obnova zastaralého vybavení, jakého podílu techniky se má obnova týkat apod.).

Hodnotitel může jen stěží posoudit potřebnost IP a jejich aktivit, když v žádostech o podporu nejsou potřeby cílových skupin vůbec specifikovány.

**Rozpočet projektu**

V rámci této oblasti je zjišťováno, zda výdaje v projektu jsou dle podmínek výzvy způsobilé a zda jsou výdaje v čase a místě obvyklé.

Jak již bylo řečeno výše, IP jsou psány velmi obecně a nekonkrétně. To se bohužel týká i jejich rozpočtů. Rozpočty IP se průměrně skládají z 3 položek rozpočtu, přičemž v žádostech není dostatečně specifikováno, co tyto položky konkrétně zahrnují. Příkladem může být např. projekt MPO\_Publicita 2016-2018, v němž se nachází položka rozpočtu Nákup ostatních služeb v hodnotě
78 mil. Kč (celkový rozpočet projektu je 81 mil. Kč). Aktivity projektu mají být zaměřené na propagaci OP PIK prostřednictvím seminářů, komunikace přes média, zajištění propagačních materiálů, konzultačních a poradenských služeb. V žádosti však není specifikováno alespoň orientační množství služeb, které by měly být z projektu zajištěny, jejich hodinová sazba nebo návaznost těchto aktivit
na komunikační plán či jiný strategický dokument. Dle obecného popisu aktivit a částky na ně určené nelze posoudit, zda se jedná o výdaje v čase a místě obvyklé, nebo zda jsou plánované výdaje
v souladu se zásadami hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti.

**Proveditelnost**

V rámci proveditelnosti je zjišťováno, zda je realizace projektu v souladu se stanovenými pravidly časové způsobilosti a zda jsou plánované hodnoty indikátorů reálné.

Časová způsobilost je vázána na den schválení projektu, proto je posuzování tohoto kritéria poměrně jednoduché. Posuzování reálnosti plánované hodnoty indikátorů je však složitější, opět v návaznosti na stručnost a obecnost žádostí o podporu. Cílové hodnoty indikátorů nejsou popsané, není vysvětleno, na základě čeho byla cílová hodnota indikátoru stanovena. Není tak tomu ani u projektů na osobní náklady, kdy počet pracovních míst vychází z počtu plánovaných/systemizovaných úvazků pro jednotlivé roky. Problematický je indikátor Nákup materiálu, zboží a služeb, který u většiny projektů kopíruje celkovou částku rozpočtu. Posouzení, zda je naplnění tohoto indikátoru reálné, tak znamená zhodnocení 100% vyčerpání rozpočtu daného projektu.

Na základě výše uvedeného je zřejmé, že IP nemohou být hodnoceny transparentně, neboť
pro transparentní hodnocení neobsahují dostatek relevantních informací. Ačkoliv je zřejmé, že IP TP jsou jedinečné, nemohou mezi sebou soutěžit a bez nich není možné zajistit řízení a administraci OP PIK, měly by žádosti o podporu splňovat základní parametry potřebné k jejich vyhodnocení.
Na základě kvality zpracování žádostí o podporu lze přípravu IP, vč. jejich vyhodnocení považovat jen za formální záležitost, která je nezbytně nutnou podmínkou pro to, aby mohla být TP OP PIK zajištěna. Jednotlivé IP jsou tak spíše než projekty pouze kapitolami rozpočtu TP, ze kterých ŘO/ZS následně čerpají alokované finance.

# Doplňující informace k EO 10

Posouzení administrativní kapacity implementační struktury je založeno na interních procesech popsaných v EO2-4, náplni práce na jednotlivých pracovních pozicích a na počtu osob tyto pozice vykonávající. Počet úkonů jednotlivých činností je založen na odhadu pracovníků na daných pozicích. Časová náročnost jednotlivých úkonů vyplynula také z řízených rozhovorů s osobami na pozicích PIP
a RPDIP.

Přípravu a realizaci, v současné době 21 realizovaných, interních projektů zajišťuje 1 příjemce interních projektů na ŘO a 4 PIP na ZS, přičemž na ŘO i ZS je v případě jejich absence zastupuje 1 pracovník. Přehled časové náročnosti a počtu vykonávaných úkonů je uveden v tabulce níže.

Tabulka 20: Odhad časové náročnosti a počtu úkonů na pozici PIP (ŘO) přepočtený na jeden interní projekt

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Opakování/rok 2019 | Čas potřebný na aktivitu na pozici PIP (hod) | Celkem hodin |
| Příprava žádosti o podporu IP | 1 | 8 | 8 |
| Výběrová řízení | 0,4 | 80 | 32 |
| Příprava ŽoP a ZoR | 4 | 20 | 80 |
| Dohled nad realizací projektu | 12 | 2 | 24 |
| Celkem |  |  | **144** |

*Zdroj: řízené rozhovory*

Tabulka 21: Odhad časové náročnosti a počtu úkonů na pozici PIP (ZS) přepočtený na jeden interní projekt

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Opakování/rok 2019 | Čas potřebný na aktivitu na pozici PIP (hod) | Celkem hodin |
| Příprava žádosti o podporu IP | 1 | 8 | 8 |
| Výběrová řízení | 0,83 | 104 | 87 |
| Kontrola faktur a dalších dokladů | 80 | 0,5 | 40 |
| Příprava ŽoP a ZoR | 4 | 45 | 180 |
| Dohled nad realizací projektu | 12 | 8 | 96 |
| Celkem |  |  | **411** |

*Zdroj: řízené rozhovory*

Tabulka 22: Celkový časofond nutný pro administraci interních projektů

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ŘO | ZS |
| Časofond pracovní doby PIP (2019)[[14]](#footnote-14) | 1800 | 7200 |
| Počet IP | 9 | 12 |
| Časofond potřebný na administraci IP[[15]](#footnote-15) | 1296 | 4932 |
| Podíl časofondu na administraci IP na celkovém časofondu pracovní doby (%) | 72,0 | 68,5 |

*Zdroj: řízené rozhovory, vlastní výpočty*

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že na ZS i ŘO zabírá administrace IP zhruba 68,5 – 72,0 % celkového časofondu osob na pozici PIP. Administrativní kapacitu na pozici PIP na ZS i ŘO lze tedy hodnotit jako adekvátní. Zhruba 30% podíl řídících a podpůrných procesů na celkovém časofondu pracovníků na této pozici představuje standardní hodnotu. Referenty poskytovatelé dotace pro interní projekty (RPDIP) jsou celkem 2 pracovníci ŘO, přičemž stejný počet pracovníků je také zastupuje. Jejich hlavní náplní činnosti je koordinace čerpání TP, ve vztahu k interním projektům pak kontrola žádosti
o platbu a zpráv o realizaci projektů. V letech, kdy jsou podávány žádosti o podporu IP, organizuje hodnocení a výběr IP k realizaci vč. přípravy podkladů pro Schválení limitů výdajů. Časová náročnost kontroly žádosti o platbu vč. zprávy o realizaci se dle odhadů RPDIP pohybuje od 2 hodin (v případě malých projektů a minimálního čerpání v daném kvartálu) až po 20 hodin v případě rozsáhlých IP s množstvím účetních dokladů ke kontrole. Tato agenda tak představuje zhruba třetinu celkového časofondu. Menší část časofondu je věnována koordinaci čerpání TP. Ta by mohla také zabírat až třetinu časofondu, ale vzhledem k omezenému čerpání financí z TP lze předpokládat, že reálný časofondu nutný na tuto aktivitu je nižší a činí maximálně 20 % celkového časofondu RPDIP. Řídící
a podpůrné procesy se pohybují mezi 20 - 30 % časofondu. Dle výše uvedeného lze také administrativní kapacitu RPDIP považovat za lehce nadhodnocenou.

Pro ostatní pracovníky vstupující do procesů interních projektů je tato agenda z hlediska časové náročnosti pouze marginální, proto by hodnocení administrativní kapacity v těchto případech nebylo relevantní.

Tabulka 23: Administrativní kapacita realizace interních projektů TP dle pozic

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pozice | Počet pracovníků | Počet zastupujících | Pracovní náplň |
| Příjemce interního projektu (PIP) ŘO | 1 | 1 | * Příprava interních projektů v ISKP ke schválení
* Příprava a podání ŽOPL včetně Zpráv o realizaci za interní projekty z pozice příjemce
* Odpovědnost za realizaci projektu TP
* Odpovědnost za přípravu podkladů pro zadávací dokumentaci, zajištění VŘ
 |
| Příjemce interního projektu (PIP) ZS | 4 | 1 |
| Referent poskytovatel dotace pro interní projekty (RPDIP) ŘO | 2 | 2 | * Kontrola a příprava ke schválení interních projektů za funkci poskytovatele dotace, kterým je ŘO
* Hodnocení a výběr projektů k realizaci
* Kontrola ŽOPL a zpráv o realizaci interních projektů
* Koordinace čerpání technické pomoci
 |
| Interní hodnotitel | 2 | 2 | * Kontrola formálních náležitostí a přijatelnosti žádostí o podporu dle schváleného souboru kritérií – kritéria pro hodnocení projektů v rámci dané výzvy
 |
| Referent autorizace plateb (RAP) | 3 (IP ŘO)2 (IP ZS) | 0 (IP ŘO)2 (IP ZS) | * Finanční kontrola ŽoPl II. stupně
* Kontrola úhrady a časové způsobilosti dokladů (výdajů) předložených příjemci
* Ověření/doplnění údajů dle kontrolních listů v MS2014+
* Připravuje podklady pro refundaci certifikaci PCO
* Připravuje podklady pro uzavírání účtů
 |

# Doplňující informace k EO 11

Dokumentem, který v nejobecnější rovině definuje rozsah, resp. dobu archivace, je čl. 140 ON – Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) č. 1303/2013 ze dne 17. 12. 2013. ŘO je tímto článkem zavázán k tomu, aby archivoval doklady o výdajích podporovaných z fondů, u nichž jsou celkové způsobilé výdaje nižší než 1 000 000 EUR, po dobu tří let od 31. prosince následujícího po předložení účetní závěrky, v níž jsou výdaje na operaci uvedeny.

Doklady je nutné uchovávat ve formě originálů, nebo ověřených kopií originálů, případně na běžných nosičích dat, včetně elektronické verze originálních dokladů nebo dokladů existujících pouze
v elektronické podobě, přičemž doba uchovávání dokladů není vyžadována delší, než je nezbytné
pro účely, ke kterým byly údaje shromážděny nebo ke kterým jsou dále zpracovávány.

Dle OM OP PIK se výše uvedená archivace týká veškeré dokumentace OP PIK s výjimkou dokumentace jednotlivých projektů. Archivace probíhá elektronicky v systému sdílených disků MPO, a to po dobu nezbytně dlouhou pro zachování auditní stopy, nejméně však po dobu stanovenou článkem 140 ON.

Archivace dokumentace jednotlivých projektů, vč. IP TP OP PIK probíhá elektronicky v MS2014+. Veškerá dokumentace k projektům musí být uchovávána po dobu 10 let od proplacení poslední platby na dotčeném projektu (§ 44 zákona č. 218/2000 Sb.) nebo jejich předání příjemcem.
Za archivaci dokumentace k IP TP jsou odpovědní jednotliví příjemci interního projektu (z ŘO i ZS), kteří vkládají veškeré dokumenty do MS2014+, případně je zachovávají v listinné podobě k doložení nebo je uloží na místo k tomu určené na sdílených discích MPO.

Výše uvedená pravidla pro archivaci byla ověřena při osobním řízeném rozhovoru. Z něj vyplynulo,
že ačkoliv archivace dokumentů a dokladů spojených s OP PIK blíže neupřesňuje žádná směrnice, probíhá archivace v souladu s výše nastíněnými postupy. Hlavním archivačním nástrojem je MS2014+ a EIS, který zajišťuje archivaci faktur. Oba systémy jsou dostatečně robustní a navržené tak, aby byla eliminována ztráta dat. Vybrané dokumenty (např. kontrolní listy) jsou navíc ukládány na sdílené disky MPO. V listinné podobě jsou archivovány pouze originály. V případě ŘO se jedná především
o dokumentaci k VŘ, na ZS jsou v listinné podobě archivovány i originály faktur.

# Doplňující informace k EO 12

**Hodnocení PpVD**

Stěžejním dokumentem pro vypisování veřejných zakázek malého rozsahu jsou Pravidla pro výběr dodavatele. Tento dokument vychází ze stejných principů, na kterých je založeno vypisování zakázek malého rozsahu pro ostatní příjemce dotace napříč všemi operačními programy. Nelze tak konstatovat, že samotný dokument by příjemce, tj. ŘO nebo ZS oproti jiným příjemcům dotace znevýhodňoval. Zpracovatel měl k dispozici vzorek 5 VŘ na zakázky malého rozsahu, které byly realizovány v letech 2017 - 2019[[16]](#footnote-16). Na základě poskytnutých dokumentů nebyly shledány žádné nedostatky těchto VŘ či nedodržení PpVD.

I přes výše uvedené jsou však právě veřejné zakázky úzkým hrdlem v čerpání nákladů technické pomoci a realizaci IP. Hlavním důvodem je zdlouhavá příprava zadávací dokumentace VŘ, která má hned několik příčin:

* Příprava zadávací dokumentace probíhá na oddělení, které bude výstup VŘ (dodávku či službu) využívat. Následuje právní kontrola v rámci Sekce fondů EU, na Oddělení kontrol veřejných zakázek (61320) a právní kontrola na Oddělení metodiky veřejných zakázek (10220), které připomínkuje zadávací dokumentaci pro veřejné zakázky všech útvarů MPO. Vzhledem k tomu, že toto oddělení obecně nezadává veřejné zakázky dle PpVD, mohou se názory na kontrolovanou VZ různit. V důsledku těchto kontrol dochází k připomínkování a úpravám zadávací dokumentace, přičemž není neobvyklé, že připomínkování probíhá v několika kolech. V případě zakázek malého rozsahu čítá příprava VŘ nejčastěji 3 až 6 měsíců.
* Z obdržených vzorků VŘ na zakázky malého rozsahu vyplývá, že neexistují nebo nejsou využívány šablony dokumentů potřebných pro vypsání a administraci VŘ (zadávací dokumentace, jmenování hodnotící komise, čestné prohlášení o neexistenci střetu zájmů, protokol o jednání komise, Rozhodnutí a oznámení o výběru dodavatele atd.), která by proces přípravy, administrace VŘ, ale i jejich následné kontroly mohla výrazně zjednodušit.

Určité zrychlení procesu by mohlo nastat také v případě kontroly II. a III. stupně, které probíhají
před a po podepsání smlouvy s vítězným dodavatelem. Zapojením oddělení 61320 do procesu otevírání obálek či hodnocení nabídek by mohlo dojít ke zkrácení doby nutné ke kontrole II. stupně. Kontrola III. stupně se zabývá pouze kontrolou podepsané smlouvy, jejíž podoba je však již součástí zadávací dokumentace VŘ, kterou schvaluje jak oddělení 61320, tak oddělení 10220. Jde tedy pouze o formální kontrolu toho, zda nedošlo ze strany dodavatele k její úpravě, a je tedy proveditelná
na úrovni oddělení, které VŘ vypisuje.

Pro přesnější představu o fungování VŘ a jejich efektivity bylo připraveno dotazníkové šetření.
Do části šetření, které se tomuto tématu věnovalo, se zapojilo 8 respondentů (6 z MPO a 2 z API) se zkušenostmi s VŘ na MPO/API. Ačkoliv se jedná o nízký počet, bývají tyto osoby zapojené do všech částí přípravy a realizace veřejné zakázky (viz graf níže). Jejich zapojení do VZ navíc není jen občasné. 7 respondentů se věnuje VZ min. jednou za kvartál, 5 z nich však alespoň 1x měsíčně. Z hlediska délky působení na MPO/API jsou respondenti zkušenými pracovníky, neboť délka jejich zaměstnání
v těchto institucích činí průměrně 10 let (v rozmezí 3 roky – 17 let). Tyto atributy účastníků dotazníkového šetření významnou měrou napomáhají k vyšší relevantnosti dotazníku a stanoveným závěrům.

Graf 2: Činnosti respondentů v rámci procesu administrace VŘ

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 8)*

Respondenti byli v dotazníkovém šetření dotazováni na nejrůznější aspekty PpVD –
na srozumitelnost PpVD, na administrativní či časovou náročnost VZ dle těchto pravidel či náročnost z hlediska znalostí a zkušeností osob podílejících se na přípravě a realizaci VŘ. V neposlední řadě byla pozornost věnována také místům, která by v rámci administrace VŘ bylo možné zjednodušit
a faktorům, které mají největší dopad na kvalitu dodaných výstupů.

Na základě odpovědí respondentů nelze jednoznačně tvrdit, že by PpVD byla považována za srozumitelná. Většina respondentů, konkrétně 6, sice uvedla, že pravidla považuje za Spíše srozumitelná, ale dva z respondentů je považují za Spíše nesrozumitelná. Z hlediska administrativní náročnosti dostala realizace VŘ dle PpVD průměrnou známku, konkrétně 3,0 (na MPO 3,2
a na API 2,5). Z komentářů dotázaných vyplývá, že považují dokument za obsáhlý, nadbytečný
a povětšinou nekorespondující se zákonem o veřejných zakázkách. Proces výběru dodavatele se tak komplikuje a zdržuje, zejména v důsledku realizovaných kontrol VŘ.

To prokázaly také odpovědi na nadbytečnost nebo nepřiměřenost úkonů spojených s realizací VŘ dle PpVD. Pět ze sedmi respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili, uvedlo, že takovéto úkony jsou v procesu obsaženy (viz graf níže).

Graf 3: Vnímání nadbytečnosti a náročnosti úkonů

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 8)*

Pro respondenty jsou nadbytečné či svou administrativní náročností nepřiměřené následující úkony:

* Dvě právní kontroly (odd. 01140 a 61320) by měly být sloučeny do jednoho kroku.
* Prostor pro zjednodušení nabízí také 3 kola kontroly ze strany 61320, které jsou často pouze formální záležitostí.
* Složité zasílání dokumentů přes MS2014+.
* Nadměrná byrokracie (Jmenování hodnotící komise, Čestné prohlášení o neexistenci střetu zájmů, Protokol o jednání komise, který dubluje Rozhodnutí a oznámení o výběru dodavatele).
* Slovíčkaření, při kterém dochází k rozporu právního a kontrolního oddělení na MPO.
* Příliš mnoho parametrů pro hodnocení, které jsou mnohdy zbytečné.
* VZ v rámci TP MPO se musí řídit i metodikou VZ MPO, proto je někdy složité tyto dva povinné pracovní postupy sladit dohromady.

Prostor pro zlepšení vidí respondenti také v časové náročnosti realizace VŘ dle PpVD. Pouze
pro čtvrtinu respondentů (jeden z API a jeden z MPO) je časová náročnost realizace VŘ adekvátní. Ostatní ji shledávají jako Velmi náročnou (2 odpovědi – obě z odd. 61110) nebo Spíše náročnou
(4 odpovědi). Mezi úkony, které negativně ovlivňují délku trvání VŘ, patří především administrace samotného průběhu VŘ (zveřejnění dokumentů, zodpovídání dotazů administrace obdržených nabídek, zpracování zpráv z hodnocení atd.) nebo zpracování zadávací dokumentace (viz graf níže). Jako problematické se však objevují také vnitřní procesy MPO (přehazování dokumentace z jednoho oddělení do druhého (01140, 61320), navíc ještě přes prostředníka (61140)), schvalování VZ, neochota gestorů MPO při tvorbě zadávací dokumentace nebo kontroly ze strany odpovědných osob a zapracování připomínek.

Graf 4: Úkony, které negativně ovlivňují trvání VŘ

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 8)*

Příprava VŘ je náročná nejen z hlediska časové a administrativní náročnosti, ale také z hlediska znalostí a zkušeností osob, které se na VŘ podílejí. Dle respondentů je nejnáročnější příprava zadávací dokumentace vč. příloh (uvedeno 3x) tak, aby byla pro uchazeče o VZ srozumitelná,
a zároveň obsahovala všechny stěžejní informace ze strany zadavatele a všechny informace, které vyžadují PpVP nebo ZZVZ. Způsob, jak tuto činnost zjednodušit, respondenti neuvedli. Možností však může být např. sdílení dobré praxe mezi pracovníky/útvary zapojenými do realizace VŘ. Jako další činnosti náročné na zkušenosti byly uváděny: nastavení hodnotících kritérií, kontrola a vyhodnocení nabídek, spolupráce s dodavatelem či obecně – administrace samotného průběhu VŘ. Zjednodušení administrace VŘ vidí respondenti ve vytvoření přesně stanovených šablon s možností editace vybraných částí souvisejících čistě s daným předmětem VZ, sjednocení PpVD a ZZVZ, kdy by stačila pouze kontrola z jedné strany nebo větší volnost při hodnocení nabídek a automatizace některých standardních pracovních úkonů.

Hlavním výstupem VŘ by měl být dodavatel, který zajistí požadovaný výstup kvalitně, včas a za nízkou cenu. Dle odpovědí respondentů, tak tomu ve většině případů je. Kvalitu výstupů hodnotili průměrnou známkou 2,16, přičemž nejčastěji hodnocenými VŘ byly VŘ na evaluace (průměrná známka 1,75). Hlavními faktory, které ovlivňují kvalitu výstupu, jsou uvedeny v grafu níže.

Graf 5: Hodnocení faktorů ovlivňujících kvalitu dodaných výstupů

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 8)*

Hodnoceno bylo cekem 5 faktorů a respondenti měli také možnost v otevřené otázce uvést další faktory, které podle nich ovlivňují kvalitu výstupů. Nejvíce pozitivně ovlivňuje kvalitu dodaných vstupů Jednoznačnost a detailnost formulovaného zadání. Jako další významný faktor ovlivňující kvalitu výstupu byly uváděny lidské zdroje, a to jak na straně zadavatele, tak i dodavatele – kvalita jejich komunikace a spolupráce, vč. připomínkování obdržených výstupů. Naopak nejhůře v hodnocení obstál faktor Jednoznačnost hodnotících kritérií a jejich váha, který pozitivně ovlivňuje kvalitu dodaných výstupů pouze dle poloviny respondentů. Z tohoto hodnocení vyplývá, že i zařazení věcného hodnocení nabídky, příp. další kvalitativní kritéria (zkušenosti uchazeče) nejsou
100% zárukou kvality výstupu jako celku. Detailně zpracovaná nabídka např. nemusí znamenat stejně kvalitně zpracovaný výstup nebo v případě nákupu vybavení či propagačních materiálů hraje významnější roli detailní specifikace každého produktu, který má být dodán.

Názor respondentů na vývoj v oblasti hodnotících kritérií není zcela jasný. 3 respondenti uvedli,
že ke změnám spíše dochází, 4 oslovení se vyjádřili opačně (spíše nedochází), 1 nedokázal vývoj posoudit. Z dokumentové analýzy, konkrétně ze vzorku 5 VŘ realizovaných v letech 2017 – 19, také nevyplynul žádný pozorovatelný trend. Ve 3 VŘ mělo finanční hodnocení nabídky váhu 40 %, přičemž zbývajících 60 % připadalo na hodnocení metodiky, příp. zkušeností dodavatele s realizací obdobných zakázek. U jedné zakázky byly váhy v poměru 60:40 ve prospěch finančního hodnocení. U poslední zakázky – Mediální podpora úspor energie OP PIK v tisku a na internetu – byla jediným hodnotícím kritériem cena. V tomto případě však byla cena navázána na uchazečem garantovaný zásah mediální podpory. Na základě tohoto vzorku lze tedy pozitivně hodnotit důraz nejen na ekonomický aspekt nabídek, ale také na jejich kvalitativní, resp. věcné hodnocení.

**Vzdělávání v oblasti VZ**

Jak již vyplynulo z textu výše, pro přípravu a realizaci VŘ jsou důležité znalosti a zkušenosti osob, která tato VŘ administrují. Proto je důležité zajištění adekvátního vzdělávání těchto pracovníků.

Respondenti dotazníkového šetření odpověděli, že mají dostatečné znalosti pro administraci VŘ
(2 odpovědi Rozhodně ano a 6 odpovědí Spíše ano), přičemž pouze 2 osoby se uvedly, že se žádného vzdělávání v oblasti veřejných zakázek neúčastní (1 z API, 1 z MPO). Nicméně, v posledním roce absolvovali školení pouze 3 respondenti, všichni pracují na MPO. Ročně pak tito respondenti navštíví 2 až 3 školení.

Školení, kterých se respondenti zúčastnili, se věnují převážně zákonu o zadávání veřejných zakázek, příp. zadávání VZ obecně. Doplňková školení jsou zaměřena např. na GDPR, MS2014+, ESIF apod. Kvalita vzdělávacích kurzů byla hodnocena známkou 2,83, tj. známkou blížící se střední hodnotě 3,0
(z 5 možných úrovní). Frekvence vzdělávání je vnímána vesměs pozitivně. Kritizováno bylo pouze chybějící školení v oblasti PpVD či velmi časté opakování kurzů.

# Doplňující informace k EO 13

**Doba trvání implementačních úkonů**

Zkoumané úkony vychází z následujících procesů uvedených v OM OP PIK. Z bloku Taktického řízení se jedná o procesy T5A, T5B a T5D, z bloku Operativního řízení pak o procesy D1 – D22. Řešeny byly následující úkony:

* Počet provedených (zkontrolovaných) ekonomických hodnocení žadatele (T5A) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě.
* Počet provedených (zkontrolovaných) ekonomických hodnocení žadatele (T5B) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě.
* Počet provedených (zkontrolovaných) ověření statutu MSP žadatele (T5D) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě.
* Počet zkontrolovaných žádostí o podporu I. stupeň (předběžná žádost o podporu) (D1) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě.
* Počet zkontrolovaných žádostí o podporu II. stupeň (předběžná žádost o podporu) (D2) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě.
* Počet zpracovaných posudků interního hodnotitele (věcné hodnocení) (D3).
* Počet zpracovaných arbitrážních hodnocení (D3).
* Počet zadaných externích posudků (D3).
* Počet realizovaných hodnotících komisí (D4).
* Počet vydaných RoPD (D6-7).
* Počet realizovaných přezkumných řízení (D8).
* Počet zpracovaných opravných posudků (D8).
* Počet změn projektů před vydáním rozhodnutí posuzovaných pouze PM API (D9).
* Počet změn projektů před vydáním rozhodnutí posuzovaných v plném rozsahu (D9).
* Počet změn projektů po vydání rozhodnutí (D10).
* Počet řešených řízení o odnětí dotace (D11).
* Počet kontrol zakázek před Rozhodnutím dle PpVD (D12) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě.
* Počet kontrol zakázek před Rozhodnutím dle ZzVZ (D12) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě.
* Počet kontrol zakázek po Rozhodnutí dle PpVD v I. stupni (D12) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet kontrol zakázek po Rozhodnutí dle PpVD ve II. stupni (D12) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet kontrol zakázek po Rozhodnutí dle PpVD ve III. stupni (D12) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet kontrol zakázek po Rozhodnutí dle ZzVZ v I. stupni (D12) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet kontrol zakázek po Rozhodnutí dle ZzVZ ve II. stupni (D12) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet kontrol zakázek po Rozhodnutí dle ZzVZ ve III. stupni (D12) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet kontrol ŽoP v I. stupni (úplnost a finanční kontrola) (D16) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet kontrolovaných průběžných zpráv (D17) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet kontrolovaných závěrečných zpráv (D17) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet kontrolovaných IoP projektu (D17) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet realizovaných kontrol na místě (D18).
* Počet kontrol ŽoP v I. stupni (věcná) (D19).
* Počet krácených ŽoP dle §14e (D20).
* Počet kontrol ŽoP ve II. stupni (autorizace) (D21).
* Počet administrovaných průběžných zpráv o udržitelnosti projektu (D22) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet administrovaných závěrečných zpráv o udržitelnosti projektu (D22) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.

Dotazník, který byl rozesílán vedoucím pracovníkům útvarů, jejichž hlavní náplní jsou právě úkony v rámci hlavních procesů implementace OP PIK, sbíral krom odpovědí na časovou náročnost úkonů také informace o těchto úkonech. Co ovlivňuje časovou náročnost i délku samotného procesu, zda existují rozdíly mezi programy či prioritními osami nebo, zda by bylo možné snížit časovou náročnost daného úkonu.

Dotazníkem bylo osloveno 5 odborů ZS – všechny odbory ze Sekce rozvoje podnikatelského prostředí a ze Sekce konkurenceschopnosti a jeden ze Sekce řízení a podpory fondů EU. Celkově byl tedy dotazník rozeslán 16 vedoucím oddělení a 5 ředitelům odborů. V rámci ŘO byli osloveni 4 ředitelé odborů, 3 vedoucí oddělení a 1 poradce NM, tj. celkem 8 osob.

Z tohoto šetření se vrátilo 12 odpovědí, přičemž 11 z ZS. Bohužel odpovědí z oddělení ze sekcí konkurenceschopnosti a rozvoje podnikatelského prostředí přišlo pouze 5 a dotazník většinou neobsahoval odpovědi na všechny úkony, které dané oddělení vykonává. I přes opakované rozesílání dotazníku tak došlo k tomu, že nebyla získána žádná data 5 následujícím úkonům:

* Počet provedených (zkontrolovaných) ekonomických hodnocení žadatele (T5A) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě.
* Počet provedených (zkontrolovaných) ekonomických hodnocení žadatele (T5B) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě .
* Počet zkontrolovaných žádostí o podporu I. stupeň (předběžná žádost o podporu) (D1) včetně opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě.
* Počet kontrolovaných IoP projektu (D17) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet realizovaných kontrol na místě (D18).
* Počet kontrol ŽoP ve II. stupni (autorizace) (D21).

Z dalšího hodnocení byly vyřazeny také ty úkony, které tvořily marginální část agendy útvaru, který se jimi zaobírá. U těchto útvarů by tak nebylo možné určit, zda je jejich administrativní kapacita optimální. Jedná se o tyto procesy:

* Počet zpracovaných arbitrážních hodnocení (D3).
* Počet zadaných externích posudků (D3).
* Počet administrovaných průběžných zpráv o udržitelnosti projektu (D22) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.
* Počet administrovaných závěrečných zpráv o udržitelnosti projektu (D22) včetně opakování, pokud byl příjemce vyzván k opravě.

K ostatním úkonům se podařilo většinou získat jen jeden nebo maximálně dva odhady jejich časové náročnosti. Níže uvedené závěry tak primárně vycházejí z dotazníku Odboru ICT programů a podpory MSP, v němž bylo vyplněno nejvíce údajů. Výsledné doby trvání jednotlivých úkonů shrnuje níže uvedená tabulka. Ačkoliv informace o době trvání kontroly na místě nebyly dotazníkovým šetřením zjištěny, byly doplněny na základě řízeného rozhovoru s ředitelem odboru 61500. Kontroly na místě jsou časově velice náročné, a pokud by jejich doba trvání nebyla známá, nebylo by možné blíže specifikovat, zda je administrativní kapacita odpovídající či nikoliv.

Tabulka 24: Počet úkonů a délka jejich trvání

|  |  |
| --- | --- |
|  | Celkem |
| **počet úkonů** | **doba trvání (hod)** |
| Počet provedených (zkontrolovaných) ověření statutu MSP žadatele (T5D)\*  | 9 238 | 2,5 |
| Počet zkontrolovaných žádostí o podporu II. stupeň (žádost o podporu) (D2)\*  | 3 801 | 2,5 |
| Počet zpracovaných posudků interního hodnotitele (věcné hodnocení) (D3) | 7349 | 1,0 |
| Počet realizovaných hodnotících komisí (D4) | 197 | 2,5 |
| Počet vydaných RoPD (D6-7) | 2 488 | 1,0 |
| Počet realizovaných přezkumných řízení (D8) | 414 | 0,3 |
| Počet zpracovaných opravných posudků (D8) | 128 | 0,1 |
| Počet změn projektů před vydáním rozhodnutí posuzovaných v plném rozsahu (D9) | 3 149 | 1,0 |
| Počet změn projektů po vydání rozhodnutí (D10) | 4 461 | 2,0 |
| Počet řešených řízení o odnětí dotace (D11) | 383 | 2,0 |
| Počet kontrolovaných průběžných zpráv (D17)\*  | 1525 | 1,0 |
| Počet kontrolovaných závěrečných zpráv (D17)\*  | 1 866 | 1,0 |
| Počet realizovaných kontrol na místě (D18) | 222 | 24,0 |
| Počet kontrol ŽoP v I. stupni (věcná) (D19) | 3 057 | 5,0 |
| Počet krácených ŽoP dle §14e (D20) | 437 | 2,5 |
| Celkem | **38 715** | **49,4** |

*Pozn.: \* - vč. opakování, pokud byl žadatel vyzván k opravě*

*Zdroj: vlastní šetření*

Časově náročnými a zároveň velmi častými úkony jsou ověření statutu malého a středního podniku (MSP), kontrola žádosti o podporu a kontrola žádosti o platbu (ŽoP). Ověřování statutu MSP probíhalo v roce 2019 nejen u žádostí o podporu, ale zpětně také u projektů, které již v realizaci byli, proto počet těchto úkonů významně převyšuje všechny ostatní. Ačkoliv se jedná o kontrolu jednoho dílčího faktoru, je tato kontrola velmi náročná. Jednak, dle respondentů, je problém na straně metodiky, v níž je řada nejasností. V důsledku toho bývají podklady od žadatelů/příjemců podpory často chybové. Problematické je také kontrolování doložených dokladů, neboť neexistuje nástroj, který by umožnil snadnou kontrolu MSP, tj. obsahoval by detailní informace nutné k určení statusu velikosti podniku a měl mezinárodní přesah. Kontrola statusu detektivní prací, kterou není možné žádným způsobem zjednodušit.

Kontrola žádostí o podporu je dle respondentů náročná zejména v důsledku neakceptování podmínek výzvy žadateli, nesprávnosti či neúplnosti podkladů (např. podnikatelský záměr), které žadatel k žádosti o podporu dokládá. Řešením časové náročnosti tohoto úkonu tak může být zjednodušení výzev, snížení počtu kritérií, která musí projekt splnit či zjednodušení podnikatelského záměru.

Také v případě žádostí o platbu vyplývá relativně vysoká časová náročnost z neúplnosti doložených dokladů či z nesprávného vyplnění údajů v MS2014+. Ke snížení administrace by částečně přispělo snížení počtu etap v projektech, tj. např. vyžadováním delších etap již ve výzvách k předkládání žádostí o podporu.

Problematickou se u části projektů jeví administrace žádosti o změnu (před i po vydání rozhodnutí
o poskytnutí dotace), a to zejména v programu Aplikace, v němž se pracuje se směsnými poměry podpory. Vzhledem k tomu, že tento poměr je dán výpočtem z více faktorů, které nelze zanést
do MS2014+, musí ověřování správnosti probíhat přes celou řadu pomocných kontrolních nástrojů, čímž se samozřejmě časová náročnost celé administrace protahuje, a to a dvojnásobně v porovnání s ostatními programy OP PIK. Řešením by dle respondentů mohlo být spíše než se směsným poměrem pracovat s přiřazením konkrétních měr podpory ke konkrétním rozpočtovým položkám,
tj. kompletní úprava rozpočtu v MS2014+ a především jeho provázání do žádostí o změnu a žádostí
o platbu.

**Administrativní kapacita**

Pro vypočtení administrativní kapacity bylo vycházeno z celkového časofondu každého útvaru.
Ten byl vypočten jako roční časofond pracovních hodin (2008 hodin pro rok 2019) připadajících
na celkové FTE daného útvaru, od něhož byly odečteny hodiny připadající na čerpání řádné dovolené a na nepřítomnost na pracovišti z důvodu nemoci[[17]](#footnote-17). Nezbytné bylo také vyčíslení podílu žádostí
o podporu, resp. administrovaných projektů připadající na každý odbor dle programu, který administruje.

Doba trvání jednotlivých úkonů vycházela z výše uvedené tabulky. Vzhledem k náročnější administraci programu Aplikace však musely být doby trvání upraveny u 3 úkonů – kontrola žádosti o změnu (D9 a D10) a kontrola ŽoP (D19). Pro odbor výzkumu, vývoje a inovací, který administruje program Aplikace, byly tyto doby o polovinu navýšeny.

Aby mohla být posouzena velikost administrativní kapacity, bylo nutné počítat také s řídícími
a podpůrnými procesy, které každý útvar musí v rámci svého časofondu také obstarat. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že tyto procesy zabírají 30 – 40 % časofondu. Pro účely této analýzy byla zvolena střední hodnota, tj. 35 %.

Výše uvedeným metodickým postupem vznikla následující tabulka. Z ní vyplývá, že s výjimkou Odboru inovační infrastruktury, v níž je kapacita nadhodnocená, by na úrovni všech odborů věnujících se implementaci OP PIK chyběla kapacita o více než 9 300 hodin ročně, což by odpovídalo 5,2 FTE. Toto by platilo za předpokladu, kdy by pomocné a řídící procesy činily odhadovaných 35 % časofondu. Samotná administrativní kapacita na úkony v hlavních implementačních procesech zabírá v celkovém časofondu 72 %. Pokud by řídící a pomocné procesy tvořily 30 % celkového časofondu, chyběla by
na 4 diskutovaných odborech kapacita ve výši 1,5 FTE. Z výše uvedeného je tedy patrné, jak relativně drobná odchylka v odhadu podílu řídících a podpůrných procesů může ovlivnit hodnocení celkové administrativní kapacity. Protože jsou tyto závěry založeny na odhadu několika málo respondentů, byly konfrontovány s dvěma dalšími aspekty.

Tabulka 25: Vypočtená administrativní kapacita dle odborů

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Podíl admin. projektů | FTE 2019 | Celkový časofond  | Implementační procesy | Pomocné a řídící procesy | Rozdíl (časofond – procesy) |
| Celkem[[18]](#footnote-18) | 100% | 73,4 | 132 707 | 95 599 | 46 448 | **-9 339** |
| Odbor výzkumu, vývoje a inovací | 26% | 16,8 | 30 302 | 27 193 | 10 606 | **-7 497** |
| Odbor ICT programů a podpory MSP | 26% | 17,6 | 31 893 | 24 034 | 11 163 | **-3 304** |
| Odbor inovační infrastruktury | 6% | 13,6 | 24 553 | 5 546 | 8 593 | **10 413** |
| Odbor energet. pgmů a podnikatel. nemovitostí | 42% | 25,4 | 45 959 | 38 825 | 16 086 | **-8 951** |

*Zdroj: vlastní šetření*

Prvním je medián doby administrace žádosti o podporu a žádosti o platbu, tj. střední hodnota doby, za kterou byla daná kontrola provedena a žádost mohla přejít do další fáze administrace. Jak
u žádosti o podporu, tak u žádosti o platbu došlo v roce 2019 ke snížení doby administrace v porovnání s předešlými lety, a to i přesto, že celkový počet implementačních úkonů v roce 2019 byl vyšší než v předcházejících letech. K tomu by nemohlo dojít, pokud by nebyla dostatečná administrativní kapacita na ŘO/ZS.

Tabulka 26: Medián dob administrace žádosti o podporu a žádosti o platbu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Fáze** | **Rok podání žádosti o podporu** |
| **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| Administrace žádosti o podporu | Formální hodnocení | 101 | 99 | 75 | 106 | 77 |
| Věcné hodnocení | 84 | 63 | 44 | 59 | 28 |
| Výběrová komise | 31 | 50 | 21 | 14 | 14 |
| Příprava PA | 59 | 59 | 53 | 53 | 31 |
| Vydání PA | 16 | 12 | 15 | 10 | 4 |
| **Celkem (medián)** | **291** | **283** | **208** | **242** | **154** |
|  | **Fáze** | **Rok podání žádosti o platbu** |
| **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| Administrace ŽoP | Kontrola 1. stupně API | 0 | 41 | 23 | 28 | 29 |
| Kontrola 2. stupně MPO | 0 | 6 | 2 | 6 | 2 |
| Proplacení RaF | 0 | 9 | 6 | 8 | 7 |
| **Celkem (medián)** | **0** | **56** | **32** | **43** | **39** |

*Zdroj: ŘO*

Druhým aspektem je pak množství přesčasů, které zaměstnanci pravidelně vykonávají. Tímto tématem se mimo jiné zabýval dotazník, jehož respondenty byli všichni zaměstnanci implementační struktury ŘO/ZS. Z něj vyplynulo, že pracovníci ZS pracují přesčas nejčastěji jedenkrát týdně
nebo několikrát za měsíc. Sekcí, v níž se práce přesčas vyskytla nejčastěji, byla Sekce rozvoje podnikatelského prostředí. Třetina respondentů z této sekce uvedla, že přesčas pracuje téměř neustále.

Ačkoliv se administrativní kapacita dle výsledků dotazníkového šetření jevila jako nedostatečná. Nebyl tento závěr potvrzen na základě hodnocení mediánu doby administrace žádosti o podporu
a žádosti o platbu a hodnocení množství přesčasů. Tyto dva faktory nepoukázaly na významný nedostatek administrativních kapacit. Nelze však vyloučit, že na úrovni odborů nebo oddělení může v čase docházet k disproporcím na příklad v důsledku podávání velkého žádostí o podporu na konci výzvy. Ty lze však řešit např. převodem části agendy na pracovníky z oddělení, které je v té době méně vytíženo.

**Porovnání skutečné administrativní kapacity ŘO a ZS s poznatky a doporučeními EK**

Evropská komise vydala v roce 2018 studii New assessment of ESIF administrative costs and burden, v níž se věnuje nákladům na administraci programů financovaných z ESIF. Jako jeden z ukazatelů nákladovosti administrace využívá počet FTE na 1 mil. EUR z alokace daného programu (z ESIF
a národního financování). Zatímco pro ESIF programy obecně vychází mediánová hodnota tohoto indikátoru 0,95 FTE, pro programy financované z ERDF činí ukazatel 0,53 FTE. Pro velké programy, mezi něž lze OP PIK řadit je hodnota tohoto indikátoru ještě nižší, a to 0,48 FTE.

Celková alokace OP PIK činí dle Programového dokumentu OP PIK (11/2018, tabulka 18c) 8 019 mil. EUR včetně příspěvku členského státu. Budeme-li uvažovat data o reálně obsazených FTE z dostupných Ročních zpráv o administrativní kapacitě ŘO/ZS a v nich stanový výhled počtu FTE
pro roky 2020 a 2021, je celkový součet FTE za celé programovací období roven 2337 FTE. Počet FTE na 1 mil. EUR tedy vychází 0,29, tj. v porovnání s mediánem programů financovaných z ERDF
a programů obdobné velikosti zajišťuje OP PIK svou implementaci prostřednictvím nižší administrativní kapacity, je tedy ve srovnání s obdobnými programy řízen efektivněji.

# Doplňující informace k EO 14

Míra fluktuace zaměstnanců se na MPO a API výrazně liší. Zatímco na MPO dochází k postupnému snižování fluktuace ve sledovaném období, v případě API byl zaznamenán nárůst a následná stagnace ve vysoké úrovni fluktuace (viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Na fluktuaci mají na MPO největší podíl ukončené úvazky dohodou, výpovědí či uplynutím doby určité, a to z 50 % (v roce 2019) až 65 % (v roce 2016). Druhou největší složkou jsou ukončené úvazky odchodem do důchodu či na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Ukončené úvazky ve zkušební době nejsou časté. Oproti tomu na API dochází k ukončování úvazků ve zkušební době mnohem častěji a podíl takto ukončovaných úvazků roste.
V 1. pololetí 2019 dokonce přesáhl počet úvazků ukončeným mateřskou/rodičovskou dovolenou.

Tabulka 27: Vývoj fluktuace zaměstnanců MPO a API v letech 2016 - 2019

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | MPO | API |
| Rok | **Počet úvazků FTE** | **Fluktuace (%)** | **Fluktuace - rozšířená (%)** | **Počet úvazků FTE** | **Fluktuace (%)** | **Fluktuace - rozšířená (%)** |
| 2016 | 150,51 | 11,29 | 15,28 | 139,94 | 7,60 | 10,27 |
| 2017 | 197,78 | 11,63 | 15,17 | 150,07 | 18,66 | 23,99 |
| 2018 | 211,06 | 8,53 | 11,84 | 160,97 | 16,15 | 23,61 |
| 1.p. 2019 | 208,50 | 4,80 | 8,63 | 166,80 | 18,59 | 23,38 |
| 2019[[19]](#footnote-19) |  | 6,93 |  |  | 26,96 |  |

*Zdroj: Roční/pololetní zpráva o administrativní kapacitě od r. 2016 do 1. pol. 2019; vlastní výpočty*

Odlišné trendy vývoje fluktuace na MPO a API jsou dány několika faktory – demografickou strukturou zaměstnanců a platovými podmínkami. Na API jsou často přijímáni čerství absolventi VŠ, neboť platové ohodnocení, které API může nabídnout, těžko konkuruje nejen soukromému sektoru,
ale i MPO. Zaměstnávání této cílové skupiny s sebou však přináší právě větší fluktuaci – ukončování úvazků ve zkušební době (nalezení lépe finančně ohodnoceného, příp. zajímavějšího pracovního místa), příp. vyšší podíl zaměstnankyň odcházejících na mateřskou dovolenou. Faktorem, který může fluktuaci také ovlivňovat je náročnost, resp. nárazovost práce na API v závislosti na vyhlašování výzev.

Oproti tomu převažují na MPO starší, zkušenější zaměstnanci, kteří již mají rodiny a mají menší tendence k časté změně zaměstnání. Navíc finanční ohodnocení pracovníků na MPO je nadprůměrné a pracovní místo poměrně stabilní. I z tohoto důvodu nebylo na MPO v posledních letech nutné činit opatření ke snížení fluktuace zaměstnanců. Jako faktor vedoucí ke snížení fluktuace na MPO po roce 2017 byla identifikována změna na pozici klíčových vedoucích pracovníků MPO.

V případě API byla v letech 2017-2018 přijímána opatření vedoucí ke stabilizaci zaměstnanců:

* zvýšení platových tříd v rámci systemizace.
* za účelem zvyšování odborných znalostí a kvalifikace zaměstnanců byla nově nastavena koncepce a proces vzdělávání.
* za účelem zvyšování zaměstnaneckých benefitů došlo k rozšíření možností čerpání příspěvků z Fondu kulturních a sociálních potřeb.
* obnova zastaralé a nefunkční výpočetní techniky zaměstnanců, kdy někteří zaměstnanci pracovali na počítačích starých až 10 let. Došlo tak ke zvýšení komfortu pracovních podmínek.

Z výše uvedené tabulky je však zřejmé, že tato opatření neměla na stabilizaci zaměstnanců v API zásadní vliv, neboť nedošlo ke snížení míry fluktuace, ale dokonce k jejímu nárůstu. Pokles byl zaznamenán až v 1. pololetí 2020, kdy fluktuace (bez odchodů na MR) činila 18 %. Jako pravděpodobný důvod poklesu fluktuace se jeví pandemie koronaviru a s ní spojená nejistota na trhu práce. Z výsledků dotazníkového šetření, které jsou detailněji popsány níže, vyplývá, že vzdělávání nebo zaměstnanecké benefity nejsou pro zaměstnance až tak důležité, tj. zlepšení těchto aspektů může lehce oddálit odchod zaměstnance, ale nemůže mu zabránit.

Pro získání detailnějších informací ohledně fluktuace zaměstnanců a jejich motivace pro setrvání
na MPO nebo API bylo připraveno dotazníkové šetření, jehož se zúčastnilo 84 zaměstnanců (z toho 58 z MPO a 26 z API). Zastoupeno bylo 19 oddělení MPO a 14 oddělení API. Z důvodu málo četných odpovědí z některých oddělení byly výsledky vyhodnocovány za celé odbory MPO nebo sekce v případě API. Respondenti byli mimo jiné dotazování na to, jaké důvody vedly jejich kolegy k odchodu ze zaměstnání a také na to, jaké důvody by k odchodu vedly je samotné.

Cílem šetření bylo zjistit, s jakými aspekty práce jsou zaměstnanci MPO/API spokojení a jak jsou
pro ně jednotlivé aspekty důležité. Respondenti hodnotili také náročnost své práce a v neposlední řadě také to, z jakých důvodů odešli z MPO/API jejich kolegové a jaké faktory by vedly je samotné k opuštění jejich pracovního místa.

Dotázaní pracovníci byli z nabízených možností nejvíce spokojeni s fungováním týmu a pracovním kolektivem, který získal průměrnou známku 2,06. Následovala spokojenost s koordinací pracovních činností a vedení týmu (2,15) a obecnou náplní práce (2,18). Na druhém konci žebříčku se objevila spolupráce s dalšími útvary (2,59), technické vybavení (2,80) a flexibilita práce a možnost využití homeoffice (3,22).

Při srovnání odpovědí respondentů z MPO a API byly vypozorovány určité odlišnosti (viz graf níže). Zpravidla méně spokojeni jsou respondenti z MPO, jejichž hodnocení je u všech aspektů
(mimo aspekt Metodická podpora, odborné vedení činnosti) horší než v případě respondentů z API. Nutno dodat, že u zmíněného aspektu je rozdíl pouze zanedbatelný. Nejvyšší rozdíl v hodnocení je
u aspektů Zaměstnanecké benefity a Flexibilita práce, možnost využití homeoffice, které jsou v případě MPO hůře hodnoceny o 1,09 resp. 1,06.

Graf 6: Srovnání spokojenosti se stanovenými aspekty mezi respondenty MPO a API

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 84)*

V případě MPO stanovené aspekty negativně hodnotí zejména respondenti z odboru 61500, jehož průměrná známka je 3,27, a odbor 61200, jehož průměrná známka dosahuje hodnoty 3,12. Naopak nejspokojenějšími odbory jsou odbory 61000 a 61300, u nichž průměrná známka všech aspektů dosahovala hodnoty 2,35 - 2,38. V rámci API byly nejméně spokojenými sekcemi ty, které zajišťují administraci žádostí o dotaci a kontrolu projektů z jednotlivých programů, tj. Sekce konkurenceschopnosti a Sekce rozvoj podnikatelského prostředí. Hodnoty průměrných známek těchto sekcí byly shodné s průměrnými známkami nejvíce spokojených odborů na MPO.

Pro respondenty je nejdůležitějším aspektem Fungování týmu, pracovní kolektiv (průměrná známka 1,42) a Finanční ohodnocení (1,60). Nejméně důležitým aspektem je Vzdělávání (2,21)
a Zaměstnanecké benefity (2,06). Dá se tedy říci, že všechny stanovené aspekty jsou pro většinu respondentů důležitými, neboť žádný z aspektů se nepřibližuje průměrné hodnotě 3,00.

Zatímco mezi respondenty z API je jediným aspektem s vyšší důležitostí než 1,50 (konkrétně 1,38) aspekt Fungování týmu, v případě MPO respondenti připisují podobný význam i aspektu Finanční ohodnocení, který dosahuje hodnoty 1,44 (viz graf níže). Tento aspekt je zároveň tím s největším rozdílem mezi respondenty MPO a API, konkrétně o 0,52. I přesto že mezi respondenty MPO je tento aspekt tím druhým nejdůležitějším, pro respondenty API je až na sedmém místě.

Graf 7: Srovnání důležitosti stanovených aspektů mezi respondenty MPO a API

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 84)*

Korelační koeficienty ukazující závislost mezi spokojeností se stanovenými aspekty a jejich důležitostí pro respondenty ukázaly slabou pozitivní závislost, konkrétně 0,35. To znamená, že respondenti jsou spíše spokojenější s aspekty, které jsou pro ně nejvíce důležité, a naopak byli nejméně spokojení s aspekty, které pro ně tolik důležité nejsou.

Respondenti považují svou práci za náročnou (viz graf níže). Jako Rozhodně náročnou nebo Spíše náročnou označily svou práci více než dvě třetiny respondentů, naopak jako nenáročnou ji neoznačil nikdo. Rozdíly odpovědí mezi zaměstnanci MPO a API nejsou příliš signifikantní.

Graf 8: Hodnocení náročnosti práce

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 83)*

Při pohledu na jednotlivé odbory a sekce lze pozorovat nepatrné odlišnosti hodnocení náročnosti
(viz grafy níže). Zatímco v případě MPO respondenti z oddělení 61300 pouze uvedli, že je jejich práce rozhodně náročná či spíše náročná, v případ odboru 61500 dominuje odpověď Ani náročná,
ani nenáročná. Podobný rozdíl lze pozorovat i u sekcí API. Odpověď Ani náročná, ani nenáročná dominuje v Sekci konkurenceschopnosti.

Graf 9: Vnímání náročnosti práce v rámci MPO

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 58)*

Graf 10: Vnímání náročnosti práce v rámci API

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 26)*

Časové vytížení dle instituce, ve které respondenti pracují, neprokázala významné odlišnosti. Rozložení odpovědí je pro obě hodnocené instituce srovnatelné, ale dá se říci, že pracovní agenda respondentů API inklinuje k přesčasům více než u respondentů MPO. Respondenti API nicméně hodnotí aspekty práce v průměru lépe než respondenti MPO. Mírně vyšší časová náročnost v této instituci tedy nemá na celkovou spokojenost vliv. Nejčetněji zastoupenou odpovědí se stala odpověď Několikrát za měsíc zmíněná 27krát. Naopak variantu Nikdy zvolili pouze 3 respondenti,
a to z různých odborů a sekcí.

Graf 11: Vnímání časové náročnosti pracovních činností

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 83)*

Respondenti významně spojují náročnost pracovní agendy s frekvencí přesčasů. Zatímco respondenti, kteří odpověděli, že je jejich práce Rozhodně náročná, spíše označovali frekvenci přesčasů Téměř neustále či Přibližně jednou týdně. Tyto dvě frekvence byly respondenty zvoleny 14krát
z 21 odpovědí. Pro srovnání, respondenti, kteří vnímají svoji práci jako Ani náročnou, ani nenáročnou, volili spíše odpovědi Zcela výjimečně, Několikrát za měsíc či Nikdy (18krát z 23 odpovědí). Frekvence Téměř neustále nebyla touto skupinou respondentů zmíněna ani jednou. Na tomto základě lze tvrdit, že práce přesahující běžný fond pracovní doby může zvýšit pocit náročnosti pracovní agendy
a zároveň by mohla v obecné rovině být důsledkem fluktuace zaměstnanců.

Graf 12: Vnímání časové náročnosti v závislosti na obecné náročnosti práce

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 83)*

Přestože svoji pracovní agendu vnímají spíše jako náročnou a musejí pracovat přesčas, výsledky otázky „Jak jste celkově spokojen/a s prací pro implementační strukturu OP PIK?“ prokázaly,
že respondenti jsou zpravidla v práci spokojení, odpovědi inklinují k levé části stanoveného spektra (viz graf níže). Možnost Rozhodně nespokojen využil pouze 1 z respondentů. Nadále platí, že obecně spokojenější jsou respondenti, kteří pracují pro API. Žádný z těchto respondentů v hodnocení spokojenosti nezvolil odpovědi Spíše nespokojen a Rozhodně nespokojen. Pro ilustraci, Spíše
či rozhodně spokojeno s prací pro API je celých 80,8 % respondentů, zatímco z respondentů MPO je to 64,9 %.

Graf 13: Spokojenost respondentů s prací pro implementační strukturu OP PIK

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 83)*

Největší podíl respondentů se domnívá, že klíčovým důvodem odchodu zaměstnanců implementační struktury OP PIK je Nedostatečné finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity (viz graf níže). Tento faktor byl uveden ve 20,6 % ze všech 209 odpovědích (respondenti měli možnost uvést více než 1 důvod). Druhým nejčastějším důvodem se stala Obecná nespokojenost s náplní práce s 18,7 %. Mezi respondenty jsou výrazné rozdíly v závislosti na instituci, pro kterou pracují. Pro zaměstnance MPO je spolu s nedostatečným finančním ohodnocením dalším důvodem odchodu z implementační struktury i Nespokojenost s řízením týmu a koordinací činností (oba faktory mají zastoupení shodně 19,7 %). Mezi zaměstnanci API byly jako nejčastější důvody odchodu uváděny Monotónní a stále se opakující činnosti, Obecná nespokojenost s náplní práce a Nedostatečné finanční ohodnocení
a zaměstnanecké benefity. Všechny tyto 3 důvody byly uvedeny shodně 22 % respondentů z API. Zajímavým zjištěním je také skutečnost, že ačkoliv zaměstnanci API častěji pracují přesčas, není vysoký objem práce jedním z hlavních důvodů jejich odchodu ze zaměstnání.

Respondenti měli v rámci této otázky možnost uvést i jiné důvody odchodu ze zaměstnání. Mezi odpověďmi byla např. nemožnost kariérního růstu, nebo špatná komunikace ze strany vedení API
i MPO.

Graf 14: Nejčastější důvody fluktuace zaměstnanců

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 83)*

Na úrovni jednotlivých oborů MPO se situace výrazně liší). Nedostatečné finanční ohodnocení
a zaměstnanecké benefity jsou hlavním důvodem pro odchod z MPO pro respondenty z odborů 61000, 61100 a 61300. V ostatních odborech je tento faktor spíše vedlejší příčinou fluktuace. V ostatních odborech, tedy 61200, 61400 a 61500 je hlavní příčinou fluktuace dle respondentů spíše Nespokojenost s řízením týmu a koordinací činností.

Oproti tomu v API bylo Nedostatečné finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity významným důvodem pro odchod ze zaměstnání u všech sekcí. V sekcích, které se věnují hodnocení žádostí
o dotaci a administraci projektů byly významným důvodem fluktuace také Monotónní a stále se opakující pracovní činnosti.

Výsledky otázky „Jaké faktory by vás osobně přiměly uvažovat o odchodu k jinému zaměstnavateli?“ ukázaly, že faktory, které způsobily fluktuaci u kolegů na MPO/API v minulosti, mohou být shodné s potenciální fluktuací v budoucnu. Nedostatečné finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity, které jsou dominantním důvodem odchodu zaměstnanců v minulosti, jsou i hlavním důvodem,
který by respondenty přiměl uvažovat o odchodu k jinému zaměstnavateli. Tento faktor byl uveden ve 22,2 % případech z 248 (i v tomto případě mohli respondenti volit více než jeden faktor). Připomeňme, že spokojenost respondentů s finančním ohodnocením není velká (celkově 4. nejnižší spokojenost mezi všemi aspekty), ale představuje pro ně důležitý aspekt (celkově 2. nejdůležitější aspekt z 11). Faktor Atmosféra na pracovišti, včetně vztahů s kolegy je sice s 20,6 % zmínek druhým častějším potenciálním důvodem fluktuace, ale na základě výsledků otázky věnované spokojenosti zaměstnanců s vybranými pracovními aspekty nepovažujeme tento faktor jako rizikový, neboť Fungování týmu, pracovní kolektiv je nejlépe hodnoceným aspektem práce.

Rozdíly mezi MPO a API jsou jen minimální, podíly se mezi oběma institucemi liší o méně než 5 p. b. (viz graf níže). Pouze jeden z faktorů, Nespokojenost s řízením týmu a koordinací činností se liší o 7,5 p. b., konkrétně, tento faktor je významnější pro respondenty MPO. Nicméně, aspekt práce Koordinace pracovních činností a vedení týmu, který s uvedeným faktorem souvisí, je druhým nejlépe hodnoceným aspektem mezi respondenty, kteří pocházejí z MPO.

Graf 15: Faktory, které by respondenty přiměly uvažovat o změně pracovního místa

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 83)*

Respondenti měli dále příležitost zvolit možnost Jiné a uvést faktory, které v dotazníku nebyly explicitně stanoveny. Respondenti v rámci této otázky uvedli následující další aspekty:

* nadměrné CTRL+C, CTRL+V.
* nesouhlas s vrcholovým řízením.
* neustále házení klacků pod nohy od lidí, kteří by zde vůbec nikomu nechyběli (především myšleno skrze svoji pracovní náplň).
* při spojení uvedených důvodů a z důvodu, že oblast dotací postrádá smysl.
* zajímavá zcela jiná a dobře ohodnocená nabídka.

První tři důvody jsou úzce spojeny s námi stanovenými faktory Obecná nespokojenost s náplní práce a faktorem Atmosféra na pracovišti včetně vztahů s kolegy. Poslední dva důvody spíše poukazují na externí faktory, které mohou být řešeny interně na pracovišti MPO a API pouze v omezeném rozsahu či vůbec.

# Doplňující informace k EO 15

Z pohledu odpovědných pracovníků ŘO odpovídá většinou průběh procesů okolo vzdělávacích akcí (Plán akcí a přihlašování na akce) procesnímu diagramu vytvořenému dle Operačního manuálu. Jeden z oslovených pracovníků míní, že procesy vedoucí k Plánu vzdělávacích akcí se mírně liší, že se jedná
o sestavení požadavků na zajištění vzdělávacích akcí v rámci Systému vzdělávání, ne přímo o plán vzdělávacích akcí („*Není nutné zároveň vypracovávat „S5\_4\_F\_Plán vzdělávacích akcí“, když je již identický obsah s požadavky na Systém vzdělávání zaslán na MMR-NOK. MMR-NOK zasílá svoji vlastní šablonu k vyplnění dvakrát ročně...“*).

Odpovědní pracovníci také míní, procesy jsou nastaveny efektivně a adekvátně. Příležitost
ke zjednodušení a zrychlení procesu vidí např. skrze zasílání podepsaných přihlášek do specifického vzdělávání (externí školení) elektronickou formou. Dle těchto pracovníků může RŠV ovlivnit podobu požadavků na zajištění vzdělávacích akcí, a to na základě požadavků zaměstnanců a v rámci komunikace s vedoucími. Následně MMR - NOK připravuje na základě dodaných požadavků kurzy
a školení.

Do vyhodnocení této evaluační otázky se skrze dotazníkové šetření zapojilo celkem 84 respondentů, většina z nich pracuje pro MPO (69 %).

Při hodnocení spokojenosti respondentů s různými aspekty práce (EO 14) bylo vzdělávání hodnoceno poměrně vysoko (4. nejlépe hodnocený aspekt z celkem 11 aspektů). Hůře bylo vzdělávání hodnoceno respondenty z odboru 61500 MPO (hodnocení horší téměř o celý jeden stupeň oproti průměru), naopak výraznější kladné hodnocení obdrželo od respondentů ze Sekce Kanceláře vedoucího služebního úřadu API.

Překvapivé je, že při hodnocení důležitosti jednotlivých aspektů pro práci, se vzdělávání umístilo
až na poslední příčce. Jeho průměrná známka (na pětibodové škále) ovšem byla 2,2 – tedy stále velmi příznivý výsledek. Obdobně vyšlo i šetření důvodů fluktuace zaměstnanců, kdy vzdělávání (resp. celkovou podporu v týmu) nepovažuje většina respondentů za důvod odchodu kolegů a nebylo
ani důvodem, kvůli kterému by zvažovali odchod oni sami.

V rámci dotazníku byla hodnocena spokojenost respondentů s nabídkou dalšího vzdělávání
u zaměstnavatele, přičemž zde převažuje pozitivní hodnocení. Celkem 63 % respondentů je Rozhodně či Spíše spokojeno s nabídkou (mírně vyšší je spokojenost u zaměstnanců MPO oproti API). Při konkrétním hodnocení nabídky a možností vzdělávání se zaměstnanci vyjadřovali negativněji k faktoru flexibility, a to jak z pohledu nadstavbových školení nad rámec pracovního výkonu,
tak školení potřebných pro konkrétní výkon práce.

Nespokojenost s nabídkou a možnostmi vzdělávání pramení primárně z příliš obecného zaměření školení bez konkrétních odborných okruhů, které by měly přímý dopad na zlepšování v každodenních pracovních činnostech (konkrétně zaznívaly např. komentáře: „*omezená možnost zvolit úzce specializované odborné školení potřebné pro rozvoj činnosti*“ či „*školení jsou dělaná pro širší okruh, tedy i osoby z jiných ministerstev, školení nebyla uplatnitelná při mé práci*“). Také u konkrétních absolvovaných kurzů respondenti negativně hodnotí faktor Uplatnitelnost školení v praxi. Potvrzuje se, že školení mají široké, příliš obecné zaměření, které má jen omezený vliv na pracovní agendu respondentů (nicméně, průměrná známka tohoto faktoru dosahuje 2,33 – což nelze hodnotit jako extrémně negativní výsledek). Obdobně negativněji byl hodnocen také faktor Četnost školení. Nutné je dále dodat, že u všech aspektů lze pozorovat horší hodnocení v případě API. Kladně byl naopak hodnocen faktor Kvalita vzdělávání a lektorů, který získal průměrnou známkou 1,92.

Při hodnocení aspektů celého systému vzdělávání zaměstnavatele vycházela nejhůře Možnost využít externí kurz (mimo MMR) – průměrná známka 2,78. Významná je i směrodatná odchylka tohoto faktoru, její hodnota nabývá 1,37, což znamená, že mezi odpověďmi jsou silně zastoupeny i extrémní negativní hodnocení. I v této otázce lze pozorovat významnější nespokojenost respondentů,
kteří pracují v API. Nejvyšší rozdíl v hodnocení mezi MPO a API je právě u aspektu Možnosti využít externí kurz.

Na úrovni jednotlivých odborů MPO lze pozorovat nerovnoměrné rozložení odpovědí (viz graf níže). Nejhorší hodnocení získal aspekt Možnost využití externího kurzu mimo MMR na odboru 61500, konkrétně 4,0, což ale může být primárně způsobeno nízkým počtem respondentů z tohoto odboru (tj. 6).

Graf 16: Průměrné hodnocení systému dalšího vzdělávání dle odborů MPO

*Zdroj: Vlastní šetření (n = 56)*

Respondenti uváděli i spontánně, v komentářích, že by uvítali, kdyby se konaly kurzy i mimo instituci MMR. Dle respondentů je toto důvod, proč školení nejsou zaměřována úžeji, tj. na jejich konkrétní pracovní úkony („*školení MMR obsahují rozsáhlou problematiku k danému tématu nakupenou
do příliš krátkého času, často nelze vše stihnout*“).

Na základě výše uváděných zjištění lze doporučit zvýšit flexibilitu nabízených školení především poskytovat konkrétní, úzce zaměřená školení, která přímo souvisejí s pracovní náplní zaměstnanců
a umožňují probírat témata, která zaměstnanci pro výkon svojí práce potřebují a preferují. A dále více nabízet/propagovat i možnosti přihlásit se na kurzy i mimo MMR.

Na otázku, zda zaměstnavatel nabízí adekvátní školení pro agendu, které se respondenti věnují, odpověděla více než polovina respondentů že Spíše ano, dalších 16 % uvedlo Rozhodně ano, což je velmi pozitivní výsledek. Odpovědi se lišily v závislosti na instituci, ve které respondenti pracují
(viz graf níže).

Graf 17: Hodnocení adekvátnosti školení pro pracovní agendu

*Zdroje: Vlastní šetření (n = 81)*

Mezi výtkami směrem k nabídce dalšího vzdělávání (kromě již zmiňovaného příliš obecného zaměření školení) byla často zmíněna také problematika zaplněnosti a formy přihlašování kurzů. Respondenti si stěžují zejména na administraci spojenou s přihlašováním a na to, že oblíbené kurzy bývají hned zaplněny[[20]](#footnote-20). Na tomto základě doporučují frekventovanější opakování školení.

# Doplňující informace k EO 16

###### Komunikační plán

Na začátku realizace OP PIK byl zpracován detailní komunikační plán operačního programu pro celé PO 2014 – 2020. Komunikační plán byl zpracován na základě několika zdrojů, z nichž klíčové byly Analýza komunikační kampaně realizovaná na začátku implementace předchozího OP PI v roce 2008 a Evaluace aktivit OP PI a KoP v letech 2007 – 2010. Tato analýza byla zpracována na základě pěti vln výzkumu mezi cílovou skupinou. I přes jistou zastaralost dat v okamžiku zpracování Komunikačního plánu tak lze uvést, že byl zpracován na základě robustních dat a lze jej tak považovat za adekvátní
a relevantní.

Komunikační plán stanovuje dva marketingové cíle, a sice včasné a úspěšné čerpání alokovaných prostředků programu (cílovou skupinou tedy jsou žadatelé) a seznámit s programem širokou veřejnost, tento cíl je přitom formulován jako sekundární. Při podrobnějším rozboru je ale nutné si povšimnout, že mezi primární cílovou skupinu nejsou řazeni pouze subjekty, které (ať už úspěšně nebo neúspěšně) žádají o podporu z programu, ale také potenciální žadatelé. Komunikačním cílem tak je, mimo jiné, informovat potenciální žadatele o možnostech podpory a přesvědčit je,
aby předložili svou žádost. Obecněji se ale komunikační plán, na základě zkušeností z předchozího PO, „soustředí na výsledek a naplnění smyslu samotného programu – staví tak na první místo žadatele a reálnou konkurenceschopnost České republiky namísto publicity u veřejnosti, která je
pro program důležitým, avšak pouze sekundárním cílem.“ V souladu s tím se komunikační plán soustředí především na aktivity související s informovaností (potenciálních) žadatelů, než
na posilování obecné znalosti OP PIK jako „značky“ u obecné veřejnosti – tedy zvýšení důrazu
na přesnější cílení komunikačních nástrojů a jejich efektivitu na úkor plošné reklamy programu v masových médiích.

Ve vztahu k měření efektivity Komunikační plán, mimo jiné, navrhuje každoroční výzkum u široké veřejnosti i u žadatelů a potenciálních žadatelů. V případě obecné veřejnosti doporučuje Komunikační plán využít nejlépe metodu internetového dotazování respondentů bez přímé asistence tazatele. V případě žadatelů o podporu má být potom zjišťováno, který komunikační nástroj žadatelé označují za rozhodující faktor[[21]](#footnote-21). Na základě těchto dat Komunikační plán předložil tabulku
pro systematické vyhodnocování komunikačních nástrojů.

Mimo návrh komunikačních aktivit a jejich zacílení i systému hodnocení efektivity Komunikační plán navrhuje také rozložení rozpočtu na komunikační aktivity v čase. Z návrhu je patrné, že nejvyšší podíl prostředků má být investován na začátku implementace programu, tedy v roce 2014
(17 % prostředků) a postupem implementace má být tento podíl snižován.

###### Nastavení procesu tvorby a vyhodnocování efektivity publicitních opatření

Jak již bylo nastíněno v předešlých evaluačních otázkách, hlavním nástrojem publicity jsou ročně zpracovávané Roční komunikační plány. Tyto plány jsou zpracovány ve formuláři, který částečně vychází z Metodického pokynu NOK pro publicitu, který stanovuje jeho strukturu a obsah, alespoň zčásti je ale relevantní také ve vztahu ke struktuře komunikačního plánu navrhovaného Komunikačním plánem OP PIK. Roční komunikační plán zpracovává cíle komunikace a cílové skupiny
a v této části do značné míry vychází z Komunikačního plánu, klade tak důraz především
na informovanost potenciálních žadatelů. Hlavním zdrojem pro zpracování cílů i cílových skupin komunikace ale je Společná komunikační strategie zpracovaná pro všechny OP. Komunikační plán dále zpracovává rozpočet komunikačních aktivit na daný rok (rozpočty jsou si ale velmi podobné
a pohybují se v rozmezí 22,4 – 23,6 mil. Kč/rok) a následně rozpracovává jednotlivé nástroje.

Komunikační plány pro jednotlivé roky mají totožnou strukturu a jsou si navzájem velmi podobné. Cíle komunikace se napříč jednotlivými roky téměř nemění, nedochází tak k přesnějšímu cílení aktivit s ohledem na aktuální potřeby cílových skupin a/nebo aktuální fázi programového cyklu (RKoP
pro rok 2020 pouze mezi úkoly a cíle přidává „zajistit informovanost o přípravě budoucího PO“, v roce 2019 potom bylo mezi cíle přidáno organizování seminářů na preventivní vzdělávání žadatelů
a příjemců ve vztahu k nálezům auditu). Totožné jsou také cílové skupiny (od roku 2017, kdy je cílovou skupinou široká veřejnost a potenciální žadatelé jsou jednou z podskupin této cílové skupiny, což není plně v souladu s důrazy Komunikačního plánu OP PIK) a také další části. Jednotlivé RKoP jsou tak skutečně specifické pouze v části aplikace jednotlivých nástrojů komunikace, a i zde především v části seminářů a workshopů. RKoP tak tedy představuje operativní dokument, který detailně plánuje především vzdělávací aktivity pro žadatele, příjemce a potenciální žadatele. Nijak explicitně ale nereflektuje zkušenosti s realizací komunikačních aktivit v předchozím období a/nebo plnění Komunikačního plánu OP PIK jako zastřešujícího „strategického“ dokumentu.

Hlavním nástrojem pro monitoring komunikačních aktivit jsou čtvrtletní monitoringy plnění RKoP (publikovány dvakrát ročně, zpravidla za dva kvartály). Tyto dokumenty představují systematický soupis realizovaných akcí v oblasti publicity, a to včetně některých kvantifikací potřebných
pro nápočet hlavních i interních indikátorů výstupu (zejména počet účastníků). Zprávy se tak především detailně věnují jednotlivým seminářům a dalším vzdělávacím akcím. Nad rámec daného uvádí „standardní“ nástroje – monitoring médií, Zelená linka OP PIK, webové stránky, sociální sítě
a propagační předměty a informace o počtu zpracovaných a vytištěných letáků (v detailním členění). Spíše výjimečně (např. informace o plnění za první tři kvartály roku 2019) jsou rozpracovány některé další komunikační nástroje.

Informace o plnění RKoP neobsahují informace o čerpání rozpočtu na komunikační aktivity, který jednotlivé RKoP stanovují – nelze tedy vyhodnotit, zda a do jaké míry byly naplánované akce plněny z finančního pohledu. Je ale zřejmé že rozpočty jednotlivých RKoP nejsou naplňovány: za roky 2016 –2018 činil rozpočet komunikačních aktivit dle RKoP celkem 68 mil. Kč. Jednotlivé IP, jejichž prostřednictvím jsou náklady komunikačních aktivit hrazeny ale ve stejném období vyčerpaly pouze cca 8 mil. Kč.

Na rámec informací uvedených v monitoringu nejsou publicitní a komunikační aktivity žádným způsobem systematicky vyhodnocovány (s výjimkou dílčích komunikačních kampaní,
kdy vyhodnocení je součástí dodávky kampaně externím subjektem – je tedy zpracováváno stejným subjektem, který kampaň realizuje). Šablona pro roční operativní vyhodnocování komunikačních aktivit, která byla zpracována v Komunikačním plánu programu tak není aplikována. Nejsou zavedena ani další doporučení Komunikačního plánu ve vztahu k monitoringu a evaluaci komunikace,
a sice pravidelný a systematizovaný sběr dat od žadatelů v OP PIK (ve vztahu ke klíčovým komunikačním nástrojům, na jejichž základě se žadatel rozhodl žádost podat) a výroční sběr dat
o povědomí o OP PIK ze strany široké veřejnosti prostřednictvím internetového dotazníku. Program také, jak již bylo uvedeno výše, nezavedl monitorovací indikátory specifické pro bezprostřední monitoring komunikačních aktivit.

Pracovníci ŘO zodpovědní za koordinaci komunikačních aktivit tak nemají žádné informace
o efektivnosti a „zásahu“ jednotlivých komunikačních nástrojů, které využívají, nad rámec obecného monitoringu médií, zpětné vazby od účastníků seminářů a případně ad-hoc informací od realizátorů komunikačních kampaní. Vyhodnocení komunikačních aktivit a publicity obecněji není ani součástí evaluačního plánu OP PIK[[22]](#footnote-22). Při plánování jednotlivých komunikačních aktivit proto ŘO vychází spíše jen z informací z implementace jednotlivých programů OP PIK poskytovaných jednotlivými garanty, spíše útržkovitých a nesystematizovaných informací o publicitě Programu získávaných na jednáních Pracovní skupiny pro publicitu a ad-hoc rozhodnutí vedoucích pracovníků implementační struktury Programu.

Pro zvýšení informovanosti ŘO o efektivnosti a efektivitě komunikačních aktivit je proto vhodné především aplikovat doporučení původního Komunikačního plánu, a to zavedení systematického sběru zpětné vazby se strany žadatelů o podporu a pravidelného sběru dat ze strany široké veřejnosti (alespoň v rozsahu specifikovaném pro kvantifikaci monitorovacího indikátoru 80110/80120)
a výroční vyhodnocování efektivity komunikačních aktivit (vč. finanční) v rozsahu hodnotící tabulky uvedené na straně 41 Komunikačního plánu, která by poskytla systematizovanou zpětnou vazbu
ve vztahu k implementaci RKoP pro daný rok. Taková zpětná vazba prozatím není poskytována – informační aktivity sice jsou monitorovány na úrovni výstupů, tento monitoring ale není přímo propojen s implementací stávajícího RKoP (tj. které aktivity byly implementovány a které nikoliv
nebo v jiném rozsahu a proč; jak byl naplněn finanční plán RKoP; které z cílů RKoP byly naplněny
a které ne atd.) ani s formulací nového. Je ale nutné poznamenat, že tato doporučení se vztahují především k novému programovému období. Implementace OP PIK je v tak pokročilé fázi, že míra závazkování se blíží alokacím jednotlivých PO (s výjimkou PO 5) a přesnější zacílení komunikačních aktivit tak již nemůže mít významnější efekt na čerpání programu (s výjimkou aktivit zaměřených
na prevenci chyb v implementaci, které by způsobovaly nedočerpávání alokací projektů). Ve vztahu k plánování komunikačních aktivit v novém PO by rovněž bylo vhodné analyzovat publicitu OP PIK jako celek formou tematické evaluace, která by poskytla bezprostřední vstupy pro komunikaci nového programu.

# Informační zdroje

Zdroje vztahující se k programovému dokumentu

* OP PIK vč. příloh a dalších souvisejících dokumentů
* Výzva Technická pomoc OP PIK
* Operační manuál včetně příloh
* Výroční zprávy o realizaci OP PIK
* Interní projekty (IP) realizované v rámci TP OP PIK
* Metodické prostředí ŘO OP PIK (metodické pokyny)
* Metodické prostředí NOK
* Organizační řády ŘO a ZS
* Ad-hoc data související s administrativní kapacitou ŘO a ZS, zprávy o administrativní kapacitě ŘO a ZS
* Data k monitorovacím indikátorům – agregační mapa indikátorů atd.
* Data vztahující se k plnění Komunikačního plánu
* Výstupy kontrol NKÚ vztahující se k TP OP PIK
* Nařízení EP a Rady (EU) č. 1303/2013 a č. 1301/2013 ze dne 17. prosince 2013 a další relevantní legislativa
* Starší operační programy zaměřené na podnikání
* Klíčové evaluace:
	+ Hodnocení řídících procesů v oblasti Technické pomoci OP PI, MPO 2011
	+ Evaluace metodického prostředí z pohledu implementační struktury, MMR 2019
	+ Indikátory spokojenosti zaměstnanců ESIF, MMR 2014 – 2017
	+ Hodnocení procesů a lhůt v programech a JMP – průvodce procesní evaluací, MMR 2016
	+ Průběžná zpráva z procesní evaluace ESI fondů v České republice: "Systems thinking", MMR 2016
* Relevantní části a závěry výsledkových evaluační OP PIK relevantní pro hodnocení TP (administrace žádostí a kapacita struktury, znalostní základna, informovanost cílových skupin o zdroji financování atd.)
* Další evaluační zprávy s důrazem na průběžná hodnocení OP PIK, ex-post hodnocení OP PI a příp. OP PP a tematické evaluace vztahující se k TP, komunikačním aktivitám atd.
* „Analýza absorpční kapacity a návrh cílových hodnot indikátoru OP PIK 2014 – 2020“, „Analýza indikátorů výsledku OP PIK 2014 – 2020“

Metodické pokyny

* Jednotný národní rámec pravidel a postupů a další dokumenty související s JMP, především:
	+ Metodika řízení programů v programovém období 2014–2020
	+ Metodický pokyn Zásady tvorby a používání indikátorů
	+ Metodický pokyn pro přípravu řídící dokumentace programů
	+ Metodický pokyn pro oblast zadávání zakázek
	+ Metodický pokyn pro publicitu a komunikaci ESI fondů
	+ Metodický pokyn procesů řízení a monitorování ESI fondů
	+ Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů
* Metodické prostředí ŘO OP PIK
* Operační manuál OP PIK
* Další metodické a podpůrné dokumenty zpracované EK (např. zpráva *New assessment of ESIF administrative costs and burden*)

Metodologické podklady (využito rovněž při zpracování této nabídky):

* Kokeš, R. – Kváča, V.: Průvodce procesní evaluací
* Internetové zdroje dostupné na www.vanguard-method.net
* Morra-Imas, L., Rist, R. C. (2008): The Road to Results – Designing and Conducting Effective Development Evaluations World Bank
* White, H. (2009) Theory Based Impact Evaluation: Principles and Practice. International Initiative for Impact Evaluation (3ie), Working Paper 3
* Chen, H. T. (2015): Practical Program Evaluation Theory-Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective, Second Edition, Huey-tsyh Chen, Sage, 2015
* EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, European Commission, September 2013
* Shahidur R. Khandker; Handbook on Impact Evaluation – Quantitative Methods and Practices; Světová Banka 2010
* The Magenta Book, Guidance for Evaluation, HM Treasury, 2011
* Česká evaluační společnost: Etický kodex evaluátora a Formální standardy provádění evaluací
* Kokeš, R., Kváča V. (2016): Průvodce procesní evaluací: Toyota Production Systém for (Public) Service Organisation
* Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro kooordinaci (2016): Administrativní zátěž a výkonnost procesu hodnocení žádostí o podporu v programových obdobích 2007+ a 2014+
* Hendl, J. (1999). Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum.
* Surynek, A. (2001). Základy sociologického výzkumu. 1.vyd. Praha: Management Press
* Reichel, J. (2009): Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009
* Giddens, A. (2013). Sociologie. Praha: Argo.
* Jandourek, J. (2003). Úvod do sociologie. Praha: Portál.
* Dillman, D., Smyth, J., Christian, L. (2014). Internet, Phone, Mail and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method, 4th edition. John Wiley: Hoboken, NJ.
* Saris, W. E., Gallhofer, I. N. (2014). Design, evaluation and analysis of questionnaires for survey research. Second Edition. Hoboken, Wiley.
* Berka, P. (2003). Dobývání znalostí z databází. Praha: Academia.
* Witten, I. H.; Frank, E.; Hall, M. A. (2011). Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques (3 ed.). Elsevier.
* Han, J.; Kamber, M. (2001). Data mining: concepts and techniques. Morgan Kaufmann.
* Fayyad, U.; Piatetsky-Shapiro, G.; Smyth, P. (1996). From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases.
* Kantardzic, M. (2003). Data Mining: Concepts, Models, Methods, and Algorithms. John Wiley & Sons.
* Hendl, J (2004). Přehled statistických metod zpracování dat. Analýza a metaanalýza dat. Portál, Praha.
* Pergler, Disman a kol.: Vybrané techniky sociologického výzkumu (Praha, 1969, I. vydání), kapitola Rozhovor
* Disman, M. (2008). Jak se vyrábí sociologická znalost. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum.
* HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s.
* E.Kaneová: Doing Your Own Research – Interviews (London-New York, Marion Boyars, 1985)
* Ferjenčík, J. (2000). Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. Praha: Portál.
* Cox, J.: Changing management thinking in sevice organisations (prezentace)

Relevantní podklady k monitorovacím indikátorům

* Agregační mapa indikátorů OP PIK/OP PI
* Národní číselník indikátorů pro programové období 2014–2020, příp. návrhová verze NČI
pro nové programové období

Strategické a další podklady

* Národní program reforem a další dokumenty vztahující se k Evropskému semestru
* Výstupy platforem NOK, Národní stále konference a regionálního stálých konferencí a dalších relevantních platforem
1. Zde i níže jsou uvedeny původní rozpočty z projektových žádostí – nejsou zachyceny případné změny projektů. [↑](#footnote-ref-1)
2. Právě odklad ve spuštění marketingové kampaně, daný především obtížným schvalováním tohoto záměru v řídící struktuře OP PIK a obecněji měnícími se prioritami ve vztahu k propagaci programu, je klíčovým důvodem výše popisovaného nepoměru mezi schváleným rozpočtem IP Publicita a jeho skutečným čerpáním v období 2016 – 2018. [↑](#footnote-ref-2)
3. Maximální možná teoretická výše průměrného ročního čerpání TP v období 2019 – 2021. V případě, že by došlo k plnému vyčerpání rozpočtů IP pro toto období (1,17 mld. Kč), pak by průměrné roční čerpání dosáhlo cca 390 mil. Kč. Pokud by čerpání rozpočtů dosáhlo hodnoty z období 2016 – 2018, tedy cca 73 %, činilo by průměrné roční čerpání cca 285 mil. Kč. Projekce je tedy spíše optimistická. [↑](#footnote-ref-3)
4. Je ale nutné uvést, že tato analýza se specificky alokaci na PO 5 OP PIK (TP) věnuje spíše okrajově a ve většině případů pouze uvádí jako fakt, že alokace pro tuto PO bude činit cca 3 % a dále tento fakt (na rozdíl od alokací pro jiné PO) neanalyzuje). [↑](#footnote-ref-4)
5. Zde i níže jsou data uvedena až od roku 2016 jednak z důvodu schválení programu v dubnu roku 2015, jednak z důvodu zahájení financování projektů z TP OP PIK až od roku 2016. [↑](#footnote-ref-5)
6. Výroční zprávy o realizaci programu ani další monitorovací nástroje tyto interní indikátory nekvantifikují, frekvenci kvantifikace nestanovuje ani Agregační mapa programu. Kvantifikace byly zpracovány vlastním dopočtem evaluátora. [↑](#footnote-ref-6)
7. Data dle hodnoty indikátoru 82500 k 30. 9. 2019. [↑](#footnote-ref-7)
8. Výchozí hodnoty jsou pro všechny indikátory nulové. Cílové hodnoty vycházejí z předložené 7. revize programu. [↑](#footnote-ref-8)
9. Data k 30. 9. 2019 [↑](#footnote-ref-9)
10. Jak již bylo uvedeno výše, pracovníci ŘO uvádějí, že zkušenost z předchozích IP se do zpracování projektů
pro období 2019 – 2021 promítla, alokace se ale výrazně nezměnily z důvodu, že klíčové aktivity ve vztahu k publicitě a částečně i externím službám se nepodařilo v předchozí etapě zrealizovat (z důvodu změn v prioritách implementace programu, problémů při realizaci VŘ atd.), nadále se ale realizace plánuje
a připravuje – náklady na tyto aktivity (např. marketingová kampaň nebo právní služby) by se tedy v čerpání IP 2019 – 2021 měly projevit. [↑](#footnote-ref-10)
11. Data dle Čtvrtletní zprávy o implementaci ESI fondů v ČR za I. čtvrtletí 2020. [↑](#footnote-ref-11)
12. S ohledem za zacílení OP TP je uvedena celá alokace programu. [↑](#footnote-ref-12)
13. Kontrolní závěr z kontrolní akce 19/01 Peněžní prostředky vynaložené na technickou pomoc z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, bod 4.26, str. 14 [↑](#footnote-ref-13)
14. Časofond pracovní doby vychází z celkového počtu pracovních hodin v roce 2019 při pracovní době 8 hodin denně, tj. 2008 hodin/FTE, od něhož je odečten časofondu připadající na čerpání řádné dovolené a nemoc.
Tj. časofond pracovní doby na jednoho zaměstnance je uvažován 1800 hodin za rok 2019. [↑](#footnote-ref-14)
15. Časofond potřebný na administraci IP vychází z tab. 20 a 21– celkové časové náročnosti na administraci jednoho IP na ŘO a ZS. [↑](#footnote-ref-15)
16. VŘ byla zaměřena na výběr dodavatele pro zakázky: Mediální podpora úspor energie OP PIK v tisku
a na internetu (2017), Výsledková evaluace specifických cílů 2.1 a 2.2 OP PIK (2018), Analýza stavu rozvoje sítí NGA v ČR (2019), Analýza absorpční kapacity 2021 – 2027 (2019) a Posouzení vlivů provádění operačního programu zaměřeného na konkurenceschopnost pro období 2021 – 2027 na životní prostředí (2019). [↑](#footnote-ref-16)
17. Pro tento účel byla využita statistika ČSÚ Dočasná pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice podle krajů – absolutní údaje, počet případů na 100 pojištěnců za 1. pololetí 2019. [↑](#footnote-ref-17)
18. Zahrnuje Sekci konkurenceschopnosti a Sekci rozvoje podnikatelského prostředí, tj. 4 níže uvedené odbory. [↑](#footnote-ref-18)
19. Doplněno na základě informací obdržených z ŘO při připomínkovém řízení k této závěrečné zprávě. [↑](#footnote-ref-19)
20. Byl ovšem zaznamenán i opačný problém – méně oblíbené kurzy jsou často rušeny pro nedostatečný zájem, přestože mohou pojednávat o důležitých aspektech agendy pracovníků ŘO/ZS. [↑](#footnote-ref-20)
21. Zpracovatel Komunikačního plánu v tomto smyslu navrhuje, aby žadatelé museli při podávání žádostí povinně vyplňovat „evaluační část“, ve které budou, mimo jiné, dotazováni na to, co žadatele přimělo k rozhodnutí podat žádost v OP PIK. [↑](#footnote-ref-21)
22. Evaluace publicity byla původně v evaluačním plánu zahrnuta, rozhodnutím MV OP PIK byla v listopadu 2018 z evaluačního plánu vyjmuta. [↑](#footnote-ref-22)