# Hodnocení systémových, administrativních a vnějších vlivů na implementaci OP VaVpI

**PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA**

**verze k 1. 8. 2011**

Zadavatel:

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Karmelitská 7
118 12 Praha 1

Zhotovitel:

Konsorcium
**RegioPartner, s.r.o.**
Prosecká 412/74, 190 00 Praha 9

**AQE advisors, a.s.**
třída Kpt. Jaroše 1944/31, 602 00 Brno

# OBSAH

**SEZNAM ZKRATEK** ..... **4**

**1. ÚVOD** ..... **5**

1.1. Východiska řešení projektu ..... 5
1.2. Cíle projektu ..... 5
1.3. Popis výchozí situace a zařazení hodnocení implementace OP VaVpI do širšího kontextu ..... 6
1.4. Realizační tým ..... 7

**2. PRŮBĚH ŘEŠENÍ PROJEKTU** ..... **9**

2.1 Získávání informací a jejich analýza ..... 9
2.2 Harmonogram řešení projektu ..... 13
2.3 Specifikace realizovaných aktivit ..... 14

**3. SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ** ..... **15**

**4. EFEKTIVITA IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURY OP VAVPI** ..... **31**

Úvod do problematiky ..... 32
4.1 Organizační uspořádání řídicího orgánu OP VaVpI ..... 33
4.2 Využívání technické pomoci ..... 35
4.3 Posouzení procesů implementace OP VaVpI ..... 36

**5. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MĚŘENÍ A VYKAZOVÁNÍ VĚCNÉHO POKROKU (NASTAVENÍ INDIKÁTOROVÉ SOUSTAVY)** ..... **47**

5.1 Provázanost indikátorové soustavy na cíle a aktivity OP VaVpI a její vypovídací schopnost ..... 47
5.2 Návaznost mezi jednotlivými úrovněmi indikátorové soustavy ..... 53
5.3 Identifikační charakteristiky monitorovacích indikátorů ..... 54
5.4 Shrnutí dílčích zjištění a doporučení ..... 55

**6. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ IMPLEMENTACI OP VAVPI NA STRANĚ PŘÍJEMCŮ A ANALÝZA ŠIRŠÍHO ADMINISTRATIVNÍHO A LEGISLATIVNÍHO PROSTŘEDÍ** ..... **57**

**7. INFORMAČNÍ ZDROJE** ..... **63**

**8. SEZNAM PŘÍLOH, TABULEK A GRAFŮ** ..... **66**

# SEZNAM ZKRATEK

| | |
|---|---|
| ČR | Česká republika |
| D1-3 | dotazníková šetření č. 1-3 |
| EK | Evropská komise |
| ES | Evropské společenství |
| EU | Evropská unie |
| FM | finanční manažer |
| FS | fokusní skupina |
| MF | Ministerstvo financí |
| MI | monitorovací indikátor |
| MMR | Ministerstvo pro místní rozvoj |
| MŠMT | Ministerstvo školství, tělovýchovy a mládeže |
| MZ | monitorovací zpráva |
| NOK | Národní orgán pro koordinaci |
| OP | operační program |
| OP VaVpI | Operační program Výzkum a vývoj pro inovace |
| OP VK | Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost |
| PM | projektový manažer |
| PO | prioritní osa |
| RVVI | Rada pro výzkum, vývoj a inovace |
| ŘO | řídící orgán |
| SF | Strukturální fond |
| VaV | výzkum a vývoj |
| ŽoP | žádost o platbu |

# 1. ÚVOD

## *1.1. VÝCHODISKA ŘEŠENÍ PROJEKTU*

Zadavatelem projektu „Hodnocení systémových, administrativních a vnějších vlivů na implementaci OP VaVpI“ je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Řešitel projektu byl vybrán na základě výběrového řízení, smlouva o dílo byla podepsána dne 20. 4. 2011.

Řešitelem projektu je sdružení firem RegioPartner, s.r.o. a AQE Advisors, a.s.

Provádění evaluací v průběhu realizace operačních programů je zakotveno v článku 48 Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999, konkrétně v odstavci 3: „*Během programového období provádějí členské státy hodnocení v souvislosti s monitorováním operačních programů, zejména pokud toto monitorování odhalí významný odklon od původně stanovených cílů nebo pokud jsou podány návrhy na revizi operačních programů podle článku 33. Výsledky se zasílají monitorovacímu výboru pro daný operační program a Komisi*“.

Dosažený věcný a finanční pokrok řídicí orgán sleduje průběžně v rámci interních procesů a má tedy v tomto smyslu dostatek informací. Úkolem zpracovatele (evaluátora) bude zaměřit se především na implementační systém programu a na faktory ovlivňující dosažený pokrok na straně příjemců.

Přestože cílem projektu tedy není primárně evaluace výsledků Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (dále jen OP VaVpI) z hlediska věcného či finančního pokroku, bude muset být rovněž této oblasti věnována jistá míra pozornosti, protože existují přímé i nepřímé vazby mezi efektivní implementací programu a jeho výsledky a tyto oblasti tak nelze úplně oddělit.

## *1.2. CÍLE PROJEKTU*

Hlavním smyslem této evaluace je uskutečnit systematické vyhodnocení implementace a realizace OP VaVpI. Součástí záměru je i vyhodnocování rizikových faktorů na straně příjemců včetně vyhodnocení dynamiky změn těchto faktorů s cílem analyzovat a lépe porozumět operačním výstupům a dosaženým výsledkům i pokroku směrem k dlouhodobějším dopadům. Monitoring slouží k „odhalení významného odklonu od původně stanovených cílů“ programu a tím také dává podnět k provedení celkové evaluace, která by měla poskytnout návrhy potřebných korektních opatření.

Cílem hodnocení systémových, administrativních a vnějších vlivů na implementaci OP VaVpI je **vyhodnocení problematických činitelů, vazeb a vnějších vlivů** implementace prioritních os OP VaVpI a následné sestavení **doporučení pro vylepšení** systému implementace a pro **eliminaci problematických vnějších vlivů**. Dílčí cíle evaluace jsou čtyři:

1. Identifikovat významné faktory, které působí na implementaci projektů podpořených z OP VaVpI;
2. Identifikovat silná a slabá místa implementačního systému OP VaVpI v rámci hodnocení dosavadní činnosti jednotlivých oblastí implementace a administrace;
3. Formulovat postupy pro možná řešení potenciálně identifikovaných problémů a nejasností ve vazbě na stanoviska příjemců podpory v této věci a na stav systému implementace a administrace OP VaVpI;
4. Poskytnout ŘO OP VaVpI zpětnou vazbu a doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity implementačního systému OP VaVpI, včetně případných variantních řešení.

Účelem realizace projektu je zefektivnění řízení programu, zvýšení kvality čerpání prostředků z fondů EU a pro potřeby tvorby strategických a jiných zpráv o programu. Výstupy projektu budou využity pro další zefektivnění řízení programu OP VaVpI jak na straně ŘO, tak na straně žadatelů / příjemců pomoci.

## *1.3. POPIS VÝCHOZÍ SITUACE A ZAŘAZENÍ HODNOCENÍ IMPLEMENTACE OP VAVPI DO ŠIRŠÍHO KONTEXTU*

OP VaVpI je program primárně zaměřený na podporu investičních (infrastrukturních) projektů a to především na straně subjektů veřejného sektoru (vysoké školy, veřejné výzkumné instituce a další subjekty zabývající se výzkumem a vývojem).

**Globálním cílem OP VaVpI** je posilování výzkumného, vývojového a inovačního potenciálu ČR, který přispěje k růstu, konkurenceschopnosti a k vytváření vysoce kvalifikovaných pracovních míst tak, aby se regiony ČR staly významnými místy koncentrace těchto aktivit v Evropě.

V rámci programu jsou financovány projekty realizované ve všech regionech spadajících do Cíle Konvergence, tedy ve všech krajích s výjimkou hlavního města Prahy. Takto nastavené územní zaměření programu vyvolalo pochopitelně snahu části žadatelů o delokalizaci center výzkumu a vývoje do Středočeského kraje, respektive do nejbližšího zázemí Prahy. Tento trend byl ze strany Evropské komise (dále jen EK) vnímám negativně. Ze strany žadatelů je tento krok do značné míry pochopitelný a to nejen z důvodu přítomnosti většiny vědeckovýzkumných pracovníků v Praze, ale rovněž z hlediska dostupnosti dalších nezbytných služeb a infrastruktury i z hlediska blízkosti klíčových stakeholderů. Na druhé straně cílem OP VaVpI je posilování významu vědy a výzkumu ve všech regionech ČR rovnoměrně a proto jsou stanovena pravidla, která mají delokalizaci projektů do nejbližšího zázemí Prahy omezit.

V rámci implementační struktury bylo řídicím orgánem Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (dále jen ŘO) ustanoveno Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). V rámci MŠMT jsou funkce spojené s rolí ŘO vykonávány prostřednictvím Sekce řízení operačních programů.

V rámci OP VaVpI nepůsobí žádné zprostředkující subjekty, což znamená maximální možné zjednodušení implementační struktury a eliminaci problémů ve vztazích ŘO – zprostředkující subjekty, které se vyskytují v některých jiných OP.

OP VaVpI má oproti ostatním operačním programům relativně omezený okruh potenciálních oprávněných žadatelů. To na jednu stranu částečně zjednodušuje komunikaci ŘO s potenciálními i stávajícími žadateli a příjemci, na druhou stranu je program vystaven vyšší míře externích vlivů (legislativní vlivy, personální kapacity pro realizaci projektů, koooperace a konkurence mezi potenciálními příjemci dotace, atd.).

Přitom je však potřeba mít na paměti, že mezi jednotlivými projekty existuje v podstatě konkurenční prostředí. Jako nejvýznamnější mechanismus, který zajistí, že k podpoře budou vybrány projekty, které maximální měrou přispívají k naplňování stanovených cílů, je potřeba vidět nastavení výběrových kritérií, respektive nastavení procesu výběru projektů obecně. V tomto ohledu je nutné zmínit, že proces výběru projektů v OP VaVpI je nejkomplikovanější ze všech operačních programů v ČR, který mimo výběr nejkvalitnějších projektů má za úkol rovněž zajistit minimalizaci rizik spojených s realizací projektů.

Značnou nevýhodou OP VaVpI oproti ostatním OP byl zdlouhavější proces schvalování tohoto OP, respektive pomalejší náběh programu jak z hlediska podávaných žádostí, tak i realizovaných projektů a proplacených prostředků. V okamžiku schválení OP navíc nebyly ještě nastavena všechny potřebné mechanismy a pravidla, takže první výzva v OP VaVpI mohla být vyhlášena až 1. 3. 2009.

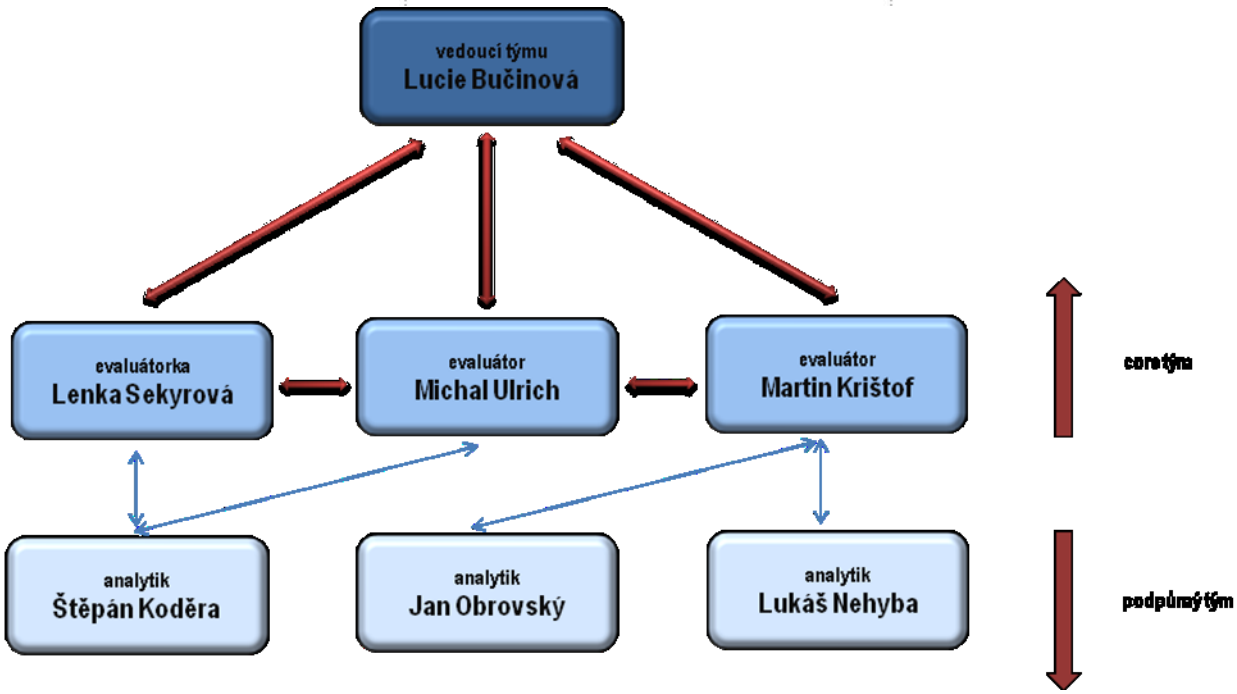
Přes značné úsilí ŘO se zmíněný skluz doposud nepodařilo zcela eliminovat a OP VaVpI se tak v žebříčcích podle dosaženého finančního pokroku (např. v Měsíčních monitorovacích zprávách vydávaných NOK) stále pohybuje na pozicích programů s podprůměrným pokrokem. Nicméně v rozmezí posledních osmi měsíců lze sledovat z parametrů sledovaných NOKem značný pokrok při nápravě tohoto zpoždění.

Zpoždění oproti ostatním OP při vyjednávání s EK ovšem není možné vidět jako jediný faktor ovlivňující dosažený finanční pokrok. Značný vliv má nepochybně rovněž velikost a složitost projektů, které jsou v rámci OP VaVpI realizovány. Z tohoto hlediska je potřeba poznamenat, že srovnání mezi jednotlivými OP není úplně korektní, neboť se porovnávají jenom obtížně porovnatelné věci.

Konečně je potřeba poznamenat, že vliv na dosažený stupeň pokroku může mít i nastavení implementačního systému, což je oblast, ve které je šance na provedení potřebných změn největší.

## *1.4. REALIZAČNÍ TÝM*

Expertní tým má 7 expertů, přičemž jádro expertního týmu (core tým) tvoří 3 evaluátoři a vedoucí týmu. Zbývající experti vykonávají podpůrné činnosti pro evaluátory core týmu.


vedoucí týmu
Lucie Bučinová
evaluátorka
Lenka Sekyrová
evaluátor
Michal Ulrich
evaluátor
Martin Krištof
analytik
Štěpán Koděra
analytik
Jan Obrovský
analytik
Lukáš Nehyba
core tým
podpůrný tým

# 2. PRŮBĚH ŘEŠENÍ PROJEKTU

Z časového pohledu se evaluační projekt nachází ve své polovině realizace. Cílem nyní předkládané Průběžné zprávy je informovat zadavatele o dosavadním pokroku plnění cílů projektu, o aktuálně realizovaných činnostech, plnění harmonogramu a dílčích zjištěních a předběžných závěrech.

Z hlediska rozdělení evaluačního procesu do základních fází, kterými jsou

1. přípravná fáze, resp. určení rozsahu a struktury evaluace,
2. získávání informací a jejich analýza,
3. hodnocení, resp. tvorba evaluačních závěrů,

se nyní evaluace nachází ve fázi získávání informací a jejich analýzy, u některých aktivit pak ve fázi hodnocení a tvorby dílčích evaluačních závěrů (viz dále). Nicméně se všemi zjištěními a závěry je nutno pracovat jako s **předběžnými**, které budou v další fázi projektu **verifikovány a prohlubovány**.

## *2.1 ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ A JEJICH ANALÝZA*

Tuto fázi zahájil expertní tým již paralelně s fází přípravnou. Klíčovou činností procesu evaluace je shromažďování nezbytných aktuálních informací a podkladových materiálů. Tuto fázi evaluace lze považovat za nejdelší s významnými přesahy do ostatních fází, zejména do fáze hodnocení a tvorby závěrů a doporučení.

V rámci analýzy jsou využívána data jak kvantitativní, tak kvalitativní povahy, přičemž důraz je kladen především na zhodnocení kvalitativních údajů.

Informace dosud získává hodnotitel dvěma základními způsoby:

- data sekundární povahy zejména studiem relevantní dokumentace a z informačního systému Monit7+,
- primární data terénním šetřením (dotazníkové šetření, evaluační rozhovory).

## Dotazníkové šetření

V rámci evaluačního projektu probíhají / budou probíhat celkem 3 dotazníková šetření.

### ***Dotazníkové šetření 1***

První dotazníkové šetření (dále D1) bylo zaměřeno na příjemce OP VaVpI. První kolo včetně pilotního ověření dotazníku[1] bylo zahájeno 27. 6. 2011.

V rámci prvního a druhého kola šetření bylo celkem osloveno 76 příjemců. V rámci dalšího kola D1 bylo osloveno následně 39 příjemců, přičemž toto kolo bude ukončeno k 5. 8. 2011. Kompletní výsledky dotazníkového šetření proto budou uvedeny v závěrečné zprávě.

Doposud dotazník vyplnilo:

- 43 respondentů částečně (tzn. že nebyly zodpovězeny všechny nepovinné otázky),
- 37 respondentů v kompletním požadovaném rozsahu.

Návratnost tedy činila 56,6 %, resp. 48,7 % pro dotazníky vyplněné kompletně. Sumarizace výsledků D1 je uvedena v kapitole 3. Detailní vyhodnocení pak v příloze 1 průběžné zprávy.

### ***Dotazníkové šetření 2***

Po dohodě se zadavatelem bylo připraveno rovněž dotazníkové šetření 2 (dále D2) zaměřené na pracovníky implementační struktury VaVpI.

D2 bude svým charakterem sloužit jako doplňkový zdroj informací k evaluačním rozhovorům se zástupci implementační struktury (viz dále). V současné době je dotazník připraven v internetové aplikaci eDotazník a je pilotně testován vybranými pracovníky zadavatele. Jeho zahájení se předpokládá nejpozději v prvním srpnovém týdnu, šetření bude ukončeno nejpozději koncem srpna.

V rámci tohoto šetření budou osloveni všichni pracovníci Odboru implementace OP VaVpI a Odboru řízení OP VaVpI. Respondenti budou osloveni nejprve ze strany evaluátora, poté bude následovat podpůrný dopis ze strany pracovníků zadavatele věnujících se evaluaci. Vzhledem k charakteru dotazníku očekává evaluátor velmi vysokou návratnost. Časová náročnost pro vyplnění jednoho dotazníku je poměrně nízká, zatížení respondentů proto bude marginální.

### ***Dotazníkové šetření 3***

Dotazníkové šetření 3 (dále D3) bude realizováno ve druhé polovině srpna. V rámci tohoto šetření budou osloveni poskytovatelé vzdělávacích služeb, kterých využívají i členové

[1] S ohledem na skutečnost, že nedošlo k žádné významné změně dotazníku po jeho pilotním ověření, bylo možno výsledky pilotního ověření zařadit do vyhodnocení prvního kola dotazníkového šetření 1.

realizačních týmů projektů v OP VaVpI. Předpokládaný počet respondentů je nízký (řádově cca 10) z důvodu omezeného počtu těchto subjektů působících na českém trhu. Návrh dotazníku je již připraven a schválen ze strany zadavatele. Předpokládaná délka trvání dotazníkového šetření je cca dva týdny. Časová náročnost pro vyplnění jednoho dotazníku je velmi nízká (10 minut).

## Evaluační rozhovory

Evaluační rozhovory jsou v rámci tohoto projektu realizovány se dvěma základními skupinami respondentů:

a) pracovníci implementační struktury,

b) příjemci pomoci z OP VaVpI (realizátoři projektů).

### ***Rozhovory s pracovníky implementační struktury***

V této etapě projektu proběhla série evaluačních rozhovorů s vybranými pracovníky implementační struktury OP VaVpI. Ochota respondentů byla velmi vysoká a několikrát se diskuse rozvinula i k aspektům, které nebyly v původní předpokládané struktuře rozhovoru předpokládány. Délka jednoho evaluačního hovoru byla většinou cca 60 minut, v některých případech až 90 minut.

Přehled uskutečněných rozhovorů uvádí následující tabulka.

**Tabulka 1 –** Přehled uskutečněných rozhovorů

| *Útvar* | *Respondenti* | *Datum* |
|---|---|---|
| **Oddělení monitorování a komunikace** | p. Novák (vedoucí oddělení), p. Červenka | 12. 7. 2011 |
| **Oddělení finančního řízení a metodiky** | p. Proche (vedoucí oddělení), p. Dobrovolná (metodička, PS pro metodiku) | 12. 7. 2011 |
| **Oddělení administrace projektů prioritní osa 3,4** | p. Radiměřská (vedoucí oddělení), p. Hořejší – PM pro PO3, p. Festová – PM pro PO4 | 12. 7. 2011 |
| **Oddělení financování projektů** | p. Červená (vedoucí oddělení), p. Zárybnický | 13. 7. 2011 |
| **Oddělení administrace projektů prioritní osa 1,2** | p. Lampertová (vedoucí oddělení), p. Hrnčiříková, p. Růžičková | 13. 7. 2011 |
| **Odbor implementace OP VaVpI** | p. Valdman (ředitel odboru) | 14. 7. 2011 |
| **Oddělení koncepčního řízení** | p. Schneider (vedoucí oddělení), p. Moravčík, p. Haupt, p. Radoš | 14. 7. 2011 |

| *Útvar* | *Respondenti* | *Datum* |
|---|---|---|
| **Samostatné oddělení kontroly projektů technické pomoci** | p. Valášková (vedoucí oddělení), p. Kovařovicová (finanční manažerka, garantka procesu kontroly) | 19. 7. 2011 |
| **Odbor technické pomoci** | p. Soucha (ředitel odboru) | 21. 7. 2011 |
| **Oddělení technické pomoci OP VaVpI** | p. Štoud (vedoucí oddělení), p. Frisch (projektový manažer) | 21. 7. 2011 |
| **Ředitel Odboru řízení OP VaVpI** | p. Kříž (ředitel odboru) | 22. 7. 2011 |

V další etapě projektu budou uvedené evaluační rozhovory doplněny ještě o rozhovor s vedoucí Oddělení projektové kontroly (Odbor implementace) Veronikou Žákovou a vrchním ředitelem sekce operačních programů.

***Rozhovory s příjemci pomoci z OP VaVpI***

Rozhovory s příjemci pomoci z OP VaVpI se uskuteční v průběhu měsíce srpna a začátkem září. Aktuálně probíhá příprava Top Guide, resp. znění relevantních evaluačních otázek, které budou zohledňovat výsledky dotazníkového šetření a identifikované problémové oblasti.

## Panel expertů

V průběhu měsíce července probíhala příprava panelu expertů, který se uskuteční dne 10. 8. 2011.

Bylo osloveno k účasti 14 expertů zabývajících se problematikou výzkumu, vývoje a inovací. Seznam účastníků bude finalizován začátkem srpna.

Panel expertů bude realizován jako součást aktivity 8. Jeho cílem bude hledat odpovědi na následující otázky:

- *Jaký vývoj zaznamenal systém financování vědy a výzkumu v ČR od doby přípravy OP VaVpI do současnosti?*
- *Jaké jsou vývojové trendy do konce současného programovacího období, případně do programovacího období 2014-2020?*
- *Které části Reformy systému financování výzkumu a vývoje v ČR a dalších opatření nejvíce ovlivňují realizaci projektů a celkovou implementaci OP VaVpI?*
- *Jaké jsou zkušenosti realizátorů projektů s dopady Reformy systému financování výzkumu a vývoje v ČR a dalších opatření na jejich projekty?*

## *2.2 HARMONOGRAM ŘEŠENÍ PROJEKTU*

Níže uvedené tabulky shrnují činnosti, resp. výstupy, které již byly v rámci projektu realizovány a činnosti, které jsou plánovány na další období.

**Tabulka 2 -** Realizované činnosti

| *Činnost* | *Termín* |
|---|---|
| Podpis smlouvy | 20. 4. 2011 |
| Vstupní zpráva | 30. 5. 2011 (odsouhlasená finální verze) |
| Flash Report č. 1 | 30. 6. 2011 |
| Dotazníkové šetření 1 | červenec 2011 |
| Evaluační rozhovory se zástupci implementační struktury | červenec 2011 |
| Flash Report č. 2 | 29. 7. 2011 |

**Tabulka 3 -** Plánované činnosti

| *Činnost* | *Termín* |
|---|---|
| Prezentace Průběžné zprávy (Technický panel expertů) | 9. 8. 2011 |
| Panel expertů | 10. 8. 2011 |
| Evaluační rozhovory s příjemci pomoci | srpen 2011 |
| Dotazníkové šetření 2 | srpen 2011 |
| Dotazníkové šetření 3 | konec srpna 2011 |
| Flash Report č. 3 | 31. 8. 2011 |
| Fokusní skupiny | 2. polovina září 2011 |
| Flash Report č. 4 | 30. 9. 2011 |
| Návrh závěrečné evaluační zprávy | cca 17. 10. 2011 |
| Technický panel expertů se zadavatelem | v týdnu od 17. – 21. 10. 2011 |
| Závěrečná evaluační zpráva | 31. 10. 2011 |
| Prezentace výsledků evaluace | Dle dohody |

## *2.3 SPECIFIKACE REALIZOVANÝCH AKTIVIT*

Realizace některých analytických a evaluačních aktivity se již v této fázi projektu dostala do pokročilého stádia, což umožňuje již nyní předložit některá zjištění a předběžné závěry. Jedná se zejména o následující aktivity:

| **Aktivita 1** | **Efektivita implementační struktury OP VaVpI** | |
|---|---|---|
| | Aktivita 1 | Efektivita implementační struktury OP VaVpI |

**Komentář:** Realizace této aktivity je v pokročilém stádiu. Kapitola 4 uvádí dosavadní hlavní zjištění a předběžné závěry.

| **Aktivita 2** | **Faktory ovlivňující měření a vykazování věcného pokroku (nastavení indikátorové soustavy)** | |
|---|---|---|
| | Aktivita 2 | Faktory ovlivňující měření a vykazování věcného pokroku (nastavení indikátorové soustavy) |

**Komentář:** Realizace této aktivity je v pokročilém stádiu. Kapitola 5 obsahuje dosavadní hlavní zjištění a předběžné závěry.

| **Aktivita 3** | **Faktory ovlivňující implementaci OP VaVpI na straně příjemců a analýza širšího administrativního a legislativního prostředí** | |
|---|---|---|
| | Aktivita 3 | Faktory ovlivňující implementaci OP VaVpI na straně příjemců a analýza širšího administrativního a legislativního prostředí |

**Komentář:** Předběžné výstupy této aktivity jsou zpracovány na základě výsledků dotazníkového šetření s příjemci podpory. Tato aktivita bude dále detailně dopracována na základě evaluačních rozhovorů s příjemci podpory a fokusních skupin. Výstupy jsou proto prozatím velmi „kusé“ bez odpovídajících analytických závěrů.

Další evaluační a analytické aktivity (4-9) jsou ve fázi intenzivního sběru dat a informací, které jsou podrobovány detailní analýze. V dané chvíli proto není možné uvádět u těchto aktivit dílčí výsledky.

Pro lepší přehlednost a orientaci v textu evaluátor svá zjištění a doporučení formuluje ve formě číslovaných výroků.

U výroků, které současně obsahují doporučení, je uvedeno pro lepší orientaci v textu písmeno ***D*** (doporučení).

# 3. SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření mezi příjemci (D1) se v rámci průběžné zprávy týká prvního kola tohoto šetření, které probíhalo do 22. 7. 2011. Dotazník byl rozdělen do několika relativně ucelených bloků, přičemž tyto bloky byly provázány s jednotlivými aktivitami a v některých případech přímo s konkrétní evaluačními otázkami. Vyhodnocení prvního kola zahrnuje 37 dotazníků vyplněných v požadovaném rozsahu, kdy návratnost kompletně vyplněných dotazníků činila 48,7 %.

S ohledem na významný podíl otevřených otázek nebylo možno odpovědi vždy vyhodnotit prostřednictvím kvantifikace, ale prostřednictvím shlukové metody (vyčlenění odpovědí s nejvyšší četností, případně pak zahrnutí různorodých odpovědí do jedné obecnější odpovědi), přičemž cílem vyhodnocení bylo identifikovat průřezové problémové oblasti, případně doporučení ke zlepšení v každé oblasti (okruhu).

Podrobné výsledky dotazníkového šetření jsou včetně grafů, tabulek a případných komentářů v podrobné podobě uvedeny jako příloha č. 1 (včetně znění jednotlivých otázek a podotázek).

Dále uvedené závěry a zjištění se týkají výsledků dotazníkového šetření mezi příjemci a proto se vztahují k názorům příjemců – respondentů dotazníkového šetření.

## *Okruh 1 – Pozitivní a negativní faktory (bariéry) ovlivňující úspěšnou implementaci projektů OP VaVpI*

Přes poměrně vysoký stupeň různorodosti názorů respondentů i pořadí faktorů lze identifikovat průřezové faktory ve třech úrovních:

1) Interní faktory na straně příjemců
2) Systémové a legislativní vlivy
3) Faktory na straně implementační struktury OP VaVpI

V rámci dotazníkového šetření měli respondenti možnost vymezit:

- 3 nejdůležitější pozitivní faktory přispívající k úspěšné realizaci a dopadům projektu v oblastech pravidel pro realizaci projektů v rámci OP VaVpI, systémových a legislativních vlivů, interních faktorů na straně realizátora projektu, aj.,
- 3 nejdůležitější negativní faktory ohrožující úspěšnou realizaci a dopady projektu v oblastech pravidel pro realizaci projektů v rámci OP VaVpI, systémových a legislativních vlivů, interních faktorů na straně realizátora projektu, aj.,

a to formou volné odpovědi. Následující tabulka nabízí nejčastější odpovědi respondentů – příjemců se zohledněním pořadí i se zahrnutím shluků odpovědí.

**Tabulka 4** – Identifikované pozitivní a negativní faktory identifikované příjemci - respondenty dotazníkového šetření

| Oblast | Identifikované pozitivní faktory | Identifikované negativní faktory |
|---|---|---|
| Interní faktory na straně příjemců | • Ex-ante financování projektu – zálohové platby<br>• Úspěšný průběh výběrových řízení bez zdržení a chyb<br>• Stabilní projektový tým<br>• Kvalitní komunikace a spolupráce uvnitř projektového týmu a s dalšími zaměstnanci příjemce<br>• Podpora ze strany vedení instituce<br>• Zajištění kvalitních a spolehlivých partnerů<br>• Zkušenosti z realizace jiných projektů<br>• Spolupráce s dalšími institucemi<br>• Návaznost projektu na další aktivity (doktorské programy, mezinárodní spolupráce)<br>• Dodržení harmonogramu projektu | • Dlouhé lhůty administrace – zejména v případě monitorovacích zpráv a žádostí o platbu nebo změn projektů<br>• Problematika veřejných zakázek – zejména pak nastavení lhůt na ex-ante kontrolu zadávacích dokumentací<br>• Změny pravidel v průběhu realizace projektu a současně nedostatečná úroveň informování o těchto změnách – změny metodik, definic, formulářů<br>• Požadavky na poskytování redundantních nebo duplicitních informací – např. informace, které lze zjistit z žádosti, MZ nebo ŽoP<br>• Nedostatečné kapacity na straně ŘO pro zajištění implementace projektů – příjemci vnímají jednak nedostatečné zkušenosti zaměstnanců ŘO, se kterými přicházejí do styku (projektoví a finanční manažeři), tak i jejich přetížení |
| Systémové a legislativní vlivy | • Zadávaní veřejných zakázek<br>• Vymezení, resp. nevymezení smluvního výzkum<br>• Spolupráce mezi jednotlivými příjemci, resp. projekty | • Nedostatečná zkušenost s čerpáním prostředků z EU fondů a realizací projektů obdobné velikosti<br>• Personální zajištění projektů – nedostatečné kapacity nebo odbornost pro funkce v realizačním týmu<br>• Nebezpečí vzniku nezpůsobilých výdajů<br>• Nedostatečná podpora ze strany vedení instituce/organizace příjemce, zejména v případě vztahu univerzita – fakulta |

| Oblast | Identifikované pozitivní faktory | Identifikované negativní faktory |
|---|---|---|
| Faktory na straně implementační struktury OP VaVpI | • Spolupráce s projektovými a finančními manažery včetně poskytované poradenské podpory<br>• Jednoznačné a minimálně měněné podmínky přípravy a zejména realizace projektů<br>• Rychlost administrace projektů a jednotlivých stěžejních dokumentů (monitorovací zprávy, žádosti o platbu)<br>• Poskytování informací ucelenou a jednotnou formou a zejména včas<br>• Včasnost zálohových plateb | • Zákon o veřejných zakázkách (resp. jeho zásady v případě veřejných zakázek malého rozsahu)<br>• Pravidla pro výběr dodavatelů v rámci OP VaVpI<br>• Interní pravidla příjemce<br>• Nepřipravenost a nekoncepčnost VaV v ČR (souběžná nekoordinovaná podpora výzkumných center a průmyslu bez provazby na reálné potřeby v současnosti i budoucnu)<br>• Neukotvenost a „neozkoušenost“ smluvního výzkumu v českých podmínkách |

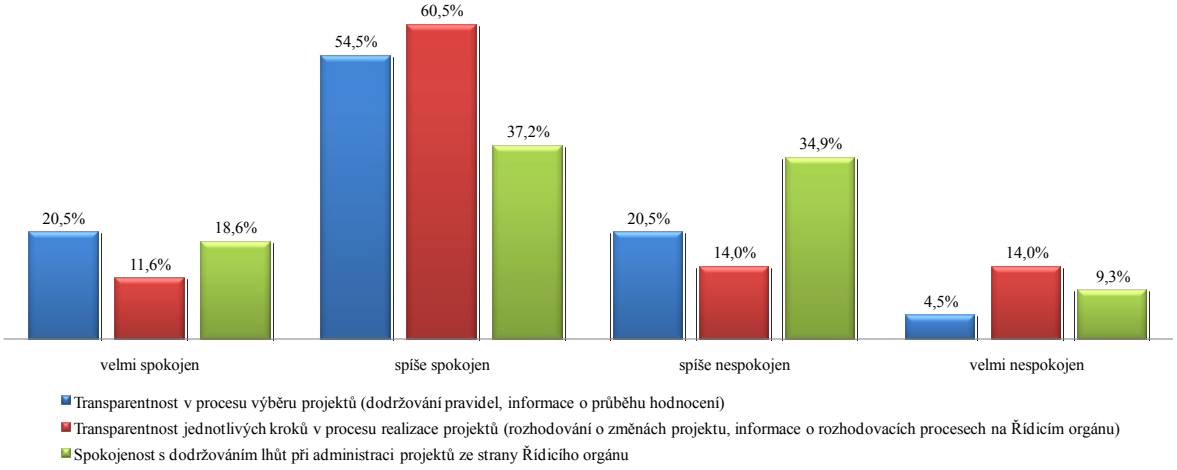
Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že některé faktory jsou uvedeny současně jako pozitivní i negativní, je tedy evidentní, že jsou ze strany příjemců vnímány jako faktor úspěchu implementace projektu, ale současně i jako bariéra či omezení, které mohou úspěšnou implementaci projektů OP VaVpI ohrozit. Tyto faktory proto budou předmětem dalších analýz v rámci evaluačních rozhovorů s příjemci a v rámci fokusních skupin.

V rámci tohoto okruhu lze identifikovat jeden faktor, který se projevuje na straně pozitivních i negativních faktorů ve všech úrovních – problematika **veřejných zakázek.**

## *Okruh 2 – Zhodnocení aspektů projektového cyklu ve fázi žádosti o dotaci*

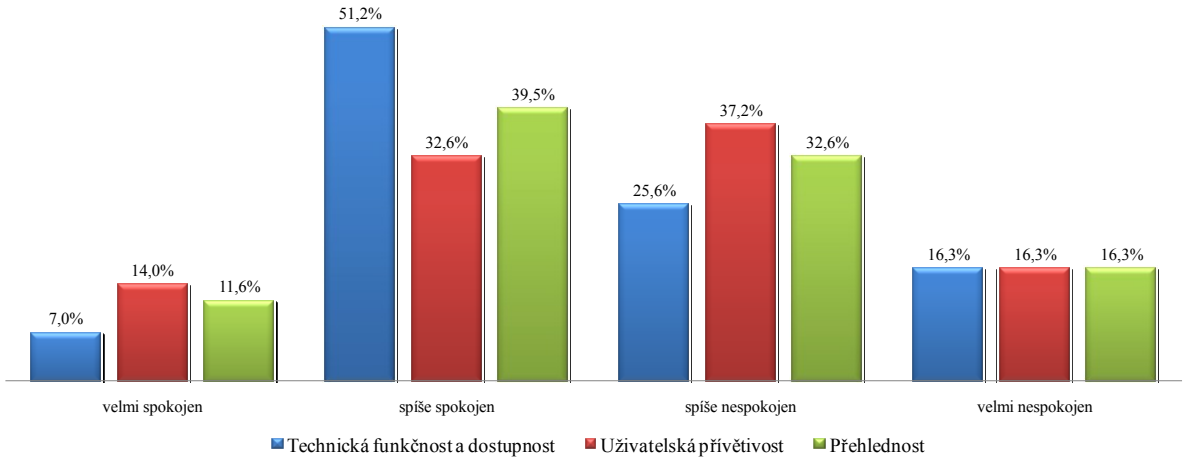
V této oblasti respondenti pozitivně hodnotí zejména transparentnost v procesu výběru projektů (celkově 75 % respondentů bylo spokojeno), naopak s dodržování lhůt ze strany ŘO již bylo spokojeno pouze 56 % příjemců.

**Graf 1 –** Přehledové hodnocení jednotlivých aspektů projektového cyklu



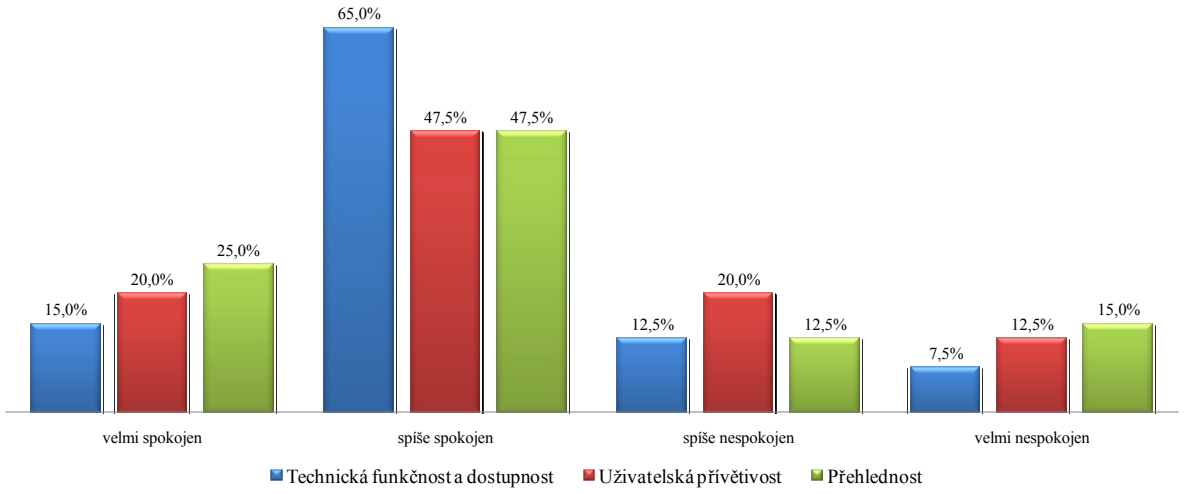

S **aplikací Benefit7** jsou příjemci sice v průměru spokojeni, z hlediska uživatelské přívětivosti však převažuje jejich nespokojenost, překvapivě shodný je pak podíl příjemců, kteří jsou ve všech aspektech aplikace Benefit7 velmi nespokojeni – více než 16 %. Mezi hlavní negativně hodnocené vlastnosti aplikace Benefit7, byla zmiňována zejména zdlouhavá odezva, časté výpadky systému, časté změny a celková uživatelská nepřívětivost.

**Graf 2 –** Přehledové hodnocení jednotlivých aspektů aplikace Benefit7




V rámci **hodnocení webové aplikace pro přípravu projektů OP VaVpI – ESOP** již byla spokojenost uživatelů významně vyšší – ve všech aspektech převažovali příjemci, kteří byli velmi nebo spíše spokojeni.

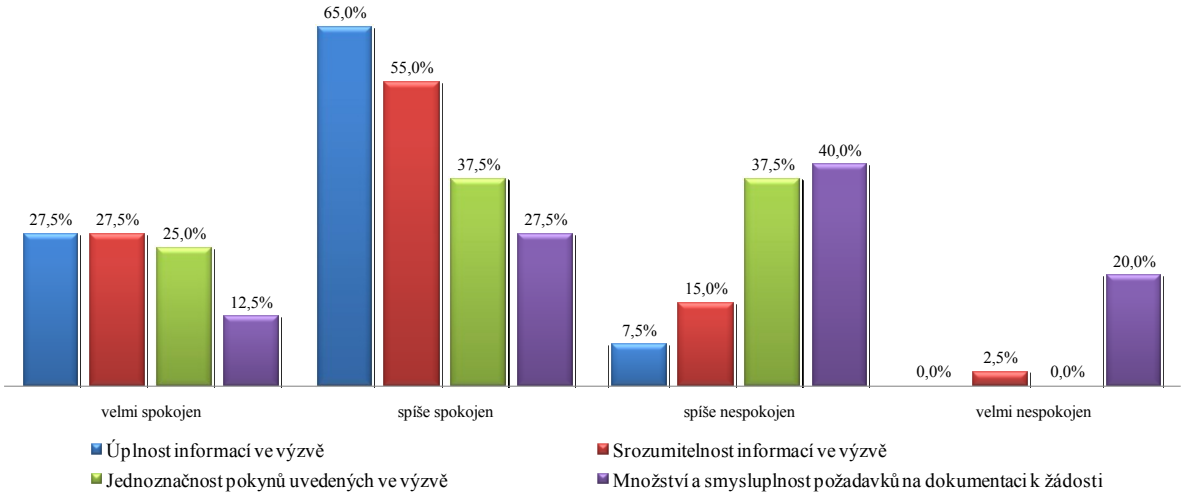
**Graf 3 –** Přehledové hodnocení jednotlivých aspektů aplikace ESOP




S ohledem na výše uvedený rozpor bude spokojenost příjemců s aplikacemi Benefit a ESOP zařazena jako jedno z témat evaluačních rozhovorů s příjemci a podrobeno i podrobnější analýze důvodů nespokojenosti příjemců.

Při **hodnocení úrovně zpracování a znění výzev** byli respondenti nespokojeni zejména s množstvím a smysluplností požadavků na dokumentaci k žádosti a jednoznačnosti pokynů uvedených ve výzvě.

**Graf 4 –** Přehledové hodnocení úrovně zpracování a znění výzev

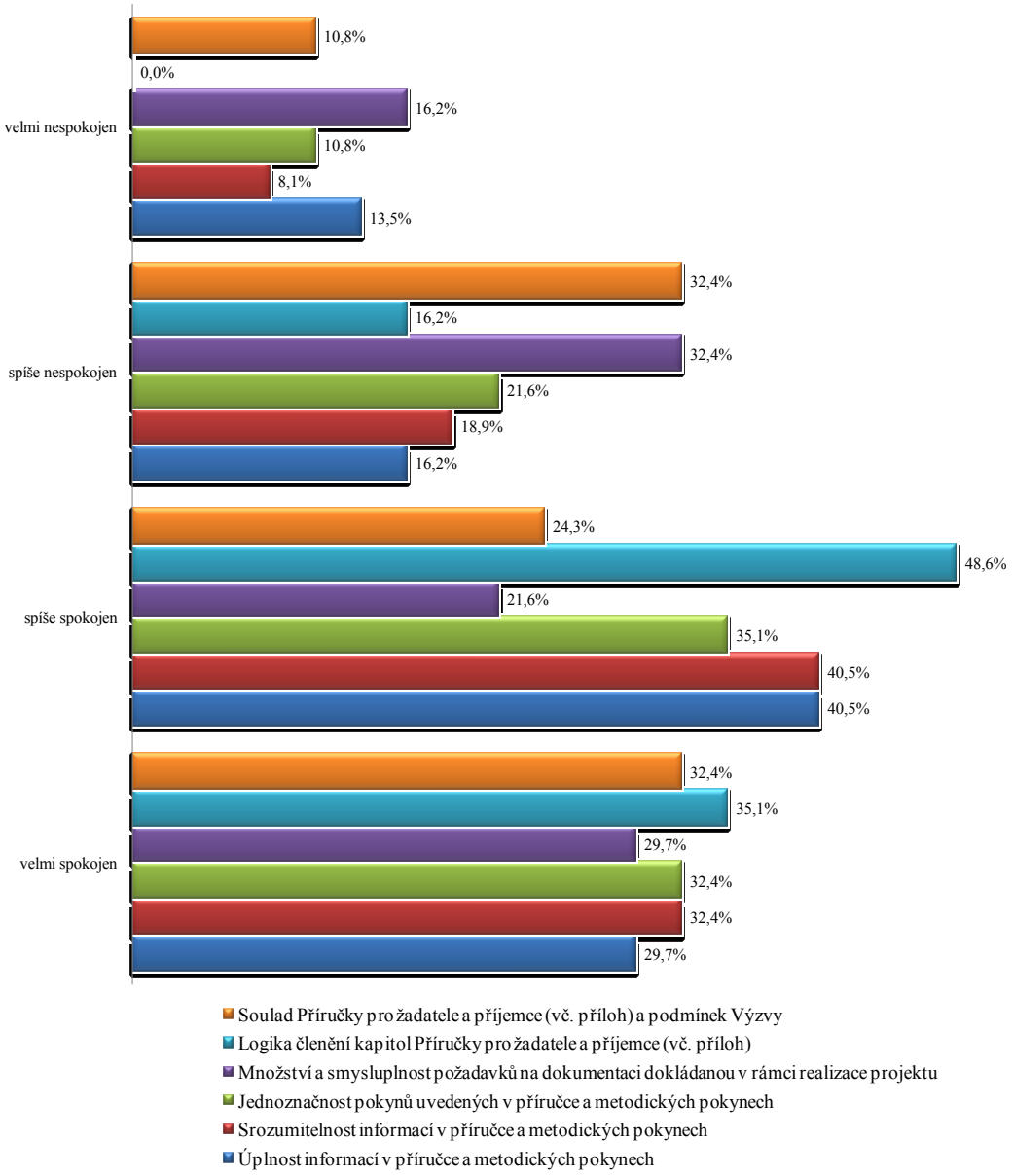


## *Okruh 3 – Zhodnocení aspektů projektového cyklu ve fázi realizace projektu*

Ve fázi realizace projektu jsou příjemci v průměru spíše spokojeni, ovšem z hlediska dvou aspektů je jednoznačná jejich nespokojenost:

- Množství a smysluplnost požadavků na dokumentaci dokládanou v rámci realizace projektu (48,6 % respondentů bylo spíše nebo velmi nespokojeno)
- Soulad Příručky pro žadatele a příjemce (vč. příloh) a podmínek Výzvy (43,2 % respondentů bylo spíše nebo velmi nespokojeno)

**Graf 5 –** Přehledové hodnocení nastavení pravidel pro realizaci projektu v rámci OP VaVpI

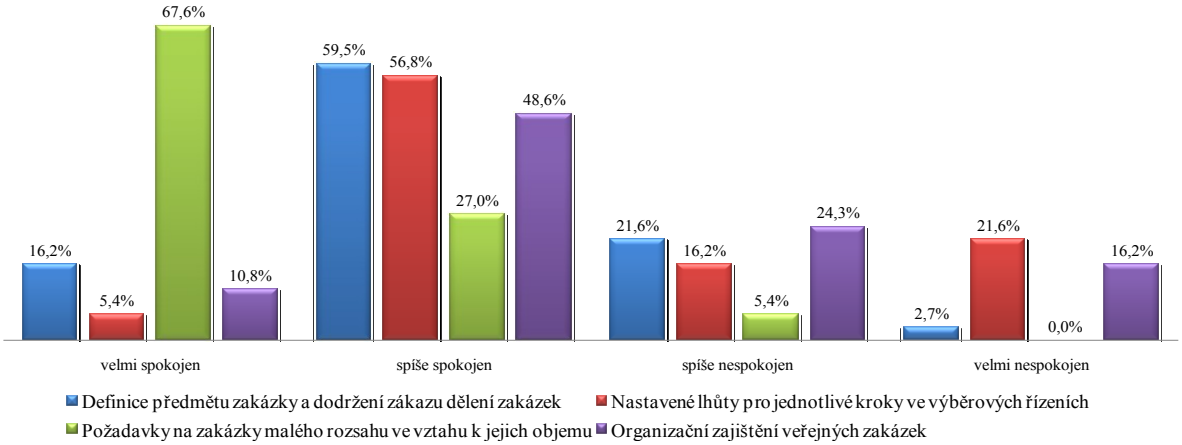


Zejména v rámci prvního aspektu je jednoznačná provázanost s hodnocením aspektů projektového cyklu ve fázi žádosti o dotace.

## *Okruh 4 - Aspekty vztahující se k výběrovým řízením v projektu*

Přestože celkově jsou příjemci převážně spokojeni, je možno identifikovat jeden aspekt s vyšší úrovní nespokojenosti, kterým je organizační zajištění veřejných zakázek (celkově téměř 41 % příjemců uvedlo možnost „spíše nespokojeno“ nebo „velmi nespokojeno“).

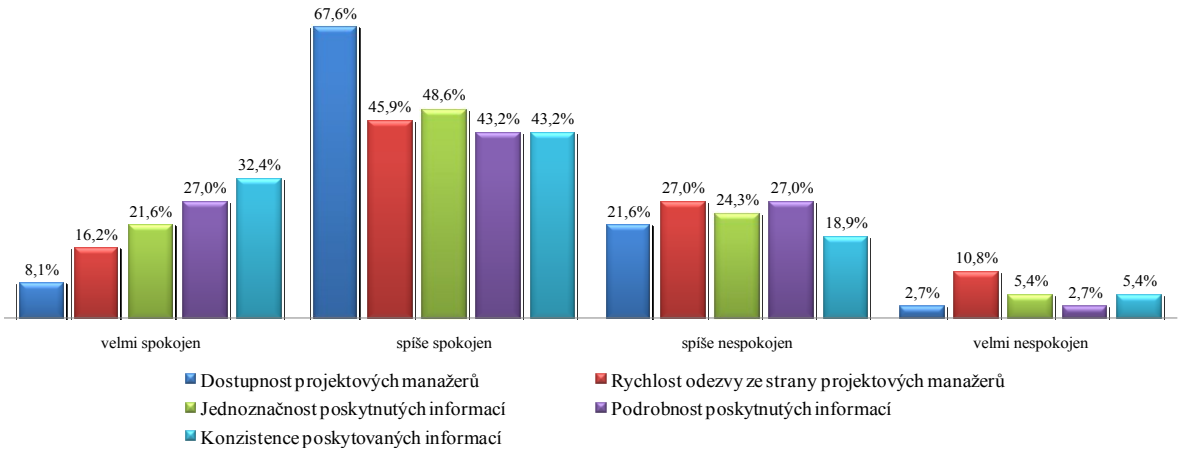
**Graf 6 –** Přehledové hodnocení aspektů vztahujících se k výběrovým řízením v projektu




## *Okruh 5 – Informační podpora ze strany ŘO*

Z hlediska spokojenosti příjemců lze identifikovat převážnou spokojenost příjemců, nicméně z hlediska všech sledovaných parametrů je poměrně vysoké procento příjemců spíše nespokojeno nebo dokonce velmi nespokojeno. To se projevuje zejména u spokojenosti s rychlostí odezvy ze strany projektových manažerů (62 % příjemců spokojeno, 38 % příjemců nespokojeno).

**Graf 7 –** Přehledové hodnocení spokojenosti s informační podporou ze strany ŘO OP VaVpI




Protože je v rámci okruhu 2 až 5 u většiny otázek spadajících do tohoto okruhu nejčastější odpovědí „spíše spokojen“, bude tento trend předmětem dalších analýz v rámci evaluačních rozhovorů s příjemci a v rámci fokusních skupin.

## *Okruh 6 – Monitorovací indikátory*

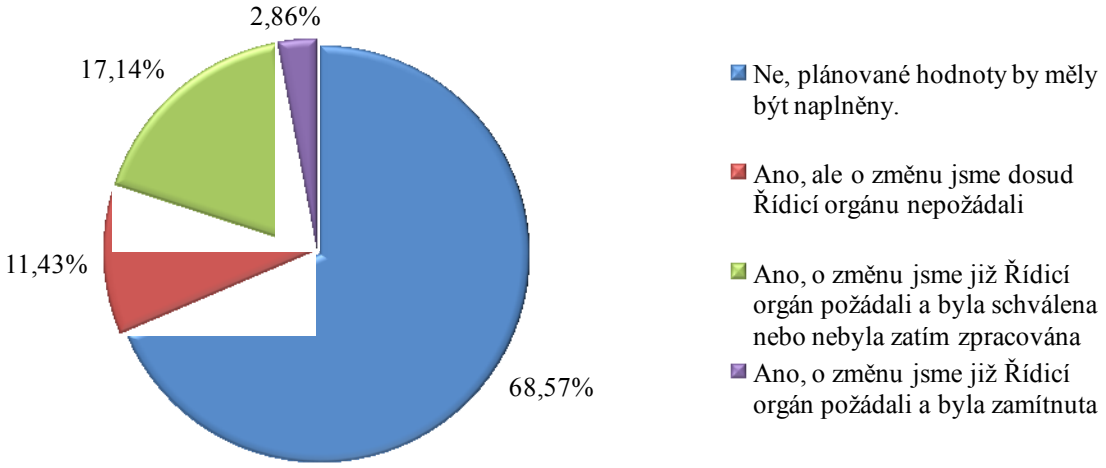
S ohledem na velké množství monitorovacích indikátorů (MI) zahrnutých v rámci šetření (příjemci hodnotili pouze indikátory, které zdali u svého projektu), nelze zcela generalizovat nebo zobecnit výsledky. Celkově však příjemci vyjádřili převážně obecnou spokojenost se všemi třemi sledovanými aspekty monitorovacích indikátorů:

- Srozumitelnost definice
- Jednoznačnost definice
- Náročnost sledování

Jedním z důvodů obtížného zobecnění jsou i velmi nízké počty odpovědí pro některé indikátory, celkově však oproti předchozím okruhům byl výrazně nižší počet i podíl odpovědí „velmi špatné“ (resp. „velmi nespokojen“). Z globálního pohledu pak nejmenší spokojenost vyjádřili respondenti s náročností sledování monitorovacích indikátorů.

Výrazně nadpoloviční většina příjemců neprovedla ani neplánuje změnu MI. V případě příjemců, kteří provedli změnu monitorovacích indikátorů nebo takovou změnu plánují, byla změna buď schválena nebo ještě nebyla zpracována, pouze v jednom případě byla změna MI zamítnuta.

**Graf 8 – Změnily se plánované hodnoty monitorovacích indikátorů, ke kterým jste se zavázali, v průběhu realizace projektu, nebo změnu plánujete?**




Z hlediska popisu výstupů a výsledků monitorovacími indikátory lze považovat tento rozsah za dostatečný, na druhou stranu 17 % příjemců uvedlo, že existují v rámci jejich projektů měřitelné výstupy a výsledky, které nejsou popsány monitorovacími indikátory.

Tato skutečnost by na první pohled indikovala nedostatečný rozsah Na druhou stranu návrhy uvedené příjemci na doplnění indikátorové soustavy zahrnovaly až na výjimky potenciální indikátory, které by měly charakter indikátorů dopadu, a ne indikátory výsledku či výstupu (např. popularizace vědy, zlepšení managementu vědy).

Návrh vhodných a měřitelných MI ze strany příjemců (jako je např. počet projektů realizovaných díky novému vybavení nebo počet zájemců o spolupráci) vyžaduje konzultaci s příjemci a pracovníky Oddělení monitoringu a komunikace, bude proto uvedena v závěrečné zprávě.

## *Okruh 7 – Legislativní vlivy s největším vymezujícím vlivem na projekty OP VaVpI*

Z hlediska legislativních vlivů a jejich pořadí lze vymezit následující tři nejvýznamnější následující legislativní normy (v pořadí dle jejich uvedení v přehledech respondentů):

- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
- Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty

Mezi další významné legislativní normy patří:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

- Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje) a související dokumenty (prováděcí předpisy)
- Rámec Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2006/C 323/01)
- Interní pravidla a směrnice

V rámci identifikace bariér z hlediska legislativních faktorů u projektů v prioritní ose 1 a 2 výrazná většina příjemců neidentifikovala žádnou takovou bariéru (79 % respondentů), u zbývající části příjemců byly identifikovány následující možné bariéry naplnění podmínek výzkumné organizace dle Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací:

- Neaplikovatelnost Rámce na podmínky v projektech mezinárodní spolupráce ve VaV, neslučitelnost podmínek udržitelnosti center ze strany ŘO a problematičnost podílu ekonomických aktivit
- Nejednoznačná definice nepřímé státní podpory při realizaci smluvního výzkumu

## *Okruh 8 – Systémové vlivy s největším vlivem na projekty OP VaVpI*

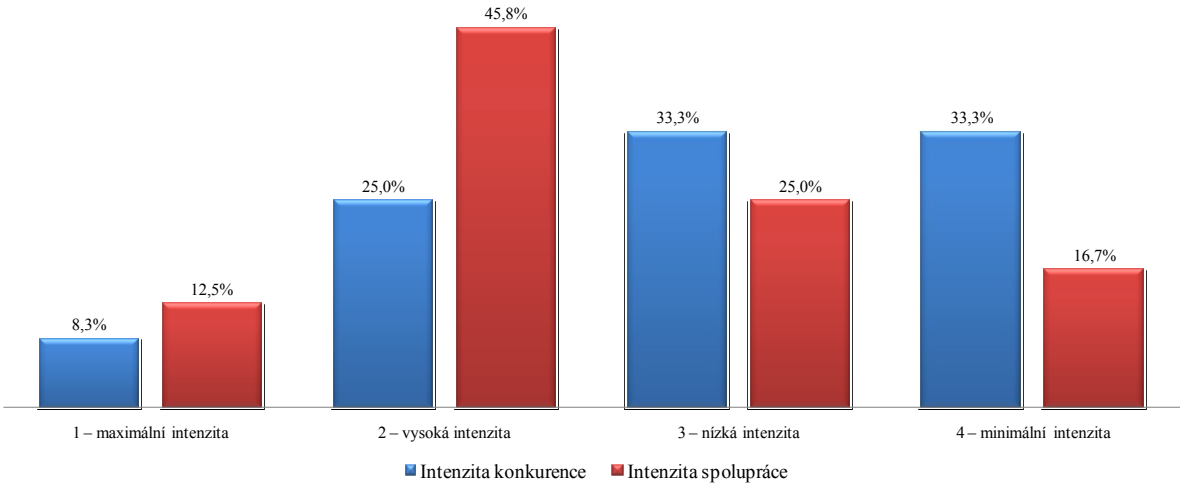
V rámci tohoto okruhu byly identifikovány následující vlivy s větším zastoupením v odpovědích respondentů:

- Nízká aktuální a plánovaná veřejná podpora výzkumu a vývoje ze státního rozpočtu
- Systém financování vysokých škol
- Neexistence vize v oblasti vědy a výzkumu
- Reforma terciárního vzdělávání

## *Okruh 9 – Spolupráce a konkurence mezi projekty OP VaVpI*

Intenzitu konkurence hodnotili respondenti jako poměrně nízkou (celkem téměř 67 % respondentů ji ohodnotilo jako nízkou nebo minimální), oproti tomu úroveň spolupráce byla hodnocena v podstatě obráceně – celkem 58,3 % respondentů ji ohodnotilo stupněm „maximální“ nebo „vysoká“.

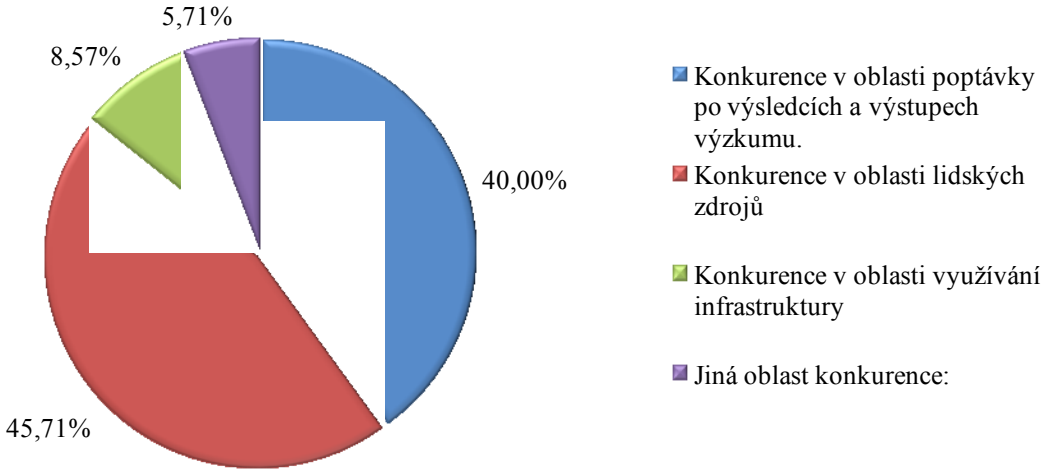
**Graf 9 –** Přehledové hodnocení intenzity konkurence a spolupráce mezi projekty OP VaVpI




Hlavní oblastí konkurence mezi projekty OP VaVpI je konkurence v oblasti lidských zdrojů, těsně následovaná konkurencí v oblasti poptávky po výsledcích a výstupech výzkumu.

Zjištění uvedená v rámci okruhů 7, 8 a 9 budou s ohledem na svůj význam zařazena jako témata a otázky v rámci evaluačních rozhovorů s příjemci a také v rámci fokusních skupin.

**Graf 10 –** Hlavní oblasti konkurence mezi projekty OP VaVpI

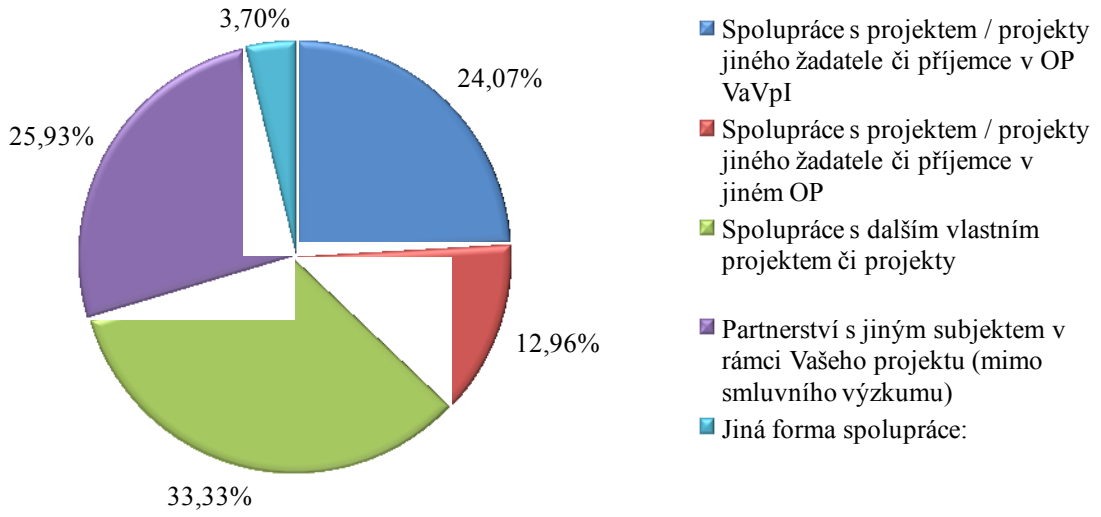



Hlavní formou spolupráce využívanou respondenty šetření byla interní forma spolupráce, tedy spolupráce s dalším vlastním projektem či projekty, kdy tuto formu spolupráce využívá třetina respondentů.

Významný podíl byl identifikován ještě v následujících dvou formách spolupráce:

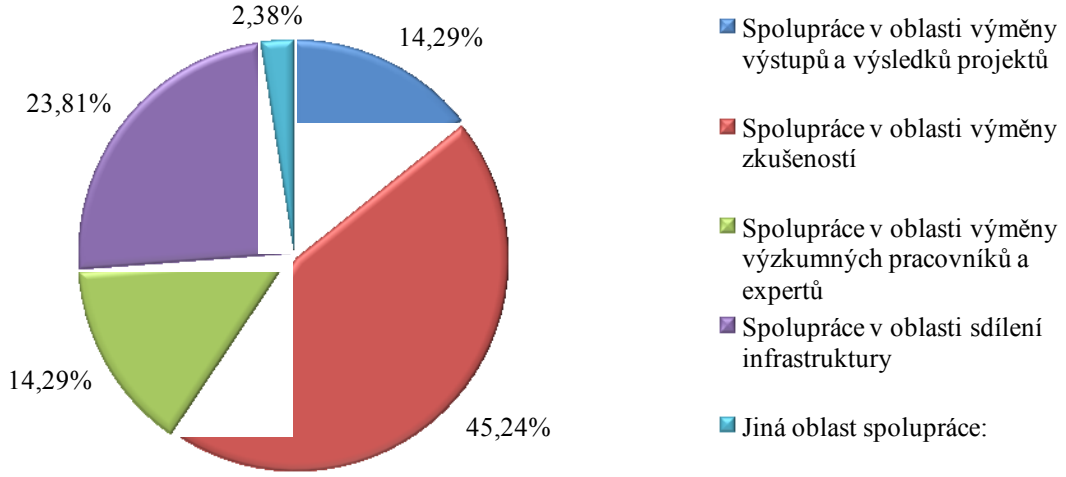
- Partnerství s jiným subjektem v rámci projektu (mimo smluvního výzkumu) – 26 %
- Spolupráce s projektem / projekty jiného žadatele či příjemce v OP VaVpI – 24 %

**Graf 11 –** Hlavní formy spolupráce mezi projekty OP VaVpI



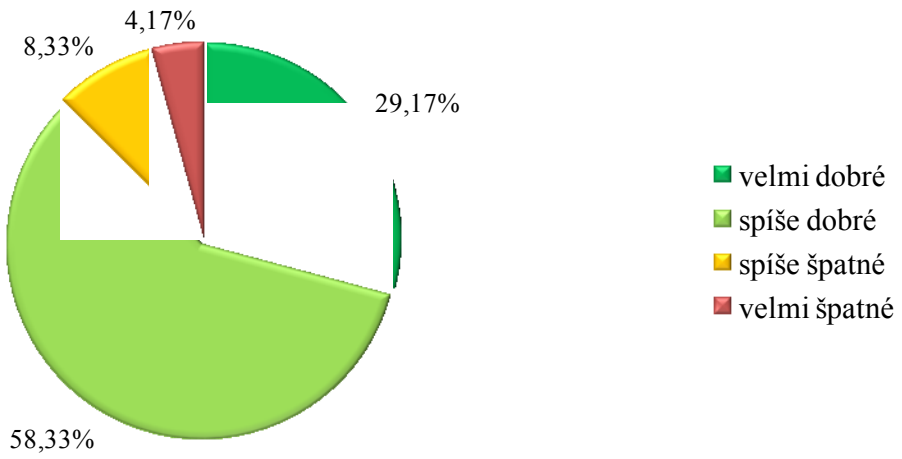

V rámci oblastí spolupráce je jednoznačně nejvýznamnější a nejvyužívanější spolupráce v oblasti výměny zkušeností (u více než 45 % příjemců) a následně pak v rámci sdílení infrastruktury (téměř 24 % příjemců).

**Graf 12 –** Oblasti spolupráce mezi projekty OP VaVpI




Přínosy spolupráce hodnotí respondenti veskrze pozitivně, pouze 3 respondenti z 24 vyjádřili nespokojenost s efektivností a přínosy spolupráce s dalším projektem či projekty.

**Graf 13 –** Spokojenost s efektivností a přínosy spolupráce s dalším projektem či projekty




Naprostá většina příjemců (konkrétně 79 % těch, kteří využívají spolupráce mezi projekty OP VaVpI), neshledává žádné významné překážky ve spolupráci projektů v rámci OP VaVpI.

## *Okruh 10 – Problematika vykazování pracovních úvazků v rámci realizace projektu*

Poměrně významná většina (56,5 %) příjemců má problémy s vykazováním pracovních úvazků v rámci realizace projektu, konkrétně pak lze hlavní problémy vymezit následovně:

- Administrativní náročnost vykazování
- Časté změny metodiky pro vykazování úvazků
- Omezování celkové výše úvazků
- Vykazování úvazků mimo projekty OP VaVpI
- Omezený počet kvalifikovaných výzkumných pracovníků, kteří v rámci svých úvazku na VŠ mají omezený úvazek volný pro VaV pI.
- Příliš podrobné vykazování úvazků a jejich využití - timesheety

## *Okruh 11 – Profesní složení projektových týmů,*

Profesní složení bylo analyzováno ze dvou pohledů:

- Velikost projektových týmů z hlediska absolutního průměrného počtu úvazků jednotlivých profesí

- Složení projektových týmů z hlediska jejich struktury – kombinace profesí

**Tabulka 5 –** Velikost projektových týmů z hlediska absolutního průměrného počtu úvazků jednotlivých profesí

| Forma zajištění / Profese | Stálí pracovníci (k okamžiku zahájení realizace projektu) | Pracovníci přijatí pro účely projektu (k okamžiku zahájení realizace projektu) | Pokrýváme externím dodavatelem | Celkový počet úvazků v kategorii |
|---|---|---|---|---|
| vedoucí pracovníci výzkumných a vývojových útvarů | 1,49 | 0,66 | | **2,15** |
| vědečtí pracovníci, specialisté, experti | 5,03 | 3,20 | | **8,23** |
| právníci, právní poradci | 0,25 | 0,16 | 0,17 | **0,58** |
| ekonomové a účetní | 1,19 | 0,35 | | **1,54** |
| ostatní kategorie (prosím uveďte) | 1,33 | 1,50 | 0,23 | **3,06** |
| **Celkový průměrný počet úvazků** | **9,29** | **5,87** | **0,40** | **15,56** |

Průměrná velikost projektového týmu z hlediska počtu úvazků je 15,56 úvazku, přičemž téměř 60 % úvazků připadá na stále zaměstnance, kteří byli zaměstnanci v okamžiku zahájení realizace, dalších téměř 38 % pak na zaměstnance přijaté pro účely projektu a jen minimální podíl úvazků (2,6 %) připadá na externí zajištění (a to pouze v profesích právníci a právní poradci a ostatní kategorie).

Struktura „průměrného“ projektového týmu vykazuje jednoznačnou převahu v zastoupení vědeckých pracovníků, specialistů a expertů (nadpoloviční podíl v případě stálých pracovníků i pracovníků přijatých pro účely projektu), významný je i podíl vedoucích pracovníků výzkumných a vývojových útvarů, a to i těch, přijatých pro účelu projektu.

**Tabulka 6 –** Složení projektových týmů z hlediska jejich struktury – kombinace profesí

| Forma zajištění / Profese | Stálí pracovníci (k okamžiku zahájení realizace projektu) | Pracovníci přijatí pro účely projektu (k okamžiku zahájení realizace projektu) | Pokrýváme externím dodavatelem |
|---|---|---|---|
| vedoucí pracovníci | 16,1% | 11,3% | 0,0% |

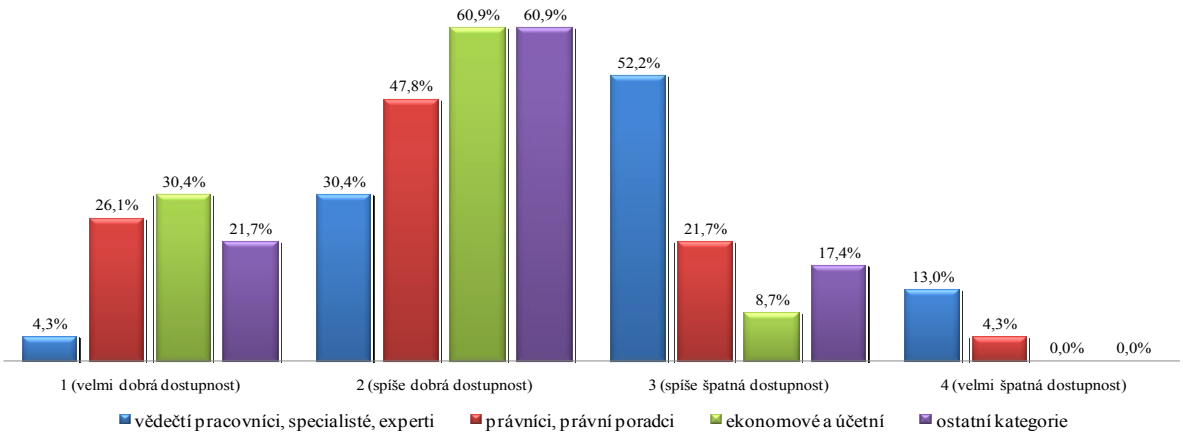
| Forma zajištění / Profese | Stálí pracovníci (k okamžiku zahájení realizace projektu) | Pracovníci přijatí pro účely projektu (k okamžiku zahájení realizace projektu) | Pokrýváme externím dodavatelem |
|---|---|---|---|
| výzkumných a vývojových útvarů | | | |
| vědečtí pracovníci, specialisté, experti | 54,2% | 54,6% | 0,0% |
| právníci, právní poradci | 2,6% | 2,6% | 42,1% |
| ekonomové a účetní | 12,8% | 5,9% | 0,0% |
| ostatní kategorie (prosím uveďte) | 14,3% | 25,6% | 57,9% |

Výše uvedená zjištění jsou významným vstupem pro formulaci témat a otázek pro evaluační rozhovory s příjemci a definici témat fokusních skupin.

## *Okruh 12 - Dostupnost lidských zdrojů a jejich vzdělávání*

Z hlediska dostupnosti lidských zdrojů hodnotí respondenti negativně dostupnost vědeckých pracovníků, specialistů a expertů, naopak převážně dobrá dostupnost je u všech ostatních sledovaných profesí.

**Graf 14 –** Dostupnost jednotlivých profesí pro potřeby projektů OP VaVpI



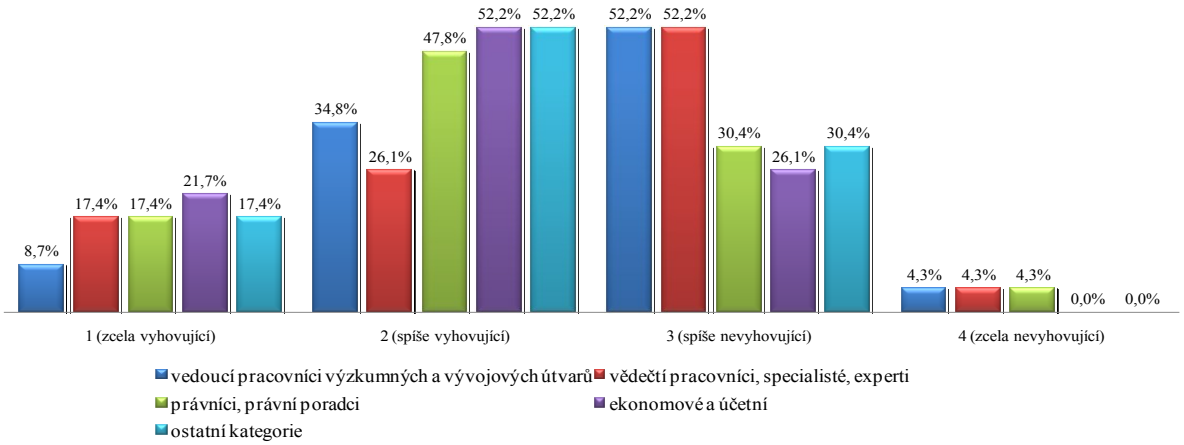

Jednoznačně nejvýznamnějším způsobem vyhledávání nových pracovníků do projektového týmu je využití osobních kontaktů včetně převedení z jiné pozice u příjemce,

kdy tuto možnost využívá nebo využila více než polovina příjemců (51,4 %), druhým nejvýznamnějším způsobem je pak využití nabídek pracovních portálů (24,3 % respondentů).

Spokojenost příjemců s nabídkou studijních programů a dalších vzdělávacích kurzů a školení pro členy projektových týmů je odlišná dle jednotlivých profesí, celkově pak nejsou příjemci spokojeni s nabídkou vzdělávání u následujících dvou profesí:

- vedoucí pracovníci výzkumných a vývojových útvarů,
- vědečtí pracovníci, specialisté, experti.

**Graf 15 –** Spokojenost s nabídkou studijních programů a dalších vzdělávacích kurzů a školení pro jednotlivé profese v projektovém týmu



# 4. EFEKTIVITA IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURY OP VaVpI

Hlavním cílem této kapitoly je analyzovat, zda je implementační systém vhodně nastavený ve vztahu k věcnému zaměření intervencí v OP VaVpI, zda umožňuje bezproblémovou realizaci všech procesů, které jsou pro úspěšné fungování operačního programu potřeba a zda jsou tyto procesy implementovány dostatečně efektivně.

Cílem této kapitoly je tedy identifikovat silná a slabá místa implementačního systému OP VaVpI v rámci hodnocení dosavadní činnosti jednotlivých oblastí implementace a administrace.

Hodnotitel se v rámci této kapitoly zaměřil na všechny činnosti související s realizací OP VaVpI, tedy nejen na činnosti mající bezprostřední vztah k projektům a k projektovému cyklu. Zvláštní pozornost byla věnována koordinaci jednotlivých činností a jejich návaznosti. Mezi analyzované činnosti byla zahrnuta rovněž řídící kontrola, která musí fungovat jako jeden z nejdůležitějších regulačních mechanismů na úrovni strategického řízení programu. V rámci této aktivity byly stanoveny dvě základní evaluační otázky:

- *Jaká jsou funkční a problematická místa struktury implementace OP VaVpI na straně ŘO OP VaVpI?*
- *Jaká jsou možná řešení pro odstranění identifikovaných problematických míst ve struktuře implementace OP VaVpI?*

Kromě těchto dvou základních evaluačních otázek formuloval evaluátor rovněž sadu doplňujících evaluačních otázek, které na základní evaluační otázky navazují a rozpracovávají je tak aby závěry evaluace byly co nejkonkrétnější a formulovaná doporučení co nejvíce použitelná v praxi. Doplňujícími evaluačními otázkami jsou následující:

- *Jsou jednotlivé procesy v rámci implementačního systému logicky provázány a nejsou některé činnosti duplicitní?*
- *Jsou v rámci implementačního systému zahrnuta základní procesní pravidla (pravidlo kontinuity, subsidiarity, průběžné kontroly, kontroly čtyř očí, aktuálnosti a správnosti dat)?*
- *Jaká jsou nejvýznamnější specifika nastaveného implementačního systému oproti implementačním systémům jiných OP a čím jsou tato specifika způsobena?*
- *Jsou v implementačním systému dostatečně zohledněna specifika velkých projektů?*
- *Umožňuje systém výběru projektů vybírat projekty, které v maximální míře přispějí k dosažení stanovených cílů OP VaVpI a jednotlivých prioritních os při dodržení platných pravidel a legislativy?*
- *Jaký je systém pro provádění změn v implementační struktuře?*
- *Reagují změny v implementačním systému na aktuální potřeby dostatečně rychle?*

V dosavadním průběhu realizace evaluačního projektu provedl evaluátor v rámci aktivity 1 především analýzu relevantní dokumentace (desk research), přičemž aktivity 1 se přímo či nepřímo týkala i značná část otázek pokládaných v rámci evaluačních rozhovorů s pracovníky implementační struktury.

Tyto metody budou dále doplněny realizací dotazníkového šetření pro zaměstnance ŘO OP VaVpI, které proběhne během srpna. Pomocí dotazníkového šetření bude možné zejména verifikovat závěry, ke kterým evaluátor dospěl na základě výsledků z evaluačních rozhovorů a dále identifikovat problémy, které na základě desk research a díky omezenému okruhu osob, se kterými byly vedeny evaluační rozhovory, nebylo možno zjistit.

Evaluátor se v dosavadním průběhu prací na aktivitě 1 soustředil zejména na organizační strukturu ŘO OP VaVpI a její změny, na změny v pravidlech pro realizaci projektů a na jejich dopady na implementační strukturu. Rovněž se věnoval té části projektového cyklu, u které má smysl provádět vyhodnocení, tzn. na přípravu výzev a na výběr projektů. Součástí dosavadní analýzy byla rovněž analýza relevantní dokumentace z hlediska standardních požadavků na ní kladených. V dalším průběhu řešení projektu budou zjištěné závěry dále prohlubovány a to rovněž v návaznosti na výsledky dalších aktivit. Výše uvedená dílčí zjištění tedy budou dále analyzována a prohlubována, přičemž budou analyzovány i další aspekty implementačního systému.

## *ÚVOD DO PROBLEMATIKY*

| | |
|---|---|
| (1) | Efektivita implementační struktury je pojem, který může být různými odborníky chápán s určitou mírou odlišnosti, a proto je v úvodu této kapitoly blíže specifikováno pojetí, se kterým tato evaluační studie dále pracuje. Jak již bylo zmíněno v popisu aktivity v nabídce, kvalitní implementační systém musí podle evaluátora splňovat několik základních charakteristik. |
| (2) | Na prvním místě je potřeba zmínit, že kvalitní implementační systém by měl být co **nejjednodušší**. Je potřeba vždy rozlišovat mezi požadavkem na maximální jednoduchost a požadavkem na zajištění plného souladu s nadřazenými předpisy (tedy s nadřazenou legislativou a nadřazenými metodickými předpisy). |
| (3) | Podle zkušenosti evaluátora mnoho žadatelů a příjemců ve většině operačních programů má tendenci označovat jako jeden z klíčových problémů **složitost** implementačního systému a nastavených pravidel. V souladu s tím se proto objevuje snaha řídicích orgánů hledat **možnosti zjednodušení**. Zdaleka ne vždy je však výrazné zjednodušení možné, protože stávající komplikovaná pravidla bývají často důsledkem požadavku na zajištění souladu s nadřazenou dokumentací. |
| (4) | Přesto by však snaha o maximální jednoduchost implementační struktury měla zůstat v centru pozornosti a to zvlášť v případě operačních programů, které jsou velmi složité z hlediska věcného zaměření intervencí. Do této skupiny operačních programů řadí evaluátor rovněž OP VaVpI a proto tato dílčí část evaluace věnuje možnostem zjednodušování značnou pozornost. |
| (5) | Druhým velmi důležitým znakem efektivní implementační struktury je podle názoru |

| | |
|---|---|
| | evaluátora správné **vnitřní nastavení koordinace a komunikace**. Tento aspekt s prvním výše zmiňovaným souvisí pouze zdánlivě, neboť i ve velmi jednoduché implementační struktuře tvořené jedním Odborem s několika málo odděleními může docházet k značným problémům s koordinací a ke komunikačním šumům. K tomuto dochází zpravidla v situaci, kdy jsou úkoly jednotlivých úseků implementační struktury buď velmi široké, nebo špatně vymezené. Na druhou stranu i ve složité implementační struktuře je možné nastavit bezchybně fungující koordinační a komunikační vztahy. |

## *4.1 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ ŘÍDICÍHO ORGÁNU OP VAVPI*

| | |
|---|---|
| (6) | Funkcí řídicího orgánu pro OP VaVpI je pověřena Sekce řízení operačních programů. Tato sekce současně vykonává i funkci řídicího orgánu pro OP VK. Do implementační struktury OP VaVpI spadá zejména Odbor řízení OP VaVpI a Odbor implementace OP VaVpI. Na implementaci OP VaVpI se současně podílejí i další útvary – zejména se jedná o Odbor technické pomoci, Samostatné oddělení rozpočtů fondů EU a nepřímo i Samostatné oddělení kontroly projektů technické pomoci. Tyto zmiňované další útvary však své činnosti vykonávají nejen ve prospěch OP VaVpI, ale také OP VK (s výjimkou Samostatného oddělení kontroly projektů technické pomoci). |
| (7) | V dosavadním průběhu implementace OP VaVpI došlo k několika významným změnám organizační struktury ŘO OP VaVpI (v tomto roce byl nejvýznamnější změnou vznik Odbor Implementace OP VaVpI k 1.1.2011, poslední změnou byl zánik Oddělení velkých projektů k 1.7.2011). Frekvence změn je poměrně častá, takže i pro některé účastníky evaluačních rozhovorů z řad pracovníků ŘO OP VaVpI bylo, dle jejich vyjádření, problematické správně se orientovat v aktuální organizační struktuře. V dosavadním průběhu projektu se s touto skutečností setkal i přímo evaluátor a musel přijímat dodatečná opatření na eliminaci případných nepřesností vzniklých v souvislosti s aktuálními změnami.<br><br>**Z pohledu evaluátora je toto zjištění naprosto klíčové, neboť neustálé změny v organizační struktuře mohou mít na úspěšnou realizaci OP VaVpI významné důsledky.** |
| (8)<br>***(D)*** | S výše uvedeným aspektem souvisí i změna terminologie požívaná při pojmenování jednotlivých útvarů (např. přejmenování Oddělení věcného řízení programu), neboť i toto s sebou přináší riziko informačního a komunikačního šumu. Tyto změny proto evaluátor doporučuje provádět pouze výjimečně. |
| (9) | Nicméně je nutné konstatovat, že provedené změny měly racionální opodstatnění, které často vyplývalo i z postupu realizace OP VaVpI. Jako příklad může sloužit zrušení Oddělení velkých projektů, neboť největší rozdíly mezi velkými a běžnými projekty byly ve fázi přípravy a schvalování, ve fázi realizační jsou již rozdíly mezi těmito dvěma skupinami projektů podstatně menší. ŘO OP VaVpI tedy v tomto případě dokázal reagovat na rozdíly mezi velkými projekty v jednotlivých fázích |

| | |
|---|---|
| | projektového cyklu, které byly potvrzeny i ze strany evaluátora. |
| (10) | Jako nejdůležitější změnu v implementační struktuře je potřeba vidět vznik dvou samostatných odborů - Odboru implementace OP VaVpI a Odboru řízení OP VaVpI. Zatímco úkolem prvního z nich je implementace operačního programu a je tedy zaměřen primárně na vztahy s žadateli a zejména příjemci, úkoly druhého zmiňovaného odboru leží především v oblasti strategického řízení. Takovéto uspořádání implementační struktury má několik nezanedbatelných výhod, ale rovněž i některé nevýhody, respektive rizika, na která je potřeba zaměřit pozornost a pokusit se je neutralizovat. |
| (11) | Největší **riziko** spočívá, podle názoru evaluátora, v **nedostatečné koordinaci** mezi pracovníky obou zmiňovaných odborů. Pracovníci Odboru implementace OP VaVpI jsou v intenzivním kontaktu s žadateli a příjemci a musí tedy předávat významné impulsy pro změny ve strategickém řízení programu pracovníkům, kteří odpovídají za strategické řízení programu a kteří by tedy měly přijaté impulsy zapracovávat.<br><br>Koordinace musí být intenzivní zejména na úrovni managementu (tzn. na úrovni ředitelů odboru). Podle poznatků z evaluačních rozhovorů se daří tuto koordinaci poměrně bezproblémově zajistit, čímž jsou splněny předpoklady pro zabezpečení největšího rizika, které ze změny implementační struktury provedené na začátku roku 2011 vyplývá. |
| (12) | Naopak mezi největší klady zmíněných změn patří **jasné rozdělení kompetencí** mezi dva odbory. Vztah s příjemci pomoci má mezi primárními úkoly pouze jeden (Odbor implementace OP VaVpI) a implementační struktura se tak stala pro většinu příjemců **přehlednější**. Mezi další klady nového nastavení implementační struktury je možné zařadit rovněž jednoznačnější **přiřazení odpovědností** za jednotlivé procesy a to jak na úrovni ředitelů odborů, tak na úrovni vedoucích oddělení. |
| (13) | Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, součástí ŘO OP VaVpI je rovněž Odbor technické pomoci. Technickou pomoc vnímá evaluátor jako jeden z nejvýznamnějších podpůrných prostředků pro bezproblémovou realizaci operačního programu. Z několika evaluačních rozhovorů jak s pracovníky Odboru implementace OP VaVpI, tak s pracovníky Odboru řízení OP VaVpI však vyplynulo, že mnoho zaměstnanců považuje technickou pomoc za **problematickou součást** implementační struktury OP VaVpI, která významně limituje jejich pracovní výkony a především jejich časové možnosti, neboť řešení problémů spojených s technickou pomocí je velmi zdlouhavé a časově náročné. |
| (14) | Postavení Odboru technické pomoci a implementace technické pomoci v rámci OP VaVpI je **specifická**. Důvodem pro to je skutečnost, že tento odbor zajišťuje technickou pomoc nejen pro OP VaVpI, ale také pro OP VK. Toto řešení je sice na jednu stranu logické, neboť řada požadavků na technickou pomoc je stejná či velmi podobná v obou operačních programech (oba operační programy sdílejí rovněž společné prostory v rámci budovy Corso IIa v pražském Karlíně), na druhou stranu však znamená vysoké nároky na koordinaci mezi jednotlivými odbory Sekce řízení operačních programů, jakožto řídicího orgánu pro oba OP v gesci MŠMT. |

| | |
|---|---|
| (15) | Výše popsaný model je mezi českými operačními programy naprostým unikátem a z tohoto důvodu je hodnocení jeho efektivity metodou srovnávání velmi problematické. U všech ostatních operačních programů platí, že technická pomoc je zařazena přímo pod odbor, který má na starosti řízení operačního programu (či pod jiný odbor řídícího orgánu), díky čemuž je možné tlumočit požadavky kladené na technickou pomoc velmi rychle a pracovníci, kteří se technickou pomocí zabývají, znají velmi dobře potřeby svých kolegů. |
| (16) | Ani útvar zabezpečující technickou pomoc pro OP VaVpI se nevyhnul organizačním změnám. K 1. 6. 2010 došlo k přesunu Oddělení technické pomoci OP VaVpI z Odboru technické pomoci přímo pod Odbor řízení OP VaVpI.<br><br>Uvedená změna přinesla podle materiálů poskytnutých zadavatelem (Souhrnná zpráva o řízení rizik 1. 2. 2011 – 31. 8. 2011) zjednodušení administrativních postupů a plynulé a rychlé plnění požadavků na technickou pomoc pro podporu OP VaVpI.<br><br>Nicméně na počátku roku 2011 došlo v rámci zavádění nové organizační struktury ke zpětnému přesunu agendy technické pomoci pod Odbor technické pomoci. Tento krok tak sice na jednu stranu přinesl opětovné scelení agendy související s technickou pomocí v jednom odboru a tedy možnost lépe koordinovat činnosti společné pro oba operační programy v gesci MŠMT, na druhou stranu však znamenal opětovné oddálení technické pomoci OP VaVpI od jejich konečných uživatelů.<br><br>Především však tyto kroky (přesun technické pomoci pod Odbor řízení a zanedlouho poté návrat do výchozího stavu) vyvolávaly dojem jisté nekoncepčnosti v řízení operačních programů na MŠMT. |
| (17) ***(D)*** | Současný model přímo vybízí k **úzké koordinaci** pracovníků zodpovědných za metodickou podporu z OP VaVpI s pracovníky zodpovědnými za metodickou podporu z OP VK v oblasti technické pomoci. Na základě zdrojů, které byly k dispozici, nicméně evaluátor dospěl k závěru, že v této oblasti existuje prostor pro další zlepšování. Doporučenou formou jsou zejména **pravidelná jednání** metodiků obou operačních programů (OP VaVpI a OP VK) v intervalu cca jednou za dva měsíce zejména k otázkám procesních pravidel pro zakázky malého rozsahu. |
| (18) ***(D)*** | Z hlediska organizačního uspořádání považuje evaluátor v současnosti za velmi důležité **zabezpečení a udržení stability**, neboť příliš časté změny mohou mít negativní vliv na koordinaci mezi jednotlivými pracovníky ŘO OP VaVpI. |

## *4.2 VYUŽÍVÁNÍ TECHNICKÉ POMOCI*

| | |
|---|---|
| (19) | Jak vyplynulo z evaluačních rozhovorů, významným faktorem, který limituje využívání prostředků technické pomoci, jsou **administrativní omezení** plynoucí z nutnosti dodržování interních pravidel MŠMT. Nastavení některých interních pravidel MŠMT má za následek administrativní omezení, která ve svém důsledku znamenají **značné zdržení** a to i v případech, kdy se jedná o finančně málo významné částky z technické pomoci, které mají být využity na účely spíše podpůrného |

| | |
|---|---|
| | charakteru. |
| (20) | Významným limitujícím faktorem je rovněž problematika zákazu dělení veřejných zakázek na úrovni ministerstva. Evaluátor v žádném případě nezpochybňuje nutnost realizovat veřejné zakázky transparentním způsobem. Nicméně je nezbytné v rámci ministerstva hledat taková řešení, která nebudou mít za následek významné ztížení podmínek pro výkon pracovníků implementační struktury. (Jako příklad lze uvést problém se zajištěním notebooků pro nově příchozí zaměstnance, kdy z technické pomoci nelze zakoupit počítače, neboť probíhá veřejná zakázka na nákup výpočetní techniky rámci celého ministerstva.) |
| (21) ***(D)*** | Evaluátor vnímá skutečnost, že změna předpisů na úrovni ministerstva je jen velmi obtížně uskutečnitelná záležitost, ale přesto doporučuje snažit se o **posílení komunikace s vrcholovým managementem MŠMT** a o soustavný tlak na změnu předpisů, které by umožnily efektivnější využití technické pomoci. |
| (22) | Přestože se na první pohled může zdát, že využívání prostředků technické pomoci je v kontextu implementačního systému OP VaVpI jako celku spíše okrajovou záležitostí, upozorňuje evaluátor na skutečnost, že dlouhodobé neřešení tohoto problému významně **limituje** možnosti ŘO OP VaVpI jak v oblasti implementace, tak v oblasti strategického řízení a ve svém důsledku znamená i **demotivaci** zaměstnanců. |

## *4.3 POSOUZENÍ PROCESŮ IMPLEMENTACE OP VAVPI*

| | |
|---|---|
| (23) | Významnou součástí analýzy efektivity implementační struktury byla analýza dokumentace, podle které probíhá implementace OP VaVpI.<br><br>Na vrcholu pomyslné hierarchie dokumentů stojí programový dokument (tedy vlastní Operační program Výzkum a vývoj pro inovace), který je oproti ostatním programovým dokumentům (ostatním operačním programům) zpracován do značného detailu. Tento fakt znamená, že informace obsažené v prováděcím dokumentu se do značné míry dublovaly s informacemi obsaženými v programovém dokumentu (případně v dalších dokumentech). Tato skutečnost je podle oficiálních zdrojů (Zápis z 5. zasedání Monitorovacího výboru OP VaVpI) hlavním důvodem, proč v případě OP VaVpI není zpracováván prováděcí dokument, respektive proč na začátku zpracován byl, ale posléze byl zrušen. V tomto ohledu se OP VaVpI liší od všech ostatních operačních programů v České republice v programovacím období 2007-2013. |
| (24) | Výhodou detailně zpracovaného programového dokumentu je nepochybně **jednodušší struktura dokumentace** pro potenciální žadatele, nevýhodou je poté pochopitelně skutečnost, že **provádění změn** v operačním programu je **složitější**, neboť všechny změny v programovém dokumentu podléhají nutnosti souhlasného stanoviska ze strany EK. |
| (25) | Volbou tohoto modelu se řídicí orgán vzdal možnosti operativních dílčích úprav procesů implementace. Evaluátor je zastáncem obecného principu, že pravidla řízení |

| | |
|---|---|
| | OP mají být dány před nebo na začátku realizace programu a jejich změna v průběhu již není žádoucí, neboť narušuje stabilitu systému. Změna pravidel „za pochodu“ je i negativním signálem vůči žadatelům a příjemcům, kteří se nemohou spolehnout na platnost stálých pravidel v jakémkoliv úseku realizace projektu.<br><br>Na druhou stranu dílčí úpravy vedoucí k posílení efektivity celého systému vyplývající ze zkušeností s realizací programu i během programovacího období (zejména pokud chybí zkušenosti z období předchozího) je potřeba vnímat jako pozitivní krok. |
| (26) | Z hlediska systému dokumentace má evaluátor **dílčí výhrady** k institutu metodických pokynů. Jejich schvalování je, podle názoru evaluátora, v Operačním manuálu popsáno **nedostatečně podrobně**. Metodické pokyny jsou vždy reflektovány v nové verzi Operačního manuálu (případně i v dalších relevantních dokumentech) zpracované po jejich vydání, což však není u stávajícího popisu jejich tvorby dostatečně uvedeno. |
| (27) | Z pohledu žadatelů a příjemců je dalším velmi důležitým dokumentem Příručka pro žadatele OP VaVpI, na kterou navazuje Příručka pro příjemce. Jak Příručka pro žadatele, tak Příručka pro příjemce **vyhovují** všem standardním požadavkům kladeným na dokumenty tohoto typu z hlediska přehlednosti, strukturování i používané terminologie. Provázanost jak Příručky pro žadatele, tak Příručky pro příjemce s ostatními dokumenty je na **dostatečné úrovni** a nepředstavuje tedy z hlediska efektivity implementační struktury významnější problém. (*Problematika faktorů ovlivňujících projekty na straně příjemců je diskutována podrobněji v rámci aktivity 3, kde bude tomuto tématu věnována dostatečná pozornost*.) |
| (28)<br>***(D)*** | Na základě evaluačních rozhovorů přesto dospěl evaluátor k názoru, že příjemci poměrně často **nedodržují ustanovení**, která by na základě Příručky pro příjemce dodržovat měli, např. při dokladování příloh k žádosti o platbu. V tomto případě je potřeba intenzivně komunikovat s příjemci, co je příčinou této skutečnosti – zda nevhodně nastavené podmínky ze strany řídicího orgánu nebo objektivní, příp. subjektivní příčiny na straně příjemců. Evaluátor tedy doporučuje např. v rámci seminářů pro příjemce zařadit blok, ve kterém bude diskutováno nastavení podmínek k nejvíce problémovým pravidlům ze strany příjemců. |
| (29)<br>***(D)*** | V případě příčin na straně příjemců je potřeba ze strany řídicího orgánu přijmout optimální postup, který povede k **eliminaci identifikovaných problémů**. Ty mohou mít řadu příčina to i na straně ŘO, jako je např. nedostatečný počet pracovníků komunikujících s příjemci a jejich častá fluktuace. Přesto je nepochybně nutné hledat i řešení, která povedou k eliminaci problémů na straně příjemců.<br><br>V první fázi je vhodné použít **pozitivní motivaci**, což znamená zintenzivnit komunikaci s příjemci a zlepšit distribuci informací (a to i přesto, že je podle názoru evaluátora již na uspokojivé úrovni, jak je diskutováno dále). Teprve poté, kdy se ukáže, že pozitivní motivace je neúčinná, použít negativní motivaci v podobě **sankcí**. |
| (30)<br>***(D)*** | Evaluátor pozitivně hodnotí zaváděný systém sankcí, který může přispět k nápravě chyb i u příjemců, u kterých pozitivní motivace selhala. Před vlastním udělením |

| | |
|---|---|
| | sankce by však měl následovat ještě dopis na statutárního zástupce příjemce („poslední varování“), neboť v některých projektech statutární zástupce nemá detailní informace o dění v projektovém týmu a dopis zmíněného charakteru ho může přimět k tomu, aby zasáhl a pokusil se problémy napravit.<br><br>V této souvislosti je však potřeba upozornit na dva aspekty. Za prvé bude potřeba zajistit, aby pracovníci ŘO, kteří budou rozhodovat o použití sankce, sahali k tomuto nástroji až tehdy, pokud jiná náprava stavu nebude možná a pokud špatný stav nebude způsoben objektivními problémy (např. dlouhodobá absence klíčových členů projektového týmu). Dále bude potřeba zvážit, jak použít prostředky, které budou díky sankcím vymoženy. V tomto směru bude kritické zejména použití prostředků vymožených ke konci realizace OP VaVpI.<br><br>Výše zmíněný systém uplatňování sankcí svědčí o tom, že vedoucí pracovníci ŘO si zřetelně uvědomují hrozící rizika a nebezpečí a snaží se jim aktivně předcházet. |

***Veřejné zakázky na dodávky a služby***

| | |
|---|---|
| (31) | Dalším příkladem aktivního přístupu je řešení problematiky **úspor v projektech**, kdy příjemci mají nově za povinnost 70 % z částky uspořené díky výběrovému řízení na stavební práce nevyužít a de facto převést zpět do rozpočtu OP VaVpI. V kombinaci s novými pravidly pro výběrová řízení u příjemců, která stanovují, že kritérium ceny musí při hodnocení podaných nabídek u stavebních prací tvořit minimálně 80 %, se vytváří potenciál poměrně vysokých úspor. To poskytuje prostor uvažovat i o podpoře projektů ze zásobníku či o vypsání další výzvy. Ve svém důsledku to může mít pozitivní vliv i případě hrozby nedostatečného plnění cílů a monitorovacích indikátorů na úrovni programu. |
| (32) | Z hlediska strategického řízení jsou tedy podnikány kroky, které jsou logické a vedoucí k vyšší efektivitě programu (a jsou tedy „obhajitelné“). Na druhou stranu, jak již bylo řečeno ve výroku 25, mohou vyvolat u některých příjemců pocit diskontinuity, tedy pocit, že tyto změny (např. výše zmiňované pravidlo 70 % „propadnutí“ částky uspořené při výběrovém řízení) měly být oznámeny dříve, ideálně v době přípravy projektů. |
| (33) | Výše zmíněná pravidla (70 % „propadnutí“ částky uspořené při výběrovém řízení a povinnost stanovit při hodnocení nabídek kritériu ceny váhu minimálně 80 %) jsou velmi významná nejen z hlediska příjemců, ale budou mít bezpochyby dopad i na implementační systém. |
| (34) | Otázka pravidla 70 % „propadnutí“ částky uspořené díky výběrovým řízením úzce souvisí s charakterem projektu a zejména s mírou podrobnosti rozpočtu v žádosti o poskytnutí dotace. Podle míry podrobnosti rozpočtu projektu je totiž částka stanovená v Rozhodnutí vnímána jako „maximální strop“ dotace, který žadatel/příjemce může obdržet v případě, že se mu nepodaří na výběrových řízeních ušetřit (takto je částka v Rozhodnutí vnímána ve většině ostatních OP), nebo jako fixní částka, kterou má |

| | |
|---|---|
| | žadatel/příjemce garantovanou.<br><br>Při jiném úhlu pohledu se může jednat i o problematiku **způsobilosti rezervy** – ve většině OP rezerva není způsobilým výdajem, protože se předpokládá, že žadatel sestaví rozpočet v dostatečné podrobnosti a rezervu tedy potřebovat nebude (a právě nemožnost zahrnutí rezervy do rozpočtu je nejvýznamnější nástroj, který donutí žadatele sestavovat rozpočty v patřičné podrobnosti). V případě OP VaVpI sice rezerva v rozpočtech nefigurovala, ale její funkci plnila částka představující rozdíl mezi rozpočtem projektu a skutečně vysoutěženými výdaji. |
| (35) | Věc je ještě o to složitější, že je potřeba vzít v potaz možnost změn v rozpočtu projektu. V případě, kdy je projekt svým charakterem jednoduchý (v ideálním případě např. nákup jednoho zařízení či stavba jednoduché liniové stavby), je oprávněné zavést přístup, v rámci kterého je rezerva nezpůsobilým výdajem. Přesuny mezi jednotlivými položkami buď nejsou možné vůbec nebo jsou možné pouze ve velmi omezené míře a žadatel může v rámci způsobilých výdajů pořizovat pouze ty položky, které uvedl v žádosti o poskytnutí dotace. To znamená, že finanční částky, které příjemce ušetří vysoutěžením za nižší cenu, než byl předpoklad uvedený v žádosti, není možné dále v projektu použít. |
| (36) | V případě složitých, komplexních projektů, mezi které se nepochybně řadí rovněž projekty realizované v rámci OP VaVpI, je situace odlišná. V případě těchto projektů je zásadní, aby byly co nejvíce precizované po věcné stránce (což se v rámci OP VaVpI do značné míry daří díky několikastupňovému systému hodnocení, který je diskutován dále). Nicméně sestavení rozpočtu, který by šel do podrobnosti jednotlivých položek a který by zůstal po celou dobu realizace projektu neměnný, není často možné. V úvahu je potřeba vzít i skutečnost, že proces schvalování projektů je velmi **dlouhodobou záležitostí**, která často překročí rámec předpokládaného plánu. Vývoj v oblasti vědy jde často kupředu tak rychle, že se může reálně stát, že při realizaci projektu se ukáže jako vhodnější použití jiných technologií (přístrojů) než těch, které byly předpokládány při tvorbě projektu. |
| (37) | Z výše uvedených důvodů je tedy vhodné, aby byla připuštěna jistá míra **flexibility** v rozpočtech projektů, i když je zřejmé, že takovýto přístup klade zvýšené nároky na kontrolu výdajů z hlediska efektivity (kontrola maximalizace poměru mezi vstupy a výstupy) a účelnosti (kontrola nezbytnosti výdaje vzhledem k stanoveným cílům projektu) jednotlivých výdajů.<br><br>Řešení zahrnutím rezervy do rozpočtu projektu není podle názoru evaluátora možné, neboť kategorie rezerva nespadá mezi způsobilé výdaje podle metodiky „Pravidla způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze SF a FS na programové období 2007-2013.“ |
| (38) | Na tomto místě je vhodné poznamenat, že je nezbytné rozlišovat mezi dvěma z věcného hlediska odlišnými situacemi.<br><br>V první dochází v průběhu realizace projektu k převodu prostředků ušetřených díky výběrovému řízení či díky změně technologie do jiné části rozpočtu, ve které se naopak ukáže, že pro úspěšné dosažení cílů projektu bude třeba navýšit rozpočet |

| | |
|---|---|
| | (např. použití dražších technologií) a tím, že cíle a indikátory projektu se nemění.<br>V druhé situaci se příjemce snaží za ušetřené prostředky navýšit cíle a především indikátory projektu (díky úsporám v průběhu realizace chce „postavit či nakoupit více, aby utratil všechny přidělené prostředky“). To evaluátor nepovažuje za vhodné řešení, neboť změny v cílech a indikátorech projektu mají přímou vazbu na strategické řízení programu. V situaci, kdy by řídicí orgán povoloval „postavit/nakoupit za ušetřené peníze více“ a tedy navýšit indikátory, zbytečně by se připravoval o možnost přesunout ušetřené finanční prostředky do oblastí podpory, kde je plnění cílů a indikátorů nedostatečné, zatímco v jiných oblastech podpory by měl cíle a indikátory přeplněné. |
| (39)<br>***(D)*** | Evaluátor se domnívá, že možnost použití prostředků uspořených v rámci výběrových řízení v jiných částech rozpočtu je principiálně správná, avšak zároveň je vhodné tuto možnost limitovat. Žadatelé a příjemci budou jednak nuceni věnovat finančnímu řízení projektu **větší pozornost**, na druhé straně bude mít ŘO OP VaVpI k dispozici finanční prostředky, které bude moci použít pro podpoření **projektů ze zásobníku** a posílení plnění stanovaných cílů operačního programu. Evaluátor však doporučuje zvážit (na základě detailní analýzy), zda je stanovený limit 70 % uspořené částky skutečně vhodný a případně uvažovat o jeho snížení. |
| (40) | Zavedení výše uvedených pravidel mělo a má **nemalé dopady** i na implementační systém. Zavedení těchto pravidel totiž klade **zvýšené nároky** na koordinaci mezi Odborem řízení a Odborem implementace OP VaVpI. Na jedné straně je potřeba zvážit dopad těchto pravidel na strategické řízení programu (včetně výše doporučené podrobné analýzy vhodnosti 70 % limitu) a to i z hlediska plánování finanční alokace a na druhé straně budou nepochybně existovat zvýšené nároky na pracovníky zapojené přímo do implementace na začátku zavádění těchto pravidel do praxe. |

### *Výzvy v OP VaVpI a proces výběru projektů*

| | |
|---|---|
| (41) | Jedním z klíčových úkolů implementačního systému je zajistit bezproblémový průběh projektového cyklu u všech projektů v rámci OP VaVpI a v návaznosti na to i naplňování cílů stanovených na úrovni programu. Jedním ze základních předpokladů pro naplnění tohoto požadavku je efektivní řízení vyhlašování výzev. Tato problematika sice není v současné situaci pro OP VaVpI stěžejní, neboť většina alokace OP VaVpI je již rozdělena, přesto je důležité věnovat jí pozornost. |
| (42)<br>***(D)*** | Problematika přípravy a vyhlašování výzev je v Operačním manuálu v kapitole B Administrativní postupy popsána poměrně stručně, a pokud by se tedy v této problematice chtěl zorientovat nový pracovník pouze na základě Operačního manuálu, vyvstalo by před ním zřejmě několik nejasností. Na místě je proto zavést v této oblasti pro nové zaměstnance školení, na kterém by spolupracovali rovněž vedoucí pracovníci zodpovědní za vyhlašování výzev.<br>Základním dokumentem pro vyhlašování výzev je Roční plán výzev, který je |

| | |
|---|---|
| | průběžně vyhodnocován. Jak však vyplynulo z evaluačních rozhovorů, roční plán výzev je pouze podpůrným nástrojem a nezřídka se stává, že není příliš dodržován. Evaluátor však pozitivně hodnotí skutečnost, že k tvorbě výzev existuje pracovní skupina, která mimo jiné zajišťuje, že jsou brány v potaz názory odborníku v daném oboru. K vyhlašování výzev se vyjadřuje více útvarů MŠMT, problém je však většinou v prodlevách ve schvalování výzvy ze strany vedení ministerstva. V tomto případě je jediným možným řešením intenzivnější komunikace s vedením ministerstva k dané problematice. |
| (43) | Prvním krokem v projektovém cyklu je příprava projektů, což je však proces, který se implementační struktury týká pouze nepřímo (a bude tedy detailně rozebírán v rámci aktivity 3). Po tomto procesu následuje výběr projektů, což je proces, který je v rámci OP VaVpI do značné míry unikátní a evaluátor ho považuje za velmi cennou zkušenost, na kterou bude vhodné v budoucnosti navázat. |
| (44) ***(D)*** | Z hlediska procesních pravidel neidentifikoval evaluátor při analýze relevantní dokumentace v procesu výběru projektů **žádné významnější problémy**. Nicméně z evaluačních rozhovorů vyplynulo, že dodržování procesních pravidel ne vždy funguje v praxi dokonale. Jako příklad je možné uvést dodržování pravidla čtyř očí. U tohoto pravidla se někdy může stávat, že není dodržováno v situaci, kdy se jedná o kontrolu méně významných skutečností. Za dané situace je však potřeba, aby byl vydefinován seznam případů, ve kterých nemusí být výše zmíněné pravidlo dodržováno. V případě, že se tak nestane, je potřeba zajistit, aby se dodržovalo ve všech případech a to i za cenu značné administrativní náročnosti a zdržení. |
| (45) | Prvním krokem v procesu výběru projektů je posouzení formálních náležitostí a přijatelnosti (tedy formální a věcná kontrola projektové žádosti). Smyslem formálních kritérií a kritérií přijatelnosti je zajistit, aby byly podpořeny pouze projekty, které jsou po formální stránce v pořádku a které jsou v souladu se základními podmínkami definovanými v programovém dokumentu a v textu výzvy. |
| (46) | Posouzení formálních náležitostí a přijatelnosti je v rámci OP VaVpI spojeno do jednoho kroku, což evaluátor **hodnotí kladně** a to i z toho důvodu, že odpadá polemika o to, jaké je správné pořadí těchto dvou kontrol (tzn., zda má kontrola formálních náležitostí předcházet kontrole přijatelnosti či naopak). Evaluátor však upozorňuje na skutečnost, že z terminologického hlediska je poněkud matoucí posuzování formálních náležitostí a přijatelnosti provádět podle obecných kritérií přijatelnosti (vhodnější je nazývat kritéria pro posuzování formálních náležitostí formálními kritérii či podobnými názvy). |
| (47) ***(D)*** | Dále evaluátor doporučuje zvážit zavedení kritéria přijatelnosti typu „projekt je v souladu s legislativou ČR a EU“ případně i „projekt je v souladu s ostatními podmínkami uvedenými ve výzvě“, aby bylo možno už ve fázi posuzování přijatelnosti vyloučit projekt, u kterého je rozpor s legislativou natolik zásadní, že není reálné ho v dalším průběhu odstranit. Při zavedení tohoto kritéria by pracovníci provádějící kontrolu přijatelnosti měli vyřazovat pouze projekty, u kterých je nesoulad s legislativou EU nebo ČR (případně s ostatními podmínkami uvedenými ve výzvě) zjevný, doporučení tedy nesměřuje k zapojování právních expertů do kontroly |

| | |
|---|---|
| | přijatelnosti. |
| (48) | Z hlavní „know-how“ z procesu výběru projektů v rámci OP VaVpI je však nutné považovat vlastní **víceúrovňové hodnocení** projektových žádostí odborníky v rámci jednotlivých úrovní. Celý systém víceúrovňového hodnocení projektových žádostí odborníky je poměrně složitý, na druhou stranu je ve všech relevantních dokumentech popsán dostatečně srozumitelně, takže i žadatelé, kteří se s touto problematikou setkávají poprvé, mají dostatek relevantních informací. |
| (49) | Víceúrovňového hodnocení podle stávajícího systému je samozřejmě z časového hlediska **náročné** a u mnoha projektů je prodleva od ukončení jejich tvorby do zahájení skutečné realizace několik let.<br><br>Na základě dostupných informací (zejména na základě výsledků desk research a evaluačních rozhovorů) může evaluátor konstatovat, že lhůty stanovené v Operačním manuálu jsou přiměřené a mimo několika případů se je daří dodržovat. Zápory vyplývající ze značné časové náročnosti hodnocení projektů jsou překryty skutečností, že systém je ve všech směrech uzpůsoben tomu, aby bylo zaručeno, že budou vybrány nejkvalitnější projekty, tedy projekty, které v maximální míře naplňují stanovené cíle prioritních os i celého operačního programu. |
| (50) | Specifikem procesu výběru projektů v OP VaVpI je tzv. proces negociace, při kterém dochází k úpravám některých parametrů projektů.<br><br>Evaluátor shledává možnost úpravy některých parametrů jako vhodnou. Důvodem pro to je skutečnost, že projekty předkládané v OP VaVpI jsou nesmírně složité a komplexní. Tento přístup napomůže žadateli zapracovat připomínky vyplývající ze zkušeností hodnotitelů z řešení obdobné problematiky u jiných subjektů, uvědomit si hrozící problémy, které hodnotitelé u podobných projektů museli řešit a v neposlední řadě pochopit fungování výsledků projektu v praxi. |
| (51) | Jako předmět možné diskuse shledává evaluátor možnost účasti zástupců žadatele na části procesu hodnocení za účelem zodpovězení případných dotazů hodnotitelů týkajících se příslušného hodnoceného projektu (tzv. hearing). Evaluátor je toho názoru, že předmětem hodnocení (a návrhu úprav) by měly být pouze skutečnosti, uvedené v projektových žádostech. Hearing byl použit pouze při hodnocení projektů v rámci prioritních os 1 a 2 v rámci kterých byly předkládány nejsložitější projekty a byla u nich tedy možnost, že některé dílčí informace budou pochopeny hodnotiteli různým způsobem. Nejednalo se tedy o poskytování dodatečných informací jako spíše o možnost vysvětlit některé dílčí aspekty projektu. |
| (52) | Do procesu výběru projektů je zapojena rovněž i výběrová komise na úrovni ŘO OP VaVpI (podrobně popsána v rámci přílohy P1 kapitoly B Operačního manuálu – v Příručce pro hodnocení). Evaluátor shledává její roli spíše jako formální, přičemž v průběhu jednání dochází ze strany ŘO k verifikaci předchozích kroků v procesu hodnocení projektů prováděných externími hodnotiteli. |
| (53) | Z hlediska zapojených hodnotitelů je důležitou otázkou předcházení **střetu zájmů**. Jak vyplynulo z evaluačních rozhovorů, všichni hodnotitelé podepisují prohlášení, že u nich nedochází k střetu zájmů. ŘO OP VaVpI však není schopen reálně ověřit, zda |

| | |
|---|---|
| | střet zájmů může nastat. Podle výsledků evaluačních rozhovorů však zatím nebyl prokázán žádný střet zájmů, i když se několikrát šetřilo podezření na něj. |
| (54) | OP VaVpI je jediným OP v ČR, který při hodnocení projektů spolupracuje se zahraničními hodnotiteli.<br><br>ŘO disponuje **obsáhlou databází** vhodných zahraničních hodnotitelů. O rozsáhlosti databáze svědčí fakt, že počet externích hodnotitelů zařazených do databáze převyšuje množství hodnotitelů dosud oslovených pro vyhodnocení již předložených projektů.<br><br>Podle názoru evaluátora pracovníci ŘO disponují **dostatečnými zkušenostmi** potřebnými pro nalezení vhodných zahraničních hodnotitelů. Nicméně evaluátor shledává jako potenciální riziko ve fluktuaci zaměstnanců a s tím spojenou ztrátu těchto nabytých zkušeností. |
| (55) | Důležitým aspektem v případě zahraničních hodnotitelů (ale i domácích) je výše jejich **odměňování**. Jak vyplynulo z evaluačních rozhovorů, pracovníci řídicího orgánu považují odměny pro zahraniční hodnotitele za nedostatečné a v některých případech dokonce limitující. Nabízí se tedy otázka jejich případného zvýšení na takovou úroveň, aby nedocházelo k odmítnutí účasti ze strany zahraničního odborníka právě z důvodu odměňování. Tento aspekt bude detailněji zkoumán v dalším průběhu evaluace. |
| (56) | Co se týká hodnocení vlastních kritérií, tak tato problematika byla detailně zpracována v evaluačním projektu „Evaluace a optimalizace nastavení systému hodnocení projektů operačních programů v programovém období 2007-2013“, jehož zadavatelem byl Národní orgán pro koordinaci.<br><br>Evaluátor se důkladně seznámil s výsledky zmíněného evaluačního projektu, které se týkaly OP VaVpI a až na parciální výjimky se s nimi ztotožňuje. Závěrečná zpráva zmíněného evaluačního projektu byla vyhotovena v polovině roku 2010 a byla zveřejněna. (Zkoumání, zda doporučení uvedeného projektu byla v rámci OP VaVpI zapracována a v jaké podobě proběhne v další etapě projektu.) |
| (57)<br>***(D)*** | Z uvedeného evaluačního projektu upozorňuje evaluátor zejména na závěr, který se týká příliš široce vymezených kritérií. Z pohledu tohoto kritéria byl OP VaVpI hodnocen poměrně rizikově, což evaluátor po analýze výběrových kritérií může potvrdit a doporučuje tedy hodnotící kritéria konkretizovat. Přílišná obecnost vymezených kritérií má dvojí negativní dopad. Za prvé žadatel přesně neví, co bude předmětem hodnocení, což do jisté míry ztěžuje přípravu projektu a za druhé hodnotitelé přesně nevědí, co má být předmětem hodnocení, což může vést k situacím, ve kterých se názory a hodnocení jednotlivých hodnotitelů liší. V uvedené problematice sice došlo k poměrně významnému posunu, a to zejména přidáním komentářů k výběrovým kritériím do příručky pro žadatele, přesto se evaluátor domnívá, že zde stále existuje nemalý prostor pro další zlepšení. |
| (58)<br>***(D)*** | Evaluátor upozorňuje, že v hodnotících kritériích zcela chybí kritéria hodnotící příspěvek k horizontálním tématům, což je sice oblast, které se většina projektů v rámci OP VaVpI dotýká spíše nepřímo, přesto je na základě evropské legislativy |

| | |
|---|---|
| | povinné zohlednit jí při implementaci všech operačních programů. Evaluátor tedy doporučuje zařadit do hodnotících kritérií i kritéria, která by zvýhodnila projekty, které pozitivně přispívají k rovným příležitostem a k udržitelnému rozvoji oproti projektů, které jsou vzhledem k horizontálním tématům neutrální (s tím, že projekty s negativním vlivem na některé z horizontálních témat musí být vyřazeny ve fázi kontroly přijatelnosti). |

***Shrnutí dílčích zjištění a doporučení***

| | |
|---|---|
| (59) | Dílčí zjištění 1<br><br>Výrazným znakem OP VaVpI je složitý a komplexní charakter většiny projektů, ze kterého vyplývají specifické nároky na implementační strukturu. Tyto specifické nároky se projevují již ve fázi výběru projektů, která probíhá v několika stupních a odlišuje tedy OP VaVpI od ostatních operačních programů realizovaných v ČR v programovém období 2007-2013. Na základě analýzy dokumentace i na základě výsledků evaluačních rozhovorů dospěl evaluátor k názoru, že systém výběru projektů byl nastaven tak, aby byly k podpoře vybrány nejkvalitnější projekty, a systém výběru projektů tedy představuje vhodný potenciál, který může být použit v budoucnosti i u jiných operačních programů. Přesto evaluátor upozorňuje na příliš široce vymezená hodnotící kritéria, na základě kterých žadatel nemusí vždy vědět, co bude předmětem hodnocení a to i přesto, že v této oblasti došlo k nemalému pokroku (přidání komentářů k výběrovým kritériím do příručky pro žadatele). Evaluátor rovněž negativně hodnotí absenci kritérií pro hodnocení horizontálních témat. |
| (60) | Dílčí zjištění 2<br><br>Z pravidel pro realizaci, z nichž některá ještě nebylo možné dostatečně ověřit v praxi, si zasluhují podrobnou zmínku zejména pravidla pro změny v projektech a s nimi úzce provázaná pravidla pro úspory v projektech a pravidla pro veřejné zakázky, která byla nově modifikována. Tato pravidla mohou mít i nemalý vliv na implementační systém – zejména se jedná o zvýšené požadavky na koordinaci mezi Odborem řízení a Odborem implementace. Přestože mnoho projektů se nachází teprve v počátečních fázích realizace, ukazuje se již nyní, že příjemci mají problémy s plněním některých pravidel, jako je např. správné dokladování příloh k žádostem o platbu. Z tohoto důvodu evaluátor pozitivně hodnotí zaváděný systém sankcí. |
| (61) | Dílčí zjištění 3<br><br>Dokumentace pro OP VaVpI vyhovuje nejvýznamnějším požadavkům kladeným na dokumenty, na základě kterých probíhá čerpání strukturálních fondů. Evaluátor však shledává jako nedostatečně popsaný proces vydávání metodických pokynů. Analýza dokumentace byla vzhledem k jejímu rozsahu velmi náročná, ale na jejím konci mohl evaluátor konstatovat, že mezi dokumenty existuje logická návaznost a že v dokumentech jsou zakomponována i základní procesní pravidla, která jsou až na výjimky dodržována i v praxi, jak vyplynulo z evaluačních rozhovorů. |

| | |
|---|---|
| (62) | Dílčí zjištění 4<br><br>Na základě dosavadních dílčích závěrů dospěl evaluátor k názoru, že významným limitujícím faktorem pro implementaci OP VaVpI je využívání prostředků z technické pomoci. K formulaci tohoto závěru přiměly evaluátora zejména výsledky evaluačních rozhovorů. Technická pomoc v rámci OP VaVpI je z organizačního hlediska implementována v samostatném odboru, což má na jednu stranu logické zdůvodnění vzhledem ke skutečnosti, že MŠMT plní úlohu řídicího orgánu pro dva operační programy, na druhou stranu toto uspořádání přináší komplikace s tlumočením požadavků Odboru řízení a Odboru implementace na využívání technické pomoci. |
| (63) | Dílčí zjištění 5<br><br>Organizační struktura ŘO OP VaVpI je charakteristická poměrně značnou nestabilitou, tedy častými změnami. Za nejvýznamnější změnu, která proběhla začátkem tohoto roku, je možné označit oddělení Odboru implementace, který se bude zaměřovat pouze na zajištění implementace projektů, zatímco Odbor řízení se bude moci soustředit na strategické řízení programu. Z dosavadního průběhu evaluace vyplývá, že zmíněná změna přinesla na jednu stranu jasnější rozdělení úkolů, na druhé straně z ní vyplývají zvýšené nároky na koordinaci a komunikaci uvnitř ŘO OP VaVpI. |
| (64)<br>***(D)*** | Dílčí doporučení 1<br><br>V návaznosti na dílčí zjištění 1 doporučuje evaluátor konkretizovat popis jednotlivých hodnotících kritérií, který je přílohou jednotlivých výzev tak, aby žadatelé vždy přesně věděli, co bude předmětem hodnocení. Dále evaluátor doporučuje přidat mezi hodnotící kritéria rovněž kritéria pro hodnocení příspěvku projektu k horizontálním tématům. Při vyhlašování zbývajících výzev doporučuje evaluátor pokračovat v nastaveném trendu diskuse výzvy v co nejširším okruhu odborníků. |
| (65)<br>***(D)*** | Dílčí doporučení 2<br><br>V návaznosti na dílčí zjištění 2 doporučuje evaluátor provést analýzu vhodnosti nastavení pravidel pro výběrová řízení (nastavený limit pro váhu kritéria nabídková cena) a pro úspory v projektech, tedy ověřit vhodnost nastavených limitních hodnot. Tato pravidla totiž budou nepochybně mít velmi významný dopad na implementaci celého OP VaVpI. |
| (66)<br>***(D)*** | Dílčí doporučení 3<br><br>Evaluátor doporučuje podrobněji popsat tvorbu a schvalování metodických pokynů s tím, že metodické pokyny by měly být především obecného charakteru (nikoliv řešit specifické problémy jednotlivých projektů) a při nejbližší příležitosti by měly být reflektovány v nové verzi Operačního manuálu (případně i v dalších relevantních dokumentech). |
| (67)<br>***(D)*** | Dílčí doporučení 4<br><br>Evaluátor dále doporučuje pokusit se postupně eliminovat všechny bariéry bránící efektivnímu využívání technické pomoci. Některé bariéry jdou sice eliminovat hůře (příkladem je nutnost dodržovat administrativně náročné předpisy na úrovni MŠMT, |

| | |
|---|---|
| | kdy jedinou možností je soustavně upozorňovat vedení MŠMT na komplikace, které stávající nastavení přináší), na straně druhé je však možné provést některá opatření poměrně jednoduše (jako je např. důsledná koordinace metodiků OP VaVpI a OP VK). |
| (68) ***(D)*** | Dílčí doporučení 5<br>Evaluátor doporučuje provádět další změny v organizační struktuře již pouze tehdy, pokud by to bylo naprosto nezbytně nutné. Časté změny v organizační struktuře totiž přinášejí vždy určité období, kdy je nutné počkat, než si na nové uspořádání zaměstnanci zvyknou a kdy dochází k dílčím problémům s koordinací a komunikací. |

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, výstupy a výsledky v rámci Aktivity č. 1 budou ještě dále rozpracovány, doplněny a konkretizovány v návaznosti na realizaci následujících činností (dílčích aktivit):

- Vyhodnocení dotazníkového šetření pracovníků implementační struktury (D2)
- Evaluační rozhovory

Z tohoto důvodu je proto zatím předčasné zodpovídat evaluační otázky vážící se k dané problematice.

# 5. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MĚŘENÍ A VYKAZOVÁNÍ VĚCNÉHO POKROKU (NASTAVENÍ INDIKÁTOROVÉ SOUSTAVY)

Cílem kapitoly je komplexní zhodnocení indikátorové soustavy OP VaVpI, resp. posouzení vhodnosti nastavení indikátorové soustavy a specifikace návrhů a doporučení jejího doplnění.

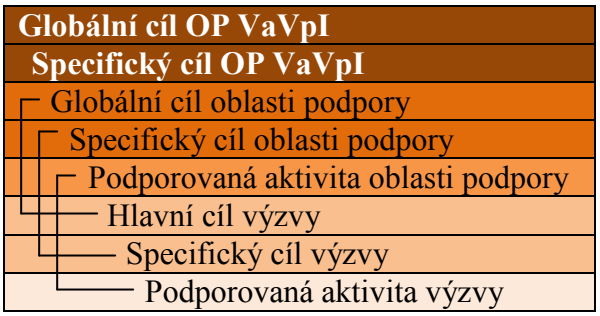
Hodnotitel se v rámci této kapitoly zaměřil na posouzení existujících indikátorů z hlediska jejich vypovídací schopnosti pro účely měření dosažení cílů VaVpI, z hlediska návaznosti mezi jednotlivými úrovněmi a existence klíčových charakteristik. V další fázi proběhne především zhodnocení dosaženého plnění indikátorů a upřesňování dosavadních zjištění na základě dalších terénních šetření (zejména rozhovory s příjemci).

**Evaluační otázky:**

- *Umožňuje aktuálně navržená indikátorová soustava hodnotit plnění cílů OP VaVpI a cílů a aktivit jednotlivých prioritních os a oblastí podpory a jsou tyto cíle a aktivity rovnovážně pokryty?*
- *Existuje logická spojitost a návaznost mezi indikátory na různých úrovních indikátorové soustavy (výstup, výsledek, dopad) a jsou indikátory kompatibilní a agregovatelné na vyšších úrovních?*
- *Jsou ke každému indikátoru přiřazeny základní identifikační charakteristiky – přesný název, jednotka, definice, způsob měření, zdroje informací a periodicita sběru, výchozí a cílová hodnota? Jsou tyto charakteristiky jasně definované a srozumitelné zejména z pohledu žadatelů a příjemců podpory?*
- *Jaká je dostupnost a periodicita dat a metod sběru informací pro indikátory? Je možné identifikovat případy, kdy vstupní data nejsou objektivní pro naplnění jejich vypovídací schopnosti?*
- *Jsou cílové hodnoty indikátorů realisticky nastaveny vzhledem k alokaci finančních prostředků a absorpční kapacitě?*
- *Existuje prokazatelná vazba mezi monitorovacími indikátory projektů a výběrovými kritérii a mají indikátory v rámci výběrových kriterií vhodně zvolenou váhu?*
- *Lze identifikovat indikátory s vyšším rizikem jejich nenaplnění?*

## *5.1 PROVÁZANOST INDIKÁTOROVÉ SOUSTAVY NA CÍLE A AKTIVITY OP VAVPI A JEJÍ VYPOVÍDACÍ SCHOPNOST*

| | |
|---|---|
| (69) | Monitorovací indikátory jsou v procesu programování primárním nástrojem pro vyhodnocování věcného pokroku a naplňování cílů od úrovně programu po jednotlivé výzvy. Slouží jako kvantifikované vyjádření globálních a specifických cílů a |

| | |
|---|---|
| | konkrétních aktivit. Z toho důvodu je nezbytné, aby bylo vytváření indikátorové soustavy při programování nedílnou součástí intervenční logiky programu a aby **existovala jasná vazba mezi jednotlivými úrovněmi indikátorů a cílů programu, prioritních os a oblastí podpory**. |
| (70) | Intervenční logika OP VaVpI odpovídá v hlavních rysech standardní hierarchii běžné v operačních programech v ČR (viz následující schéma).<br>  <br><br>Kontinuita logiky programu byla částečně narušena zrušením Prováděcího dokumentu OP VaVpI (k 16. 6. 2010), který explicitně vymezoval globální a specifické cíle oblastí podpory a podporované aktivity. Programový dokument většinu těchto bodů v textu také zmiňuje, některé z nich ale zrušením Prováděcího dokumentu z dokumentace OP VaVpI zmizely (viz Příloha č. 2). **Jednotlivé úrovně tak nejsou nyní v dokumentaci vždy explicitně vyjádřené, což může komplikovat orientaci v intervenční logice programu.** Tato situace se však momentálně nejeví řešitelně, protože úprava Programového dokumentu ani znovuzavedení Prováděcího dokumentu nejsou reálné. |
| (71) | **Návaznost jednotlivých úrovní intervenční logiky OP VaVpI je rozdílná u jednotlivých prioritních os**.<br>V Prioritních osách 1 a 2 jsou cíle a podporované aktivity vyhlášených výzev totožné s cíli a aktivitami stanovenými pro oblasti podpory (výzva doslovně kopíruje bývalý Prováděcí dokument).<br>V Prioritní ose 4 jsou cíle a aktivity výzev formulovány jinak než cíle a aktivity oblasti podpory, mají na ně však přímou vazbu.<br>V Prioritní ose 3 jsou pak vyhlášené výzvy v pravém smyslu další úrovní intervenční logiky, což lze do určité míry přičítat rozmanitosti osy. Jednotlivé výzvy v této ose rozpracovávají cíle a podporované aktivity do mnohem většího detailu než Programový dokument i bývalý Prováděcí dokument. |
| (72) | Popsané odlišnosti intervenční logiky prioritních os do značné míry **souvisí i se strukturou a proporcionalitou indikátorové soustavy** a s její provázaností na cíle a aktivity. Pro posouzení vazby monitorovacích indikátorů na cíle a aktivity a jejich vypovídací schopnosti o jejich naplňování bylo zpracováno schéma intervenční logiky programu (viz Příloha č. 2). |
| (73) | **Schéma intervenční logiky** zobrazuje výše uvedené úrovně cílů a aktivit OP VaVpI a |

monitorovací indikátory dopadu, výsledku a výstupu. Klíčové úrovně, na nichž by měly být vazby mezi cíli/aktivitami a jednotlivými typy indikátorů nejužší, byly stanoveny:

Globální cíl OP VaVpI ⟷ Indikátory dopadu
Globální/specifické cíle oblastí podpory ⟷ Indikátory výsledku
Aktivity oblastí podpory ⟷ Indikátory výstupu

Mimo tyto roviny by měly existovat silné vazby i mezi indikátory výsledku a globálními/specifickými cíli výzev a mezi indikátory výstupu a aktivitami výzev. Zjištěná intenzita těchto vazeb je různorodá v závislosti na popsaných odlišnostech postavení výzev v rámci intervenční logiky prioritních os (viz Příloha č. 2).

(74) **Vazbu indikátorů dopadu** na globální cíl OP VaVpI lze hodnotit jako dobrou. Globální cíl indikátory pokrývají přiměřeně a vystihují jeho klíčové prvky. Pro zvýšení vypovídací schopnosti lze však doporučit vždy při vyhodnocování indikátorů *110501 - Přírůstek celkového počtu uznaných výsledků VaV za podpořená pracoviště* a *110300/110302 - Počet nově vytvořených pracovních míst, zaměstnanci VaV - celkem/ženy* sledovat dosažené hodnoty nejen za podpořená pracoviště, ale i na úrovni ČR (resp. podporovaných regionů soudržnosti), a odhalit tím možný vytěsňovací efekt.

(75) Pokrytí prioritních os indikátory výsledku a výstupu je **vzhledem k rozmanitosti tematického zaměření jednotlivých os nerovnoměrné**. Nepoměr je patrný zejména mezi Prioritními osami 1 a 2 a Prioritní osou 3. Přestože projekty Prioritních os 1 a 2 jsou z pohledu vytvářených výstupů a výsledků velmi podobné, jsou tyto osy pokryty 36, resp. 34 indikátory. Prioritní osa 3 podporuje naproti tomu velmi rozmanité projekty, je však pokryta pouze 21 indikátory. Největším počtem indikátorů je pak pokryta Prioritní osa 5, jde však v převážné většině o nezávazné doplňkové indikátory.

| Prioritní osa | Indikátory celkem | V tom | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Výstup | Výsledek | Závazné | Povinně volitelné | Nezávazné |
| PO1 | 36 | 8 | 28 | 14 | 5 | 17 |
| PO2 | 34 | 8 | 26 | 12 | 5 | 17 |
| PO3 | 21 | 14 | 7 | 11 | 8 | 2 |
| PO4 | 16 | 14 | 2 | 4 | 10 | 2 |
| PO5 | 45 | 45 | - | 7 | - | 38 |

Zdroj: Příloha č. 8e) příruček pro žadatele a příjemce OP VaVpI – Kategorie monitorovacích indikátorů

(76) Na základě zpracovaného schématu intervenční logiky (viz Příloha č. 2) byly identifikovány některé **cíle a aktivity, které nejsou stávajícími monitorovacími indikátory vůbec pokryty**.

Na úrovni **výsledku** nejsou sledovány žádné monitorovacími indikátory pro posouzení plnění následujících **specifických cílů oblastí podpory**:

Prioritní osa 1

- Zvýšení atraktivity dané oblasti z hlediska investic (zahraničních i domácích) a

| | |
|---|---|
| | technologického podnikání v daném oboru.<br><br>Prioritní osa 2<br><br>• Zrychlení transferu nových poznatků z aplikační sféry do výukového procesu a vzdělávací činnosti.<br>• Vznik institucionalizovaných platforem pro soustavnou a dlouhodobou spolupráci mezi veřejnými výzkumnými organizacemi a aplikační sférou (včetně spolupráce regionálních VaV center s klastry a národními technologickými platformami).<br><br>Prioritní osa 3 – oblast podpory 3.1<br><br>• Zkvalitnění systému ochrany a využití duševního vlastnictví.<br>• Zkvalitnění podpory pro výzkumníky a studenty, kteří disponují výstupy s komerčním potenciálem a mají potenciál podílet se na jejich dotažení do komerčně využitelné fáze.<br>• Zvýšení ekonomické relevance činnosti českých výzkumných organizací, posílení jejich systematické spolupráce s podnikovou sférou a s uživateli výsledků obecně (s aplikační sférou).<br><br>Prioritní osa 3 – oblast podpory 3.2<br><br>• Zvýšení efektivity systému a kvality VaV institucí v ČR zavedením nových prvků evaluace a strategického řízení politiky VaV.<br><br>Prioritní osa 4<br><br>• Navýšení kapacity terciárního vzdělávání a vytvoření podmínek pro zlepšení kvality vzdělávání budoucích pracovníků VaV.<br>• Investičně podpořit vnitřní reformy vysokých škol s důrazem na doplňkovost s intervencemi z OP VK a na posílení „třetí role“ vysokých škol.<br><br>Prioritní osa 5<br><br>• Zajištění efektivního řízení, kontroly, monitorování a hodnocení (evaluace) programu, včetně dostatečné administrativní kapacity subjektů implementační struktury.<br>• Zajištění dobrého povědomí o OP VaVpI u široké veřejnosti.<br>• Dosažení vysokého stupně informovanosti potenciálních příjemců.<br>• Zvýšení absorpční kapacity subjektů pro získávání prostředků z Evropského fondu pro regionální rozvoj.<br><br>Zvýšení schopnosti žadatelů v oblasti přípravy projektů, zvýšení schopnosti příjemců v oblasti řízení a realizace projektů. |
| (77) | Na úrovni **výstupu** byly identifikovány následující **aktivity oblastí podpory**, které nejsou sledovány žádným monitorovacím indikátorem výstupu:<br><br>Prioritní osa 1<br><br>• Aktivity zaměřené na posilování spolupráce s předními mezinárodními |

výzkumnými partnery (tj. příprava společných projektů, účast na konferencích, seminářích, v technologických platformách, propagační a networkingové akce a materiály apod.).

- Aktivity zaměřené na posilování spolupráce s aplikačním sektorem a veřejným sektorem (např. příprava společných projektů, networkingové a propagační akce, společné informační a komunikační platformy apod.). – *byla identifikována vazba pouze na indikátor výsledku 111200 - Počet projektů spolupráce aplikační sféry s centry excelence*
- Podpora dalších aktivit směřujících k naplnění operačních cílů oblasti podpory.

Prioritní osa 2

- Aktivity zaměřené na posílení spolupráce s aplikační sférou a veřejným sektorem (např. příprava společných projektů, networkingové a propagační akce a materiály, semináře, zakládání společných informačních a komunikačních platforem, účast na regionálních a národních platformách pro spolupráci s veřejným a soukromým sektorem, včetně účasti na klastrech a technologických platformách, apod.).
- Aktivity zaměřené na posilování spolupráce s předními mezinárodními výzkumnými partnery (tj. příprava společných projektů, účast na konferencích, seminářích, v technologických platformách, propagační a networkingové akce a materiály apod.). – *byla identifikována vazba pouze na indikátor výsledku 110720 - Počet projektů spolupráce aplikační sféry s regionálními VaV centry*
- Podpora dalších aktivit směřujících k naplnění operačních cílů oblasti podpory.

Prioritní osa 3 – oblast podpory 3.1

- Služby spojené s transferem technologií, komercializací a ochranou duševního vlastnictví ve výzkumných institucích.
- Navazování spolupráce, propagace a kooperace s komerční sférou (konference, workshopy, apod.).
- Založení a řízení mechanismů k financování ověřovací a počáteční fáze směřující k založení technologických firem (proof of concept stage): nákup poradenství a dalších služeb, náklady spojené s ochranou duševního vlastnictví, činnost organizační jednotky implementující projekt a další; činnost těchto finančních mechanismů se musí vztahovat k výzkumné organizaci, popřípadě k většímu počtu výzkumných organizací.
- Činnost výzkumných pracovníků a studentů ve fázi směřující k zakládání nových technologických firem (např. spin-off) a služby a činnosti spojené s jejich následným komerčním zhodnocením.
- Doplňkové aktivity směřující k naplnění operačních cílů této oblasti podpory (např. networkingové aktivity s aplikační sférou, odborné poradenství, technologický audit, kooperační burzy, technologické burzy, technology watch, databáze partnerů pro technologický rozvoj, účast na výstavách, konferencích a seminářích, pomoc při zajišťování zdrojů financování pro vznik nových firem

| | |
|---|---|
| | atd.).<br><br><u>Prioritní osa 3 – oblast podpory 3.2</u><br>• Aktivity směřující k lepší dostupnosti informací o výsledcích a trendech VaV, zejména s ohledem na potřeby uživatelů a aplikační sféry (např. specializované internetové portály, databáze, tvorba nových informačních zdrojů pro VaV, rozvoj sítí, budování oborových informačních bran, atd.).<br>• Aktivity směřující ke zkvalitnění a zefektivnění politiky VaV (individuální evaluace výzkumných organizací, mezinárodní peer review a benchmarking, aplikace foresightu, systémové evaluace atd.).<br>• Podpora dalších aktivit směřujících k naplnění operačních cílů oblasti podpory (např. výstavy, road show, konference atp.).<br><br><u>Prioritní osa 4</u><br>• Modernizace a rozšíření informační infrastruktury vysokých škol nezbytných pro výzkum a vzdělávání (např. zavedení nových informačních technologií, modernizace knihoven, zajištění informačních zdrojů včetně jejich nákupu, nákup odborné literatury a databázových licencí, síťování knihoven a informačních center a vzájemné propojování informačních systémů apod.).<br><br>Prioritní osa 5 – oblast podpory 5.1[2]<br>• Příprava dalšího programovacího období.<br><br>Prioritní osa 5 – oblast podpory 5.2<br>• Vytvoření a správa webových stránek. |
| (78) | **Celkově lze pokrytí cílů a aktivit OP VaVpI monitorovacími indikátory výsledku a výstupu zhodnotit jako nerovnoměrné.** Pro Prioritní osy 1 a 2 je pokrytí monitorovacími indikátory poměrně dobré, ačkoliv stěžejní část indikátorů je napojena na cíle rozvoje výzkumných týmů a přenosu nových poznatků a technologií do praxe. Velmi dobré pokrytí indikátory výstupu bylo identifikováno i pro Prioritní osu 5, chybí zde však indikátory výsledku, což komplikuje sledování naplňování specifických cílů oblastí podpory. |
| (79) | Nedostatečné je pokrytí monitorovacími indikátory pro Prioritní osu 3, což je umocněno zaměřením osy, která se větví do většího počtu různě zaměřených výzev. Monitorovací indikátory uvedené v dostupných přehledech[3] jsou navázány na dosud vyhlášené výzvy. Dle Aktualizovaného indikativního plánu výzev OP VaVpI pro rok 2011 mají být v tomto roce vyhlášeny v Prioritní ose 3 další tři výzvy (Výzva 4.3 – Knihovny a informační zdroje pro VaV, Výzva 5.3 – Zkvalitnění a zefektivnění |

[2] Za Prioritní osu 5 nebyly v Příloze 2 (Schéma intervenční logiky) zobrazeny všechny nezávazné doplňkové indikátory, protože by pro svou četnost schéma znepřehlednily. Byly zobrazeny jen indikátory vázající se na ty aktivity, které nebyly pokryty žádným závazným indikátorem.

[3] Příloha č. 8e) příruček pro žadatele a příjemce OP VaVpI – Kategorie monitorovacích indikátorů
Příloha č. 8d) příruček pro žadatele a příjemce OP VaVpI – Monitorovací indikátory na úrovni projektů uvedené v rámci prioritní osy 3

| | |
|---|---|
| | politiky VaV, Výzva 6.3 – Podpora grantových mechanismů). Dosavadní indikátorová soustava však nedisponovala pro Prioritní osu 3 indikátory, které by byly vhodné pro sledování výstupů a výsledků těchto plánovaných výzev. Pro výzvu 4.3 již byly monitorovací indikátory navrženy a doplněny do NČI. Pro ostatní výzvy je s návrhem nových indikátorů také počítáno. |
| (80) | Specifikem monitoringu OP VaVpI je sledování tzv. **milníků projektů**. Jde o výstupy realizovaných aktivit projektů, nevycházejí však z žádné jednotné soustavy nebo číselníku a nemají vazbu na standardní indikátorovou soustavu. Milníky každého podpořeného projektu jsou ukotveny v Technickém popisu (Příloha č. 23 Rozhodnutí). Jak vyplynulo z evaluačních rozhovorů s pracovníky ŘO, plnění milníků projektů je sledováno projektovými manažery v souvislosti s vykazováním realizovaných aktivit, není však poskytováno dále Oddělení monitorování a komunikace. Milníky projektů nabízí určitý potenciál pro obohacení sledování věcného pokroku zejména na úrovni výstupů a mohly by teoreticky sloužit jako **doplněk k indikátorům výstupu** i na vyšší než jen projektové úrovni. Tato možnost bude dále zkoumána a diskutována. |

## *5.2 NÁVAZNOST MEZI JEDNOTLIVÝMI ÚROVNĚMI INDIKÁTOROVÉ SOUSTAVY*

| | |
|---|---|
| (81) | Indikátorová soustava OP VaVpI je oproti soustavám jiných OP **specifická vysokým poměrným zastoupením indikátorů výsledků** (především v Prioritních osách 1 a 2). Z logiky návaznosti indikátorů výstupu, výsledku a dopadu na cíle a aktivity programů vyplývá, že největší zastoupení mívají v programech zpravidla indikátory výstupu. Převážná většina indikátorů výsledku OP VaVpI však splňuje charakter indikátorů tohoto typu a lze je považovat za relevantní pro příslušné specifické cíle oblastí podpory. |
| (82) | Bylo identifikováno pouze několik indikátorů výsledku, které mají charakter spíše indikátorů výstupu:<br>• *110700 - Počet center excelence*<br>• *110502 - Odborné publikace (dle metodiky RVV)*<br>• *111200 - Počet projektů spolupráce aplikační sféry s centry excelence*<br>• *111100 - Počet fungujících regionálních VaV center*<br>• *110720 - Počet projektů spolupráce aplikační sféry s regionálními VaV centry*<br>Jde však spíše o formální označení indikátorů, které nemá praktický dopad na monitoring. S ohledem na zakotvení tohoto označení v Programovém dokumentu není proto účelné ho v této fázi měnit. |
| (83) | **Návaznost mezi indikátory výstupu, výsledku a dopadu** lze považovat za poměrně dobrou, přestože, jak již bylo popsáno výše, pro některé aktivity a specifické cíle chybí pokrytí. Existuje i významná návaznost v rámci úrovně výstupu a výsledku, kdy řada indikátorů je doplněna doplňkovými relativizovanými indikátory, které zvyšují vypovídací schopnost (např. *110502 - Odborné publikace* a doplňkový *0606 -* |

| | |
|---|---|
| | *Odborné publikace na 1 výzkumného pracovníka (FTE)*). |
| (84) | **Kompatibilita a agregovatelnost monitorovacích indikátorů je hodnocena jako dobrá**. Indikátory, které jsou součástí nápočtových pravidel, jsou nastaveny tak, aby nápočet mohl probíhat. Některé indikátory jsou podílové a jsou měřeny v procentech, což znemožňuje jejich agregovatelnost (např. *0604 - Podíl prostředků získaných ve veřejné soutěži o účelovou podporu VaV z národních zdrojů*). U těchto indikátorů je však vždy sledován indikátor sledující i absolutní hodnoty, což umožňuje v případě potřeby výpočet i pro vyšší úroveň a vypovídací hodnota proto není snížena. Výjimkou je indikátor *110830 - Podíl kapacit nových infrastruktur využívaných jinými subjekty*, který není agregovatelný. |

## *5.3 IDENTIFIKAČNÍ CHARAKTERISTIKY MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ*

(85) Monitorovací indikátory jsou ve veřejně dostupné platné dokumentaci OP VaVpI popsány na několika místech s různou mírou specifikace a uvedení klíčových charakteristik a informací.

| | |
|---|---|
| Programový dokument | - typ indikátoru, kód, název, měrná jednotka, výchozí hodnota, cílová hodnota, zdroj |
| Kategorie monitorovacích indikátorů[4] | - kód indikátoru, název, způsob vykazování, období vykazování, závaznost indikátoru |
| Monitorovací indikátory na úrovni projektů uvedené v rámci prioritní osy 1, 2, 3, resp. 4[5] | - závaznost indikátoru, kód, název, měrná jednotka, definice/popis, monitorování, vyplnění v aplikaci ESOP, vyplnění v aplikaci Benefit, vyplnění v monitorovacích zprávách, dokladování, období vykazování |
| Monitorovací indikátory pro výzvu[6] | - typ indikátoru, úroveň priority/projektu, název, kód, měrná jednotka, definice/vysvětlující popis, závaznost |

(86) Z uvedeného výčtu materiálů a v nich dostupných informací vyplývá, že monitorovací indikátory OP VaVpI **mají stanovené všechny klíčové charakteristiky** a že podrobné informace o indikátorech a jejich sledování a dokladování jsou volně přístupné žadatelům a příjemcům.

(87) Z prvotních zjištění z dotazníkového šetření příjemců vyplynulo, že převážná **většina respondentů hodnotí téměř všechny monitorovací indikátory po stránce srozumitelnosti a jednoznačnosti definice a náročnosti sledování jako velmi nebo**

[4] Příloha č. 8e) příruček pro žadatele a příjemce OP VaVpI – Kategorie monitorovacích indikátorů
[5] Příloha č. 8a), b), c), resp. d) příruček pro žadatele a příjemce OP VaVpI – Monitorovací indikátory na úrovni projektů uvedené v rámci prioritní osy 1, 2, 3, resp. 4
[6] Příloha c) – Monitorovací indikátory pro výzvu

| | |
|---|---|
| | **spíše dobré**. Výjimkou jsou následující indikátory, u nichž byla zaznamenána větší četnost negativního hodnocení:<br>• *11.03.00 - Počet nově vytvořených pracovních míst, zaměstnanci VaV – celkem*<br>• *11.05.03 - Výsledky výzkumu chráněné na základě zvláštního právního předpisu (dle metodiky RVVI)*<br>• *11.12.00 - Objem smluvního výzkumu*<br>• *13.20.10 - Počet subjektů využívajících služeb na podporu komercializace* |
| (88) | Výslovně byly respondenty zmiňovány především problémy s nejasným a omezujícím vymezením smluvního výzkumu, časté změny definicí dle RVVI a nejasné vymezení ploch označovaných jako „jiné“. Identifikované problémy ve srozumitelnosti a vymezení monitorovacích indikátorů budou předmětem dalšího šetření. |

## *5.4 SHRNUTÍ DÍLČÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ*

| | |
|---|---|
| (89) | Dílčí zjištění 1<br>Pokrytí cílů a aktivit OP VaVpI monitorovacími indikátory je **nerovnoměrné**. Řada specifických cílů oblastí podpory a aktivit **nemá vazbu** na žádný stávající indikátor. Zejména v Prioritní ose 3 dosud chyběly vhodné monitorovací indikátory pro řadu cílů a aktivit a tím pádem i pro nové výzvy plánované pro rok 2011. V této ose jsou však indikátory postupně navrhovány a doplňovány. |
| (90) | Dílčí zjištění 2<br>Mezi indikátory výstupu, výsledku a dopadu je poměrně **dobrá návaznost**. Vazby byly identifikovány v rámci těchto úrovní, kdy řada indikátorů je doplněna podílovými indikátory sledujícími daný výsledek v relativizovaném vyjádření. Agregovatelnost indikátorů lze až na výjimky hodnotit také pozitivně. |
| (91) | Dílčí zjištění 3<br>Všem indikátorům jsou přiřazeny **klíčové charakteristiky**. Informace o sledování a vykazování indikátorů **jsou detailně popsány** a **dobře přístupné** žadatelům a příjemcům v přílohách Příruček pro žadatele a příjemce a vyhlašovaných výzev. Na základě dotazníkového šetření příjemců byly identifikovány u některých indikátorů problémy s jejich definicí, které budou předmětem dalšího šetření. |
| (92)<br>***(D)*** | Dílčí doporučení 1<br>Na základě specifikace cílů a podporovaných aktivit výzev plánovaných v Prioritní ose 3 je nutno dále pracovat na **doplnění indikátorové soustava** o indikátory výstupu a výsledku vhodné pro tyto výzvy. Zároveň by měly být navrženy vhodné indikátory pro nepokryté cíle a aktivity v ostatních prioritních osách, kde to bude možné.[7] |

[7] Evaluátor na základě konzultace s klíčovými pracovníky ŘO specifikuje vhodné indikátory v další fázi řešení.

| | |
|---|---|
| (93) ***(D)*** | Dílčí doporučení 2<br>Zvážit převedení některých indikátorů výsledku do kategorie indikátorů výstupu:<br>• *110700 - Počet center excelence*<br>• *110502 - Odborné publikace (dle metodiky RVV)*<br>• *111200 - Počet projektů spolupráce aplikační sféry s centry excelence*<br>• *111100 - Počet fungujících regionálních VaV center*<br>• *110720 - Počet projektů spolupráce aplikační sféry s regionálními VaV centry* |
| (94) ***(D)*** | Dílčí doporučení 3<br>Při vyhodnocování plnění indikátorů dopadu nesledovat dosažené hodnoty jen za podpořené subjekty, ale **srovnat je** i s vývojem za podporované regiony soudržnosti. To napomůže očištění dosaženého dopadu od případného vlivu vytěsňovacího efektu. |
| (95) ***(D)*** | Dílčí doporučení 4<br>**Rozšířit systém monitorování** věcného pokroku prostřednictvím **milníků** projektů i na vyšší než projektovou úroveň. Důraz však musí být kladen na to, aby nedošlo zároveň k významnému zvýšení zátěže projektových manažerů a příjemců. |

# 6. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ IMPLEMENTACI OP VAVPI NA STRANĚ PŘÍJEMCŮ A ANALÝZA ŠIRŠÍHO ADMINISTRATIVNÍHO A LEGISLATIVNÍHO PROSTŘEDÍ

Cílem kapitoly je identifikovat a zhodnotit klíčové faktory jak negativní tak pozitivní povahy, které ovlivňují implementaci OP VaVpI na straně příjemců.

Vzhledem k tomu, že v dané chvíli ještě neproběhly evaluační rozhovory s příjemci pomoci a fokusní skupiny, jsou níže uvedené poznatky předběžného charakteru a budou upřesňovány a doplňovány v navazující etapě projektu.

**Evaluační otázky:**

- *Jaké jsou faktory, které mají významný vliv na úspěšnost implementace projektů?*
- *Jaké jsou možnosti ovlivnit negativní identifikované faktory?*
- *Jaké jsou specifické faktory ovlivňující implementaci v případě velkých projektů?*
- *Byli/jsou příjemci dostatečně připraveni na čerpání finančních prostředků v rámci OP VaVpI? Je příjemcům zajištěna dostatečná podpora ze strany ŘO?*
- *Existují na straně příjemců a žadatelů bariéry bránící úspěšné implementaci OP VaVpI? Pokud ano, jakým způsobem je lze eliminovat nebo alespoň omezit?*

| | |
|---|---|
| (96) | Faktory s významným vlivem na úspěšnost implementace projektu, je nutno sledovat na třech hlavních úrovních:<br>4) Interní faktory na straně příjemců<br>5) Systémové a legislativní vlivy<br>6) Faktory na straně implementační struktury OP VaVpI |
| (97) | Mezi stěžejních deset pozitivních interních faktorů, které mají největší vliv na úspěšnou implementaci projektů na straně příjemce, se řadí:<br>• Ex-ante financování projektu – zálohové platby<br>• Úspěšný průběh výběrových řízení bez zdržení a chyb<br>• Stabilní projektový tým<br>• Kvalitní komunikace a spolupráce uvnitř projektového týmu a s dalšími zaměstnanci příjemce<br>• Podpora ze strany vedení instituce<br>• Zajištění kvalitních a spolehlivých partnerů<br>• Zkušenosti z realizace jiných projektů<br>• Spolupráce s dalšími institucemi<br>• Návaznost projektu na další aktivity (doktorské programy, mezinárodní spolupráce)<br>• Dodržení harmonogramu projektu |

| | |
|---|---|
| (98) | Jako nejvýznamnější systémové a legislativní faktory s vlivem na úspěšnost projektů je možno vymezit:<br>• Zadávaní veřejných zakázek<br>• Vymezení, resp. nevymezení smluvního výzkumu<br>• Spolupráce mezi jednotlivými příjemci, resp. projekty |
| (99) | Hlavními faktory úspěšné implementace projektů vnímaných příjemci na straně implementační struktury OP VaVpI, které byly identifikovány v rámci dotazníkového šetření D1, jsou:<br>• Spolupráce s projektovými a finančními manažery včetně poskytované poradenské podpory<br>• Jednoznačné a minimálně měněné podmínky přípravy a zejména realizace projektů<br>• Rychlost administrace projektů a jednotlivých stěžejních dokumentů (monitorovací zprávy, žádosti o platbu)<br>• Poskytování informací ucelenou a jednotnou formou a zejména včas<br>• Včasnost zálohových plateb |
| (100) | Faktory ovlivňující implementaci velkých projektů, které byly identifikovány v rámci dotazníkového šetření D1, se v naprosté většině případů shodují s výše uvedenými faktory, výrazně vyšší frekvence a významnost se pak objevuje u následujících faktorů:<br>• Proces negociace projektu – jeho délka a fundovanost účastníků procesu (zejména na straně ŘO včetně externích expertů a hodnotitelů)<br>• Bezproblémový průběh výběrových řízení (zejména výběrová řízení na stavby)<br>• Nastavení legislativních podmínek a prostředí pro smluvní výzkum |
| (101) | Bariéry bránící úspěšné implementaci OP VaVpI (negativní faktory) jsou ze strany příjemců vnímány na třech základních úrovních:<br>• Interní bariéry – bariéry na straně samotných příjemců<br>• Externí bariéry – vnější systémové a legislativní vlivy, které mají charakter bariér či omezení<br>• Bariéry na straně implementační struktury OP VaVpI |
| (102) | Mezi průřezové bariéry vnímané příjemci (v rámci dotazníkového šetření) na straně implementační struktury patří zejména:<br>• Dlouhé lhůty administrace – zejména v případě monitorovacích zpráv a žádostí o platbu nebo změn projektů<br>• Problematika veřejných zakázek – zejména pak nastavení lhůt na ex-ante kontrolu zadávacích dokumentací<br>• Změny pravidel v průběhu realizace projektu a současně nedostatečná úroveň informování o těchto změnách – změny metodik, definic, formulářů<br>• Požadavky na poskytování redundantních nebo duplicitních informací – např. informace, které lze zjistit z žádosti, MZ nebo ŽoP |

| | |
|---|---|
| | • Nedostatečné kapacity na straně ŘO pro zajištění implementace projektů – příjemci vnímají jednak nedostatečné zkušenosti zaměstnanců ŘO, se kterými přicházejí do styku (projektoví a finanční manažeři), tak i jejich přetížení. |
| (103) | Mezi interní průřezové bariéry vnímané příjemci patří zejména:<br>• Nedostatečná zkušenost s čerpáním prostředků z EU fondů a realizací projektů obdobné velikosti<br>• Personální zajištění projektů – nedostatečné kapacity nebo odbornost pro funkce v realizačním týmu<br>• Nebezpečí vzniku nezpůsobilých výdajů<br>• Nedostatečná podpora ze strany vedení instituce/organizace příjemce, zejména v případě vztahu univerzita - fakulta |
| (104) | Bariéry identifikované příjemci v rámci dotazníkového šetření lze vymezit i na systémové úrovni, zejména pak v oblasti veřejných zakázek, kdy jednoznačně největší průřezovou bariérou je nastavení legislativního rámce pro realizaci veřejných zakázek i s ohledem na nutnost dodržet požadavky na třech úrovních:<br>• Zákon o veřejných zakázkách (resp. jeho zásady v případě veřejných zakázek malého rozsahu)<br>• Pravidla pro výběr dodavatelů v rámci OP VaVpI<br>• Interní pravidla příjemce<br>Mezi další systémové a legislativní bariéry lze zařadit:<br>• nepřipravenost a nekoncepčnost VaV v ČR (souběžná nekoordinovaná podpora výzkumných center a průmyslu bez provazby na reálné potřeby v současnosti i budoucnu)<br>• „neukotvenost“ a „neozkoušenost“ smluvního výzkumu v českých podmínkách |
| (105) | Část příjemců byla na čerpání finančních prostředků v rámci OP VaVpI připravena dostatečně, zejména pak s ohledem na předchozí aktivní účast v získávání prostředků z předvstupních fondů a strukturálních fondů v období 2004-2006 i období 2007-2013.<br>Část příjemců pak má i zkušenost z komunitárních programů, zejména pak v rámci 6. a 7. Rámcového programu.<br>Velmi významná část příjemců však postrádala a dosud postrádá zkušenosti jednak s realizací projektů s podporou z fondů EU nebo zkušenost s realizací obdobně velkých infrastrukturních projektů. To koresponduje se zařazením nedostatečných nebo žádných zkušeností s čerpáním evropských fondů jako jedné z interních bariér na straně příjemců. |
| (106) | Ze strany příjemců je podpora ŘO vnímána jako potřebná, resp. nutná s ohledem na charakter projektů, jejich finanční velikost i délku realizace a následnou udržitelnost. Z hlediska spokojenosti příjemců konstatuje evaluátor převážnou spokojenost příjemců s poskytovanou informační podporou, nicméně z hlediska všech sledovaných parametrů je poměrně vysoké procento příjemců spíše nepokojeno nebo |

| | |
|---|---|
| | dokonce velmi nespokojeno. |
| (107) | Spokojenost příjemců vyjádřená v rámci dotazníkového šetření D1 lze vymezit v sestupném pořadí jednotlivých aspektů:<br>• Konzistence poskytovaných informací (76 % příjemců spokojeno: 24 % nespokojeno)<br>• Dostupnost projektových manažerů (76 % příjemců spokojeno : 24 % nespokojeno)[8]<br>• Podrobnost poskytnutých informací (70 % příjemců spokojeno : 30 % příjemců nespokojeno)<br>• Jednoznačnost poskytnutých informací (70 % příjemců spokojeno : 30 % příjemců nespokojeno)<br>• Rychlost odezvy ze strany projektových manažerů (62 % příjemců spokojeno : 38 % příjemců nespokojeno) |
| (108) | Konkrétní zdůvodnění nespokojenosti příjemců se koncentruje do několika problémových okruhů:<br>• Nedostatečná nebo v podstatě žádná odpovědnost ŘO a jeho zaměstnanců za výsledky kontroly požadovaných dokumentů (zejména ex-ante kontrola zadávacích dokumentací, ale i kontroly MZ a ŽoP)<br>• Dotazy zaslané prostřednictvím e-mailu nejsou zodpovězeny e-mailem, ale telefonicky a tudíž chybí kontinuita a zodpovědnost pracovníků ŘO za doporučení a poskytnuté informace<br>• Informace jsou často neaktuální, podávané se zpožděním, bez možnosti reakce příjemců<br>• Informací je poskytováno až příliš, případně jsou poskytovány redundantní nebo duplicitní informace<br>• Informovanost jako taková je dostatečná, ale v případně menšího množství nebo rozsahu změn a úprav by nebylo takové množství informací potřeba |
| (109)<br>***(D)*** | Dílčí doporučení 1<br>Mezi hlavní možnosti a způsoby, kterými lze působit na negativní faktory s největším vlivem na úspěšnou implementaci projektů patří:<br>1) Interní faktory úspěšnosti implementace projektů na straně příjemce:<br>• Stabilizace projektových týmů včetně zajištění zkušených členů týmu zejména do řídících funkcí (např. manažer projektu), ale i odborných pracovníků<br>• Zefektivnění řízení projektu – implementace projektového řízení<br>• Zajištění maximální podpory ze strany vedení nadřízených orgánů či instituce s ohledem na délku realizace a provozu projektů přesahujících fukční, resp. volební období<br>• Zlepšení komunikace uvnitř projektového týmu i navenek (zejména v případě příjemců z řad fakult vysokých škol a univerzit) |

[8] V případě shody součtu dvou kategorií rozhodovala hodnota u kategorie „velmi spokojen“

| | |
|---|---|
| | 2) Systémové a legislativní faktory:<br>• Stanovení jasných a srozumitelných pravidel pro smluvní výzkum včetně praktických a modelových příkladů fungování tohoto systému v ČR a zahraničí<br>• Zjednodušení a zpřehlednění zákona o veřejných zakázkách<br>3) Faktory na straně implementační struktury:<br>• Posílení kapacit ŘO OP VaVpI a doplnění odbornosti těch zaměstnanců ŘO OP VaVpI, kteří jsou v přímém kontaktu s příjemci (projektoví a finanční manažeři)<br>• Omezit změny pravidel a provádět je najednou, nikoliv parciálně a dostatečně s nimi příjemce seznámit (místo pouhého vyvěšení na www stránky např. informace od projektového nebo finančního manažera o změně a její základní charakteristika)<br>• Zajištění odpovědnosti za kontroly dokumentů požadovaných ze strany ŘO OP VaVpI – zejména u ex-ante kontroly zadávacích dokumentací<br>• Vyšší stupeň elektronizace v rámci administrace projektů – v papírové podobě dokládat pouze nezbytně nutný rozsah dokumentů, zbylé penzum v elektronické podobě<br>• Zkrácení lhůt pro proplácení záloh<br>• Pravidelná a systematická komunikace ŘO se zástupci projektů (např. formou každoměsíčních schůzek, na kterých by se diskutovalo o novinkách a chystaných iniciativách ŘO a také o problémech projektů)<br>• Zjednodušení procesu schvalování změn projektu (s ohledem na nepředvídatelné okolnosti, změny bez významné vazby na Rozhodnutí, apod.) |
| (110)<br>***(D)*** | Dílčí doporučení 2<br>Zefektivnění podpory ze strany ŘO je možno realizovat souborem následujících opatření:<br>• Konzultace změn metodik, definic, požadovaných dokumentů a dalších obdobných změn se zapojením příjemců<br>• Semináře pro příjemce zaměřit ještě více prakticky – řešení nejběžnějších problémových oblastí a chyb příjemců<br>• Provedení analýzy nejčastějších chyb příjemců a komunikace těchto chyb včetně možnosti a způsobu jejich řešení směrem k příjemcům, ale i PM a FM<br>• Zasílání informace o změnách v předstihu a následně pak ihned po platnosti dané změny přímo na příjemce, resp. jejich kontaktní osoby<br>• Vytvoření interní znalostní databáze na ŘO OP VaVpI pro zajištění konzistence poskytovaných informací<br>• Vytvoření praktických manuálů a metodických materiálů k vyplňování stěžejních dokumentů ve fázi realizace projektu (MZ a ŽoP)<br>• Zvýšit odpovědnost ŘO za poskytované informace a kontrolu dokuemntů |

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, výstupy a výsledky v rámci Aktivity č. 3 budou ještě dále rozpracovány, doplněny a konkretizovány v návaznosti na realizaci následujících činností (dílčích aktivit):

- Vyhodnocení 2. kola dotazníkového šetření příjemců (D1)
- Evaluační rozhovory s příjemci, zejména pak se zástupci velkých projektů
- Panel expertů
- Fokusní skupina

Z tohoto důvodu je proto zatím předčasné zodpovídat evaluační otázky vážící se k dané problematice.

# 7. INFORMAČNÍ ZDROJE

- ***dokumentace OP VaVpI***
  - Operační program Výzkum a vývoj pro inovace,
  - Příručka pro žadatele Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (pro jednotlivé Prioritní osy),
  - Příručka pro příjemce Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace,
  - Operační manuál OP VaVpI, včetně příloh
  - Organizační řád MŠMT, zejména část(i) týkající se implementační struktury OP VaVpI
  - Ex-ante evaluace OP VaVpI
  - Posouzení vlivu OP VaVpI na životní prostředí
  - Organizační schéma implementační struktury OP VaVpI (včetně případného kompetenčního či procesního modelu)
  - Manuál pracovních postupů či obdobné dokumenty
  - vyhlášené výzvy
  - hodnotící kriteria
  - Výroční zpráva OP VaVpI za rok 2010
  - Zápisy z jednání Monitorovacího výboru OP VaVpI
  - Materiály k řízení rizik (Analýza rizik, katalog rizik jak na úrovni OP VaVpI, tak i případně na úrovni strategických projektů)
  - Popis ŘKS – schválená verze
  - Predikce čerpání (zpracovávané pro NOK)
  - Aktuální plán výzev na rok 2011
  - indikátorová soustava (agregační mapa) OP VaVpI
  - Příloha č. 8e) příruček pro žadatele a příjemce OP VaVpI – Kategorie monitorovacích indikátorů
  - Přílohy č. 8a), b), c), resp. d) příruček pro žadatele a příjemce OP VaVpI – Monitorovací indikátory na úrovni projektů uvedené v rámci prioritní osy 1, 2, 3, resp. 4
  - Přílohy c) vyhlášených výzev – Monitorovací indikátory pro výzvu
  - Příručka pro žadatele OP VaVpI 2007-2013 prioritní osy 1 a 2
  - Příručka pro žadatele OP VaVpI 2007-2013 prioritní osa 3
  - Příručka pro žadatele OP VaVpI 2007-2013 prioritní osa 4
  - Příručka pro příjemce OP VaVpI 2007-2013
  - Manuál ESOP Výzvy 1.1 Evropská centra excelence, 2.2 Regionální VaV centra
  - Operační manuál OP VaVpI (včetně příloh)
  - Metodické pokyny k operačnímu manuálu
  - Organizační řád MŠMT
  - Příkazy ministra týkající se organizačního uspořádání MŠMT
  - Aktualizovaný indikativní plán výzev OP VaVpI pro rok 2011
  - Popis řídících a kontrolních systémů OP VaVpI
  - Souhrnná zpráva o řízení rizik 1. 2. 2011 – 31. 8. 2011

- Výroční zpráva o provádění OP VaVpI za rok 2010
- Zápisy z jednání monitorovacích výborů OP VaVpI – schválené verze

- ***související dokumenty NOK a MF***
  - Metodika finančních toků a kontroly programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a Evropského rybářského fondu na programové období 2007–2013 (MF),
  - Metodika certifikace výdajů pro programové období 2007–2013 (MF),
  - Metodika monitorování programů strukturálních fondů a Fondu soudržnosti pro programové období 2007 – 2013, MMR ČR, 2009 v aktuálním znění,
  - Národní číselník indikátorů – aktuální verze
  - Metodická příručka způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007 – 2013
  - Metodické doporučení NOK: Pravidla n+3/n+2 v programovém období 2007 – 2013

- ***výstupy zakázek (alespoň dílčí):***
  - Evaluace komunikační strategie a publicity OP VaVpI
  - Organizační a technické zajištění českého kola hodnocení výzev 1.1 a 2.2 OP VaVpI

- ***legislativa, analytická literatura a zdroje dat k stavu a financování výzkumu a vývoje v ČR***
  - Reforma systému výzkumu, vývoje a inovací v ČR a související dokumenty
  - Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje) a související dokumenty (prováděcí předpisy)
  - Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích, ve znění pozdějších předpisů - aktualizované znění
  - Zákon č. 283/1992 Sb., o Akademii věd České republiky, ve znění pozdějších předpisů (úplné znění vyhlášeno pod č. 420/2005 Sb.).
  - Nařízení vlády č. 397/2009 Sb., o informačním systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2010)
  - Statut Rady pro výzkum, vývoj a inovace (příloha k usnesení vlády ze dne 30. listopadu 2009 č. 1457).
  - Statut Grantové agentury České republiky (platné znění schválené usnesením vlády ze dne 7. srpna 2002 č. 770 ve znění usnesení vlády ze dne 16. března 2009 č. 305 a ve znění usnesení vlády ze dne 29. září 2009 č.1234 )
  - Statut Technologické agentury České republiky (příloha k usnesení vlády ze dne 7. prosince 2009 č. 1530)
  - Výdaje na základní výzkum celkové, v sektoru vládním (státním), podnikatelském a v sektoru vysokých škol - mezinárodní porovnání (2009)

- Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím v roce 2009, 2008, 2007, 2006
- Český statistický úřad, sekce Věda a výzkum

- ***další legislativa s vazbou na předmět evaluace***
  - Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
  - Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách
  - Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
  - Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

- ***koncepční dokumenty na úrovni ČR i EU***
  - Rámec Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací
  - Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2009 až 2015
  - Reforma systému výzkumu, vývoje a inovací v ČR (2008)
  - Národní program reforem (2011)
  - Národní ekonomická rada vlády – Závěrečná zpráva (2009)
  - Národní ekonomická rada vlády – Rámec strategie konkurenceschopnosti (2011)
  - Priority aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací (dříve Dlouhodobé základní směry výzkumu)
  - Doporučení Rady pro výzkum, vývoj a inovace pro aplikaci Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací

- ***data z IS Monit 7+***
  - sestava R17 - finanční a další údaje na úrovni projektů
  - sestava R18 – monitorovací indikátory na úrovni projektů
  - sestava s agregovanými daty za oblasti podpory a výzvy – počty projektů a alokace v jednotlivých stavech
  - sestava s agregovanými daty za oblasti podpory a výzvy – celková alokace, prostředky kryté Rozhodnutím, schválené žádosti o platbu, proplacené prostředky, certifikované prostředky
  - projektové žádosti v IS Monit7+
  - studie proveditelnosti k jednotlivým projektům

# 8. SEZNAM PŘÍLOH, TABULEK A GRAFŮ

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1** – Vyhodnocení dotazníkového šetření

**Příloha č. 2** – Schéma intervenční logiky (pouze elektronicky)

## SEZNAM TABULEK

**Tabulka 1** – Přehled uskutečněných rozhovorů ..... 11

**Tabulka 2** - Realizované činnosti ..... 13

**Tabulka 3** - Plánované činnosti ..... 13

**Tabulka 4** – Identifikované pozitivní a negativní faktory identifikované příjemci - respondenty dotazníkového šetření ..... 16

**Tabulka 5** – Velikost projektových týmů z hlediska absolutního průměrného počtu úvazků jednotlivých profesí ..... 28

**Tabulka 6** – Složení projektových týmů z hlediska jejich struktury – kombinace profesí ..... 28

## SEZNAM GRAFŮ

**Graf 1** – Přehledové hodnocení Jednotlivých aspektů projektového cyklu ..... 18

**Graf 2** – Přehledové hodnocení jednotlivých aspektů aplikace Benefit7 ..... 18

**Graf 3** – Přehledové hodnocení jednotlivých aspektů aplikace ESOP ..... 19

**Graf 4** – Přehledové hodnocení úrovně zpracování a znění výzev ..... 19

**Graf 5** – Přehledové hodnocení nastavení pravidel pro realizaci projektu v rámci OP VaVpI ..... 20

**Graf 6** – Přehledové hodnocení aspektů vztahujících se k výběrovým řízením v projektu ..... 21

Graf 7 – Přehledové hodnocení spokojenosti s informační podporou ze strany ŘO OP VaVpI ..... 22

**Graf 8** – Změnily se plánované hodnoty monitorovacích indikátorů, ke kterým jste se zavázali, v průběhu realizace projektu, nebo změnu plánujete? ..... 23

**Graf 9** – Přehledové hodnocení intenzity konkurence a spolupráce mezi projekty OP VaVpI ..... 25

**Graf 10** – Hlavní oblasti konkurence mezi projekty OP VaVpI ..... 25

**Graf 11** – Hlavní formy spolupráce mezi projekty OP VaVpI ..... 26

**Graf 12** – Oblasti spolupráce mezi projekty OP VaVpI ..... 26

**Graf 13** – Spokojenost s efektivností a přínosy spolupráce s dalším projektem či projekty... 27
**Graf 14** – Dostupnost jednotlivých profesí pro potřeby projektů OP VaVpI ..... 29
**Graf 15** – Spokojenost s nabídkou studijních programů a dalších vzdělávacích kurzů a školení pro jednotlivé profese v projektovém týmu..... 30